



INTERNET €CONOMY

ВОЗМОЖНОСТИ ИНТЕРНЕТА ДЛЯ БИЗНЕСА. ВЫПУСК 2

РОЖДЕННЫЕ В ИНТЕРНЕТЕ
 37% годовой выручки – 4 квартал
 покупки в ванной и постели
 e-mail маркетинг
 УМНЫЙ ПОИСК
 и-инфраструктура
 e-SIM карта
 умный город
 LANDING PAGE
 Aadhar стратегия
 LoRa Alliance
 обучение персонала
 каршеринг
 JOMO
 ЕС управление репутацией
 digital detox
 ЛОГИСТИКА
 агрегаторы логистических услуг
 конверсия
 e-commerce ЭНЕРГЕТИКА
 блокчейн
 США интернет-пользователи
 M-Pesa
 ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕКЛАМНЫХ КАНАЛОВ
 Микродипломирование
 интернет-вещей
 ROSSIA
 M2M привлечение сотрудников
 интеллектуальная собственность
 капитализация и-компаний
 Facereption
 VI ИНСТРУМЕНТ
 КНР

трансформация отраслей
 сельское хозяйство
 Интернет-магазин

PAST

PRESENT

FUTURE



Содержание

1. Назначение и задачи информационно-аналитического продукта Internet Economy	3
Задачи информационно-аналитического продукта Internet Economy:	4
2. Интернет-экономика: ключевые трансформации 2010-2016, перспективы 2017-2019	5
Рожденные в интернете и digital intoxication	6
Непрерывность продаж и виртуальные SIM-карты	8
Массовое всё, первый Я.	10
Трансформация отраслей	10
И-государства и взаимосвязанный мир	15
Интересно → Стремительно → Факт	17
3. Обзор глобальных и российских тенденций Интернета как многофункционального канала	19
4. Функции и возможности Интернета для бизнеса	32
4.1. Инфраструктура – IoT или IoE?	34
4.2. Электронная коммерция – мировая практика	50
Структура клиентской базы	52
Онлайн-продажи в общей выручке компаний разных отраслей	56
Динамичные специализации и молодые интернет-магазины	57
4.3. Интернет как канал для продвижения	62
Контент-маркетинг	63
E-mail маркетинг	65
Сервис – сделайте все так, чтобы пользователю стало удобно	67
SMM маркетинг (привлечение трафика через социальные медиа)	68
Традиционные рекламные каналы	72
4.4. Коммуникационная площадка	75
Объемы и динамика канала	75
Эффективная коммуникация без телефонных звонков	76
Коммуникация как основа «новых рынков»	79
Не просто слышать, но и видеть	80
Телефония в облаке	81
4.5. R&D и небанковское финансирование бизнеса	84
Краудсорсинг или просто новый способ R&D	84
Краудлендинг, краудфандинг, краудинвестинг или просто небанковское финансирование	89
4.6. Привлечение, адаптация, взаимодействие и увольнение сотрудников	93
Найм	93
Адаптация	96
Обучение	97
Взаимодействие	99
Увольнение	101
Заключение	104



1. НАЗНАЧЕНИЕ И ЗАДАЧИ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ПРОДУКТА INTERNET ECONOMY

INTERNET €CONOMY

Задачи информационно-аналитического продукта

Internet Economy:

1

Проанализировать изменения в возможностях интернет-экономики за период 2010-2016 гг.

2

Рассказать о тенденциях, влияющих на развитие интернет-экономики, и тенденциях самой интернет-экономики

3

Описать современные решения для бизнеса по каждой из областей возможностей интернет-экономики

4

Проанализировать практики мировых и российских компаний, которые вы сможете применять как бенчмаркинг. Осветить ключевые планы государств

5

Показать варианты оптимизации существующих видов интернет-активности, внедрение которых приведет к ощутимым экономическим эффектам

6

Рассмотреть зарекомендовавшие себя решения в области e-commerce у производителей, ретейлеров, МЛМ-компаний, чистых и-магазинов США и КНР



2. ИНТЕРНЕТ-ЭКОНОМИКА: КЛЮЧЕВЫЕ ТРАНСФОРМАЦИИ 2010–2016, ПЕРСПЕКТИВЫ 2017–2019

« Современная экономическая система предполагает поиск и использование все большего числа способов повышения производительности бизнеса. Компании прибегают к всё новым и новым источникам повышения прибыли, снижают издержки за счет внутрикорпоративной реструктуризации, улучшения рыночного позиционирования, подбирают лучших специалистов, заключают договора с лучшими поставщиками, ведут с ними переговоры о специальных условиях, создают продукты для охвата большего количества целевых групп, выходят на новые рынки, расширяют клиентскую базу и представленность компании в каналах сбыта» – с этих

слов мы начали исследование, выпущенное в 2009 (в свободном доступе по ссылке [с нашего сайта](#)). В 2009 году мы рассказали об интернете как об одном из современных многофункциональных способов наращивания эффективности бизнеса. Сегодня мы поговорим об интернете как о большей части персональной и бизнес-жизни, как об элементе стратегии компаний и государств и канале ведения бизнеса: электронной коммерции, привлечения инвестиций, создания новых товаров и услуг, получения предиктивной аналитики и о том, как интернет влияет на формирование новой инфраструктуры и трансформацию отраслей.

Рожденные в интернете и digital intoxication

Эпоха пост-информационной экономики означает, что вклад интеллектуально ёмких видов бизнеса в экономический результат становится все заметнее, растет влияние скорости и тонких настроек бизнеса на его конкурентоспособность. С 2010 г. потребительское поведение достигало пика страха упустить события из жизни знакомых и незнакомых людей, новостей компаний и сообществ (2010-2014). Страх, который толкает постоянно проверять новостные ленты социальных сетей, мессенджеров, корпоративную почту, входит в привычку и вынуждает быть в курсе всех событий 24/365. Этому явлению даже дали имя **FOMO** – fear of missing out – страх упустить события.

На смену FOMO (2014-2020 в зависимости от страны) приходят новые эмоции **JOMO** (joy of missing out) – радость от сознательного игнорирования событий, которые не касаются лично тебя. Страх упустить события сменился радостью инсайта, что можно позволить себе не знать всего того, что пишут в социальной сети. Не знать и быть вне потока, ограничивая свое присутствие в интер-

В кузнице стартапов и коммерциализации идей, США, цифровому отдыху посвятили специальный день – National Day of Unplugging, который в первую пятницу марта уже провели в 2015 и 2016 гг, готовят спальные мешки для смартфонов на 2017 г.¹



нете – возникшая потребность эпохи **digital intoxic**.

На сегодняшний день и JOMO и FOMO – перемененно доминирующие состояния интернет-пользователей, которые учитывают в своих кампаниях игроки рынка. Тем не менее, статистика показывает, что 90% владельцев смартфонов не выходят без них из дома и что границы личной и профессиональной жизни населения становятся все менее очевидны: смартфон – это корпоративная почта, управление предприятием, социальные сети,

Число разблокировок смартфонов в сутки достигает 80-110 раз у разных возрастных групп пользователей. Основная активность пользования iPhone между 17.00 и 20.00 часами: в этот период пользователь обращается к телефону 9 и более раз в час.²

пропуск на работу, ключ от личного и арендного автомобиля и т.п.

Интернет-пользователей во всем мире на начало 2016 около 3,2 млрд, в 2014 этот показатель был на уровне 2,8 млрд чел. По количеству пользователей лидирует Китай (674 млн пользователей), который обошел теперь уже страну №2 – США (659 млн). Лидеры по доле населения, использующего интернет, – Канада (95%), Австралия (93%), Южная Корея (92%) и Великобритания (91,6% населения – пользователи интернет). Наименьшее проникновение Интернета среди топ-стран по мировому ВВП – в Греции и Италии, доля пользующегося интернетом населения на уровне 63,2% и 62% соответственно. Россия по разным оценкам – 70,5%-83%).³

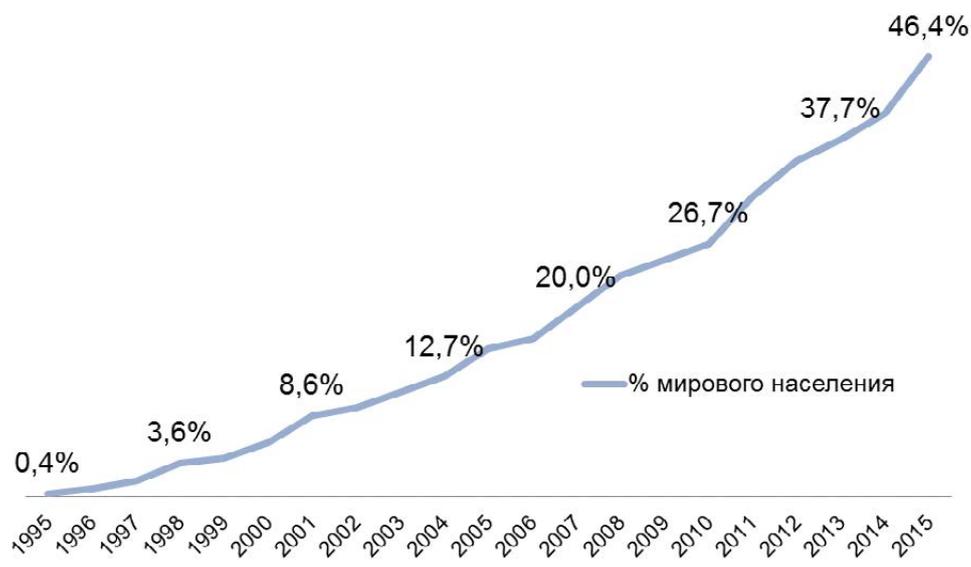
Ежегодно мировая аудитория Интернета пополняется на 380–400 тыс. новых поль-

Доля проникновения Интернет в топ-15 странах по ВВП 2016 г., %⁴

Страна	№ по ВВП в мире	Доля проникновения Интернет
Канада	11	94,5%
Австралия	12	93,1%
Южная Корея	13	92,3%
Великобритания	5	91,6%
Япония	3	90,5%
Германия	4	88,9%
США	1	87,4%
Франция	6	83,8%
Испания	14	76,9%
Россия	10	70,5%
Италия	8	62,0%
Бразилия	7	57,4%
Китай	2	49,5%
Мексика	15	49,3%
Индия	9	29,9%

зователей (до 2009 года ежегодный прирост составлял **190–200 тыс.**), и за 10 лет мировая численность интернет-пользователей увеличилась в 11 раз. Более 30% пользователей – выросли в интернете (пользователи в возрасте 14-25 лет), интернет – это их среда повседневной и рабочей жизни.

Динамика численности интернет-пользователей, % общего мирового населения в 1995–2016 гг.⁵



Драйверы роста численности и-пользователей в период 2013-2016 гг. – новые подключения к интернету жителей в КНР, Индии плюс рост числа мобильных пользователей. **С 2017–18 г основным драйвером роста так называемых интернет-пользователей станет именно повсеместное распространение подключенных к интернету устройств: M2M, интернета-вещей, а не самих пользователей.**⁶ **Стоимость и-подключенных вещей снижается, число разработчиков растет, и изобретения, которые сегодня кажутся слишком футуристичными, входят в повседневную жизнь.** К 2020 г. в единую сеть могут быть объединены 50 млрд устройств, что в 10 раз превышает количество всех ныне существующих интернет-хостов, включая соединенные мобильные телефоны.⁷

2016 – Мэрия города Иннополис (Республика Татарстан) и компания Everynet («Лейс») заявили о начале опытной эксплуатации сети на основе технологии LoRaWAN в Иннополисе. Это первая сеть со 100% покрытием территории технологией передачи данных в РФ.

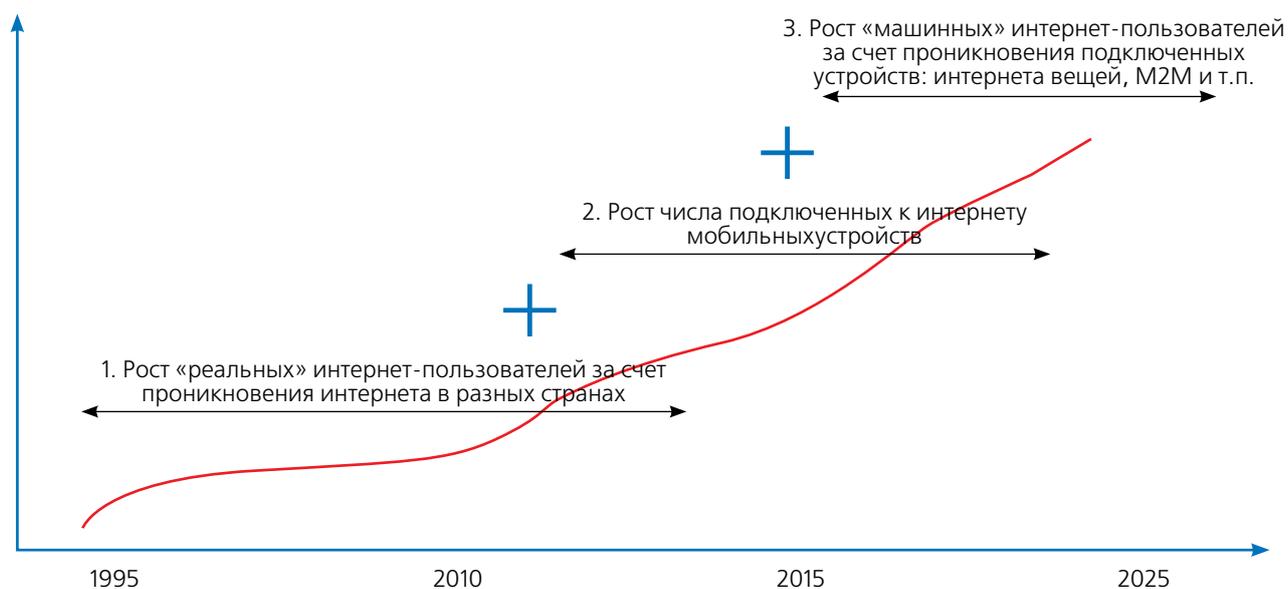
Стандарт для ускорения массового развертывания интернета-вещей, M2M, приложений для «умных» городов и промышленности разрабатывается начиная с 2015 года альянсом **LoRa Alliance (Low Power Wide Area Networks)** – глобальная кросс-отраслевая программа сертификации устройств для обеспечения совместимости между разными операторами и конечными устройствами в одном открытом глобальном стандарте.

Непрерывность продаж и виртуальные SIM-карты

Среднее число заказов топ-1000 интернет-магазинов в период с 2013 по 2015 гг. увеличилось практически на треть. Наибольший вклад в рост принес эффект НЕПРЕРЫВНОСТИ – и процесса коммуникации, и покупок, который стал характерен для большинства

интернет-магазинов, получающих заказы круглосуточно. Вечерние пики продаж сохраняют свою актуальность, но равномерные почасовые суточные продажи становятся все более характерны для и для мировых и для российских и-магазинов.

Периоды роста числа и-пользователей и и-устройств⁸



Динамика количества заказов интернет-магазинов производителей, входящих в ТОП 500 интернет-ритейлеров США⁹

Интернет-магазин	Специализация	Среднее число заказов интернет-магазина в час, \$		Динамика за 2 года
		2013	2015	
Nike, основан в 1999	Одежда/аксессуары	456	846	+85%
Estee Lauder, основан в 1997	Здоровье/красота	435	713	+64%
Burton, основан в 2009	Товары для спорта и активного отдыха	6	9	+31%
LEGO, основан в 1996	Игрушки/хобби	229	295	+29%
Jelly Belly Candy, основан в 1996	Кондитерская продукция	10	13	+27%
Tiffany & Co, основан в 1999	Ювелирные изделия, канцелярские принадлежности, парфюмерия	79	88	+11%

Распространение мобильных девайсов и мобильного интернета увеличило объемы рынка электронной коммерции, объемы бюджетов на рекламу в мобильных устройствах, число и денежный размер операций в мобильных банках. Такого рода непрерывность процесса коммуникации и продаж поддерживается и законодательно. Так, в апреле 2016 г. ЕС анонсировал **две основные позиции относительно дальнейшего развития международной связи и роуминга**¹⁰:

- Отмена мобильного роуминга** – через год, с 15.06.2017 вступит в силу законопроект Европарламента об отмене мобильного роуминга внутри ЕС.¹¹
- Внедрение виртуальных sim-карт (e-SIM)**, что существенно снизит влияние мобильных операторов на рынке связи.

С июля 2015 в планшете iPad Air 2 используется SIM-карта, которая позволяет пользователю самостоятельно выбирать между несколькими операторами (только США и Великобритания,

Май 2016: анонсировали запуск своих e-SIM-карт Microsoft, Google, ComfortWay, Xiaomi, Samsung, выпустивший eSIM – embedded sim (виртуальная сим в виде предустановленного чипа). Xiaomi анонсировал запуск смартфона для путешественников с soft-SIM.

но Apple ведет переговоры с операторами о новом, универсальном проекте под названием «e-SIM»). Карточки **e-SIM будут не доступны для пользователей физически, но позволят переключаться между операторами в соответствующем разделе настроек.** В карту e-SIM интегрируется модуль идентификации абонента, который позволит запоминать данные абонента при переходе между сотовыми провайдерами. Персональные данные SIM-карты могут быть зашифрованы, а для хранения eSIM-карты производитель намерен использовать различные виды связи.

Apple ищет приемлемые условия реализации e-SIM-карт совместно с ведущими американскими и европейскими операторами связи – Deutsche Telekom, Vodafone, Orange, Etisalat, Hutchison Whampoa, Telefonica. Если стандарт будет утвержден, **iPhone 7 станет первым смартфоном, который позволит менять операторов и тарифы без замены SIM-карты.**

С проникновением e-SIM-карт:

- Меняется модель предоставления услуг операторов мобильной связи – пользователи не привязаны к одному оператору.
- Формируются новые участники рынка – хабы, объединяющие игроков рынка: раз-

личных операторов, сервис провайдеров и пользователей.

- В телеком приходит UBER-модель потребления услуг мобильных операторов

– услуга потребляется через приложение в один клик.

- Устройства IoT становятся независимыми от оператора.

Массовое всё, первый Я.

Еще одним изменением в поведении потребителей, их стиля жизни, мышления под влиянием интернет-технологий стало **иное отношения к персональной собственности**, – так называемая экономика совместного потребления, которая органична для молодого поколения и постепенно приживается среди людей старше 30+ лет – принцип совместного использования имущества – квартир, офисов, автомобилей, техники. В ее основе – доминирование желания пользоваться по необходимости над желанием иметь и владеть, т.е. выгоднее платить за временный доступ, чем за владение. Бизнесы, построенные на экономике совместного потребления – Anytimecar, Zipcar, Airbnb, Regus и другие сервисы, в т.ч. и облачное хранение данных – решения, охватывающие как частного клиента, так и бизнесы.

Изменение отношения к персональной собственности тянет за собой и изменения в интеллектуальной, точнее изменение отношения потребителей и бизнеса к ней. Период ближайших 4-6 лет – период социального бизнеса – бизнеса, в котором создание новых продуктов, идей, решений и бизнес-проектов организовано не только внутри компании, а совместно с независимыми интернет-пользователями со всего мира, с партнерами, исследователями, клиентами, конкурентами и сотрудниками компании. Актуальная **готовность пользователей и бизнеса к обмену планами и идеями** в условиях жесткой рыночной конкуренции – **мощный драйвер стремительных прогрессов. Не важно чьими силами, важно предложить решение рынку первым.**

#sharingEconomy #carSharing #houseSharing #codeShare #allSharing #couchSurfing #crowdSourcing #crowdFunding #crowdInvesting

Трансформация отраслей

Умные города, общественная безопасность, индустриальный интернет, сельское хозяйство (контроль полива, подвижности рогатого скота и т.п.), торговля, строительство, транспорт (контроль температуры, открытий топливного бака, эффективности загрузки авто), банкинг, медицина, промышленность (контроль скорости ветра и метеусловий, напряжения в баках и т.п.) – и-изменения проникают во все отрасли. Реинжиниринг отраслей в России перспективе 4-6 лет будет

конкурентным преимуществом, через 7-10 лет – нормой жизни и стандартами деятельности организаций.

Перспективные областях внедрения LORA устройств стандарте LoRaWAN:

- **Энергетика.** Построение автоматизированных умных сетей электроснабжения для повышения эффективности использования энергии в зданиях и

на производственных предприятиях, а также стабильности поставок электроэнергии. Ожидается, что беспроводные датчики и исполнительные механизмы будут в скором времени интегрированы во все виды устройств, потребляющих энергию (лампы, выключатели, телевизоры и т.п.) и смогут взаимодействовать с поставщиками энергии для организации оптимального энергетического баланса.

- **Умный город.** Популярная некогда концепция «умного дома» сменилась идеей «умного города», когда все устройства города соединяются между собой. Беспроводные модули осуществляют мониторинг механических, электрических и электронных систем, используемых в современных зданиях, а также контроль доступа, при этом они абсолютно не зависят ни от системы электропитания, ни от коммуникаций. Системы мониторинга парковочных мест предоставляют водителям информацию о свободных местах.
- **Охрана здоровья.** Специальные автономные многофункциональные датчики могут быть использованы для дистанционного контроля здоровья и в системах оповещения об экстренных изменениях состояния организма человека, а также в продукции для фитнеса, измеряющей шаги, вес, кровяное давление.
- **Транспорт.** Для осуществления разнообразных функций коммуникации в транспортных системах, построения систем контроля загруженности автодорог, «умных парковок», логистических систем, а также

контроля безопасности и помощи на дорогах.

- **ЖКХ.** Применение интеллектуальных беспроводных счетчиков помогает легко организовать автоматизированный учет расходов энергоресурсов (воды, тепла, газа, электроэнергии) в квартирах, коттеджах и в офисных зданиях, а также в режиме реального времени отслеживать состояние применяемого оборудования и в случае возникновения аварийных ситуаций оперативно на них среагировать.
- **Сельское хозяйство.** Любители животных могут изучать миграцию представителей фауны, а владельцы домашних животных — отслеживать местонахождение своих питомцев.
- **Бизнес.** Вендинговые аппараты могут посылать автоматический сигнал дистрибьюторам, когда товары распроданы или оборудование нуждается в ремонте.

ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» выделяет топ-3 отрасли, где технологическая конкурентоспособность и смещение конкуренции в и-технологии будут наиболее заметными с т.з. трансформации рынка и появления на них новых лидеров:



№1 – ЛОГИСТИКА

И в логистике грузов и пассажирской логистике происходят изменения. **Конкурент**

А насколько быстро ваша компания адаптируется к переменам? И насколько изменились скорости в вашей компании по сравнению с 2009:

- *Скорость принятия решений?*
 - *Скорость создания новых продуктов, решений?*
-

традиционных такси и производителей авто/дилерских центров – каршеринг.

В логистике грузов:



С 2016-17 г. Amazon выстроит **Global Supply Chain** – доставка и обработка грузов, отказавшись от актуальных логистов для создания конкурента FedEx и UPS.

Google в **2015–2016 г.** развивает направление доставки продовольственных товаров **Google Express** из магазинов вашего штата **в день заказа**. На 2016 г. доставка в день заказа доступна в 10 городах и отдельных районах США. План – доставка свежих продуктов/скоропорта (овощей, фруктов и т.п.)

Вектор развития логистического рынка – горизонтальная интеграция на основе автоматизации управления, вслед за консолидацией клиентов:



- Логистические компании приобретают разработчиков и владельцев успешных онлайн-решений:
- Появляются онлайн платформы: агрегаторы логистических услуг, фрахтовых бирж, бирж грузоперевозок – «диспетчеризация»:

Предпосылки трансформации рынка:

- ИТ решения** (дистанционное управление в реальном времени, минимизация неполной загрузки активов и перемещений)
- Роботизация**
- Бесстокковые продукты** – файлы вместо книг, 3D-принтинг и локализация производства вблизи потребителя



№2 – АВТОМОБИЛЬНАЯ ОТРАСЛЬ

В августе 2015 г. Samsung приобрел у крупнейшего в мире производителя автокомпонентов Magna аккумуляторный бизнес. Помимо новых клиентов Samsung уже производит аккумуляторы для Tesla, BMW.

Apple в 2016 наняла на работу бывшего вице-президента Tesla Motors Inc. по разработке автомобилей.

С учетом планов стран, рост веса новых игроков будет расти:

- Власти Голландии планируют ввести запрет на автомобили с дизельными и бензиновыми моторами к 2025. Абсолютное большинство автомобилей в голландском автопарке будет работать на электричестве.

- Власти Германии, Норвегии и Великобритании планируют к 2025 остановить продажи новых авто с дизельными и бензиновыми моторами, ввести полный запрет к 2050.

Новые игроки авторынка, которых НЕ было 2008–13 г.:



- **IT + электроника** → аккумуляторы для авто, ПО и т.п.:



- **Сервисы такси** → проектирование самоуправляемых авто:



- **Розничная сеть** → собственные грузовые беспилотники:



- **Интернет-коммерция** → проектирование самоуправляемых авто:



№3 – БАНКИНГ И ФИНАНСЫ

Крупнейшие мировые банки с самого начала выступали активными сторонниками внедрения цифровых технологий, однако большинство инноваций, таких, как онлайн-

платежи, электронные кошельки / деньги и криптовалюта, принадлежит небанковским учреждениям. Именно небанковские структуры – авторы трансформационных изменений отрасли, изменений, снижающих стоимость финансовых операций для клиентов. По данным Всемирного банка, падение стоимости отправки международных платежей за 2010–2015, инициированное введением более дешевых альтернатив, уже сэкономило клиентам более чем \$60 млрд.

Монопольная среда финансовых услуг удерживалась банками десятилетия и, конечно, затрудняла вход на рынок новым претендентам. В результате, первым разрушителем монополии в сфере финансовых услуг (PayPal, Apple и др.) пришлось ввести прозрачность, чтобы конкурировать. С большей прозрачностью приходит и более широкий выбор. В течение 2016–2020 сектор будет демонстрировать усиление конкуренции, массовое распространение лучших альтернатив. К 2025–2027 он будет преобразован, и баланс сил в отношении между потребителями и поставщиками финансовых услуг изменится в сторону потребителей.¹²

К 2025 число розничных офлайн-отделений банков сократится в среднем на 40–45% по всему миру относительно 2015–2016, а доля e-банковских транзакций возрастет у топовых банков до 80–90%.¹³

Citibank (Citigroup) к 2018 г. сократит розничную сеть отделений в пользу развития онлайн- и мобильного банка. План: доля пользователей на удаленном канале обслуживания – 75% от активной клиентской базы банка.

Сбербанк к 2018 перейдет на новую удаленную сервисную модель обслуживания – большинство транзакций и около 30% про-

даже будут совершаться клиентами удаленно, общее количество транзакций на одного клиента увеличится в вдвое.¹⁴ Банк сократит физическую сеть отделений с 16,5 тыс. до 13–15 тыс. отделений. Число пользователей в удаленном канале достигнет около 60–65%.¹⁵

ICBC  **Industrial and Commercial Bank of China** – доля транзакций в и-банкинге – 90% на 2015 г:

1. Активно способствует перестройке оффлайн (из старых и неактивных районов переносят центры в молодые и развивающиеся).
2. Активизирует и-банкинг, и-маркетинг (внедрение мобильного приложения, пропаганда и-банкинга).
3. Интегрирует онлайн- и оффлайн-каналы обслуживания – omni-channel для информационных, логистических потоков и потоков капитала. Взаимодействие с государством, туризмом, магазинами – посредством ICBC Mall.¹⁶

Наиболее революционным явлением, касающимся отрасли финансов, является **блокчейн** (англ. blockchain). Термин внесен в Оксфордский словарь во время последнего обновления в августе 2015 г. Фактически внедрение инструментов оплаты на протоколе блокчейн исключает банки из цепочки финансового обмена. В будущем государства могут взять на вооружение данные, заверенные с помощью блокчейна, как доказательства в различных процессах, в том числе и судебной практике, поскольку технология не предусматривает возможность фальсификации.

Но если смотреть шире возможности протокола, блокчейн не ограничивается финансовой отраслью. В перспективе может использоваться для создания тематических баз данных: о заключенных браках, вести миграционный учет и многое другое.



M-Pesa (Vodafone) в марте 2016 объявила в результатах фин.года, что число клиентов достигло 25 млн, число агентов по всему миру – более 260 тыс. M-Pesa – глобальные финансовые услуги для частных клиентов и предприятий через мобильные устройства: размещение депозитов, денежные переводы на счета банков, выплата пособий и зарплат, оплата ЖКХ, мед.услуг, такси, товаров на eBay, мобильной связи, снятие наличных) – банковские услуги без банков.

Walmart, Carrefour используют M-pesa для улучшения управления денежными средствами и эффективности бизнеса.¹⁷



В 2015 г. создан блокчейн-консорциум R3, занимающийся разработкой протокола – объединяет 42 ведущих мировых банка. В течение 2-3 лет блокчейн будет акцептирован в финансовый рынок в глобальном масштабе.

Трансформация отраслей и в том, что капитализация и-компаний в 2015–2016 гг. оказалась практически равна стоимости ряда зрелых компаний (лидеров Forbes) традиционно оффлайн-сектора, при том, что выручка и-компаний 4 раза меньше выручки компаний традиционно оффлайн-сектора.

Связано это с тем, что компании информационного кластера начали задавать правила игры на рынках логистики, ретейла, телекома, медицины, образования, финансов, сельского хозяйства и других примерно в 2014 г. Сегодня их роль возрастает, происходит перераспределение рыночной силы в пользу компаний, которые контролируют одновременно доступ к конечному потребителю и информационное пространство.

Топ-компаний по капитализации в разрезе е-компаний и компаний исторически офлайн-сектора¹⁸

Топ основных и-компаний

Компания	Год основания	Капитализация, \$млрд	Выручка, \$млрд	KvsB
Google	1998	515	78	6,6
Amazon	1994	342	113	3,0
Facebook	2004	315	18	17,5
Alibaba	1999	199	15	13,3
Baidu	2000	66	11	6,0
Uber	2009	52	2	26,0
PayPal	2000	46	10	4,6
Airbnb	2008	26	1	26,0

Топ «традиционных» компаний

Компания	Год основания	Капитализация, \$млрд	Выручка, \$млрд	KvsB
ExxonMobil	1870	368	220	1,7
General Electric	1878	276	118	2,3
Nestle	1866	236	92	2,6
Walmart	1962	222	483	0,5
Coca-Cola	1892	193	44	4,4
Citigroup	1812	138	86	1,6
McDonald's	1955	110	25	4,4
Hilton Worldwide	1919	28	11	2,5

Топ и-компаний VS Топ компаний традиционно оффлайн-сектора

Совокупный возраст, лет	116	VS	974	на 858 лет моложе
Совокупная выручка, \$млрд	248		1 079	х 4,5 раза меньше
Совокупная капитализация, \$млрд	1 561		1 571	≈
Разница между капитализацией и выручкой (среднее)	13 раз		2,5 раза	х5 раз больше отношение капитализации и выручки

И-государства и взаимосвязанный мир

ЕС ежегодно с 2011 г. декларирует необходимость сотрудничества стран в области развития открытого Интернета будущего, глобальной инфраструктуры. Поясняя, что страны современной экономики должны воспользоваться всеми преимуществами возможностей Интернета, чтобы укрепить единый цифровой рынок и построить взаимосвязанный мир на всех уровнях – населения, правительств, бизнеса. Например, 17 июня 2016 г. ЕС пригласил Россию к созданию общей системы обмена данными и информацией в различных сферах, что позволит совместно осуществить так называемую промышленно-цифровую революцию.¹⁹

К 2020 г. государственные органы власти и государственные учреждения в Европейском Союзе должны быть открытыми, эффективными и всеобъемлющими, обеспечивающими **без-**

граничный, персонифицированный, дружелюбный доступ к электронным государственным услугам **для всех граждан и бизнеса** в ЕС. Неисчерпывающий перечень шагов²⁰:

Год	План
К 2019	Переход государств-членов к полностью электронным закупкам и использованию регистров договора.
	Электронный обмен информацией социального обеспечения.
К 2018	Инфраструктура трансграничных цифровых услуг.
	Единое окно для отчетов в области морских перевозок и транспортного документооборота.
	Веб-сайты для поддержки участия граждан и бизнеса в программах ЕС.
К 2017	Инициативы, облегчающие использование цифровых решений на протяжении всего жизненного цикла компании.
	Создание мандатного объединения бизнес-реестров всех государств-членов.

Китай, напротив, имеет собственный цифровой пейзаж. Многие иностранные онлайн-сервисы недоступны в Китае, они вытесняются отечественной альтернативой. В Китае действуют собственные поисковые системы (а SEO в КНР требует совершенно иного уровня комплексного поискового маркетинга), социальные сети, мессенджеры, фото-сервисы, видео-хостинги, онлайн-игры, агрегаторы новостей, сервисы определения текущего местоположения, интернет-магазины локального и глобально масштаба и другие компании, делающие интернет-экономику КНР относительно закрытой территорией для иностранцев. Именно в КНР множество изменений, основанных на больших данных, интернете вещей и др. запускают новые бизнес-модели в таких отраслях как строительство, медицина, сельское хозяйство, ретейл, транспорт и банковское дело.

ICBC  **Индия** в 2016 г. планировала перевести Aadhaar (учет всего населения посредством своей системы цифровых удостоверений личности) с рекомендательного, на обязательный. Но пока Верховный суд постановил, что Aadhaar не может быть обязательным условием для получения государственных услуг.

В **России** доля государственных и муниципальных услуг, предоставленных в электронном виде в 2016 г. – 80%; сокращение средней стоимости оказания государственных и муниципальных услуг – 20%; доля граждан и организаций, использующих системы и сервисы электронного правительства для взаимодействия друг с другом – 10%.²¹

- **Июль 2016.** через государственный портал стало возможным по интернету оплачивать коммунальные платежи. С 2017 года – проверять правильность начислений. И оспаривать претензии управляющей компании. В России заработала Государственная

Чтобы максимально использовать потенциал цифровой революции, странам необходимо заниматься и «аналоговыми дополнениями»: совершенствовать законодательство, обеспечивающее конкуренцию между компаниями, приводить квалификацию работников в соответствие с требованиями новой экономики и обеспечивать подотчетность институтов.

Всемирный банк. Доклад о мировом развитии 2016

информационная система ЖКХ (ГИС ЖКХ) (ГИС ЖКХ создается в рекордные сроки – за 2,5 года).²²

- На сегодняшний день более 500 ИТ-систем проходят интеграцию с ГИС ЖКХ, 40 ИТ-систем завершили интеграцию. Кроме того, проведена интеграция с федеральными ИТ-системами (Росреестр, ФАС, ФНС, ФМС).²³
- **Июнь 2016.** Законопроект об упрощении получения госуслуг одобрен в Госдуме²⁴: предлагается сократить перечень документов личного хранения, которые вправе требовать от заявителя при оказании государственных и муниципальных услуг. Упрощение коснется выдачи свидетельств о государственной регистрации актов гражданского состояния (за исключением свидетельств об усыновлении и удочерении) и документов об образовании, об ученых степенях и ученых званиях. Эти данные будут предоставляться федеральными органами исполнительной власти в электронном виде, что упростит и ускорит процесс предоставления госуслуг, сделает его более удобным для заявителей.
- **Июнь 2016.** В региональных отделениях Роспотребнадзора установили 170 электронных терминалов²⁵, через которые все желающие могут узнать интересующую их информацию о финансовых услугах, предоставляемых в России. Материалы пред-

ставлены в виде схем и инфографики, а также в формате видеороликов для подробного ознакомления, причем сделано это с учетом удобного восприятия людьми пожилого возраста. Используя терминалы, можно найти сведения практически обо всем, начиная с потребительского кредитования и пенсионных накоплений и заканчивая автострахованием и платежными услугами. В конце каждого видеоролика указано, куда можно обратиться за дополнительной информацией и по поводу подачи жалоб, а именно – в Роспотребнадзор и Банк России.

- **Июнь 2016.** Ассоциация компаний интернет-торговли предложила взимать НДС в отечественную казну с иностранных онлайн-ритейлеров, продающих товары россиянам^{26,27} (по мнению авторов инициативы, на налоговый учет нужно ставить ритейлеров, чья выручка за последние три месяца превышала 2 млн руб. Предполагается, что цены на сайтах в таком случае уже

будут включать необходимые фискальные сборы. Покупателям не нужно будет дополнительно оплачивать налоги).

- **Июнь 2016.** РАЭК и РОЦИТ в рамках открытия форума «И+ Торговля» презентовали концепцию саморегулирования для интернет-магазинов, а также рейтинг интернет-магазинов²⁸.
- **Май 2016.** Минэкономразвития подготовило президенту РФ доклад с предложениями по созданию online-сервиса для экспорта российских товаров за рубеж. Проект должен финансироваться за счет частных компаний.²⁹
- **Апрель 2016.** Минкомсвязи разработало законопроект под рабочим названием «Об автономной системе интернет». Документ посвящен вопросам регулирования инфраструктуры российского сегмента интернета.

Интересно → Стремительно → Факт



Фильтр для воды
с отметкой, когда менять



Проточный фильтр-кран
со сменными блоками
и отметкой сроков замены



Самозакрывающийся
фильтр Brita,
синхронизированный
с мобильным устройством



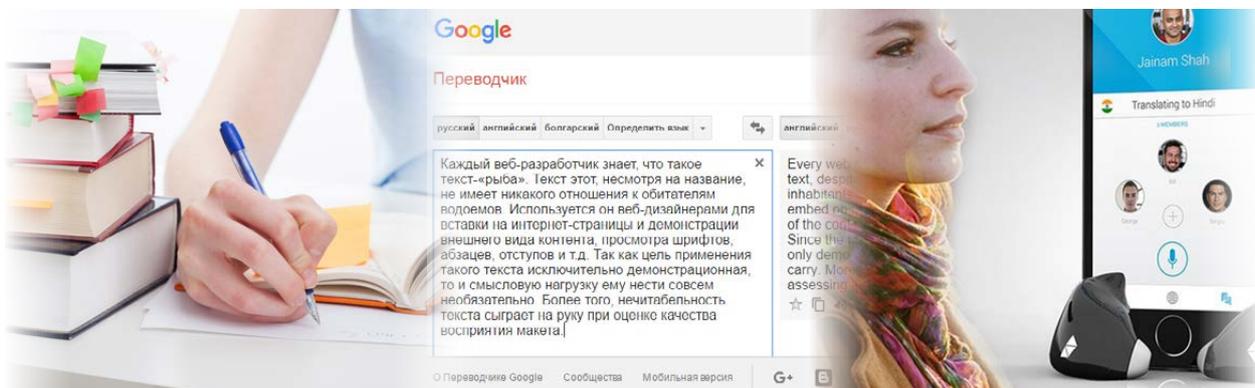
Ключ для открытия и запуска двигателя автомобиля



Бесконтактный ключ для открытия автомобиля и кнопка запуска двигателя



Смартфон-ключ или часы-ключ для открытия и запуска двигателя автомобиля



Перевод текстов с печатными словарями



Мультиязыковой онлайн-переводчик текстов с ограниченным числом символов



Наушники и мобильное приложение, обеспечивающие синхронный авто-перевод в режиме реального разговора по телефону



Оплата квитанции и другие банковские операции в отделении банка согласно режиму работы



Банковские операции через круглосуточные банкоматы



Интернет и мобильный банкинг круглосуточно из любой точки мира



3. ОБЗОР ГЛОБАЛЬНЫХ И РОССИЙСКИХ ТЕНДЕНЦИЙ ИНТЕРНЕТА КАК МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОГО КАНАЛА

Интернет призван выполнять и анализировать множество задач: от онлайн-банкинга и электронной коммерции до мониторинга цунами и заблаговременных предупреждений нежелательных явлений для пользователей, бизнеса и государств. От умных приборов, которые взаимодействуют между собой и одежды, которая следит за нашим здоровьем, до самоуправляемых автомобилей и облачных платформ на базе наших предпочтений. Сегодня значительное число технологических решений – это скорее частные истории прогресса, уровня влияния на производительность в отраслевых и государственных масштабах достигнем ближе к 2027-2030 г., когда такие решения, как цифровая идентификация и искусственный интеллект станут массовой реальностью, а контекстное распознавание и действия машины будут более адекватными, чем человека. С точки зрения интересов государств искусственный интеллект – сильнее ядерного оружия (см. подробнее о разработках DARPA³⁰, «Искусственный интеллект, равный людскому»).

Если говорить о макротенденциях, то можно выделить следующие:

1. Смена парадигмы моделей управления

Ключевая конкурентная характеристика компании будущего – скорость управления вне зависимости от масштаба и отрасли компании. Один из примеров – модное английское слово Agile, которое в русском языке за пару лет так и не переведено на русский язык, поэтому используют «эджайл» или «агил» (не путать с ИГИЛ). Подход родился в ответ на вызовы с которыми связано активное развитие технологий и интернета в частности, и прежде всего – рост скорости изменений, вывода новых продуктов во всех отраслях. Agile – подход к управлению проектами, предполагающий выполнение и поддержание проектов с высокой скоростью, где тестирование гипотез и коррекция задачи идет по ходу дела. Раз-

работка ведется короткими циклами (итерациями) в одну-три недели, каждый из которых дает результат – новую версию работающего продукта. **Конечная цель проекта, способы ее достижения и состав проектной группы, работающей в стиле Agile, может меняться каждый день, приветствуется внесение изменений в разработку на позднем этапе,** когда уже все практически готово. Считается, что это добавляет продукту конкурентоспособность за счет непрерывной актуализации.

По оценке Teradata принципы Agile позволяют сократить срок запуска нового продукта или функциональности с девяти месяцев до трех.

2. Системы сбора и анализа управленческой информации

Аналитика в режиме реального времени – подспорье для наращивание скорости управления компанией на разных ее уровнях. Здесь и Big Data и BI (Business Intelligence – бизнес-аналитика).

Big Data становится информационной основой деятельности – она позволяет автоматизировать поиск вариантов решения задач. В простых ситуациях машины уже могут заменить человека, принимающего решения. Аналитика больших данных будет усложняться и ускоряться, что позволит компаниям в режиме реального времени анализировать данные о покупателях, поставщиках, цитируемости, настроениях, данные исследований

Глава Сбербанка – господин Греф, внимательно отслеживает мировые тенденции и рост популярности Agile подхода не обошел стороной. После бизнес-тура в Кремниевую долину топ-менеджеры банка прочувствовали силу конкуренции не товаров и услуг, а моделей управления, Сбербанк запустил программу трансформации структуры и модели управления под Agile.

«Проекты Big Data сегодня идут в режиме test & learn («тестируй и учи»), когда выявленные на основе экспертных правил или работы аналитики подходы тестируются на реальных бизнес-задачах, а по результатам корректируются или же полностью отвергаются в случае совсем низкой эффективности – Юлий Гольдберг, директор по инновациям «SAS Россия/СНГ».

«Проекты Big Data не должны быть научно-исследовательскими, они должны преследовать конкретные цели и создавать новую ценность для бизнеса, – Оливер Рацесбергер, президент Teradata Labs. – Ценны ответы на правильно заданные вопросы, а не данные сами по себе... Аналитика сегодня становится императивом конкурентоспособности для топ-менеджмента».

Заместитель председателя правления Промсвязьбанка Андрей Леушев: «Можно сколько угодно анализировать данные, но если это не помогает продажам, то непонятно, зачем это нужно». В Промсвязьбанке на основе анализа различных данных о клиентах, **каждый клиентский менеджер получает задачу по работе с клиентом, наиболее актуальную в данный момент.**

Свои ноу-хау в области Big Data Промсвязьбанк планирует выставлять на продажу: единое окно системы как фронт с логикой, но без процесса, и модуль по Big Data в 2016 году должны стать доступны для продажи.³¹

data scientists и вносить изменения в продукты, бизнес-процессы и т.п. В Big Data важно не количество, а метод анализа и выдача.

Интернет, в рамках создания информационной основы деятельности, становится катализатором роста управленческих инструментов, причем это касается и офлайн- и онлайн-бизнесов – не может офлайн-бизнес в наше время быть чисто офлайновым: электронная

почта, электронный документооборот, облачные бухгалтерии, системы учета, склад, планирование, удаленная работа, телеконференции... И десятки других управленческих инструментов делают **«онлайн» практически каждый бизнес.**

Одним из направлений создания ИОД для управленцев различных уровней является BI. Термин BI (Business Intelligence – бизнес-аналитика) был впервые предложен в 1989 г. аналитиком компании Gartner Говардом Дреснером (Govard Dresner). Термин Business Intelligence объединяет множество различных технологий в области бизнес-анализа: сбор, очистка, визуализация, создание отчетов – данные возможности используются в большинстве отраслей. Фактически в 2016 году ни один проект масштабной автоматизации предприятия не обходится без BI.

Глобальный рынок BI аналитики вырос с 10,8 млрд³² в 2011 г. до \$16,9 млрд в 2016³³ и будет расти в среднем на 7,7% ежегодно до 2020 г.³⁴ В РФ объем рынка вырос с 4 млрд руб. в 2010 году до 11 млрд в 2013 г., а по итогам 2014 – 2015 гг. зафиксировался на уровне 9-10 млрд руб.³⁵ – экономическая ситуация не способствует росту рынка в геометрической прогрессии, но объем остается внушительным.

3. Развитие систем бизнес-аналитики в интернете

Если буквально пару лет назад в 2013-2014 гг. в Рунете среди профессионалов интернет-маркетинга активно использовался термин Performance marketing, предполагающий систему аналитики с возможностью на всех этапах работы получить количественный показатель, отражающий результат работы каждого отдельно взятого направления маркетинга: стоимость посетителя сайта, заявки, звонка, заказа и конечную стоимость привлечение купившего клиента, и конечно рентабельность вложений в маркетинг – ROMI. То сей-

час с 2015-2016 гг. все чаще, персоналы рынка употребляют термин «сквозная аналитика».

Сквозная аналитика – подход к анализу эффективности рекламных каналов на основании данных о продажах. Основные инструменты сквозной аналитики: CRM-системы, системы веб-аналитики и сервисы коллтрекинга (позволяют видеть источник входящего звонка).

В основе систем сквозной аналитики – расширенные системы веб-аналитики, которые аккумулируют данные CRM, рекламных площадок и сайта. Наиболее известные в РФ системы: ROIstat и Google Universal Analytics.

Развитие системы веб-аналитики от крупнейшего игрока интернет-отрасли Google является наглядным отражением роста аналитичности систем веб-аналитики и превращения их из «счётчиков» в полноценные BI-инструменты для бизнеса.


Google Analytics 360 Suite – интеграция всех аналитических сервисов в единый продукт с возможностью кастомизации. Подход, заложенный в основу продукта основан на понимании поведения покупателей в каждый конкретный момент времени. Эти данные помогут компаниям лучше анализировать потребности своих клиентов и грамотно реагировать на них. На август 2016 г. функционирует в режиме бета-тестирования. Полноценный запуск сервиса запланирован на конец 2016 года. Составляющие Google Analytics 360 Suite:

Google Audience Center 360 – Data Management Platform для систематизации и управления информацией о клиентах, собранной с помощью DoubleClick или поставщиков данных сторонних производителей, например, DSPs.

Google Optimize 360 – это продукт для тестирования и персонализации сайтов. С помощью него маркетологи смогут пока-

зать пользователям различные версии сайтов и выбрать наиболее понравившуюся аудитории версию.

Google Data Studio 360 – это продукт для анализа данных и их визуализации. Инструмент объединяет данные, собранные остальными продуктами Google Analytics 360 Suite и другими сервисами, превращая их в интересные интерактивные отчёты, которые хранятся в Google Docs.

Google Tag Manager 360 – это модернизированный инструмент компании для более удобного отслеживания тегов на сайте, обладающий высокоэффективными API для точной индексации данных. Продукт поможет маркетологам более оперативно и уверенно принимать важные решения.

Google Analytics 360 – это продукт для анализа всех данных, собранных о клиентах, и их интеграции с рекламными кампаниями для повышения их эффективности.

Google Attribution 360 – полностью модернизированный продукт для анализа результатов рекламной кампании с учётом всех

Внедрение сквозной аналитики запускает новую ЭРУ развития продукта – Data Driven Product Development



каналов, устройств и систем, для создания наиболее эффективного микса. Инструмент предназначен для распределения бюджета на маркетинговые затраты.

 Еще одной иллюстрацией роста возможностей BI-аналитики является стратегический альянс исследовательской компании  Profitero и облачного сервиса Profitero. Благодаря альянсу клиенты Nielsen смогут сопоставить аналитику по цифровому полочному пространству с реальными цифрами продаж. Это позволит производителям более эффективно отслеживать взаимосвязь между объемом реализованных в Сети товаров и динамику их доли.

Nielsen измеряет онлайн-продажи в Великобритании, Франции и Испании, а также сотрудничает с крупнейшими онлайн-ритейлерами в Нидерландах и Турции. Profitero привносит в альянс передовые технологии, глобальный охват и многообразие аналитических продуктов в области онлайн-торговли. **Компания осуществляет ежедневный мониторинг 300 миллионов товаров на 4 000 сайтах в более чем 40 странах.** Продукты Profitero представляют собой BI-решение в области цифрового полочного пространства, измеряющее эффективность различных параметров, таких как цена, промо, ассортимент, место в поиске, содержание, рейтинги и отзывы, что позволяет клиентам открывать и использовать эффективные новые возможности в онлайн-пространстве.

Альянс Profitero и Nielsen повысит точность измерения продаж через Интернет и предоставит FMCG-брендам наиболее полноценное решение.

4. Закрепление геймификации, как системного рабочего инструмента

Gamification (геймификация, игрофикация) – метод организации взаимодействия

с клиентами, потребителями продуктов/услуг, персоналом организации и т.п. Игровые механики позволяют существенно увеличить вовлеченность и лояльность участников процесса. Геймификация как инструмент повышения вовлеченности и лояльности персонала активно используются в наше время прогрессивными компаниями.

Было бы удивительно, если данные процессы остались в стороне от влияния Интернета. Технологии, доступные сегодня, позволяют внедрить как простые элементы геймификации (программы лояльности), так и сложные (интерактивные продукты). Любой игровой продукт основывается на **игровых механиках**, обеспечивать которые помогает Интернет канал:



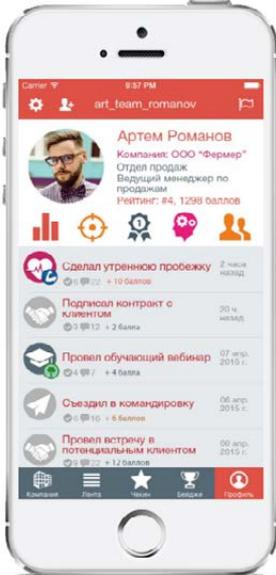
Сотрудники ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» имеют опыт создания бизнес-симуляций под цели и задачи бизнеса клиентов. Опыт наших коллег показывает, что эти инструменты работают – работают эффективно, если адекватны задачам и грамотно сконструированы.



Magictab

Сервис **Magictab** – драйвер социальной лояльности: инструмент для вовлечения аудитории, превращающий процесс покупки в игру для клиентов. сайта и увеличивает

Основные функции приложения VageYou



Обучение и адаптация

После обучения сотрудник быстрее закрепляет новые навыки, участвуя в игре на применение знаний в работе

Лояльность и удовлетворенность

Сотрудник устанавливает личную коммуникацию с компанией и начинает позитивно относиться к коллегам и месту работы

Психологическое здоровье

Снижаются риски эмоционального выгорания сотрудников на рабочем месте

Мотивация персонала

Похвалы и признание со стороны коллег и компании, элементы соревнования в рабочей деятельности создают новые сильные стимулы для работы

Корпоративная культура и ценности

Сотрудники добровольно фокусируются на желательных действиях, принимая заданную модель поведения

Оценка персонала

HR-отдел получает регулярные данные об оценках сотрудниками профессиональных качеств друг друга

прибыль компании. Инструмент позволяет внедрить игровые механики **на любой сайт за 10 минут**. По сути программа является расширенной программой лояльности с внедренными инструментами для шаринга в соц. сетях. За счет грамотной реализации инструментов позволяет существенно увеличивать ключевые показатели магазинов, особенно слабо работающих с лояльностью клиентов: **в среднем 1 человек приводит еще 10, и с вероятностью 80% возвращается на сайт на следующий день.**³⁶

Пример инструмента геймификации для персонала – стартап VageYou. Компания разрабатывает **инструмент Plug-and-play** для внедрения процессов геймификации в жизнь компании любого масштаба. Основная платформа – приложение для смартфона гарантирует, что приложение будет востребовано большинством сотрудников. На данный момент проект находится на стадии создания рабочей версии продукта.

5. Тотальная мобилизация

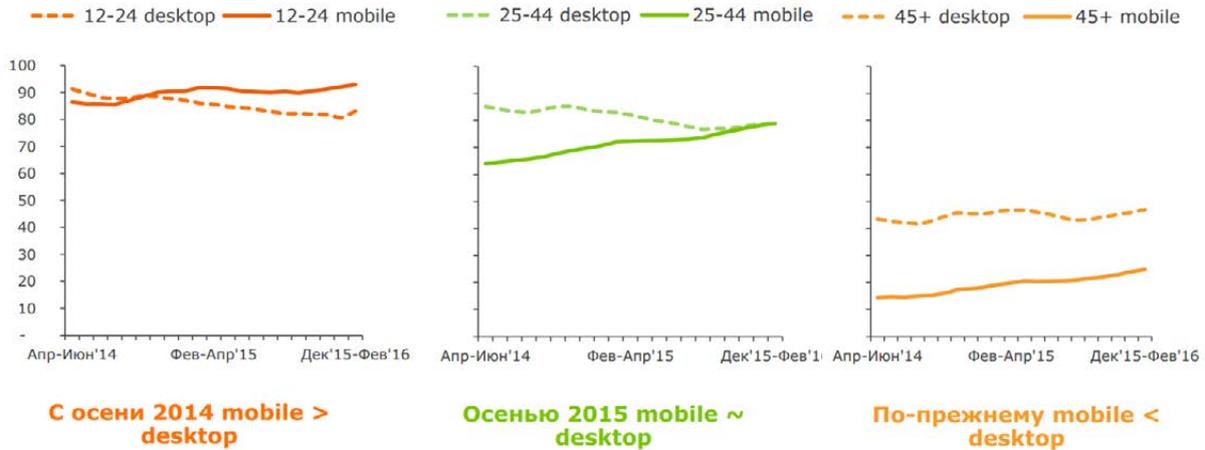
Значимость мобильного канала интернета в 2016 году сложно переоценить. В РФ среди

населения в возрасте 12-24 года число пользователей мобильного интернета превысило число пользователей интернета десктопного еще осенью 2014. Осенью 2015 года число пользователей мобильного интернета сравнялось с числом пользователей интернета десктопного среди самой активной и платежеспособной аудитории рунета – возраст 25-44 года.³⁷

Да, при этом покупки с мобильных устройств совершаются, в среднем, реже – мобильные устройства используются в основном для поиска и коммуникации: лидеры посещаемости в мобайле – Google, Яндекс, соц. сети и мессенджеры. И вместе с тем мобильные продажи растут быстрее десктопных, быстро наращивая долю.

Например, **Lamoda** запустила собственное мобильное приложение в 2013 году. **За 2 года мобильные продажи достигли 3,9 млрд руб. (38% выручки компании).** В 2014 году Lamoda первой в РФ запустила динамический ретаргетинг для возврата пользователей в мобильное приложение – первый в мире запуск динамического ремаркетинга мобильного приложения.³⁸

Главное устройство зависит от возраста пользователя³⁹



Какие устройства Вы использовали за последние 12 месяцев для совершения покупок в интернете?⁴⁰



Совместное исследование PayPal и DataInsight
 "Рынок онлайн-коммерции и платежей в России: тренды, аналитика, перспективы"
 Общероссийский онлайн-опрос 4-10 февраля 2016 г., N=4100
 Активные пользователи интернета

Эльдорадо запустил мобильную версию сайта в 2015 году. После запуска мобильной версии интернет-магазина Эльдорадо коэффициент мобильной **конверсии вырос на 44%, а объем продаж на мобильных устройствах – на 53%**. Наличие мобильной версии позволило **значительно увеличить количество посетителей интернет-магазина**, пользующихся одновременно двумя устройствами – компьютером и смартфоном.

Пользователям, привыкшим к сайту «Эльдорадо» на компьютере, теперь стало гораздо удобнее использовать и его мобильную версию.

Кроме того, с развитием сегмента появились игроки, работающие исключительно в мобайл, при этом, генерирующие существенный объем выручки.

6. Рост числа удаленных работников и развитие технологий удаленной работы

Одной из возможностей интернета является коммуникация, для реализации которой существует огромное количество решений, позволяющих обмениваться информацией голосовой, видео, текстовой и т.п. Коммуникативная функция поддерживаемая инфраструктурными сервисами (CRM, удаленный доступ к серверу и т.п.) являются базой, обеспечивающей удаленное рабочее место и поддерживающей рабочий функционал значительного спектра профессий. Также, как правило, организуя удаленную работу, компании сокращают затраты, что особенно актуально в условиях стагнации экономики и большинства секторов. Плюс сам сегмент «Интернет-экономики» является драйвером числа новых задач, значительное количество которых закрывается с помощью аутсорсинга, что способствует росту удаленных рабочих мест.

«ВымпелКом» запускает проект BeeFREE – формат частичной работы вне офиса, нацеленный на оптимизацию труда персонала. Компания планирует к 2017 организовать работу вне офиса для 50–70% штатных сотрудников.⁴¹

Принимавшие участие в пилотном проекте сотрудники утром писали план на день. В 92% случаев этот список выполнялся. По оценке 64% участников проекта их производительность не изменилась, еще 22% оценили, что повысилась.

Российская компания – создатель игр Playrix управляет распределенной по всему миру командой специалистов. По данным App Annie, Playrix – самый доходный мобильный разработчик игр в РФ и ближнем зарубежье. В штате компании работает 280 сотрудников из более чем 50 городов: Вологда, Ярославль, Москва, Каменск-Ураль-

ский, Мончегорск, Новосибирск, Чита, Кировоград, Партенит, Ростов-на-Дону, Харьков, Пятигорск, Таганрог, Ивано-Франковск, Чиангмай (Таиланд), Киев, Петрозаводск, Старая Русса, Львов, Киев, Новороссийск, Ереван, Минск и т.д. Центральный офис компании находится в Вологде. При этом, число удаленных сотрудников больше, чем работников в Вологде и растет гораздо быстрее, чем число офисных работников, в том числе и среди ключевых специалистов.

«Для нас удаленная работа является не просто акцентом, а основой для развития компании. Наше видение – работать с талантливыми людьми вне зависимости от их местонахождения. Если бы мы искали людей в одном конкретно взятом городе, неважно, крупном или мелком, нам точно не удалось бы собрать ту команду, которая образовалась у нас сегодня».

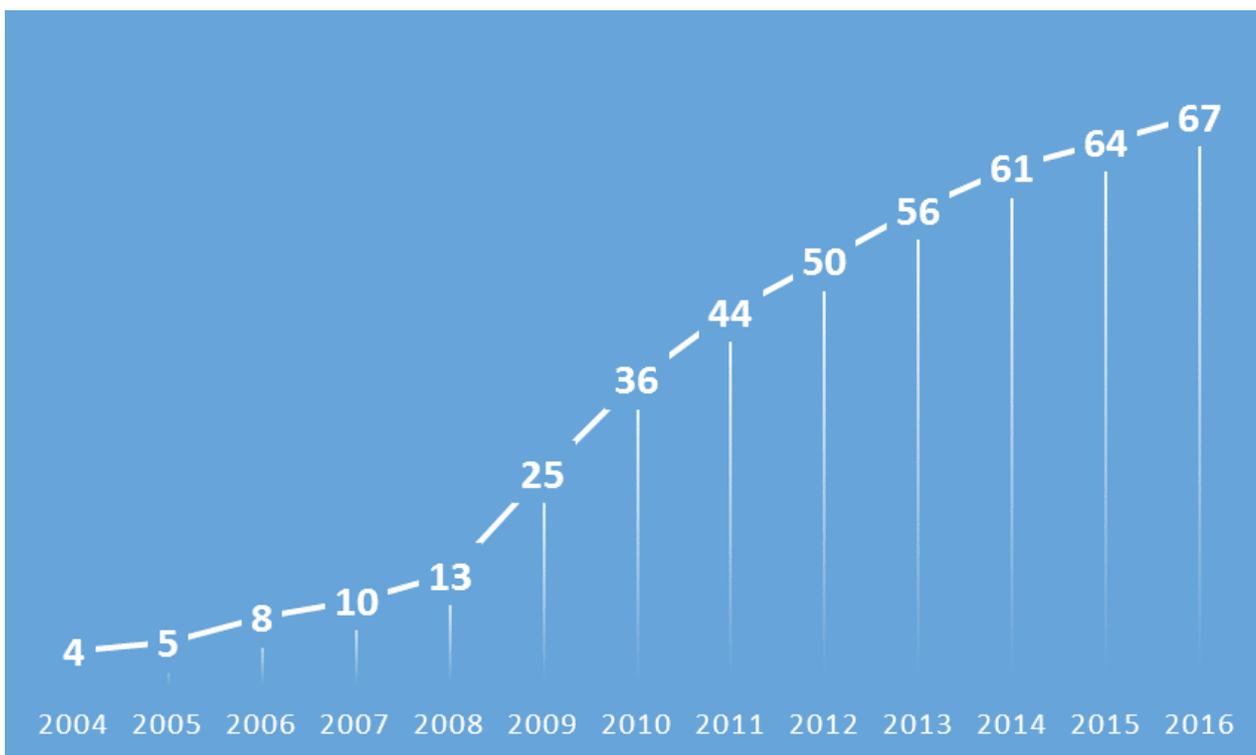
Дмитрий Бухман,
основатель и руководитель Playrix

7. Рост числа покупателей и изменение покупательского поведения

Рост числа интернет-пользователей в России замедляется. Интернет уже полностью охватил крупные города. Прирост идет в основном за счет охвата малых населенных пунктов и преимущественно с помощью мобильного интернета – смартфон дешевле и удобнее стационарного компьютера для простого обывателя, не требующего решения сложных бизнес-задач. Несмотря на то, что объем продаж смартфонов в 2015 г. впервые за всю историю категории сократился в абсолютном значении – россияне приобрели на 8,4% меньше, чем в 2014 г., это слабо влияет на рост проникновения мобильного интернета, т.к. Большая доля покупателей смартфонов делают это впервые.

Можно констатировать, что Интернет-аудитория в РФ близка к своему насыщению.

Динамика роста СУТОЧНОЙ интернет-аудитории в РФ 2004–2016, млн пользователей⁴²



Для многих инвесторов это означает смену стратегий. Если еще несколько лет назад можно было планировать органический рост, и это было обосновано новыми пользователями сети, то сейчас на рост платежеспособной аудитории рассчитывать не приходится. Можешь занять и удерживать какую-то долю рынка, но сама по себе она не будет увеличиваться.

Неохваченными остаются жители малонаселенных пунктов, покупательская способность которых весьма ограничена, поэтому рост объемов продаж возможен только за счет роста доли покупателей в числе пользователей интернета.

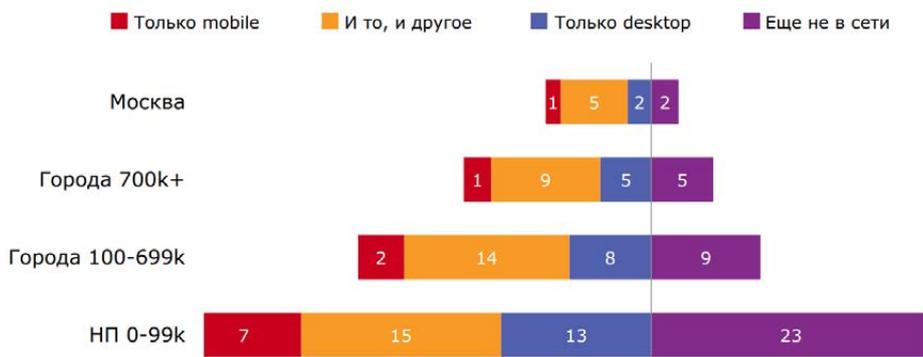
Число онлайн-покупателей растет быстрее числа новых интернет-пользователей – но-

Потенциал роста интернета (Россия, 12+ лет, млн человек)

TNS Web Index УИ, Россия 12+ лет, сен'15-фев'16, Monthly reach

Потенциал роста Интернета

Россия 0+, 12+ лет, млн. человек



Доля интернет-пользователей, покупающих в интернете

(данные по совокупно покупавшим в России и за рубежом)



Доля активных онлайн-покупателей

(совершавших покупки в российских интернет-магазинах в последние 30 дней перед опросом)



вые пользователи осваиваются в сети, начиная делать свои первые заказы через интернет.

Наиболее популярным методом оплаты покупок остается оплата картой при получении, динамичнее всего растет сегмент электронных кошельков.

Интересы онлайн-покупателей также меняются – по данным компании «Яндекс.Маркет» в апреле 2016 г. категория товаров «Для дома, дачи и ремонта» впервые обошла по выруч-

ке категорию «Потребительская электроника*» – бесспорного лидера интернет продаж. За I квартал 2016 г число уникальных посетителей в категории товаров для дома и дачи выросло на 37% год к году, на фоне сокращения в потребительской электронике на 1,5%.⁴³

Бюджеты на рекламу в разных интернет-сегментах обгоняет другие каналы

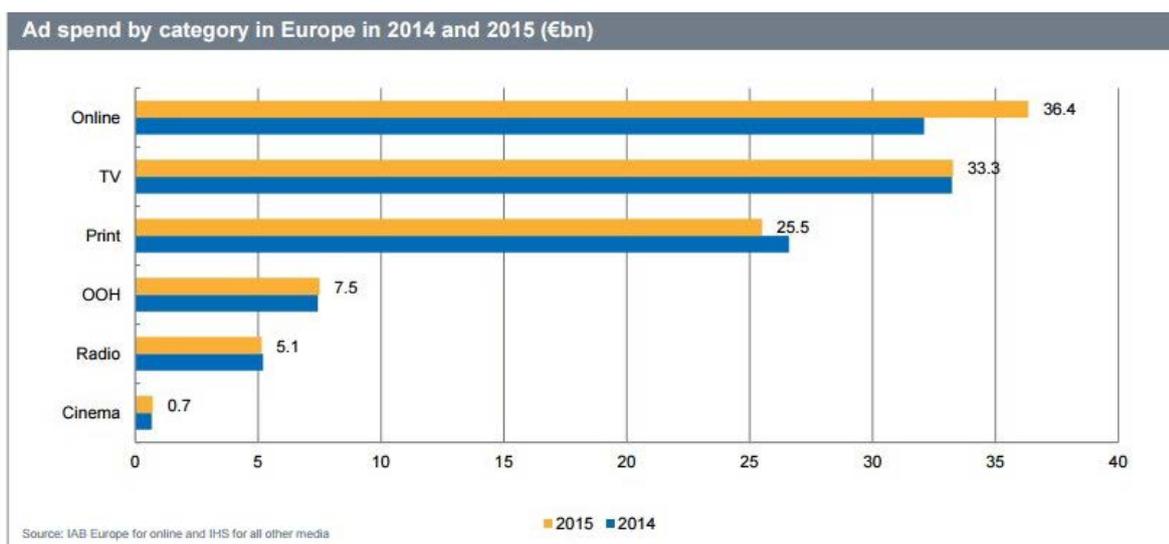
Анекдоты эпохи Иван Васильевича и Петьки сменились высоконтекстными и уже с трудом понимаемыми старшим поколением анекдо-

Доля использования способов оплаты покупок в интернет-магазинах



* игровые приставки, телевизоры и плазменные панели, видеоплееры, фотоаппараты, мобильные телефоны, умные часы и браслеты, портативную акустику, наушники и т. д.

Рекламные расходы по каналам продвижения в Европе 2014–2015, млрд евро⁴⁴



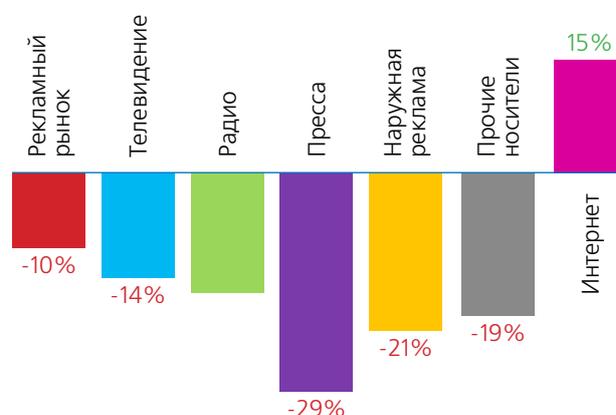
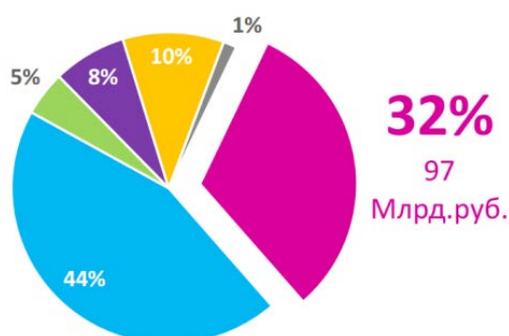
тами и афоризмами про интернет. Чего стоит только: «Все, что Вы напишите в поисковом запросе, может быть использовано против Вас в контекстной рекламе», «Хорошая девочка – это когда на сайтах контекстная реклама тебе предлагает книжные магазины» или «Что говорить о людях, если тебя даже Google не понимает!»

В России рынок интернет-рекламы – единственный сегмент, в котором одновременно срабатывают 2 фактора роста: первый – в нем ежегодно и стабильно растет число рекламодателей, второй – растет средний размер бюджета рекламодателя.

Отдача и результативность привлечения клиентов в интернете позволила этому каналу обогнать такие традиционные каналы продвижения как «Радио», «Пресса», «Наружная реклама». По нашим расчётам в перспективе 2020-2022 интернет-продвижение достигнет уровня рекламных бюджетов «ТВ». Логика проста:

- a) будущее за персональным продвижением, целевым и точно измеряемым, по этим показателям у интернета нет конкурентов.
- b) продвижение в интернете мультиканально: контекстная реклама, органический

Объем и динамика рынка рекламы в РФ, 2015 г.⁴⁵



поиск, медийная реклама, видеореклама, мобильная реклама, push-рассылки, соц-сети, e-mail маркетинг, аффилированные порталы и т.п.

В Европе в 2015 году рынок онлайн-рекламы впервые обогнал ТВ по объему бюджетов. Мы видим, что РФ идет по тому же пути и у нас в стране интернет обгонит ТВ в 2016-2017 годах.

Инструменты интернет-маркетинга позволяют собрать нужное множество информации об интересах конкретного пользователя и эффективно использовать их в продвижении товаров и услуг. В 2015 г. объем бюджетов, потраченных на продвижение в интернете, достиг 97 млрд руб.⁴⁶

8. Рост МСБ (малого и среднего бизнеса) в онлайн

Данная тенденции поддерживается двумя встречными векторами:

- a) Освоение представителями МСБ инструментов для онлайн-продаж.
- b) Рост числа сервисов, в т.ч. облачных, предлагающих инструменты удобного и эффективного решения задач МСБ: CRM, планирование, складской учет, бухгалтерия, продажи...

Пример: кредитный брокер вложил за 4 года в CRM систему 4 млн за 4 года (2012-2016), вырос в 5 раз (с 3 до 15 человек). Система окупилась 4 раза, без нее масштабирование бизнеса было бы невозможно.

Стабильно растет спрос на облачные решения в т.ч. создание сайтов на облачных платформах на фоне сокращения продаж коробочных решений. **1500 облачных сайтов день делается на облачном сервисе UMI.**⁴⁷

9. «Малая облачность» и «НЕТ» бумаге

Рост числа облачных сервисов обусловлен удобством решения – для подключения к облачному сервису, его настройки и обновления не требуется айтишник, «облака» по природе своей недороги и не требуют какой-то специальной инфраструктуры, кроме подключенного к интернету компьютера. В дополнение к этому приобретение коробочной версии ПО, как правило, требует существенных разовых инвестиции. А оплата облачных сервисов распределяется во времени и более гибко настраивается, благодаря использованию игроками различных пакетов функций. Иногда облачные сервисы предлагают бесплатные решения с ограниченным функционалом, которого достаточно малым организациям для решения своих задач. Кроме того, облачные сервисы, как правило, легче масштабируются при росте бизнеса, особенно это актуально для региональной экспансии – все что нужно, для того, чтобы работать с системой из разных точек страны или мира – интернет.

- Доходность предприятий МСБ растет в среднем на 15% быстрее, если они используют облачные услуги.⁴⁸
- МСБ с облаками в два раза быстрее создает рабочие места, чем МСБ без облаков.⁴⁹

Мировой рынок публичных облачных услуг в 2016 г. достигнет \$204 млрд (+16,5%) на фоне роста мирового ИТ-рынка в целом на 0,6%. Опережающие темпы роста «облаков» обусловлены **переходом к модели разработки и внедрения «сначала облако» (SaaS): к 2018 г. большая часть поставщиков ПО полностью перейдет к кодовой базе SaaS/PaaS.**⁵⁰

По числу комплектов документов объем рынка ЭДО сегодня – 0,5% всего документооборота. К 2018 г. доля межкорпоративного ЭДО

в структуре рынка вырастет до 46% или 18 млрд руб. на фоне роста всего рынка в 3 раза до 39 млрд руб.

Объем рынка ЭДО в РФ – 14 млрд руб., из них:

- Сегмент межкорпоративного ЭДО (документов с электронной подписью) – 400 млн руб.
- Сегмент электронной отчетности (обязательная отчетность, подаваемая в госорганы) – 13,6 млрд руб.

10. Рост включенности государства в развитие и регуляцию сектора

С 2015 мы наблюдаем активную включенность в вопросы регуляции и развития интернет-экономики чиновников высшего ранга, включая Президента РФ.

В начале 2015 года при поддержке Администрации Президента создан Институт Развития Интернета (ИРИ). ИРИ объединяет фонд развития интернет-инициатив (ФРИИ), Российскую ассоциацию электронных коммуникаций (РАЭК), Медиа-коммуникационный союз и Региональный общественный центр интернет-технологий (РОЦИТ).

Основная задача ИРИ – направлять развитие Рунета и связанных с ним отраслей экономики. ИРИ осуществляет сбор и обработку статистической и аналитической информации,

а также проводит анализ трендов развития интернет-зависимых отраслей экономики как в России, так и за рубежом. Ключевым проектом ИРИ в 2015 году является разработка долгосрочной Программы развития российского сегмента сети Интернет и связанных с ней отраслей экономики.

В 2015 В.В. Путин поручил правительству, в рамках послания Федеральному собранию, создать интернет-площадку для экспорта российских товаров за рубеж. В апреле 2016 г. Министерство экономического развития Российской Федерации разработало проект «русской Alibaba» – документ описывает создание «единой среды экспортера», объединяющей в системное решение «продвиженческие, таможенные, логистические, информационные, платежные, кредитные, страховые и иные сервисы, необходимые для реализации товаров посредством электронной торговли на экспорт и внутри страны». Правительство должно выбрать российскую компанию-агрегатора, которая должна будет продвигать отечественную продукцию как самостоятельно, так и на китайских ресурсах AliExpress, JD и американских eBay и Amazon. Об участии в проекте заявили Яндекс.Маркет, Юлмарт, Wikimart, Ассоциация компаний интернет-торговли, АФК «Система» и Руслан Байсаров. В качестве основного логистического оператора планируется Почта России^{51,52}. Окончательного решения по выбору подрядчика на выполнение проекта на начало июля 2016 года не озвучено.



4. ФУНКЦИИ И ВОЗМОЖНОСТИ ИНТЕРНЕТА ДЛЯ БИЗНЕСА



© ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Некоторые исследования фиксируют разрыв между ожиданиями потребителей и системой взаимодействия компаний с ними. Задача современной компаний сократить разрыв между ожиданиями клиентов и реальностью – омниканальная структура; последовательное, персонализированное взаимодействие и другие инструменты.

ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» выделяет 8 областей возможностей интернета для бизнеса – коммуникация, продажи, закупка, продвижение, привлечение/обучение/оценка персонала, инфраструктурные возможности, R&D и привлечение инвестиций, создание информационной основы деятельности. Области 8, способов реализации каждой возможности десятки и даже сотни, поэтому выбор каждого из них определяется стратегией и задачами компании.⁵³



ГК «ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА – АРБ ПРО», 2016

4.1. Инфраструктура – IoT или IoE?

О составляющих четвертой промышленной революции и пойдет речь в данном разделе.

Каждую секунду в мире появляется более 200 тысяч гигабайт новых данных, созданных с помощью ок. 10-20 млрд подключенных объектов с датчиками. Эти данные сообщают менеджеру по продажам в каком объеме и какому покупателю был продан товар, логисту – информацию по передвижению транспорта, маркетологу – как реагируют потребители на новую рекламную кампанию. Все эти данные принесут компаниям более глубокое понимание об их внутренних процессах и продуктах, чем когда-либо раньше. Мир производит все больше и больше данных, и мы используем их с увеличенной частотой.

По определению Gartner **Интернет-вещей** – это сеть физических объектов, содержащих встроенную технологию, которая позволяет этим объектам измерять параметры собственного состояния или состояния окружающей среды, использовать и передавать эту информацию. Но для того, чтобы более четко понять что такое Интернет-вещей приведем простой пример.

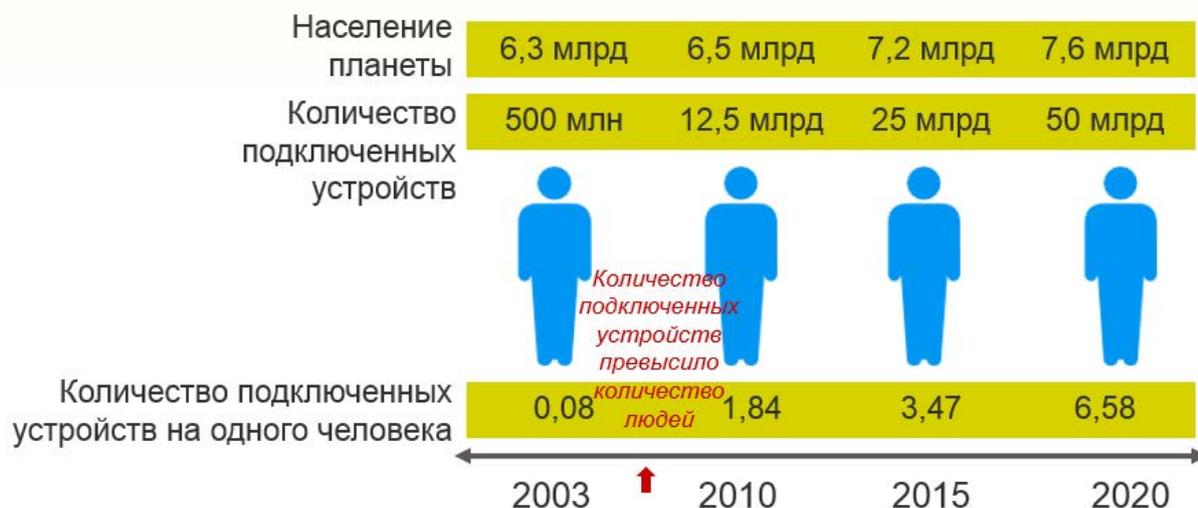
Internet of Things (IoT – Интернет-вещей)

«В основе новой технологической революции будет лежать развитие глобальных промышленных сетей. А Интернет-вещей, наряду с облачными технологиями и Big Data, станет одним из ключевых драйверов изменений».

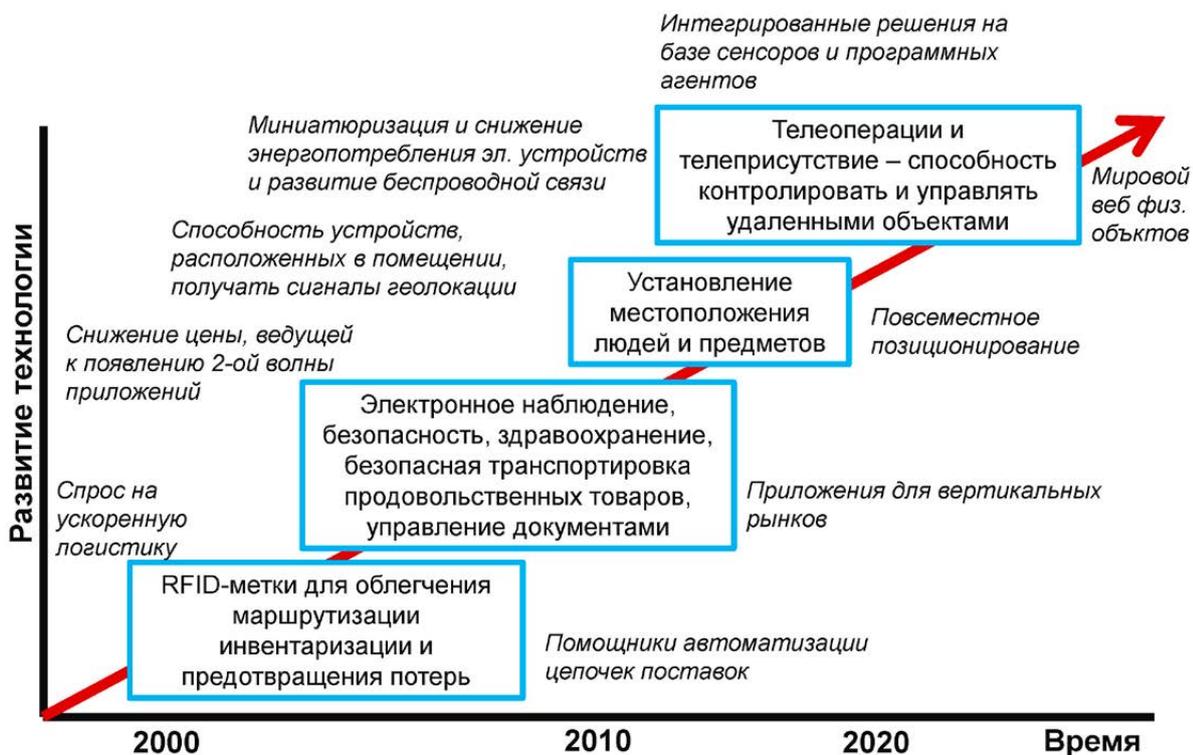
Швейцарский экономист Клаус Шваб

Все знакомы с сервисом Яндекс. Пробки. Мобильные устройства, которые используют водители при передвижении на авто, передают свои координаты, направление и скорость в Яндекс. Далее, все данные передаются в специальную программу, которая уточняет треки, накладывая их на подробную схему города. Полученная от пользователей информация объединяется в единую схему, которая потом отображается у водителей в приложении Яндекс.Навигатор, с помощью которого они получают информацию о пробках и могут выбрать альтернативные пути проезда. Мобильные телефоны водителей, автомобили, сервера и программы Яндекса обмениваются данными между собой без участия человека – это и есть интернет-вещей.

Рост числа подключенных устройств на одного человека⁵⁴



Развитие технологии Интернета-вещей (Harvard Business Review)⁵⁵



Футурологи Cisco уверены, что следующим этапом развития информационных технологий станет «Всеобъемлющий Интернет» (Internet of Everything, IoE), который соединит возможности Всемирной паутины с реальной жизнью и сделает все окружающие нас предметы интеллектуальными⁵⁶. Феномен Интернета-вещей уникален, так как позволяет дальновидным компаниям подготовиться, адаптироваться и процветать в этой новой экономической эпохе.

На интернете-вещей начинают зарабатывать прежде всего гиганты, они же инвестируют

Ожидается резкое повышение спроса на страховые полисы, защищающие от хакерских атак на устройства, подключенные к Интернету-вещей. Данные услуги предлагают только несколько страховых компаний в мире

средства в собственные разработки, стартап-компании, создают альянсы:

- Google в 2014 г. купил стартап Nest Labs (был основан бывшими инженерами Apple) за \$3,2 млрд, который, в свою очередь, купил разработчика домашнего видеонаблюдения Dropcam за \$555 млн.
- Конгломерат Samsung в 2014 году приобрел за \$200 млн компанию SmartThings, технология которой обеспечивает кросс-платформенную коммуникацию между умными устройствами в доме. В течение 2016-2020 гг. планирует инвестировать в развитие Интернета-вещей в США \$1,2 млрд. Часть средств пойдет на финансирование стартапов, другая часть – на собственные разработки компании.

- В марте 2015 г. гигант Amazon приобрел платформу для Интернета-вещей 2lemetry. Стартап, ориентированный на корпоративный сегмент, занимается сбором и обработкой данных со всех устройств, имеющих доступ в интернет.
- В 2015 г. IBM инвестировала \$3 млрд в новое «Подразделение Интернета-вещей».
- В 2014г. была создана открытая группа стандартизации Интернета-вещей: **The Open Connectivity Foundation** (OCF). Цель создания – унификация стандартов, ускорение развития инноваций и «создание IoT решений и устройств, которые органично взаимодействуют». Компании-основатели: Microsoft, Cisco, Electrolux, General Electric, Intel, Qualcomm, Samsung, ARRIS и CableLabs.



- В 2014 г. такими компаниями как AT&T, GE, Cisco, IBM и Intel был сформирован Промышленный интернет-консорциум (Industrial Internet Consortium, IIC). Цель создания - ускорение развития и повышении доступности умной промышленной техники для общественного блага через независимые инициативы, технологических новаторов, промышленные предприятия, научные круги и правительство.



- Кроме самих компаний, альянсы создают и правительства. Так, в 2014 г. Еврокомиссия учредила Альянс по инновациям Интернета-вещей (AIOTI) для поддержки развития европейской экосистемы IoT, включая разработку стандартов и норм.



Все изобретения и технологии компаний в области IoT патентуются. По результатам исследова-

ния 2015 г. по владельцам патентов на основании патентных заявок в США: лидером является LG (641 заявка), далее – Qualcomm (590), третье место занимает Ericsson (549).

Революция Интернета-вещей затронет экономики стран, города, каждую компанию и сферу жизни людей. Изменится структура отраслей, и сместятся их границы – появятся новые секторы, изменятся основы конкуренции.

Сферы, на которые с наибольшей силой повлияет Интернет-вещей: ⁵⁷



Энергетика



Недвижимость



Транспорт



Ритейл



Промышленное производство



Медицина и здравоохранение



Мобильные устройства

Транспорт:

Gartner прогнозирует, что к 2020 г. около 250 млн автомобилей будут подключены к интернету (23 млн было подключено в 2013г.). Водители следующих поколений заходят видеть

свои авто в качестве «смартфонов на колесах», таким образом, воздействие Интернета-вещей на отрасль будет трансформирующим, а не постепенным.

Данную тенденцию как раз демонстрируют **беспилотные автомобили**, цели которых – снижение уровня инцидентов на дорогах (шанс человеческой ошибки будет в пределах 0%) и избавление от необходимости долго сидеть за рулем (например, дальнобойщиков). Беспилотный автомобиль едет по изначально построенному маршруту от начала и до конца, со всеми поворотами, перестроениями, светофорами и перебегающими на красный свет пешеходами.

Первым о беспилотных авто заявил Google, однако, на 2016 г. почти половину автопарка компании до сих пор составляют Lexus RX450h, созданные для езды в автономном режиме. Конечная же цель проекта Self-Driving Car от Google подразумевает использование электромобилей собственной разработки, в которых нет руля и педалей (планируется к 2018 г.).

Правительство Дубай поставили перед собой цель 25% ото всех поездок на дорогах города производить с помощью беспилотных авто к 2030 г.

Конечно, все не ограничивается Google. В той или иной форме над технологиями автопилота и беспилотного вождения работают десятки производителей, в том числе «КамАЗ», который способен пока только объезжать препятствия или следовать за ведущей машиной в составе колонны. Volvo собирается выпустить беспилотный Volvo XC90 в 2017 г. (около 100 машин в рамках пилотного проекта Drive Me). Tesla обещает, что в течении 2 лет доработает автопилот до режима беспилотного вождения. По словам Илона Маска, в 2018 году электромобиль Tesla можно будет позвать «с другого конца страны» и он сам приедет к хозяину.⁵⁸

Другой пример – компания городского наземного транспорта MetroBus (Сент-Луис, США), собирающая данные о своих автобусах (скорость движения, температура двигателя, давление масла) с помощью электронных датчиков. Данные анализируют компьютеры и предлагают рекомендации для сервисных инженеров – помощь в повышении надежности системы общественного транспорта и снижении общих эксплуатационных расходов. Результат: снижение числа аварий с участием автобусов и увеличение срока эксплуатации автобуса. С помощью прогнозного анализа, позволяющего определить потенциальные технические проблемы до их возникновения, правительство Сент-Луиса экономит по \$5 млн в год на расходах на техническое обслуживание и ту же сумму расходов, связанных с обслуживающим персоналом.



В 2015 г. 40% новых автомобилей в США были подключены к интернету. Именно производители заинтересованы в возможности собирать данные о состоянии авто: спланировать техническое обслуживание, оповестить о проблемах в механике, удаленно обновить ПО и т.д. Кроме того, в ближайшие 3-5 лет стандартные автомобильные интерфейсы (джойстики, дисплеи, кнопки на панели) заменит голосовое управление.

Пищевая промышленность:

Интернет-вещей сможет изменить процессы выращивания, производства, продажи и потребления пищевых продуктов, делая их более прозрачными и, следовательно, более безопасными.



Компания SugarCreek, один из крупнейших производителей мясных и куриных полуфабрикатов для предприятий общественного питания и розничной торговли в США, модернизирует один из своих заводов, создавая «фабрику будущего» площадью около 4 га. Компания встраивает специальные датчики в ключевое оборудование, таким образом, получая возможность оптимизировать оборудование в режиме реального времени → сокращаются или вовсе устраняются риски отказа оборудования, совершенствуется техника безопасности.



Barilla Group (Италия) – с помощью Интернет-вещей предоставляет потребителям возможность отследить всю производственную цепочку ингредиентов для своей продукции (начиная от места произрастания до полки в магазине). Компания внедряет новую технологическую платформу в рамках инициативы по обеспечению безопасности продуктов питания (Safety for Food, S4F). Данная платформа позволит покупателю просканировать QR-код на упаковке и получить доступ к веб-сайту, чтобы ознакомиться со всей историей партии (первая партия продукции была представлена в Милане на EXPO 2015).



Розничная торговля

Мировой рынок интернета-вещей в ритейле достигнет \$35,64 млрд к 2020 г. (в 2015 г. – \$14,28 млрд) по прогнозам исследовательского агентства Markets and Markets. Ключевым рынком останется Северная Америка.

Покупательское поведение помогут отслеживать Bluetooth-маяки и Wi-Fi на смартфонах, расплачиваться за покупки в течение 1 секунды помогут бесконтактные платежи на базе NFC, рекомендации по составлению образа помогут сделать «умные» зеркала в примерочных. Все вышеперечисленные задачи, которые решаются с помощью Интернет-вещей, можно разделить на 4 условные группы:

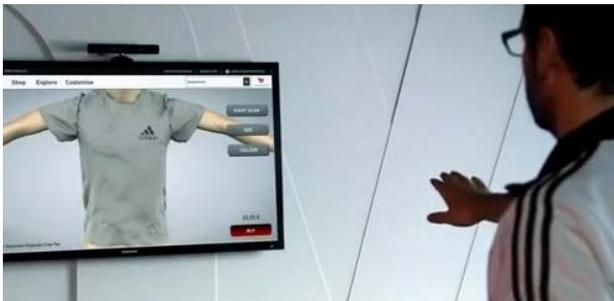
1. Интернет-вещей для обслуживания клиентов на совершенно новом уровне

В 2014 г. компания Infosys (разработчик ПО для интернет-ритейлеров и телекоммуникационных компаний) провела исследование, в ходе которого, 78% клиентов розничных магазинов признали, что «вернулись бы за покупками в тот же магазин, если бы он смог предложить им нечто, максимально отвечающее их интересам».

Именно технологии Интернет-вещей в купе с большими данными (об этом расскажем далее) позволяют ритейлерам взаимодействовать с клиентом персонализировано, используя данные о предыдущих покупках клиента и его текущих потребностях. Согласно опросу телекоммуникационной компании Verizon, 89% ритейлеров в США с помощью IoT получают представление о поведении и предпочтениях своих клиентов.

Например, в некоторых магазинах Adidas используется технология Body Kinectizer - сканер, определяющий размер одежды клиента и параметры его тела. Таким образом, клиент виртуально может примерить весь ассорти-

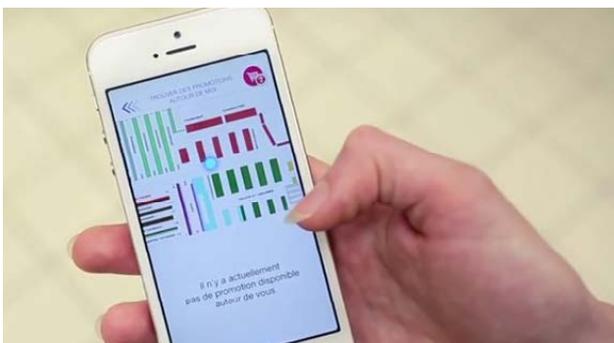
мент магазина и подобрать одежду подходящего размера и фасона.



2. Интернет-вещей для оптимизации торгового пространства

Ритейлеры с помощью Bluetooth-маяков и RFID-меток следят за перемещениями покупателей, таким образом, делают выводы о том, удобно ли пространство магазина для клиентов и каким образом его можно оптимизировать.

Например, в 2015 г. продуктовый ритейлер Carrefour первый в мире установил в своих магазинах в Лилле (Франция) интеллектуальную систему освещения на базе LED-лампочек от Philips. Каждая лампочка оснащена сенсором, который взаимодействует со смартфонами покупателей, установивших приложение от Carrefour. Данная интеллектуальная система определяет местоположение покупателя с помощью GPS, клиент видит на экране своего смартфона интерактивную карту магазина и свое месторасположение. Более того, система дает подсказки, где находятся продукты, которые были внесены в список покупателем и показывает предложения со скидками.



3. Интернет вещей для управления ассортиментом

С помощью Интернета вещей ритейлеры отслеживают количество оставшегося товара на полках и, таким образом, оперативно могут пополнить OOS; заранее планируют своевременное пополнение определенных групп товаров, предвосхищая всплески спроса, например, сезонного.

Например, Walmart сопоставляет данные о погодных условиях с архивными данными о совершенных покупках для прогнозирования спроса на определенные группы товаров.

4. Интернет-вещей как средство увеличения выручки и повышения числа лояльных клиентов

В 2015 г. гигант электронной коммерции Amazon запустил кнопку моментального повторного заказа товаров Amazon Dash Button. С помощью данного гаджета клиент может заказать необходимый товар одним нажатием (далее необходимо подтверждение заказа в мобильном приложении). Партнерские соглашения по использованию Dash Button заключены уже со 150 производителями (основную долю занимают FMCG-производители). По статистике на июль 2016 г.: с помощью данной кнопки клиенты заказывают в среднем по 2 товара в минуту (в апреле 2016 г. – 1 товар в минуту), число заказов = ок. 10 тыс. в неделю (+70% по сравнению с апрелем 2016г).⁵⁹



Медицина и здравоохранение:

По оценкам аналитиков, разработка и внедрение медицинских разработок станет одним из самых емких сегментов IoT к 2020 г. Данная сфера ежегодно будет расти на 38% и к 2020 г. достигнет объема в \$163 млрд (\$32 млрд в 2015г.). А число устройств, подключенных к интернету, достигнет 646 млн.

В данной сфере уже используются свои, особенные, термины: Интернет медицинских вещей, Интернет вещей в здравоохранении. Однако Интернет вещей будет лишь помогать медицинским специалистам работать более эффективно, но не сможет заменить их совсем.



В клинике в США Florida Hospital Celebration Health используют **бейджи, с помощью которых отслеживает перемещение пациентов и медицинского персонала по больнице.** В клинике при входе висит электронное табло, в котором указано где сейчас находится пациент (палата, столовая и т.п.), таким образом, посетитель больницы может сразу понимать, куда идти. Отслеживая медицинский персонал, аналитики реорганизуют пространство в больнице: например, изменяют расположение запасов с медикаментами.

Другой пример – стартап Proteus, который производит чипы согласно стандартам Федерального управления лекарственных препаратов и продуктов питания США (FDA). **Чипы встраивают в таблетки, они заряжаются сами (без батарейки/датчиков). Благодаря ним врачи проверяют, как и когда пациенты принимают медикаменты.**⁶⁰

Банки:

Очевидный пример, когда Интернет-вещей и банковская отрасль пересекаются, – банкоматы, которые оборудуют датчиками.



Так, банкоматы Сбербанка России в 2015 г. оборудовали специальными датчиками и программным обеспечением. При поломке банкомата тот диагностирует неисправность, и отправляет данные бригаде ремонтников. Приехав, мастер уже не нуждается в проведении диагностики – он сразу устраняет неисправность, выявленную системой. Более того, часть банкоматов перепрошили таким образом, что появилась возможность и удаленно их ремонтировать.

Банки сейчас также экспериментируют с нетрадиционными устройствами связи: британский банк Barclays пытается встроить в шерстяные перчатки возможность бесконтактных расчетов. Компания Visa Europe собирается выпустить целую коллекцию модной одежды, которая будет снабжена функцией совершения платежей.

Польский банк **IdeaBank** пошел еще дальше. В 2015 г. он превратил 4 BMW i3 в полноценные банкоматы на колесах. С помощью специального мобильного приложения IdeaBank Money Collection (доступно как для iOS, так и для Android) клиент может вызвать автомобиль-банкомат, если ему понадобилось снять деньги со счета или наоборот пополнить его (в целях безопасности авто управляют охранники). Еще одна возможность применения автомобиля-банкомата – перевозка выручки. Например, после закрытия магазина кассир может вызвать банкомат-авто, забронировав его на определенное время, и инкассировать средства. Также все поль-



зователи мобильного приложения смогут в режиме реального времени отслеживать местоположение авто на карте. Планируется внедрить около 40 таких автобанкоматов, стоимость одного – около 2,1 млн.

Средний размер бюджета на Интернет-вещей банков в мире – ок. \$117,4 млн. По оценкам аналитиков к 2018 г. бюджет вырастет уже до \$153,5 млн. Согласно опросу телекоммуникационной компании Verizon, 77% банков в США уверены, что использование IoT является одним из их главных конкурентных преимуществ.

Распространение Интернета-вещей открывает широкие возможности для злоумышленников: в 70% подключенных к интернету устройств есть серьезные уязвимости, ставящие под угрозу безопасность пользователя (исследование Hewlett-Packard)

Энергетика

Интернет-вещей в энергетике позволит создать и использовать чистые энергетические технологии, создав лучшую динамику энергетического рынка и оптимизировав эффективность существующих продуктов. Например, для улучшения использования энергии в домашних условиях, IoT позволяет автоматизировать и оптимизировать энергоэффективные действия, такие как работа техники в непиковое время потребления.



Электротехническая компания ABB с помощью Интернета вещей и Big Data анализирует огромные объемы данных, поступающих в режиме реального времени с энергоперерабатывающего, преобразующего и распределительного оборудования (например, информация об изменении температуры на трансформаторах и распределительных подстанциях). Благодаря этому в диспетчерские пункты энергетических компаний сво-

евременно поступают сигналы о возможных перегрузках и необходимых корректировках, что позволяет предотвращать аварии и отключение электричества.⁶¹

Недвижимость

Жилые и коммерческие объекты недвижимости уже обладают «умными» устройствами, такими как термостаты, умные лампочки, вентиляторы и другие приборы, которые помогают владельцам/арендаторам повышать энергоэффективность и снижать расходы на коммунальные услуги. Данные устройства получают широкое распространение по мере ввода новых строительных объектов по всему миру.

Например, потолочные вентиляторы Big Ass Fan автоматически включаются, регулируют скорость согласно значениям температуры и влажности, подстраивают режим работы под предпочтения пользователя, когда человек входит в комнату. Другой пример – умные лампочки Hue. Данные светодиодные лампы способны менять цвет и тон освещения, и потребляют на 80% энергии меньше, чем лампа накаливания. **Управление происходит с помощью мобильного приложения на iOS или Android.**

Все это – элементы так называемого «умного дома» – одного из наиболее быстроразвивающихся сегментов Интернета вещей.

Однако реальную ценность «умного дома» мы ощутим только тогда, когда все эти подключенные приборы и другие предметы быта начнут взаимодействовать друг с другом. Так, например, «умный» термостат дома будет знать температуру наружного воздуха и передавать эту информацию в систему домашнего шкафа, который сможет предложить соответствующую одежду своему хозяину. Другой пример, когда система шкафа синхронизируется с календарем пользова-

теля. Тогда шкаф будет «знать», назначена ли у пользователя деловая встреча на определенный день, и выберет своему владельцу соответствующую одежду.⁶²

Аналитики прогнозируют, что глобальный Интернет вещей в недвижимости к 2020 г. достигнет \$85 млрд (в 2014г. – \$22,9 млрд).

Сельское хозяйство

Интернет вещей помогает создавать smart-фермы, где каждый процесс можно контролировать, таким образом, чтобы вырабатывать лучшие решения по повышению продуктивности сельского хозяйства. Глобальный рынок «умного» сельского хозяйства, по оценкам аналитиков, к 2022 г. достигнет \$18,5 млрд, ежегодно наращивая объем на 13,8%. Прогнозируется, что около 75 млн «умных» девайсов будут использоваться к 2022 г.

Например, существует интеллектуальная система орошения WaterVee, собирающая данные о влажности почвы и других факторах окружающей среды с помощью беспроводных датчиков. Она анализирует собранные данные и выборочно поливает определенные земельные участки. Таким образом существенно уменьшаются потери воды. Прототип

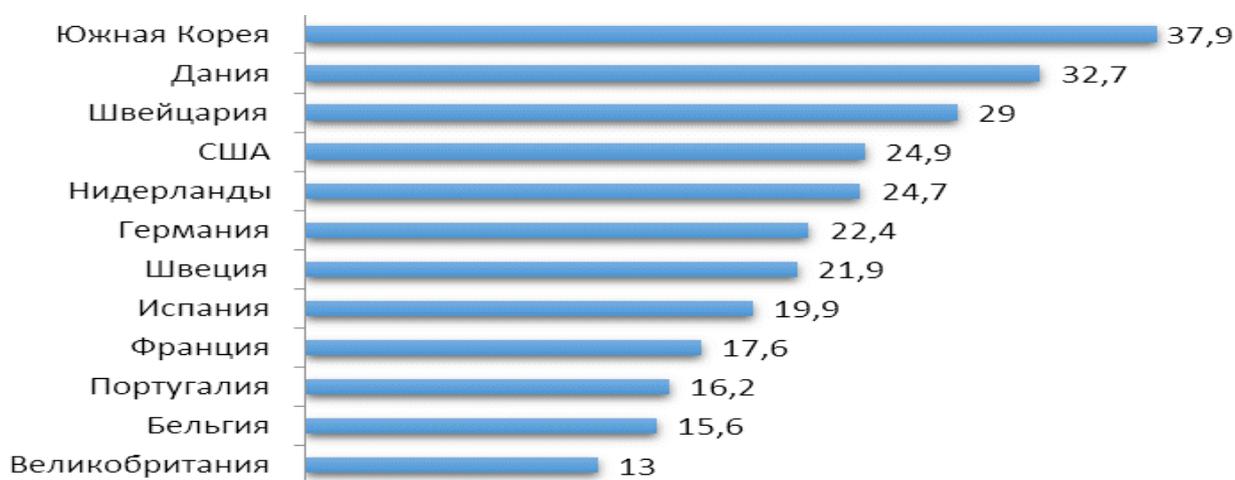
системы был опробован на 14 различных участках в Европе, в результате ее применения, потребление воды в этих участках сократилось в среднем на 40%.⁶³

Крупнейший производитель сельскохозяйственной техники John Deere (США) создал пресс-сборщик, который чувствует влагу, а затем автоматически сигнализирует трактору с какой скоростью ему нужно двигаться, чтобы сделать тюк сена оптимального размера (так как оптимальная плотность тюка сена зависит от содержания влаги в сене).

Распространение Интернета-вещей

По данным ОЭСР (организации экономического сотрудничества и развития) и поисковой системы Shodan (поиск подключенных к интернету устройств) в Корею, Данию и Швейцарию больше всего вещей, подключенных к интернету на 100 жителей страны. Южная Корея лидирует в рейтинге за счет государственной поддержки концепции умного города, необходимость которой обусловлена сверхвысокой плотностью населения страны. Власти Южной Кореи занялись оптимизацией инфраструктуры городов и начали укомплектовывать улицы сенсорами.

Число подключенных вещей к интернету на 100 жителей страны, 2015 г.



Однако именно Западная Европа к 2021 г. продемонстрирует самый активный рост: число подключенных устройств увеличится **в 4 раза**. Основным драйвером роста станут регулятивные требования, касающиеся развития умных энергосетей, а также растущий сегмент подключенных автомобилей и параллельное развитие европейской системы экстренных вызовов eCall, которой должны быть оснащены все машины, начиная с 2018 г.

США занимает 4 место в рейтинге. В сентябре 2015 г. правительство выделило \$160 млн на развитие в стране технологий умных городов. Большая часть денег пошла на крупные национальные программы, однако, часть вливаний была направлена и в конкретные города. Чикаго в 2015 г. заявил о своем намерении стать «эпицентром Интернета-вещей» и «самым подключенным в мире городом». Он получил \$3,1 млн на развитие программы Array of Things, которая обещает к концу 2017 г. дать новое, объемное видение города. На территории Чикаго планируется создать глобальный «фитнес-трекер», позволяющий собирать и анализировать в реальном времени подробную информацию о погоде, уровне шума, дорожном движении, состоянии воздуха, воды, городских коммуникаций и прочие данные.

Китай также инвестирует значительные средства в развитие Интернета-вещей. В 2012 г. Министерство информации и технологий Китая создало фонд в размере \$775 млн для поддержки развития Интернета вещей – до 2017 г.

Интернет-вещей в России

59% компаний России не используют технологии IoT, 30% компаний только экспериментируют с этими технологиями, 9% внедрили один или два сценария, 4% компаний уже интегрируют несколько работающих систем с технологиями, связанными с Интернетом вещей.⁶⁴

По данным J'son & Partners Consulting, на начало 2016 г. общее число подключенных IoT-устройств (включая устройства, соединенные посредством сотовых, фиксированных, Wi-Fi-сетей и других технологий ближнего действия) в России составило более 16 млн шт. По прогнозам J'son & Partners Consulting к 2018 г. российский рынок IoT достигнет уровня в 32 млн подключенных устройств.⁶⁵



Один из самых крупномасштабных проектов Интернета вещей в России – система «Платон». Одним из основных его элементов является бортовой регистратор, превращающий грузовик, в котором он установлен, в «умный» автомобиль, который не только понимает, где он находится (с помощью технологий спутниковой навигации ГЛОНАСС или ГЛОНАСС/GPS), но и, без участия водителя, отправляет соответствующие сведения «умным» вещам, находящимся в стационарных объектах «Платона». При этом если автомобиль едет по дороге федерального значения, то с соответствующего банковского счета списывается покилометровая плата, составляющая с 15 ноября 2015 г. 53 руб. за 1 км.



Помимо этого, в России создаются сети умных городов. Компания «Сеть868» в июне 2016 г. начала строить федеральную сеть умных городов: проект стартовал в Краснодаре и Ростове-на-Дону⁶³. Задача проекта: к концу 2017 г. создать сеть Интернета вещей в 50 регионах страны.

Сервис создаёт среду сбора данных от различных приборов (счётчиков, сенсоров, датчиков) на обширных площадях и обеспечивает передачу этой информации на расстояние до 15 км. Беспроводная сеть построена на принципах LPWAN и предназначена для Интернета вещей, M2M-взаимодействия и телеметрии. «Сеть868» работает по широкополосной технологии LoRa в субгигагерцовом нелицен-

зируемом диапазоне и позволяет собирать данные на предприятиях, в городах и сельской местности.

Для того чтобы обеспечить эффективное покрытие сети Интернета вещей в городе-миллионнике, нужно установить 20 базовых станций «Сети868». Такая система будет иметь максимальную ёмкость до 1 млн конечных устройств при частоте отправки данных раз в сутки от одного устройства. На данный момент каждый может присоединиться к реализации этого проекта в качестве партнёра.

Big Data («большие данные»)

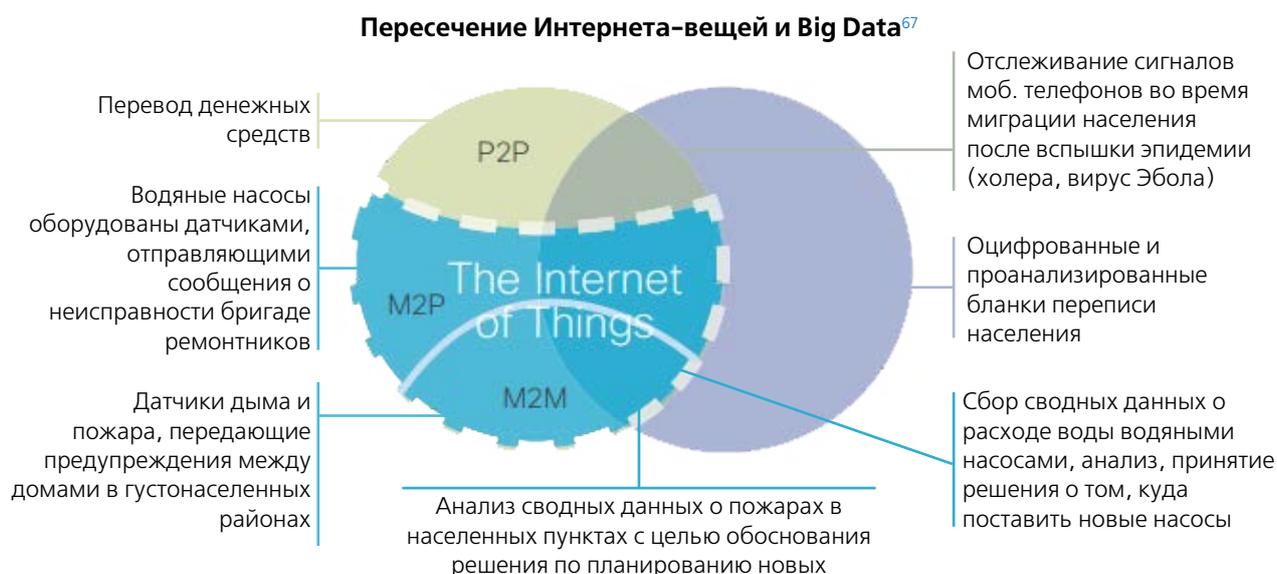
Интернет вещей производит огромный объем данных, который компаниям необходимо комплексно анализировать, систематизировать и управлять в режиме реального времени. Именно здесь и находится точка пересечения IoT и Big Data. Данные будут исходить от всех подключенных предметов: автомобили, теннисные ракетки, электростанции, железнодорожные пути и т.д. Именно обрабатывая эти данные, компании смогут прогнозировать и своевременно принимать необходимые меры. Сейчас некоторые интернет-компании, онлайн-ритейлеры и мобильные операторы

начинают основывать свой бизнес именно на базе анализа больших данных.

Big Data – это крупные массивы многообразной информации, которые характеризуются высокой скоростью обновления и которые необходимо исследовать по разным параметрам в режиме реального времени. Выделяют 3 основных признака больших данных:

- 1) **Volume**: действительно большие (хотя размер зависит от доступных ресурсов для их обработки).
- 2) **Variety**: слабо структурированные и разнообразные.
- 3) **Velocity**: обрабатывать надо очень быстро (причем и результаты часто нужны оперативно, если речь о сервисах онлайн).⁶⁶

Согласно исследованию Accenture (осень 2014 г.), компании оптимистично оценивают будущее технологий Big Data. 89% считают, что они изменят бизнес столь же сильно, как и Интернет. В качестве крупнейших пользователей больших данных аналитики называют банки.



Банки используют технологии анализа больших данных при обеспечении информационной безопасности (недопущение проведения сомнительных операций и мошенничества), в работе с персоналом, для маркетинга (персонализация предлагаемых клиентам банковских продуктов), для скоринга (оценка кредитных рисков физического или юридического лица, основанная на статистических методах).

Например, у испанского банка **CaixaBank** меню банкомата настраивается под клиента: для людей с проблемами со зрением экран может перейти в режим высокой контрастности; для клиентов, не владеющих компьютерными технологиями, — предоставить максимально упрощенное меню и т.д.

В России Big Data активно занимается Сбербанк, создав лабораторию анализа больших данных. Результаты используются, в том числе, в кредитном скоринге, в борьбе с мошенничеством, в управлении персоналом. Банк отслеживает клиентские потоки, анализирует их средствами Big Data, что позволяет прогнозировать пиковые дни, когда нужно в смену увеличить или уменьшить число сотрудников, обслуживающих клиентов.



В 2014 г. Яндекс запустил Yandex Data Factory (YDF) — международное направление, созданное для решения бизнес-задач с помощью анализа больших данных. Данное направление уже начало помогать компании Билайн прогнозировать отток клиентов, выявлять абонентов с потребностью в мобильном интернете, повышать эффективность работы специалистов по продажам в колл-центрах и оптимизировать затраты на рекламу за счёт её персонализации.⁶⁸

Технологии «Яндекса» также применимы и в других областях. В июле 2016 г. на Магни-

тогорском металлургическом комбинате был внедрен сервис, позволяющий оптимизировать процесс выплавки стали. По прогнозам ММК это решение позволит комбинату сэкономить более 275 млн рублей в год.

В июне 2016 г. Yandex Data Factory и компания SAP объявили о стратегическом сотрудничестве и совместной разработке облачных b2b-сервисов в области предсказательной аналитики. Компании планируют предоставлять сервисы, позволяющие на основе анализа больших данных формировать персонализированные предложения товаров и услуг клиентам компании, а также предсказывать вероятность оттока клиентов и давать рекомендации по их удержанию. Сервисы ориентированы на компании, работающие на потребительском рынке — ритейл, e-commerce, банки, телеком. В таких компаниях накоплен достаточный объём исторических данных об активностях клиентов, необходимый для использования инструментов аналитики YDF.⁶⁹

В перспективе использование больших данных выйдет из рук индивидуальных пользователей и крупных корпораций и станет доступным малому и среднему бизнесу.

Облачные технологии

Все подключенные «вещи» или датчики предназначены для создания или сбора данных. Чтобы данные были кому-то полезны, они должны быть доставлены в централизованное и доступное пространство, а пользователи должны быть в состоянии сделать с ними что-то: обработать, комбинировать, анализировать, проводить процессы по принятию решений по этим данным.

Для того чтобы обработать большие данные компании нужны большие вычислительные мощности, отсюда, возникают 3 варианта их получения:

- 1) Нарастить имеющиеся мощности (вертикальный подход): заменить существующее оборудование или увеличить мощность старого. Однако данный подход может оказаться тупиковым из-за быстрого роста объема данных.
- 2) Увеличить число серверов и компьютеров и распределить нагрузку между ними (горизонтальный подход). Таким образом, можно создать высоконадежную распределительную сеть с суммарной мощностью, которая будет превосходить суперкомпьютеры. Однако это не универсальный подход из-за высокой стоимости серверов и комплектующих.
- 3) **Облачные технологии**, позволяющие одновременно применить и вертикальный и горизонтальный подходы.⁷⁰

В настоящее время именно облачные решения наиболее полно соответствуют требованиям технологий обработки Big Data. Облака легко масштабируются, могут управлять огромными системами хранения данных, могут перераспределять нагрузку географически и передавать данные на максимально доступных сейчас скоростях. В них можно создавать виртуальные суперкомпьютеры, которые при необходимости увеличивают свою мощность без перерыва в работе. Компании могут делать свои частные облака, могут покупать публичные ресурсы или строить гибриды.

Облако – это набор серверов и системы хранения данных, соединённых между собой специальной сетью связи и объединённых в единый «виртуальный сервер» при помощи специального программного обеспечения, так называемого, гипервизора. Несколько таких виртуальных «серверов» можно соединить между собой, и это тоже будет облако. Таким образом, облако обладает 5 характеристиками:

- 1) самообслуживание по требованию,
- 2) всевозможный доступ к комплексу по сети,
- 3) единая система управления и выделения ресурсов комплекса,
- 4) быстрота и гибкость в управлении,
- 5) учёт потребления ресурсов.

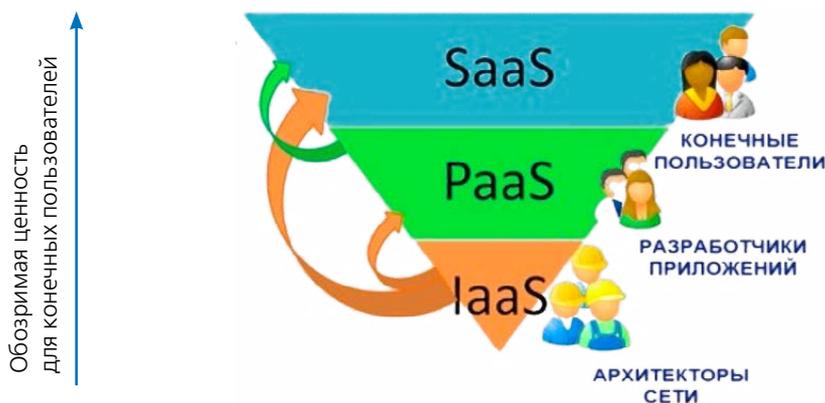
Под облачными технологиями чаще всего понимают один из 3 видов сервисов: SaaS, BPaaS или IaaS\Paas.⁷¹

SaaS (Software as a Service, ПО как услуга) – привычные облачные сервисы: почта, веб-аналитика, реклама и т. д. Например, Gmail, Яндекс. Почта, Google Analytics и Яндекс. Метрика. SaaS-сервисы довольно разнообразны: это могут быть CRM-системы, сервисы для ведения бухгалтерии, склада и т.д.

BPaaS (Business Process as a Service, бизнес-платформа как сервис) – сервисы, позволяющие заниматься аутсорсингом бизнес-процессов целиком. Например, «Кнопка» – по бухгалтерским услугам, Яндекс. Доставка – по доставке и транспортной логистике. Также есть сервисы для аутсорсинга складов, Call-центров, выбора ПО и т.д.

IaaS\Paas (Infrastructure as a Service, инфраструктура как услуга/ Platform as a Service, платформа как услуга) – классические облака, позволяющие арендовать вычислительные ресурсы, а также платформы, позволяющие решать специфические задачи, например, по надежному хранению большого объема данных или построению и использованию алгоритмов машинного обучения. Наиболее известные проекты – Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure и Google Cloud Platform.

Модели работы с «облаком» для разных групп пользователей



Облака делятся на публичные (доступны широкой общественности; целиком принадлежат внешнему провайдеру и используют его ресурсы), частные/корпоративные (размещены во внутренней сети компании и управляются изнутри) и гибридные (смесь первых двух вариантов).

Для России в целом характерны мировые тенденции: продажи облачных технологий растут высокими темпами на фоне стагнирующего рынка традиционных технологий, при этом уровень и глубина проникновения облаков пока еще не очень высока: 89% рынка занимает SaaS, IaaS – 9%, PaaS – 2%. Среднегодовые темпы роста отрасли в перспективе до 2018 г. составят около 27%.⁷²

Крупные компании, выстраивая собственную IT-инфраструктуру, зачастую создают свои дата-центры. Распространенная альтернати-

ва – аренда машин в сторонних дата-центрах. Однако требования отказоустойчивости часто вынуждают размещаться сразу в нескольких дата-центрах. Организация такой инфраструктуры и последующие изменения занимают больше времени, чем хотелось бы.

Крупнейшие сервисы такие, как Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure, Google Cloud Platform позволяют арендовать машину почти моментально – в несколько кликов. Их стоимость дешевле по сравнению с первыми двумя вариантами. Аренда машин позволяет гибко масштабировать и обновлять инфраструктуру.

Хранение данных в облаке позволяет IT-отделам принципиально пересмотреть 3 аспекта своей деятельности⁷³:

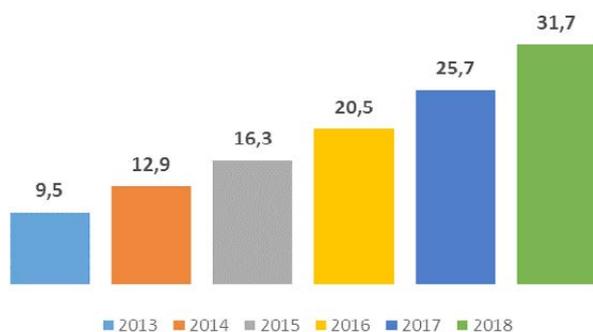
1) Совокупная стоимость владения.

Благодаря облачному хранилищу компании не нужно приобретать оборудование, выделять ресурсы для хранилища. В любое время по требованию можно добавлять или удалять ресурсы, быстро изменять производительность и сроки хранения. При этом компания будет платить только за используемые ресурсы.

2) Время до развертывания.

Когда команды разработчиков готовы к запуску

Динамика и объем российского облачного рынка, млрд руб.



проектов, инфраструктура не должна ограничивать их. Облачное хранилище позволяет IT-специалистам быстро выделять необходимое пространство для хранения данных именно тогда, когда это необходимо. В результате IT-специалисты могут сосредоточиться на решении сложных проблем, связанных с приложениями, а не на вопросах управления системами хранения данных.

3) **Управление информацией.** Используя политики управления жизненным циклом в облачном хранилище, можно решать важные задачи, связанные с управлением информацией, включая автоматическое распределение по уровням или блокировку данных в целях соблюдения нормативных требований.

Таким образом, использование SaaS, IaaS/PaaS-решений **значительно снижает капитальные затраты, увеличивает скорость вывода продуктов на рынок, снижает потребность в развитии внутренних IT-подразделений, поддерживает географическую экспансию компании.** Однако многие компании пока не готовы к тому, что информацию об их деятельности будут хранить сторонние люди.

На 2013 г. 68% мирового рынка публичных облачных сервисов было сосредоточено в США, на Западную Европу пришлось 19%. К 2018 году, по прогнозам IDC, доля США снизится до 59%, а Западной Европы – вырастет до 23%.

Облачные технологии прижились во многих компаниях и отраслях – в финансовых компаниях, медицине, образовании и т.д.

- Благодаря облачным технологиям **образование** становится более мобильным:

любой человек может получить его дистанционно (то есть присутствовать на занятиях удаленно, принимая при этом участие в обсуждении темы). Яркими примерами использования облачных технологий в России является ведение электронных дневников учащихся, личные кабинеты учителей, виртуальные приемные и ученические форумы.

- Виртуальные услуги различных **государственных ведомств** теперь может получить любой пользователь сети Интернет.
- Для **маркетинга** появилась возможность отслеживать и анализировать движение товара, не тратя средства при этом на специальное аппаратное обеспечение, что позволило значительно увеличить скорость товарооборота.
- Для **стартапов** облачные технологии сокращают вложения в проект, предоставляя готовую инфраструктуру и ПО для его реализации как услугу.
- Использование облачных технологий в **здравоохранении** позволяет пациентам иметь оперативный доступ к своим анализам и быстро получить рекомендации своего лечащего врача. У врача появляется возможность следить за состоянием здоровья пациентов в динамике, удаленно следить за состоянием тяжелобольных и т.д.
- Глобальные **финансовые** корпорации, благодаря облакам, могут предоставлять сервисы своим подразделениям во всем мире. Так, например, ЦОД Citibank во Франкфурте может предоставлять сервисы не только западным филиалам банка, но и его российским подразделениям. По данным исследования ReportsnReports.com ежегодные темпы роста рынка облачных услуг на фи-

нансовом рынке в 2013-2018 гг. составят 24,85%. Соблюдая строгие требования по информационной безопасности, банки пока не могут хранить персональные данные клиентов во внешнем облаке, но зато могут сами выступать провайдерами облачных решений для своих клиентов. Например, в 2013 г. «Банк24.ру» запустил аутсорсинговый проект «Кнопка», предоставив клиенту расчетное обслуживание, полное ведение бухгалтерии, а заодно полный аутсорсинг всех юридических, налоговых и прочих рутинных сервисов - своего рода облачный бэк-офис.⁷⁴

Для того чтобы любая отрасль и любой рынок эффективно функционировали необходима стандартизация, рынок облачных технологий не является исключением. Его полноценное развитие невозможно без стандартов защиты информации, переносимости данных и приложений, оценки уровня предоставляемого сервиса и т. д.

Ключевую роль в принятии необходимых стандартов играет правительство – потенциально наиболее крупный потребитель облачных сервисов. Через своих представителей оно может либо напрямую участвовать в разработке стандарта, либо устанавливать регулирующие или законодательные нормы, куда включаются уже имеющиеся стандарты. В некоторых государствах вводятся обязательные стандарты, необходимые для функциониро-

До 2015 г. ни в одной стране мира не было отдельных законов, посвященных облачным технологиям.

вания облачного рынка. Так, в Сингапуре действует спецификация на многоуровневую защиту облачных сервисов (Specification for multi-tiered cloud computing security, MTCC SS). В большинстве же стран правительства не занимаются разработкой стандартов, поддерживая развитие облаков посредством соответствующих стратегических инициатив.

Первый закон об облаках вступил в силу в сентябре 2015 г. в Южной Корее. Его полное название – «Закон о развитии облачных вычислений и защите пользователей» («Act on the Development of Cloud Computing and Protection of Users», сокращенно – Korean Cloud Act). Государство решило дерегулировать отрасль, так как Южная Корея была одной из немногих стран, где общественным институтам запрещалось арендовать облачные серверы у частных провайдеров. Главная причина запрета – опасение относительно возможных угроз информационной безопасности. Цели принятия закона: активизация смежных отраслей (телемедицина, финансовые услуги, Интернет-вещей), мотивация негосударственных компаний к использованию облачных сервисов.

В России на июль 2016 г. специальные нормативно-правовые акты, где бы устанавливались правила оказания облачных услуг, отсутствуют. В 2015 г. был принят закон о локализации, указывающее на то, что персональные данные российских граждан должны обрабатываться с использованием баз данных, находящихся в РФ и за рубежом (если эти данные содержатся также в базах данных, расположенных на территории РФ).

4.2. Электронная коммерция – мировая практика

На сегодняшний день еще ни одна компания не исследовала точно, как, когда, где и почему современные потребители делают покупки. Потребители покупают онлайн, в традиционных магазинах, на рынках, оптовых базах. Онлайн-покупки пользователь делает в отечественных интернет-магазинах и ок. трети онлайн-покупателей регулярно приобретают товар из другой страны. Более того, покупатели делают заказы и непосредственно в интернет-магазине, и через приложения, через мобильную версию сайта, ценовые агрегаторы, приходят через e-mail рассылки и множество других путей, каждый из которых предпочтителен в определенной ситуации. В среднем, российский и-пользователь посещает 19-21 сайт в неделю.

Будущее продаж в широком смысле (покупка, звонок, заявка онлайн, скачивание прайса, перепост и др. целевые действия) именно за пониманием потребительского поведения, за предугадыванием и автоматизацией процесса покупок частным и бизнес-пользователем в мультиканальной среде. В поддержку компаниям – интернет-вещей, Big Data и другие инструменты, о которых мы говорили ранее.

Как в свое время сказал Генри Форд «Если бы я спросил людей, чего они хотят,

Около 27% интернет-покупателей России и около 45% в США когда-либо совершали покупки в постели.

Китайский aliexpress.com входит в топ-6 самых посещаемых сайтов России.⁷²

они бы попросили более быструю лошадь». Похоже, пришло время и электронной коммерции, когда не нужно спрашивать клиента: «Что ты хочешь?», – ведь клиенты могут ответить чего они хотят только исходя из прошлого опыта и знания, то что уже пережито ими. Ответить про будущие продукты, технологии и материалы им весьма затруднительно, этот шаг за компаниями. Сегодня время решений:

- a) заметно упрощающих процесс приобретения товаров и услуг, а в случае со старшим поколением еще и уменьшающих страх/сопротивление к покупке онлайн,
- b) предоставляющих клиенту новый опыт и новые переживания.

Около 6% российских интернет-покупателей и около 20% американских делали заказы, находясь в ванной или в автомобиле.⁷⁵

Как выходят в сеть пользователи интернета⁷⁶

(по данным Яндекс)



Когда в 2015 г. Amazon выпустил dush button, а 2016 г. Brita выпустила фильтр для воды с автозаказом, и пошло серийное производство кофе-машин, потребительских товаров с автозаказом, в наших аналитических рассуждениях возник вопрос: а есть ли будущее у шопинга? У шопинга, как процесса.

Более 50% заказов на Amazon многих популярных товаров (шоколадные батончики, бумажные полотенца) теперь делается через Dash Button, без посещения сайта компании

Или процесс не нужен современному пользователю, достаточно того, что есть результат – товар прибыл по месту назначения?». Будем наблюдать. А пока...

Цена продолжает перевешивать все другие факторы, определяющие, где потребители

покупают онлайн: 80 – 87% потребителей в разных странах и регионах отмечают этот критерий как «очень» или «чрезвычайно» влияющий на выбор места покупки.

Несмотря на то, что запустить интернет-магазин несложно, масштабирование онлайн-бизнеса остается крайне сложной задачей даже для самых опытных игроков электронной коммерции. Наиболее успешные ретейлеры стратегически и целенаправленно усиливают свою активность в создании надежных статистических данных по актуальным и потенциальным клиентам, чтобы получить полное представление, кто что покупает, как выбирают, на что обращают особое внимание, какая часть сервисов и способов продвижения оказываются наиболее эффективными и для клиента и для компании.

Другие топ-факторы, влияющие на выбор интернет-магазина в порядке убывания⁷⁷

- Стоимость доставки и скорость, 80%
- Скидки и специальные предложения, 71%
- Наличие товара на складе, 71%
- Заслуживающие доверия отзывы покупателей, 68%
- Гибкий или свободный возврат товара, 68%
- Репутация интернет-магазина, 67%
- Простая и удобная навигация сайта, 64%
- Необычные и специализированные продукты, 53%
- Наличие мобильной версии/верстки сайта с удобным интерфейсом, 46%

Такие факты из США:

- 1/2 покупателей готовы добавлять товары в корзину для достижения суммы порога бесплатной доставки и открыты к предложениям и-магазинов.
- 8 из 10 онлайн-покупателей хотят еще больше изображений товаров на сайте.
- Каждая 7 женщина и каждый 6 мужчина из 10 когда-либо отказывались от покупки из-за стоимости доставки.

Структура клиентской базы

А сколько раз в месяц клиенты посещают ваш интернет-магазин? 90% мировых интернет-магазинов клиенты посещают 2 раза в месяц. Только 6% интернет-магазинов клиенты посещают всего 1 раз в месяц.

Вне зависимости от частоты посещения интернет-магазинов, клиенты в среднем проводят на них по 3-5 минут. Но есть магазины, визит на которые длится подольше – 10, 20 и 30 минут. Среди них больше всего мебельных магазинов, ювелирных и цветочных.

На июль 2016 (аналогично 2010 г.) в среднем интернет-магазины предлагают клиентам **6 способов оплат**. Среди них Google Wallet, Visa и MasterCard, Bill Me Later, электронные кошельки и другие варианты, повышающие конверсию среди пользователей разных возрастов и локаций.

Насколько ассортиментное предложение интернет-магазина покрывает потребности ваших актуальных и потенциальных клиентов по полу, по возрасту, по уровню доходов? Например, есть магазины, где более 68% покупателей – мужчины, из которых 30-40%

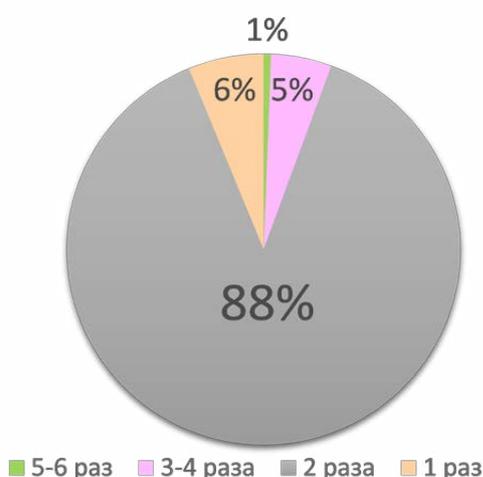
в возрасте старше 45. Среди них – интернет-магазины ювелирных изделий, товаров для спорта и отдыха, автокомплектующих, сигарет и другие.

Интернет-магазинов, где более 68% покупателей женщины, значительно больше. Среди них – интернет-магазины одежды и аксессуаров, продуктов питания, товаров для красоты и здоровья и другие. Если пропорции схожи с вашими показателями, сервисы интернет-магазинов могут быть полезны в качестве сверки и бест-практис.

Также контент интернет-магазина и способы продвижения определяется возрастом основных клиентов.

Хотя жители мегаполисов имеют большую близость к офлайн-магазинам и ТЦ, но онлайн они все-равно тратят больше, чем пригородные покупатели или жители небольших городов. Если ваш клиент – молодые родители, то интересно то, что большую часть своего бюджета они направляют онлайн. Почти 50% молодых родителей крупных городов заявляют, что они не могут жить без покупок онлайн.

Структура топ-1000 интернет-магазинов мира, в разрезе того, сколько раз в месяц клиенты приходят к ним на сайт для выбора товаров и покупки – 1, 2, 3-4 или 5-6 раз⁷⁸



5-6 раз посещают

Интернет-магазин	Специализация
Amazon	Универсальная розница
National Business Furniture	Товары для офиса
Sheplers	Одежда/аксессуары
Dolls Kill	Одежда/аксессуары
Wine Enthusiast	Продукты питания и алкоголь
S4 Ventures	Автокомплектующие/аксессуары

Примеры крупнейших в мире интернет-магазинов и их специализаций, клиенты которых проводят на сайте более 12 минут⁷⁹

Интернет-магазин	Специализация интернет-магазина	Минут пребывания за одно посещение в 2015
BuildDirect Technologies Inc.	Мебель/бытовая техника/товары для дома и сада	34
AirSplat.com	Товары для спорта и активного отдыха	27
Sewell Direct	Компьютеры/Электроника	22
Safeway Inc.	БАД/лекарства	19
Softchoice Corp.	Компьютеры/электроника	16
Peapod LLC	Продукты питания и алкоголь	15
Purchasing Power LLC	Лакшери товары	15
BlueCotton	Одежда/аксессуары	14
Amway	Здоровье/красота	14
Saatva Inc.	Мебель/бытовая техника/товары для дома и сада	14
Fire Mountain Gems and Beads	Игрушки/Хобби	13
Lakeside Collection	Мебель/бытовая техника/товары для дома и сада	13
Interline Brands inc.	Оборудование и техника для дома/сада/ремонта	13
Jewelry Television	Ювелирные изделия	13
FreshDirect LLC	Продукты питания и алкоголь	13
CTA Inc.	Цветы/Подарки	13
The New York Times Store	Цветы/Подарки	13
Bambeco.com	Мебель/бытовая техника/товары для дома и сада	13
Highland Products Group	Мебель/бытовая техника/товары для дома и сада	12
Tupperware Brands Corp.	Мебель/бытовая техника/товары для дома и сада	12
Brian Gavin Diamonds	Ювелирные изделия	12

Примеры «мужских» интернет-магазинов.

Их специализация, тип компании и доля мужчин-покупателей (выборочно)⁸⁰

Имя	Отрасль	Тип компании*	Доля мужчин среди покупателей, %
Rock Bottom Golf	Товары для спорта и активного отдыха	ИМ	81%
3balls.com Inc.	Товары для спорта и активного отдыха	ИМ	76%
No Limit Motorsport	Автокомплектующие/аксессуары	РС	76%
HiDef Lifestyle Inc.	Компьютеры/Электроника	ИМ	74%
DNA 11 Inc.	Мебель/бытовая техника/товары для дома и сада	П	74%
Golfballs.com Inc.	Товары для спорта и активного отдыха	ИМ	73%
CablesAndKits.com	Компьютеры/Электроника	ИМ	73%
Callaway Golf Interactive	Товары для спорта и активного отдыха	П	72%
Dexclusive.com	Ювелирные изделия	ИМ	71%
Webyshops	Товары для спорта и активного отдыха	ИМ	71%
Andrew Christian	Одежда/аксессуары	ИМ	71%
A1 Pool Parts	Оборудование и техника для дома/сада/ремонта	ИМ	69%
Jenson USA	Товары для спорта и активного отдыха	РС	69%
Beckertime Fine Jewelers	Ювелирные изделия	ИМ	69%
Softchoice Corp.	Компьютеры/электроника	МЛМ	69%

*П- производитель, ИМ-интернет-магазин классический, РС – розничная сеть, МЛМ – сетевой маркетинг/продажи по телефону

**Примеры «женских» интернет-магазинов.
Их специализация, тип компании и доля женщин-покупателей (выборочно)⁸¹**

Имя	Отрасль	Тип компании*	Доля женщин среди покупателей, %
Home Brew Ohio	Продукты питания и алкоголь	РС	83%
Emilie M. Accessories LLC	Одежда/аксессуары	ИМ	82%
Ulla Popken	Одежда/аксессуары	МЛМ	77%
Beadaholique Inc.	Игрушки/Хобби	ИМ	77%
Lolly Wolly Doodle Inc.	Одежда/аксессуары	П	76%
Diamond Candles	Цветы/Подарки	ИМ	76%
Igigi Inc.	Одежда/аксессуары	П	76%
Oompa.com	Игрушки/Хобби	РС	76%
Tarte Inc.	здоровье/красота	П	76%
Jimmy Beans Wool LLC	Игрушки/Хобби	РС	75%
e.l.f. Cosmetics	Здоровье/красота	П	75%
Yarn.com	Игрушки/Хобби	РС	75%
Sole Society	Одежда/аксессуары	ИМ	75%
eSalon	Здоровье/красота	П	74%
Bare Escentuals Inc.	Здоровье/красота	П	74%
Junonia	Одежда/аксессуары	МЛМ	74%
Fusion Beads Inc.	Игрушки/Хобби	РС	74%
Avon Products Inc.	Здоровье/красота	МЛМ	73%
Charming Charlie LLC	Ювелирные изделия	РС	72%
Lafayette 148 New York	Одежда/аксессуары	МЛМ	72%
BHCosmetics Inc.	Здоровье/Красота	П	71%
Ulta Beauty	Здоровье/красота	РС	71%
L'Or al Group	Здоровье/красота	П	71%
UsTrendy	Одежда/аксессуары	ИМ	71%

Примеры самых «молодых» интернет-магазинов:

Название	Специализация	Формат	Доля покупателей МЛАДШЕ 24 ЛЕТ
Emazing Lights LLC	Цветы/Подарки	РС	40%
Dolls Kill	Одежда/аксессуары	ИМ	39%
Express Design Group Inc.	Одежда/аксессуары	ИМ	38%
Zumiez Inc.	Одежда/аксессуары	П	37%
Karmalooop.com	Одежда/аксессуары	МИ	37%
Zephyr Sports	Товары для спорта и активного отдыха	ИМ	36%

Примеры самых «возрастных» интернет-магазинов, где покупатели старше 45 лет составляют более 60% всех клиентов:

Название	Специализация	Формат	Доля покупателей СТАРШЕ 45 ЛЕТ
PulseTV.com	Универсальная розница	ИМ	76%
Harriet Carter Gifts Inc.	Мебель/бытовая техника/товары для дома и сада	МЛМ	71%
SF Planet	Компьютеры/электроника	ИМ	71%
Palm Beach Jewelry	Ювелирные изделия	МЛМ	70%
NBTY Inc.	БАД/лекарства	П	70%
Healthy Directions LLC	БАД/лекарства	ИМ	68%
Paper Source	Все для проведения праздников	РС	67%
Christopher & Banks	Одежда/аксессуары	РС	66%
S4 Ventures Inc.	Автокомплекующие/аксессуары	ИМ	66%
Wine Country Gift Baskets	Цветы/Подарки	МЛМ	65%
StrongerRx Worldwide Corp.	Одежда/аксессуары	ИМ	65%
Equipatron LLC	Оборудование и техника для дома/сада/ремонта	ИМ	65%
Jack's Small Engine&Generator Service	Оборудование и техника для дома/сада/ремонта	РС	65%
Home Brew Ohio	Продукты питания и алкоголь	РС	65%
Trainz.com Inc.	Игрушки/Хобби	ИМ	64%
Diamond Candles	Цветы/Подарки	ИМ	64%
Ulla Popken	Одежда/аксессуары	МЛМ	64%
Golda's Kitchen Inc.	Мебель/бытовая техника/товары для дома и сада	РС	64%
OmahaSteaks.com Inc.	Продукты питания и алкоголь	МЛМ	63%
Sturbridge Yankee Workshop	Мебель/бытовая техника/товары для дома и сада	МЛМ	63%

Онлайн-продажи в общей выручке компаний разных отраслей

51% крупнейших в мире интернет-магазинов принадлежат розничным сетям, производственным компаниям, компаниям сетевого маркетинга, для которых собственный интернет-магазин – один из каналов сбыта

в интернете и офлайне. Еще 49% из топ-1000 крупнейших – это интернет-магазины классические, открывающие офлайн-представительства и другие направления деятельности уже после завоевания доли рынка.

Структура топ-1000 интернет-магазинов в разрезе типа головной компании компаний, 2015⁸²



Примеры крупнейших в мире интернет-магазинов и их вклад общую выручку компании в 2014–2015 гг.⁸³

Интернет-магазин	Доля ИМ в общей выручке компании		Интернет-магазин	Доля ИМ в общей выручке компании	
	2014	2015		2014	2015
Walmart.com	2,5%	2,8%	Lands'End	77%	80%
Staples.com	49%	51%	GameStop Corp	9%	11%
Macy's Inc	19%	23	J.Crew Group	35%	39%
The HomeDepot	4,5%	5,3%	Foot Locker	12%	13%
Costco Wholesale	3,4%	3,9%	Restoration Hardware	41%	41%
Office Depot	27%	30%	BarnesandNoble.com	16%	15%
Best Buy	9 %	10%	Abercrombie & Fitch	22%	24%
Sears Holding	13%	15%	Dick's Sporting Goods	9%	10%
Nordstrom	18%	20%	American Eagle	18%	20%
Kohl's	11%	15%	REI	21%	23%
Gap	15%	16%	Ascena Retail Group	9,4%	11%
Williams-Sonoma	51%	51%	The Kroger Co	0,4%	0,4%
Target Corp	3%	4%	Chico's FAS	17%	17,5%
Lowe's	2,3%	3%	LuLuLemon Athletica	18%	19%
L Brands	14%	13%	Express Inc	16,5%	18%
J.C.Penney Co	10%	11%	CVS Caremark	0,2%	0,2%
Toys'R'Us	10%	12%	AutoZone	3,6%	3,6%
Neimann Marcus	25%	26%	The Children's Place	16%	18%
Walgreen Co	1,5%	1,2%	TJX Cos	1%	1%
Urban Outfitters	29%	37%			

Динамичные специализации и молодые интернет-магазины

37% годовой онлайн-выручки топ-1000 интернет-магазинов в 2015 г. пришлось на 4 квартал – Хэллоуин, День благодарения, рождественские каникулы, Новый год (международная доставка). В РФ доля предновогоднего результат ажиотажа частных и корпоративных клиентов в выручке интернет-магазинов формирует 35-65% годовой выручки магазинов в зависимости от специализации.

Неполный список предметов, запрещенных международной почтовой доставкой, в т.ч. России:⁸⁴

- Любого вида растения в любой форме, включая семена
- Табачные изделия
- Аэрозоли
- Оборудование для рыбной ловли/ловли водных биологических ресурсов
- Алкогольные Напитки
- Боеприпасы
- Сухой Лед
- Бензин
- Свежие фрукты, овощи и другой скоропорт
- Живые животные (за искл. пчел, пиявок, шелковичных червей в сопровождении ветеринарного сертификата)
- Парфюмерия (спиртосодержащая)
- Яд
- Человеческие органы

И т.п.⁸⁵

Более 70% мировых ИМ имеют глобальную доставку, в т.ч. в Россию, – доставка одежды, аксессуаров, кухонных принадлежностей, средств для косметических салонов, мебели и много другого, что ежегодно обеспечивает прирост доли иностранных закупок в общем рынке российского интернет-ритейла.

Наиболее динамичная специализация в 2015 году с т.з. онлайн-продаж – товары для животных, программное обеспечение и создание веб-сайтов, оборудование и техника для дома/сада/ремонта – более 20% роста. По плотности конкуренции онлайн лидируют интернет-магазины таких специализаций как одежда/аксессуары, мебель/бытовая техника/товары для дома и сада, товары для спорта и активного отдыха – 42% от общего числа топ-1000.

Доля топ-10 интернет-ритейлеров США в общем рынке онлайн-продаж – 53% в 2015 г., в 2014 г. доля составляла 55%. При этом новые игроки-лидеры на рынке появляются и закрепляются ежегодно. Созданные за период 2009-2014 гг. интернет-магазины в 2015 заработали около \$20 млрд или 6% общей выручки топ-1000. В 2015 г. в рейтинг вошли интернет-магазины разных специализаций и показали трехзначный рост тоже разные специализации – 24 интернет-магазина показали рост выше 100% и почти все из них созданы в период 2009-2014 гг.

Насколько удобно вашим клиентам смотреть адреса, номера телефонов, делать заказы на вашем сайте, когда они приходят через мобильные устройства? Трафик со смартфонов на сайты интернет-магазины в 2010 г. составлял около 4% всего потока посетителей, на 2016 г. 64% всего трафика посетителей и покупателей на сайты топ-1000 ИМ мира идет с мобильных устройств. В России данный показатель на уровне 30-33%.⁸⁶

На 2016 г. 78% из топ-1000 интернет-магазинов имеют мобильную версию/верстку сайта и ок. 35% создали мобильное приложение для своих покупателей.

**В разрезе специализаций топ-1000 интернет-магазинов,
которые в том числе доставляют в Россию⁸⁷:**

Специализация интернет-магазина	Совокупная выручка ИМ по специализации, 2015, \$млн	Число ИМ данной специализации	Ср. выручка на компанию, \$млн	Динамика общей выручки ИМ специализации в 2015
1. Универсальная розница, искл. Amazon	51 668	53	974	14%
<i>Amazon</i>	92 448	1	92 448	16%
2. Компьютеры/электроника	61 126	69	885	9%
3. Одежда/аксессуары	41 503	250	166	14%
4. Товары для офиса	16 709	23	726	0,5%
5. Оборудование и техника для дома/сада/ремонта	14 959	58	257	22%
6. Мебель/бытовая техника/товары для дома и сада	11 780	104	113	22%
7. Книги/музыка/видео	7 391	36	205	16%
8. Здоровье/красота	6 969	53	131	16%
9. Товары для спорта и активного отдыха	5 906	79	74	14%
10. Игрушки/хобби	4 858	40	121	13%
11. Продукты питания и алкоголь	3 904	43	90	15%
12. Услуги печати, в т.ч. рекламной	3 585	20	179	15%
13. Автокомплекующие/аксессуары	3 118	38	82	12%
14. Ювелирные изделия	2 365	36	65	11%
15. Цветы/подарки	2 287	33	71	7%
16. Купоны	1 974	2	987	16%
17. Музыкальные инструменты	1 301	3	433	17%
18. Монеты из драг. металлов	1 182	1	1 182	12%
19. БАД/лекарства	945	13	72	5%
20. Товары для животных	873	13	67	45%
21. Товары для детей, в т.ч. для школы	323	5	64	18%
22. Все для проведения праздников	272	7	38	10%
23. Обучение	165	1	165	20%
24. Оборудование для ресторанов	108	1	108	12%
25. Фильтры, картриджи и др.	96	5	19	8%
26. Программное обеспечение и создание веб-сайтов	79	3	26	26%
27. Сигары и сигареты (в т.ч. электронные)	69	3	23	7%
28. Luxury	68	1	68	14%
29. Чехлы и аксессуары для смартфонов, планшетов и компьютеров	34	3	11	14%
30. ПО и компьютерная техника для учреждений + розничные продажи	302	1	30	3%
31. Товары для декора и интерьера	25	1	25	20%
32. Аутсорсинг интернет-продаж	12	1	12	2%
ИТОГО	3 384	1000	338	14%

**Примеры молодых интернет-магазинов с ростом выручки более 100% в 2015 г.
Их возраст, специализация и тип компании⁸⁸**

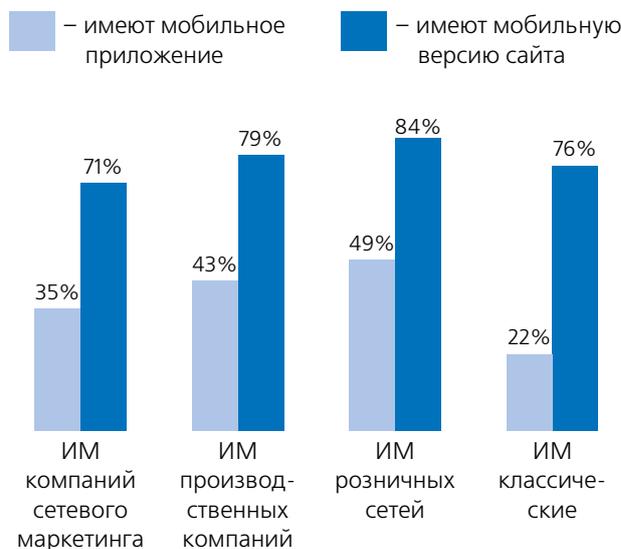
Интернет-магазин	Специализация	Тип*	Год основания	2015 Интернет-продажи, \$млн	2015 прирост
Leesa	Мебель/бытовая техника/товары для дома и сада	П	2014	28,5	20 257%
Home Chef	Продукты питания и алкоголь	ИМ	2013	10,4	2 500%
Thrive Market	Продукты питания и алкоголь	ИМ	2014	25	2 400%
Green Chef Corp.	Продукты питания и алкоголь	ИМ	2014	10	900%
Harry's Grooming	Здоровье/красота	ИМ	2012	30	400%
Nine Line Apparel	Одежда/аксессуары	ИМ	2012	9,3	391%
Eloquii Design Inc.	Одежда/аксессуары	ИМ	2014	21	320%
FlexShopper Inc.	Компьютеры/электроника	ИМ	2014	20,1	312%
Touch of Modern	Универсальная розница	ИМ	2012	100	233%
Saatva Inc.	Мебель/бытовая техника/товары для дома и сада	П	2013	81	200%
Casper	Мебель/бытовая техника/товары для дома и сада	П	2014	85	183%
rue21 Inc.	Одежда/аксессуары	РС	2013	35	150%
Munchery	Продукты питания и алкоголь	ИМ	2010	25	150%
Swap.com	Одежда/аксессуары	ИМ	2013	7	133%
Pharmapacks LLC	Здоровье/красота	МЛМ	2010	69	119%
123Stores.com	Цветы/подарки	ИМ	2009	95	117%
NakedWines.com	Продукты питания и алкоголь	ИМ	2012	70	106%
Everlane Inc.	Одежда/аксессуары	ИМ	2011	72	100%
Boxed Wholesale	Продукты питания и алкоголь	ИМ	2013	45	100%

*П- производитель, ИМ-интернет-магазин классический, РС – розничная сеть, МЛМ – сетевой маркетинг/продажи по телефону

Какая доля интернет-продаж вашей компании приходится на интернет-магазины партнёров и маркетплейсы? В среднем, каждый интернет-магазин продает свои товары на 3-4 дополнительных площадках – маркетплейсах. 45% продаж через маркетплейсы в США проходят через Amazon и eBay, за 2015 г. рост продаж компаний на этих площадках + 23%.

Например, для универсальной розничной сети Vealls, продажи через маркетплейс Amazon обходятся на 10-15% дешевле за счет того, что маркетплейс берет на себя фулфилмент сервис.

Доля ИМ разных типов, имеющих оптимизированные под смартфоны сайты и мобильные приложения⁸⁹



Наиболее популярные маркетплейсы среди топ-500 ИМ мира⁹⁰

(один интернет-магазин может размещать свои товары на 3-10 маркетплейсах одновременно)

Маркетплейс	Доля ИМ, продающих на маркетплейсе	Маркетплейс	Доля ИМ, продающих на маркетплейсе
Google Shopping	70%	Amazon	30%
ShopZilla Inc	44%	Shop.com	30%
PriceGrabber.com	43%	Become.com	27%
Shopping.com	41%	ShopWiki.com	19%
Pronto Inc.	38%	Buzzillions.com	17%
YahooShopping	38%	eBay	15%
Bing	37%	FindGift.com	7%
Nextag	32%	Sortprice.com	6%

Примеры интернет-магазинов из топ-1000, для которых маркетплейсы – один из крупнейших каналов продаж помимо собственного ИМ.

№ в рейтинге топ-1000	Название компании	Продажи через маркетплейсы ⁹¹	Доля от общих продаж в 2015	Динамика 2015/2014
42	APMEX	\$82 796 420	7,0%	12,3%
325	Pharmapacks LLC	\$59 340 000	86,0%	318,6%
377	MyOTCstore.com	\$45 955 917	90,0%	51,6%
193	Silver Star Brands	\$37 572 960	24,0%	160,9%
444	ShopLadder	\$34 780 000	94,0%	40,4%
357	pcRUSH.com	\$28 850 325	50,0%	5,0%
263	Alex and Ani LLC	\$19 000 000	20,0%	30,4%
403	47St. Photo	\$15 939 145	35,0%	91,8%
359	Bealls Inc.	\$15 870 000	27,6%	4,8%
500	Limited Goods LLC	\$15 586 475	55,0%	21,7%
419	Quantum Networks LLC	\$14 437 500	35,0%	25,0%
192	Monoprice Inc.	\$14 105 520	9,0%	4,0%
144	Deckers Brands	\$13 986 000	6,0%	0,0%
445	DiscountRamps.com LLC	\$11 808 000	32,0%	10,8%
407	National Trade Supply	\$7 518 955	17,0%	2,6%
463	Online Stores Inc.	\$6 520 000	20,0%	3,0%
319	ShoppersChoice.com	\$5 662 113	8,0%	16,0%
334	TABcom LLC	\$5 200 000	8,0%	-5,5%
396	BuyAutoParts.com	\$5 156 225	11,0%	NA
388	Jimmy Jazz	\$4 402 863	9,0%	165,5%
201	Power Equipment Direct	\$4 320 000	3,0%	20,0%
152	Pep Boys	\$2 227 500	1,0%	35,0%
483	Paul Fredrick	\$1 227 000	4,0%	109,7%
366	Entertainment Earth Inc.	\$1 108 000	2,0%	NA
406	PureFormulas.com	\$929 430	2,1%	-7,1%
273	Indigo Books & Music Inc.	\$915 000	1,0%	11,7%
499	Leesa	\$285 000	1,0%	NA
	Total	\$455 500 348		42,9%

Ели говорить в целом об электронной коммерции и интернет-технологиях, проникающих в офлайн продажи, можно привести такой событийный калейдоскоп, характеризующий вектор изменений.

Март 2016

- Waitrose запустил приложение для сканирования штрих-кодов на телефон потребителями. Держатели карт лояльности myWaitrose теперь могут использовать собственный мобильный телефон, чтобы сканировать продукты, перед складыванием в корзину, сокращая время, которое они обычно тратят на кассе. Пока услуга запущена только в 3-х супермаркетах, если эксперимент окажется успешным, то услуга будет развернута на все отрасли Waitrose в 2016 году.⁹²

Апрель 2016

- Shop Direct использует новую технологию электронной коммерции, которая дает возможность посетителям сайтов сравнить размер продуктов, которые они хотят купить, с моделью собственных размеров или уже имеющихся вещей. Технология сравнения размера разработана Tangiblee. Технология способствовала увеличению чистой прибыли.⁹³

Июнь 2016

- Boots запустил приложение Sales Assist, разработанное IBM MobileFirst (только на iOS). Приложение позволяет работникам магазина быстро показывать информацию о продукте, рейтинги и обзоры, совершать онлайн-инвентаризацию и рекомендации, основанные на интернет-аналитике, не покидая торгового зала. Это поможет самым маленьким магазинам чувствовать себя флагманскими, с доступом к базе Boots.⁹⁴

- Gap запустил новое приложение лояльности Gap+ – в попытке разработать гораздо более персонализированный подход к маркетингу и дисконтированию. Приложение предлагает пользователям более индивидуализированный канал изображений и предложений, основываясь на основной пользовательской информации, введенной при регистрации. Покупатели, использующие приложение получают 5% скидку на каждую покупку, совершаемую через приложение, будут получать обзоры от блоггеров на новые, интересные только им продукты (анализ на основании прошлых покупок).⁹⁵

Июль 2016

- По данным исследования Visa европейские потребители заинтересованы в использовании биометрических данных на мобильном устройстве для обеспечения безопасности платежей. В опросе приняли участие 15 тыс. человек из Великобритании, Швеции, Испании, Франции, Германии, Италии и Польши.⁹⁶

Предпочтения потребителей по использованию биометрических данных для аутентификации при совершении платежей в будущем:

53% – сканирование отпечатков пальца,
29% – двухфакторная аутентификация,
23% – сканирование радужной оболочки,
15% – распознавание лица («селфи» для осуществления платежей),
12% – распознавание голоса,
10% – «поведенческая» биометрия.

- Посетителям Retail Asia Expo в Гонконге в навигации помогал робот Энтони. Создатели робота считают, что в будущем подобные роботы заменят консультантов в магазинах. Они могут оказать помощь и внимание клиенту в один клик: сбор за-

казов, информация о продуктах, проверка запасов в близлежащих магазинах, направление клиентов в другие отделения.⁹⁷

- MSC Cruises заключил партнерство с VeMyEye для сбора маркетинговых данных с помощью краудсорсинга. VeMyEye используют эффект «Pokemon Go» для сбора и определения местоположения конкретных данных с помощью геймифицированных задач. Пользователи приложения собирают данные в определенных местах,

как часть игры «охота за сокровищами». Цель: «видеть» 1000 мест в течение нескольких дней. Это позволяет MSC Cruises проверить восприятие бренда за короткий период времени. MSC также использует сервис, для поиска условий создания идеального магазина. Через мобильное приложение, пользователи отправляют изображения витрин, которые должны отображать рекламные плакаты MSC Cruises, наряду с информацией конкурентов.⁹⁸

4.3. Интернет как канал для продвижения

Бюджеты, которые направляют компании в интернет-продвижение растут опережающими темпами. В разделе №2 мы описали, что в ЕС Интернет уже обогнал ранее самый популярный канал ТВ. И мы видим, что при сохранении текущих динамик, в ближайшие пару лет это произойдет в РФ.

Но обратной стороной этой медали становится то, что с ростом популярности канала и прихода рекламодателей с большими бюджетами рекламный рынок перегревается – растет средняя стоимость одного контакта, клика, перехода и в конечном итоге – покупателя. Игроки рынка на конференциях подтверждают факт роста стоимости привлечения покупателя год от года. Базовый закон экономической теории «спрос-предложение» работает и в интернете – его никто не отменял.

В большинстве случаев, затраты на привлечение 1 нового покупателя (не посетителя) интернет-магазин окупает не после 1 покупки, а после 2-4 покупок данного покупателя. Поэ-

тому очень важно сделать покупателя лояльным – иначе, бизнес потенциально обречен.

Рассмотрим, как это работает. Для примера возьмем 2 рекламные компании, которые отличаются по своей эффективности. На обе потратили по 100 000 руб., но одна принесла **23 750 руб. прибыли**, а другая **-25 750 руб. чистого убытка** (см. таблицу на следующей странице). За основу взяты усредненные данные для сравнения, вы всегда можете произвести подобный расчет, подставив свои значения стоимости посетителя, наценки, среднего чека и конверсии.

Именно поэтому, на наш взгляд, с развитием Интернета в последние годы набирают популярность такие инструменты удержания клиентов и управления репутацией: **«контент-маркетинг», работающий мультимедийно: сайт, e-mail, smm, а также удобные (полезные) сервисы, а также системы мониторинга СМИ** которые работают прежде всего на формирование и удержание

Эскизная «считалка» стоимости привлечения одного покупателя при первой покупке⁹⁹

Разработано ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Показатель	Вычисление	Пример 1	Пример 2
1. Затраты на кампанию по продвижению, руб.	Вводная	100 000	100 000
2. Число привлеченных посетителей	Вводная	3 000	5 000
3. Стоимость привлеченного посетителя	=1/2	33	20
4. Средний чек вашего ИМ, руб.	Вводная	2 500	2 500
5. Средняя наценка вашего ИМ, %	Вводная	55%	55%
6. Конверсия вашего ИМ, %	Вводная	1,80%	1,80%
7. Число привлеченных покупателей	=2*6	54	90
8. Стоимость одного привлеченного покупателя	=1/7	1 852	1 111
9. Выручка с кампании по продвижению	=7*4	135 000	225 000
10. Маржинальная прибыль с кампании, руб.	=9*5	74 250	123 750
11. Операционная прибыль от кампании	=10-1	- 25 750	23 750
12. ROI по маржинальной прибыли	=10/1	74%	124%

пула лояльной аудитории. Да, эти инструменты тоже требуют бюджетов, но «фишка» в том, что они хорошо работают на «длинных дистанциях», позволяют увеличить жизненный цикл клиента в компании. И, тесно

связанный с контент-маркетингом инструмент – **SEO** (оптимизация сайта для попадания в ТОП выдачи поисковых систем). Далее рассмотрим подробнее именно эти инструменты продвижения.

Контент-маркетинг

«Контент-маркетинг» – вид маркетинговой активности, включающий создание и распространение ценного, релевантного контента для привлечения и удержания целевой аудитории. Безусловно, конечной целью контент-маркетинга являются продажи продуктов/услуг. Но важно то, что пользователь приходит к нам, прежде всего потому, что мы помогаем ему ответить на волнующий его вопрос, решить его проблему, ответить на его актуальный запрос и т.п. Ключевой фактор здесь – мы несем пользу нашему клиенту, а не заваливаем его предложением наших товаров и услуг. Но, с другой стороны, в полезном контенте, могут содержаться пути решения задачи пользователя с помощью товаров и услуг, которые предлагает наша компания. Таким образом пользователь получает готовое решение для своей задачи.

Контент, создаваемый в рамках контент-стратегии, распространяется через разные каналы: сайты, соцсети, e-mail рассылки. В 2009 г. мы описали мультиканальность как ключевой фактор успеха продвижения компании, ее продукта. Еще более логичным это суждение кажется в ситуации, когда компания специально создает качественный (полезный) контент – естественной задачей становится распространение качественного контента по максимальному количеству каналов с целью охвата максимальной аудитории.

skyeng

Один из примеров эффективной (с точки зрения реализации) контент-стратегии – проект Skyeng. Введя в поиске один из сотен и тысяч запросов, например «разговорный английский» пользователь в числе первых выданных видит статью, которая ведет на сайт проекта <http://skyeng.ru/>.

Результат поиска по запросу «разговорный английский»

100 популярных разговорных фраз на английском

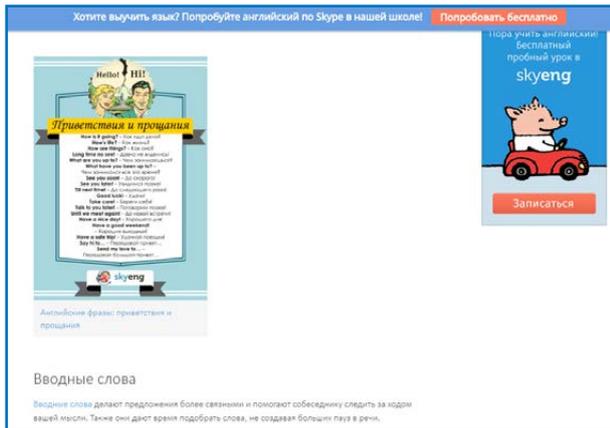
skyeng.ru/articles/100-populyarnyh-razgovornyh-fraz-na-anglijskom

100 популярных разговорных фраз на английском. Подходящие фразы выручат в любой ситуации: они помогут поддержать разговор и сделают речь ...

100 полезных разговорных ... - Все приветствия в ... - Мобильная версия

Сайт проекта Skyeng

Хотите выучить язык? Попробуйте английский по Skype в нашей школе! [Попробовать бесплатно](#)



Вводные слова

Вводные слова делают предложения более связными и помогают собеседнику следить за ходом вашей мысли. Также они дают время подобрать слова, не создавая больших пауз в речи.

Хотите выучить язык? Попробуйте английский по Skype в нашей школе! [Попробовать бесплатно](#)

Самое читаемое [Читать все →](#)

- Английские приветствия [Иллюстрация](#)
- Правила чтения [Учебник](#)
- Собеседование: рассказ о себе [Работа](#)
- Стили английского языка [Учебник](#)
- Изучаем английский: 10 советов [Учебник](#)
- Как рассказать о своем любимом [Иллюстрация](#)

Путешествия [Читать все →](#)

- 300 фраз для туристов [Иллюстрация](#)
- В гостинице: 200 нужных фраз [Иллюстрация](#)
- В ресторане: полезные фразы [Иллюстрация](#)
- Полетели! [Иллюстрация](#)
- Дом за рубежом [Иллюстрация](#)
- Достопримечательности Лондона [Иллюстрация](#)

В оригинале [Читать все →](#)

Предложение подписаться на рассылку на сайте проекта Skyeng и приветственное письмо

 **Учебные материалы у вас в почте**
Подпишитесь на еженедельные письма от Skyeng Magazine со статьями, подарками и событиями.

[Подписаться](#)

skyeng [weekly](#)

Здравствуйте, Григорий!

Спасибо, что подписались на еженедельную подборку по английскому skyeng Weekly.

Меня зовут Маша, я буду присылать вам полезные статьи и кейсы на определенную тему каждый вторник.



Чтобы вам не ждать следующей рассылки, я собрала самые популярные материалы из прошлых подборок на тему путешествий, еды и поиска работы. А также хочу пригласить вас на [Бесплатное занятие](#) от нашей школы Skyeng.

Let's begin!



Фразы в аэропорту и самолете.
В аэропорту начнем с практических навыков путешествия за границу.

На странице пользователь найдет статью с базовым набором разговорных фраз, разбитых на блоки. Каждый из блоков сопровождается красивым плакатом. Который можно распечатать и повесить к себе на рабочее место. Таким образом, пользователь решает свою задачу и получает дополнительное предложение по развитию своих навыков уже за деньги, но с возможностью попробовать услугу бесплатно – идеальная воронка продаж.

Кроме того, на любом экране любой статьи доступен баннер со счастливым поросенком, предлагающий записаться на пробный бесплатный урок.

И таких статей на сайте несколько тысяч. Они объединены по темам и задачам.

И через несколько минут получить приветственное письмо, в котором указывается, что теперь каждый вторник пользователь будет получать на почту письмо на определенную тему с английскими словами и грамматическими правилами. И опять же в письме содержится приглашение на бесплатное занятие.

Здесь же на странице пользователи могут перейти на страницы компании в соцсетях и подписаться на группы, где 3 раза в день публикуется полезный контент: мини-подборки слов для изучения, неправильных глаголов и т.п., а также репосты статей с сайта. Каждый пост сопровождается красивой картинкой.

Таким образом, данный кейс демонстрирует эффективную контент-стратегию, как с помощью полезного контента:

- 1) Привлекать трафик с поисковых систем (контент – одна из ключевых составляющих для SEO).
- 2) Помочь пользователю решить его задачу/проблему (полезный контент).
- 3) Использовать мультиканальную стратегию продвижения (распространять полезный контент через максимальное число каналов).
- 4) Продавать товар/услугу таргетировано под конкретную потребность (услуга компании очень четко попадает в область актуальных или потенциальных интересов пользователя).

E-mail маркетинг

Работающий **e-mail маркетинг** – это не постоянная рассылка предложений купить продукцию, а грамотная коммуникация с клиентом и инструмент увеличения лояльности. С помощью данного инструмента компании увеличивают вовлеченность, наращивают конверсию и, как следствие, увеличивают LTV (life time value).

Пользователь купил у Вас в интернет-магазине «расходник» с программируемым периодом использования (корм для собаки, подгузники, капсулы для кофе-машины и т.п.),

пришлите ему на почту напоминание о том, что запас «расходника» подходит к концу! Современные информационные системы позволяют сделать это с легкостью. Сделайте это вежливо, персонально и ненавязчиво. Практика показывает, что пользователь в большинстве случаев отреагирует положительно – конверсия таких писем в десятки раз превосходит обычные акционные рассылки, т.к. в подобных случаях, аналогично контент-маркетингу, мы решаем задачу пользователя, а уже потом свою. Сначала клиент, потом – мы сами.

В таблице ниже мы видим, что среди ТОП500 крупнейших интернет-магазинов США игроки из практически всех отраслей увеличили частоту коммуникации со своими клиентами при помощи e-mail. Причем увеличилось как число компаний, использующих e-mail

рассылки, так и частота рассылок. Мы видим, что частота коммуникации посредством e-mail колеблется от минимум – 1 раза в неделю для детских товаров, до ежедневных для музыкальных и даже до 2 писем в день для купонаторов!

**Число компаний в разрезе специализаций, в которых выстроен e-mail маркетинг
+ среднее число рассылок в 2014–2016 гг.**

Специализация	Количество компаний, делающих регулярные e-mail рассылки		Среднее число рассылок в месяц, 2016		
	2014	2016	2014	2016	CAGR 2014/16, %
БАД/лекарства	4	6 (100%)	5	20	95%
Книги/музыка/видео	7	16 (70%)	2	7	76%
Музыкальные инструменты	3	3 (100%)	11	29	64%
Здоровье/красота	16	26 (81%)	5	12	57%
Продукты питания и алкоголь	9	17 (77%)	5	12	55%
Мебель/бытовая техника/товары для дома и сада	23	34 (87%)	7	16	46%
Ювелирные изделия	9	12 (80%)	6	12	39%
Компьютеры/электроника	21	30 (70%)	4	8	38%
Одежда/аксессуары	106	132 (95%)	13	24	37%
Товары для спорта и активного отдыха	21	30 (88%)	8	14	34%
Все для проведения праздников	2	2 (100%)	10	17	34%
Универсальная розница	28	36 (95%)	14	24	33%
Купоны	2	2 (100%)	38	63	29%
Цветы/подарки	8	10 (77%)	9	13	22%
Фильтры, картриджи и др.	1	1 (100%)	7	9	13%
Услуги печати, в т.ч. рекламной	6	7 (70%)	7	9	12%
Товары для животных	6	6 (100%)	15	18	12%
Оборудование и техника для дома/сада/ремонта	16	17 (77%)	5	6	12%
Товары для офиса	9	8 (80%)	10	12	9%
Игрушки/хобби	10	12 (86%)	9	10	4%
Сигары и сигареты (в т.ч. электронные)	1	1 (100%)	7	6	-7%
Товары для детей, в т.ч. для школы	2	2 (67%)	5	4	-10%

Сервис – сделайте все так, чтобы пользователю стало удобно

Банальный принцип, лежащий в основе юзабилити – наука о том, как сделать любую вещь интуитивно понятной пользователю. Но вместе с тем еще очень мало используемый игроками рынка.

Кроме базовых направлений интернет-маркетинга появляется большое количество технических решений, позволяющих облегчить жизнь пользователю и сделать процесс покупок увлекательным. Интернет, как одна из веток высоких технологий, позволяет создавать большое количество удобных для пользователя **сервисов**, «плюшечек», «фишечек» – их функционал, зачатую, ограничен лишь фантазией разработчика.

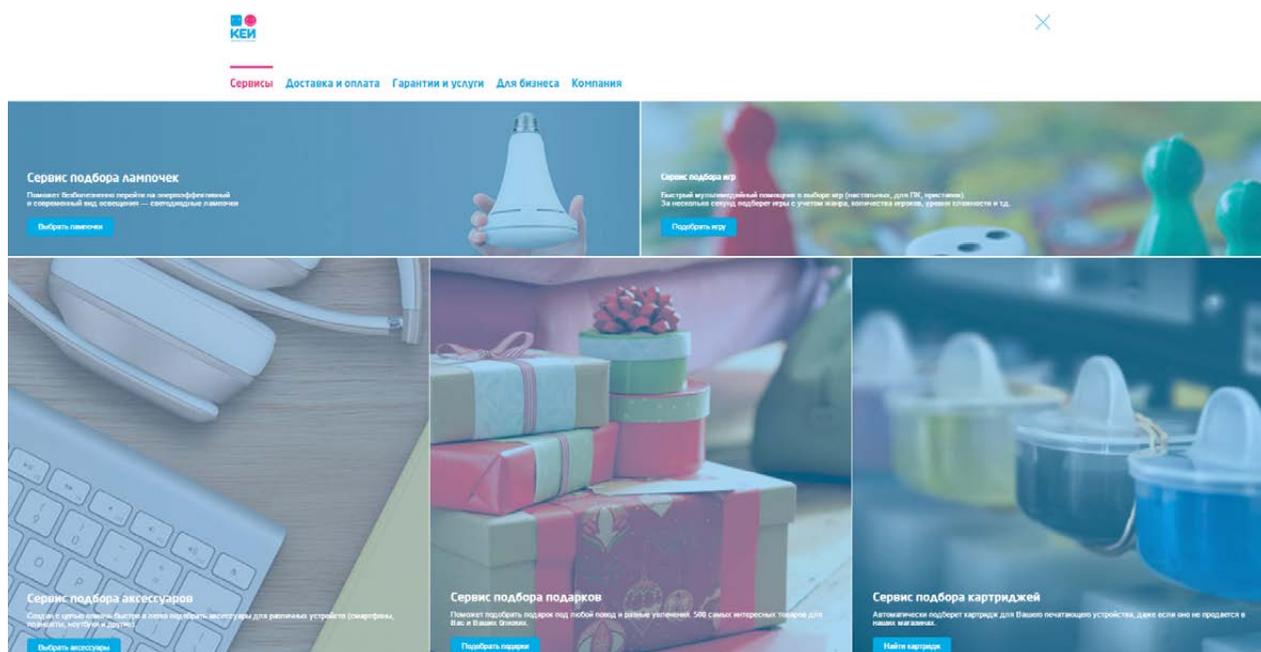


Пример успешной сервисной стратегии, направленной на создание потребительской выгоды (пользы) – «КЕЙ» – российская федеральная сеть супермаркетов цифровой техники, основанная в 1991 году, штаб-квартира в Санкт-Петербурге. Региональный игрок работает на высококонкурентном рынке, успеш-

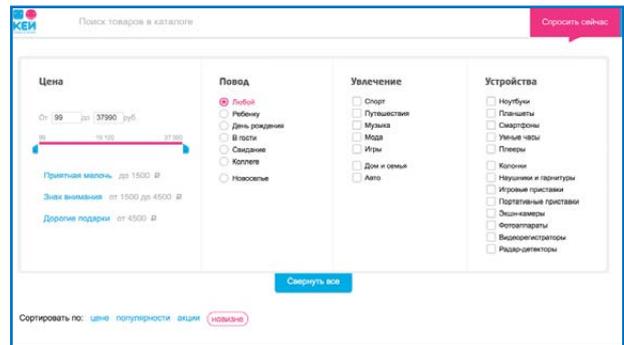
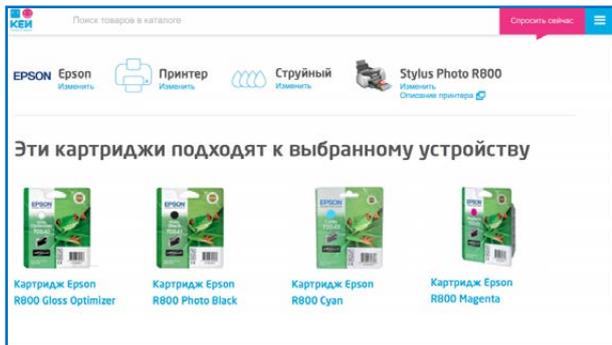
но конкурируя с таким гигантом, как Юлмарт, на его домашнем рынке.

Компания не с первой попытки, но успешно вышла в интернет-торговлю. В основу сайта компании легла идея «Переход от каталога к сервису». Специалисты компании разработали несколько очень удобных сервисов по подбору картриджей, лампочек, подарков, аксессуаров (смартфоны, планшеты, ноутбуки...), игр и т.п. И развитие портала продолжается в этом направлении. При этом, сервисы разработаны очень качественно (иначе они работать не будут). Сервис по подбору картриджей реализован настолько качественно и подробно, что, со слов представителей компании, сервисом пользуются даже игроки рынка, занимающиеся продажей и обслуживанием офисной техники. Кроме того, данный сервис помогает привлекать компании клиентов сегмента B2B, которые начинают взаимодействовать с компанией именно с закупки расходников.

Сайт компании «КЕЙ»



Сайт компании «КЕЙ»



SMM маркетинг

(привлечение трафика через социальные медиа)

Число пользователей соцсетей продолжает расти стремительными темпами.

Аудитория крупнейшей глобальной социальной сети Facebook в 2015 году превысила 1,5 млрд аккаунтов. 89% пользователей Facebook пользуются соц. сетью через установленное приложение на смартфоне, приложение **Instagramm** установлено на 75% смартфонов в РФ – вот она мобилизация в действии!

Естественно такое количество пользователей привлекает компании и агентства, занимающиеся продвижением. Каждый участник

+189% рост аудитории Twitter за год. В сети зарегистрировано 820 млн аккаунтов.

рынка может найти свою аудиторию и подобрать оптимальный микс соцсетей исходя из особенностей своего продукта, услуги и специфики использования соцсетей среди своей аудитории.

A I Z E L

Так, например, интернет-магазин из категории Fashion <https://aizel.ru/> активно использует соцсети не просто для коммуникации с клиентами и продвижения бренда, но и для продаж. В 2015 году Instagramm

Рост суточной посещаемости самой популярной соц. сети в РФ Вконтакте¹⁰⁰



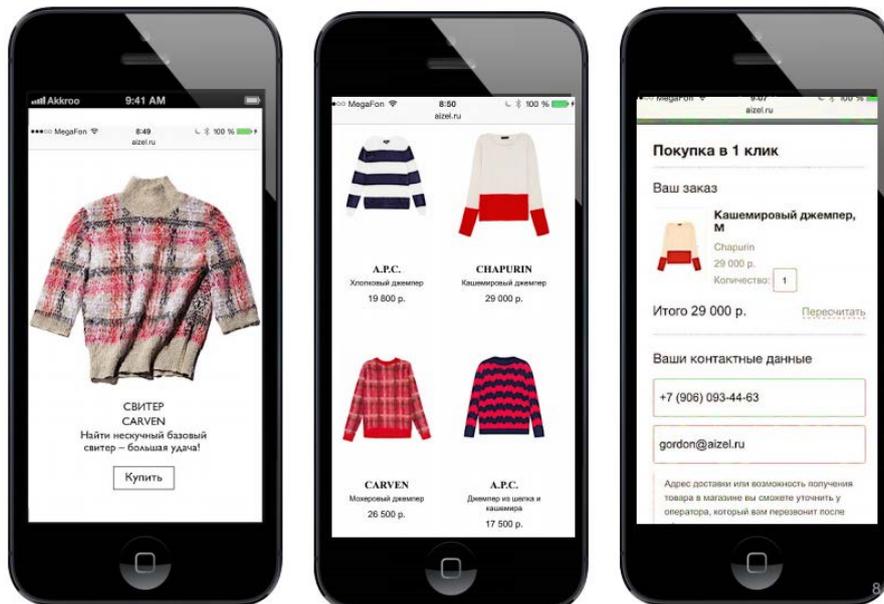
Число аккаунтов соцсетях

Млн аккаунтов	2012	2015	Рост
Facebook ¹⁰¹	1 056	1 545	46%
Мобильное приложение	680	1 385	104%
Instagramm ¹⁰²	90	400	344%
В России ¹⁰³	2,1	11	424%
Вконтакте	58 ¹⁰⁴	350	503%
Мобильное приложение ¹⁰⁵	-	66,5	н/д

Мобильная версия интернет-магазина AIZEL

Фокус на товар

Заказ в один клик (65% покупок)



обеспечил 3,7% продаж компании, причем на 100% – это мобильные продажи. Т.е. покупатель пришел за покупкой в магазин, увидев фото товара в соцсети через мобильный телефон. Для удобства мобильных пользователей и повышения конверсии в мобайле компания создала удобную мобильную версию сайта, где максимум площади экрана занимает фото товара с возможностью покупки в 1 клик. Показательно, что имеено Instagram является основным каналом трафика среди соцсетей – это очень характерно для игроков из индустрии fashion. Facebook обеспечил компании Aizel 1,8% продаж в 2015

году. Компания имеет 123 тыс. подписчиков в Instagram и 45 тыс. в Facebook.

Если посмотреть на практику ТОП-500 крупнейших интернет-магазинов, мы увидим, что наиболее популярными каналами являются Facebook и Twitter – 485 компаний из 500 (97%) ведут страницу компании в этих соц.сетях. Соцсеть Google+ – 80% компаний, несмотря на то, что наличие профиля в Google+ очень важно в т.ч. для оптимизации поисковой выдачи под брендовые запросы и продуктовые запросы с привязкой к местоположению.

Отрасли, компании из которых ведут наибольшую активность по числу соцсетей

Специализация	Количество компаний	Количество компаний, использующих все 8 инструментов	
		Шт.	%
Мебель/бытовая техника/товары для дома и сада	41	20	49%
Одежда/аксессуары	139	62	45%
Товары для спорта и активного отдыха	34	15	44%
Компьютеры/ электроника	43	9	21%

180 из 500 компаний (36%) используют все перечисленные инструменты для социального присутствия

Вовлеченность пользователей ТОП500 интернет-магазинов мира в разрезе специализаций

Число подписчиков в Facebook, %	Количество followers Twitter, %	Число просмотров в Youtube, млрд	Количество followers Instagram, %
Одежда/аксессуары (39%)	Одежда/аксессуары (47%)	Игрушки/хобби (2,3)	Одежда/аксессуары (74%)
Универсальная розница (18%)	Универсальная розница (11%)	Компьютеры/электроника (2)	Здоровье/красота (8%)
Здоровье/красота (9%)	Продукты питания и алкоголь (11%)	Одежда/аксессуары (1,7)	Компьютеры/электроника (4%)

Также высок показатель использования самого популярного видеохостинга YouTube – 92% компаний используют данный канал для продвижения. Фотохостинг Pinterest – 88% игроков из ТОП-500 и Instagram – 86%.

Наименее популярным инструментом выступают блоги, но их тоже используют больше половины из ТОП-500 крупнейших – 63% или 317 компаний.

Для количественной оценки работы компаний из рейтинга ТОП-500 в соцсетях мы посмотрели показатели вовлеченности. В таблице мы привели специализации-лидеры по четырем показателям:

1) Число подписчиков в Facebook (%).

Мы просуммировали число подписчиков в Facebook ТОП500 ИМ 32 специализаций и приняли их за 100%. В таблице приведены специализации, имеющие наибольшую долю от суммарной массы подписчиков – указана доля подписчиков ИМ в конкретной специализации от суммарного числа подписчиков.

2) Количество followers Twitter (%).

Аналогично – мы просуммировали число подписчиков в Twitter по всей выборке ТОП-500 и определили долю каждой категории от общего числа подписчиков.

3) Число просмотров в Youtube – сумма просмотров на каналах специализаций или отдельных игроков

4) Количество followers Instagram – аналогично Twitter – доля специализации/игрока от суммарного числа подписчиков по ТОП500 в данной соцсети.

Закономерно, на наш взгляд, что на данный момент игроки сегмента «Одежда/аксессуары» с большим отрывом лидируют в соцсетях. Из кейса AIZEL, приведенного в разделе выше, можно увидеть, что именно для данного сегмента эти каналы подходят очень органично под товар и особенности его продвижения. Про лидерство «Игрушек» по числу просмотров нам дает ответ следующая таблица.

Вовлеченность пользователей ТОП-500 интернет-магазинов мира в разрезе игроков

Число подписчиков в Facebook, %	Количество followers Twitter, %	Число просмотров в Youtube, млрд	Количество followers Instagram, %
The Discovery Channel Store (4%)	Starbucks (10%)	LEGO (>2)	Nike (17%)
Starbucks (4%)	L Brands (8%)	GoPro (>1)	L Brands (15%)
Walmart (4%)	Burberry (5%)	Discovery Channel Store (0,9)	Starbucks (4%)

Результаты получаются вполне закономерные. По числу просмотров в Youtube



лидирует **LEGO**. Аудитория бренда – цифровое поколение, малыши, вооруженные планшетами и смартфонами – активно поглощает цифровой контент. Второе место по числу просмотров на YouTube у канала



GoPro – лидера на рынке экш-камер, управляющего качественным и интересным каналом на YouTube, который смотрят миллионы людей, увлекающихся различными активностями. Канал имеет более 4 млн подписчиков и более 1,2 млрд просмотров

В соцсети Instagram лидерами являются категории «Одежда/аксессуары», «Здоровье/красота» – игроки именно из этих сфер активно используют фото для продвижения свой продуктов и услуг – таким образом компании информируют своих пользователей о тенденциях моды, а также повышают осязаемость собственного бренда, через демонстрацию новых коллекций и стилевое позиционирование в т.ч. с использованием популярных моделей в рекламных компаниях. Интересно,



что среди категории одежды наибольшую аудиторию имеет бренд **Nike**. На наш, это следствие тенденции роста увлечения спортивным образом жизни и массовым сегментом бренда. Nike, безусловно имеет большее число потребителей, чем, например, Burberry.

На втором месте по количеству фоловеров в Instagram компания L Brands, владелец популярного бренда **Victoria's Secret**. На июль 2016 года число подписчиков в Instagram



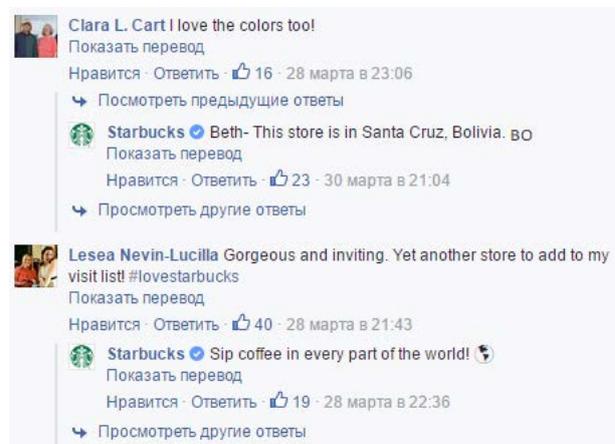
компании перевалило за 42 млн. Бренду, безусловно, удастся эффективно взаимодействовать с лояльными пользователями в соц. сети. Фотокарточки набирают сотни тысяч лайков, видео – сотни тысяч просмотров и сотни и тысячи комментариев.

По числу подписчиков в Facebook лидирует Discovery Channel Store – магазин сильного бренда, который радует подписчиков прекрасным контентом. У канала более 37 миллионов подписчиков!



Бренд **Strabucks** – лидер по числу подписчиков в Twitter и второй с небольшим отставанием в Facebook. Компания имеет более 36

Strabucks в Twitter и Facebook



млн подписчиков в Facebook и более 11 млн в Twitter, где значительную долю постов в ленте бренда составляют репосты твитов потребителей. Это здорово – контент создает не компания, а потребители услуг. Задача компании – отбирать лучшее и интересное. Ну и, естественно, предлагать интересный и полезный контент со своей стороны: акции, конкурсы, новые продукты, новые сервисы...

В Facebook компания размещает интересные посты о новых кофейнях или о заведениях, расположенных в интересных удаленных уголках света, а также активно общается со своей аудиторией.

Безусловно, у крупнейших мировых брендов под эту работу выделяются существенные бюджеты и работают над этими каналами целый команды: фотографы, видеографы, сценаристы, монтажеры, колористы, визажисты и т.п. Но, как мы видим, эти вложения не пропадают – они обеспечивают удобную пользователю коммуникацию, поддерживая лояльность в его сознании.

Мы рассмотрели классические примеры продвижения, через ведение страницы. Но за 2014 – 2016 года рекламные возможности социальных сетей сильно изменились:

- Facebook начал продавать рекламные видео прямо в ленте пользователей.
- Vkontakte начал продавать рекламу в новостной ленте.
- Facebook позволяет оплачивать рекламу за целевое действие.
- Facebook помогает найти нужную выборку людей look-a-like.
- Vkontakte начал продавать видео рекламу.
- myTarget, ВКонтакте позволяют таргетировать аудиторию мобильных устройств (возможности таргетинга постоянно растут).
- Динамический ремаркетинг MyTarget.

Важно то, что социальные сети позволяют очень точно таргетировать аудиторию рекламных сообщений, что оптимизирует рекламный бюджет и автоматически увеличивает конверсию, т.к. генерирует с высокой вероятностью целевой трафик. Данные инструменты по отзывам различных игроков рынка дают хорошие результаты эффективности, при грамотном управлении компанией.

Традиционные рекламные каналы

Таблица ниже является иллюстрацией того, как растут бюджеты на привлечение пользователей. В данном случае – бюджеты на контекстную рекламу в поисковых системах крупнейшими ТОП-500 интернет-магазинами США растут в среднем на 15-18% в год. Мы видим, что последние 3 года среди подавляющего большинства специализаций ежегодный рост бюджетов составлял более 20% в год. Причем быстрее всего росли бюджеты в универсальной рознице – широкий

ассортиментный обуславливает длинный список групп ключевых запросов.

Но в 1 кв. 2016 г. в США расходы на рекламу в поисковых системах снизились LFL впервые за 9 лет! Во втором квартале падение, хоть и сократилось, но продолжилось.

Косвенно, это может свидетельствовать о том, что данный канал стал для многих тематик неэффективен для привлечения тра-

Бюджеты на привлечение пользователей

Отрасль	Ежемесячные расходы магазинов на контекстную рекламу в соц сетях, \$тыс				Ср.значение на одного игрока, \$тыс		CAGR 2012/15, %
	2012	2013	2014	2015	2012	2015	
Универсальная розница	14 992	23 651,9	95 811,5	78 545,9	394,6	2 067	74%
БАД/лекарства	371	400,5	1 502,2	1 427,7	61,9	238	57%
Здоровье/красота	2 123	2 767	9 848,8	7 020,2	66,3	219,4	49%
Продукты питания и алкоголь	597,6	945	2 614 ,2	1 883	27,2	85,6	47%
Мебель/бытовая техника/товары для дома и сада	4 540,6	7 109	18 379,4	12 331,4	116,4	316,2	40%
Все для проведения праздников	187	250	599,9	502,6	93,5	251,3	39%
Компьютеры/электроника	7 816,8	11 248,9	23 429,6	20 167,6	181,8	469	37%
Цветы/подарки	2 134	3 709,9	6 290,5	5 304,9	164,2	408	35%
Товары для животных	823	1 012	1 897	1 944,2	137,2	324	33%
Одежда/аксессуары	13 377,3	15 463,9	39 665,6	30 990,3	96,2	223	32%
Оборудование и техника для дома/сада/ремонта	6 833,7	10 181	15 773,2	13 446,7	310,6	611,2	25%
Товары для офиса	1 971,1	2 667,3	5 850,8	3 802,5	197,1	380,2	24%
Ювелирные изделия	2 078, 4	3 007	4 809 ,2	3 949,9	138,6	263,3	24%
Игрушки/хобби	1 444,5	1 041,1	2 928,5	2 658,7	103,2	189,9	23%
Услуги печати, в т.ч. рекламной	3 377,5	4 816	6 563,7	6 033,3	337,8	603,3	21%
Музыкальные инструменты	404	388	765,6	656,7	134,7	218,9	18%
Товары для спорта и активного отдыха	2 833,6	3 411,7	4 920	3 989,2	83,3	117,3	12%
Автокомплектующие/аксессуары	2 458	2 792	3 486,3	3 373,3	163,9	224,9	11%
Товары для детей, в т.ч.для школы	20	37,2	32 ,7	27,4	6,7	9,1	11%
Купоны	1 180	1 146	1 972,7	1 580,9	590	790,4	10%
Книги/музыка/видео	3 028,7	6 056,1	3 543,6	2 497,8	131,7	108,6	-6%
Обучение	115	179	7 ,4	90,8	115	90,8	-8%
Фильтры, картриджи и др.	57	88	27,9	29,6	57	29,6	-20%
Оборудование для ресторанов	77	77	1,7	4,2	77	4,2	-62%
ИТОГО	72 842,6	102 445,6	250 824,9	202 416,4			41

фика. Большинство компаний имеют современные системы аналитики, позволяющие видеть эффективность работы каждого канала и его вклад в продажи.

В России рынок контекстной рекламы в 2015 рос наиболее динамично на фоне других классических рекламных инструментов. Но, вероятно, в течение пары лет с внедрение систем аналитики и ростом перегрева ставок мы тоже достигнем потолка этого стремительного роста.

Мы видим, что за последние 5 лет наибольший средний рост показывает видеореклама. Контекстная реклама на третьем месте по темпам роста, но при этом, сегмент по объему в 2 раза больше чем все остальные вместе взятые. Мы связываем это с тем, что этот инструмент работает безотсрочно: рекламная кампания запущена – трафик пошел, и вместе с тем, она позволяет приводить

целевого пользователя: таргетируем по региону и поисковому запросу. Но уже сейчас в РФ сегмент контекстной рекламы очень перегрет по большому числу популярных запросов. И получается, как в кейсе в начале статьи – стоимость привлечения покупателя или лида не окупается с первой транзакции. И в том числе благодаря этому мы увидим в ближайшие пару лет замедление сегмента – то, что происходит сейчас в США.

Основным драйвером роста уже сейчас, по итогам 2015 года, для всех сегментов являются мобильные устройства.

В 2015 г. российский рынок мобильной рекламы вырос на 120% до \$430 млн и занял 19% всего рынка интернет-рекламы и 5% всего рекламного рынка РФ¹⁰⁶. В 2016 году мы ожидаем, что тенденция роста доли мобильных платформ продолжится.

Динамика сегментов рынка интернет-рекламы в 2010–2015 г., млрд руб.¹⁰⁷

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Динамика 2015	CAGR 10–15
Контекстная реклама	16,85	24,24	37,55	57	70	79,8	14%	36%
Медийная реклама	9,8	15,83	19,2	23	22	19,8	-10%	15%
Поисковая оптимизация	6	8,56	10,24	12	13	12,6	-3%	16%
SMM	1,6	2,98	4,67	6,3	7,4	8,51	15%	40%
Видеореклама	0,4	0,8	1,7	3	3,8	4,45	17%	62%

Доля мобильной рекламы по сегментам интернет-рекламы в 2014–2015 гг.

Данные Аналитического центра Vi



4.4. Коммуникационная площадка

В коммуникационных технологиях интернет, без преувеличения, совершил революцию. Сегодня рынок услуг голосовой связи снижается, число и бюджеты на бизнес-поездки внутрикорпоративные и внешние уменьшаются, а объемы передачи данных растут. В основе изменений – рост числа удобных частным клиентам и бизнесу сервисов передачи данных, – онлайн-чаты, мессенджеры, видеоконференции, социальные сети, корпоративные порталы + распространение и снижение средней стоимости wi-fi... Если до появления Интернета удаленная коммуникация происходила посредством телефона, факса и почтовых отправок, то в 2016 году выражение «отправь мне на почту» имеет совсем другое значение нежели в начале 2000-х и ранее.

Все это многообразие средств общения, с одной стороны, порождает эффект digital intoxication, описанный во введении, с другой – предоставляет пользователю и компаниям возможность выбирать наиболее удобный и соответствующий задачам микс средств коммуникации.

Мы во многих разделах ссылаемся на опережающую тенденцию роста мобильных устройств как основного канала взаимодействия пользователя с интернетом. И по всем метрикам этот рост действительно взрывной. Для большинства людей основной функцией смартфона является выход в интернет, нежели голосовая коммуникация. Особенно это касается городов с населением до 100 тыс. чел. и поселков, где зачастую смартфон становится единственным устройством для выхода в интернет.

Объемы и динамика канала

Основным мерилom мощности коммуникативной составляющей интернета, естественно, является объем интернет-трафика и число подключенных устройств.

На фоне роста объемов данных на 20-30% ежегодно, мы видим отчетливый тренд мобилизации структуры трафика – за последние годы произошло серьезно изменение структуры. Мобильные способы передачи данных стали доминировать по объему передаваемой информации.

Стимулировать рост IP-трафика в мировых масштабах продолжает развитие интернета вещей. Видеонаблюдение, «умные» счетчики, цифровые медицинские мониторы и другие M2M-приложения и сервисы предъявляют к сети новые требования и постепенно наращивают трафик. Трафик смартфонов

Доля IP-трафика по типам сети в Мире¹⁰⁸

	2011	2015	2020
Фиксированные сети	76%	38%	22%
Wi-Fi	22%	55%	55%
Сотовые сети	2%	7%	19%

превысит в ближайшей перспективе трафик персональных компьютеров. Это становится возможно благодаря развитию беспроводных каналов передачи данных: рост скоростей и снижение стоимости. А потребители в свою очередь предпочитают мобильные сети фиксированным в силу их максимального удобства в условиях растущей мобильности.

Рост Wi-Fi охвата предоставляет сетевым операторам разнообразные возможности мас-

штабирования и оптимизации (увеличение разгрузки мобильного трафика, повсеместный сервис VoWiFi, сервисы для «умного» города, подключенный транспорт и соответствующие IoT-стратегии).

К 2020 году в Мире:

- **Объем** мирового IP-трафика **утроится**, CAGR 2015 – 2020 составляет 22%.
- В IP-сетях мира появится 10 млрд новых устройств и соединений – их число вырастет с 16,3 млрд (2015 г.) до 26,3 млрд. На каждого жителя Земли будет приходиться 3,4 устройства и соединения (в 2015 г. этот показатель составлял 2,2).
- Число точек доступа **Wi-Fi** (включая домашние) **вырастет семикратно** и к 2020 г. достигнет 432 млн (показатель 2015 г. – 64 млн).

К 2020 году в России:

- IP-трафик за период с 2015 по 2020 гг. утроится при темпах прироста 25%. **Российский интернет-трафик в 2020 г. в 281 раз превысит объем всего российского Интернета за 2005 г.**
- **Мобильный трафик** данных **вырастет восьмикратно**, CAGR 2015–2020 -53%. **Мобильный трафик растет втрое быстрее фиксированного IP-трафика.**
- Долю мобильного трафика вырастет с 10% 2015 г. до 27% в 2020 г.
- Число устройства на душу населения достигнет 5,9 (в 2015 г. – 3,6). Из всех сетевых устройств на долю M2M-модулей в 2020 г. придется 52%.
- ПК будут генерировать 16% IP-трафика (в 2015 г. – 66%), телевизоры – 10%, смартфоны 59% (в 2015 г. – 17%), планшеты – 12% и M2M-модули – 3,6% трафика.

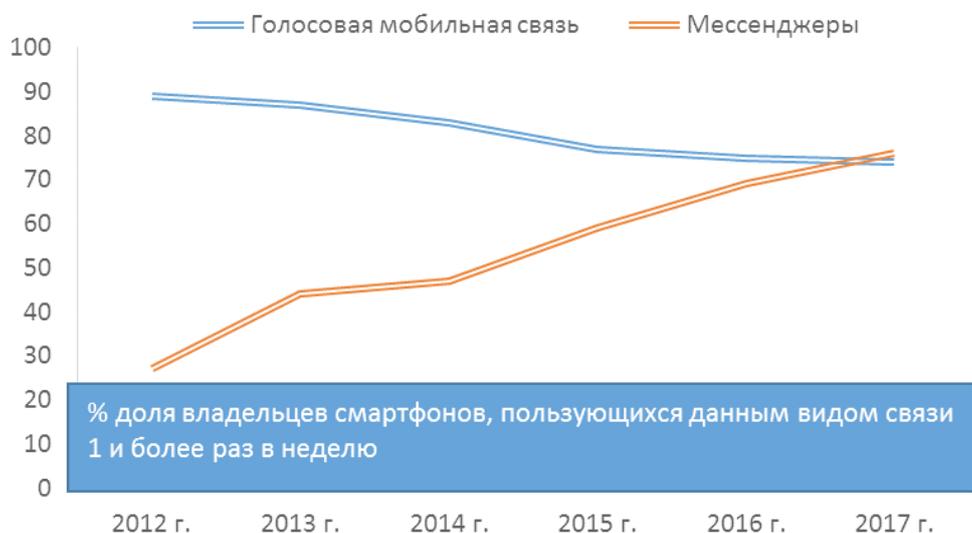
Эффективная коммуникации без телефонных звонков

Глобально в 2016 около 26% пользователей смартфонов на развитых рынках не совершали ни одного традиционного телефонного звонка в течение недели!¹⁰⁹ Люди заменяют традиционные телефонные звонки на сообщения, включая SMS-сообщения, а также используют мессенджеры, использующие мобильный интернет трафик.

Число мессенджеров и число их пользователей растет с каждым годом. Уже в 2014 году аудитория наиболее популярных мессенджеров сравнялась с количеством пользователей крупнейших сотовых компаний. **А сейчас, в 2016 году, два наиболее популярных мессенджера обошли по числу пользователей крупнейшего мирового мобильного оператора.**

Банк «Точка» (входит в ФГ «Открытие») в июле 2016 года запустил финансового чат-бота в Facebook Messenger. Клиенты – юрлица и индивидуальные предприниматели – смогут просматривать информацию по счетам, находить ближайшие банкоматы, звонить в банк, службу поддержки и проводить платежи. Компания утверждает, что ее чат-бот первым в мире станет проводить платежи. Похожего бота обещал запустить Bank of America. Чат-бот – это программа-«консультант», способная реагировать на стандартные запросы и команды пользователей, сформулированные на обычном языке. Для того чтобы пообщаться с ботом «Точки», достаточно написать в личные сообщения страницы банка в Facebook. Для проведения платежей необходимо быть зарегистрированным пользователем интернет-банка.¹¹⁰

Как используют смартфоны

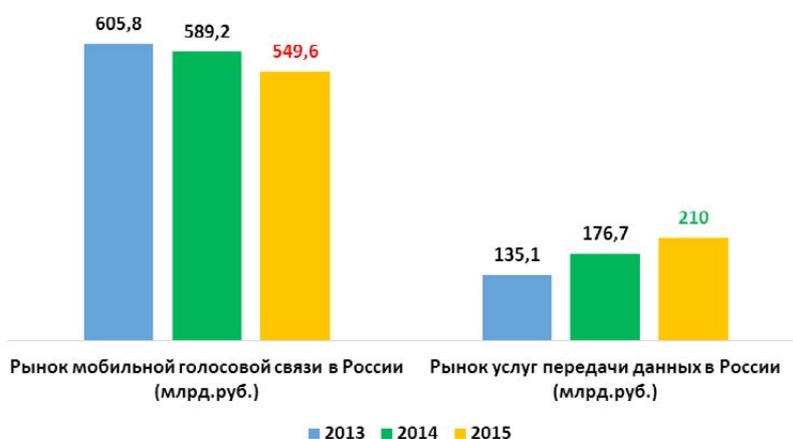


Мобильные операторы подтверждают тенденцию роста интернет-трафика и создают для этого роста новые возможности, расширяя сети покрытия 4G. Но основным источником выручки по-прежнему для них является голосовой трафик. И операторы ищут возможности выхода в быстрорастущий сегмент, на фоне падения традиционного.

Распространение мессенджеров и других мобильных приложений меняет не только затратную часть компаний в сторону удешевления корпоративной связи, но и рынок

в целом – сотовые операторы по всему миру недополучили \$14 млрд в 2014 г.¹¹¹ Недополученная выгода российских операторов – 15–20 млрд руб.¹¹² – около 2% доходов. В декабре 2015 г. на мессенджеры пришлось в 8,3 раза больше трафика, чем в июле¹¹³. В мессенджеры развивают дополнительные сервисы. Например, **Viber**: в 2016 г. заключено соглашение с **Western Union**, согласно которому пользователи мобильного мессенджера смогут **совершать денежные переводы по всему миру**.

Объем рынков мобильной связи – голосовой связи и мобильной передачи данных¹⁴



Динамика и структура глобального трафика мобильных данных 2015–2020¹¹⁵



Глобальный рынок мобильного трафика передачи данных будет расти на 53% до 2020 года ежегодно, увеличившись в 8 раз по сравнению с 2015 годом – 367 эксабайт в 2020 против 44 эксабайт в 2015.

Кратный рост произойдет за счет роста числа мобильных пользователей, роста числа мобильных соединений интернета вещей, роста средней скорости передачи данных, которая увеличится в 3 раза, и повышению объемов передачи видео по мобильным сетям (75% всего трафика к 2020).

И здесь мы видим еще одну закономерную тенденцию – скорость роста трафика существенно превышает рост объемов рынка в деньгах. С развитием и распространением технологий и ростом числа подключенных устройств трафик становится дешевле, что, в свою очередь, стимулирует его потребление.

При этом, все новые игроки успешно отъедают себе место под солнцем на высококонкурентном рынке. Так мессенджер Telegramm был запущен в 2013 году и за 3 года собрал аудиторию в 100 млн пользователей.

Популярность продукта facebook, на наш взгляд, объясняется успешным своевременным шагом со стороны руководства соцсети.

Соцсеть просто предоставила своим пользователям удобное средство общения за ее пределами, без дополнительных настроек и интеграций. Успешным было и решение об отмене обязательной регистрации в соцсети с целью использования мессенджера – появилась возможность привязки к номеру мобильного телефона, как у наиболее популярных на тот момент собратьев WhatsApp и Viber.

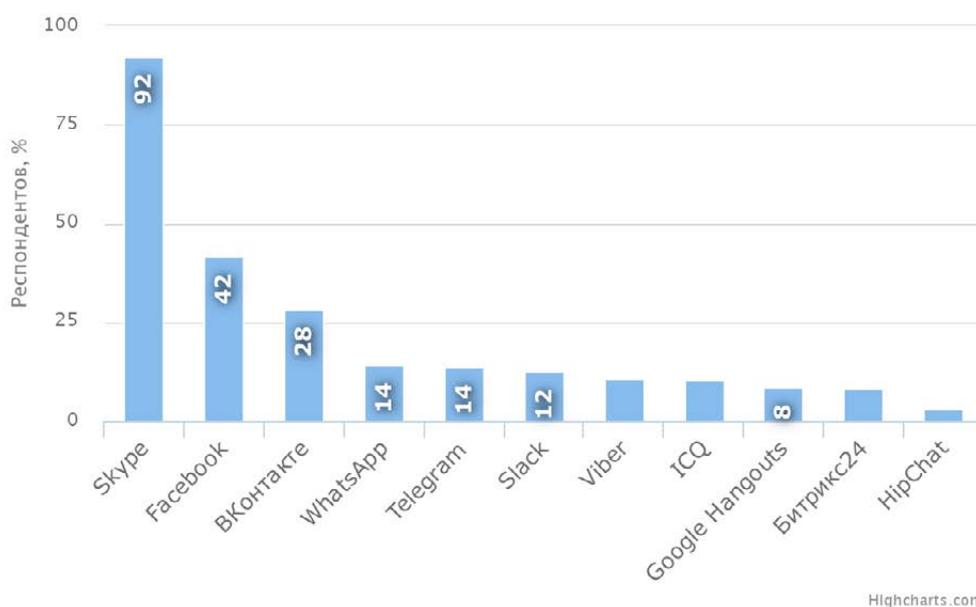
Чаты, мессенджеры и соцсети используют не только для развлечения. Коммуникация

Динамика роста ТОП-5 мировых мессенджеров, млн пользователей

	2013	2016	Рост 2016	CAGR 13–16
Facebook Chat ^{116,117}	50	1 000	43%	171%
WhatsApp ¹¹⁸	400	1 000	11%	36%
Viber ¹¹⁹	280	754	6%	39%
Skype	130	320	7%	35%
Telegramm ¹²⁰	2	100	61%	268%

в рамках рабочих задач – важный элемент любого бизнеса. Интересно, что в РФ на втором и третьем месте по популярности для рабочей коммуникации остаются чаты соцсетей.

Рейтинг мессенджеров для рабочей коммуникации¹²¹



Коммуникация как основа «новых рынков»

Коммуникация лежит в основе целых сегментов и рынков, которые работают через Интернет-протоколы. Дальнейшая технологическая революция не возможна без канала передачи данных. Новые зарождающиеся и стремительно развивающиеся рынки, существование которых невозможно без интернета, как канала коммуникации: «Интернет вещей», «Умный дом», «Умный город», Connected Cars, автономные транспортные средства. Кроме того, существенные изменения под влиянием новых возможностей коммуникации происходят и в традиционных секторах: удаленное образование, телемедицина, интернет-банкинг и т.п.

25 млрд – количество устройств, работающих на сетях мобильных операторов к 2020 году. Из них <10 млрд – мобильные телефоны и смартфоны, остальные – потребительская электроника и устройства M2M/IoT. Это повлечет за собой дальнейшее развитие сетей мобильной передачи данных:

- Увеличение числа новых сервисов на базе существующих сетей мобильной связи.

- Ожидание появления принципиально новых продуктов и бизнес-экосистем на базе сетей 5G¹²² – новый класс продуктов станет возможен за счет качества соединения и роста пропускного канала.
- Прогресс в создании программных продуктов для систем биометрической идентификации для выполнения финансовых транзакций и доступа к конфиденциальной информации на мобильных устройствах.
- Сети мобильной связи и смартфоны станут «центром управления» «умными» домами, автомобилями, системами личной безопасности и системами мониторинга и охраны здоровья.
- Появление «уберизированных» компаний – компаний, исключая посредническое звено между потребителем и поставщиком услуг, т.е. позволяющих коммуницировать субъектам сделки напрямую.

Еще одним интересным направлением развития элемента «Коммуникации» становятся системы взаимодействия человек-машина. Например, распознавание речи – сейчас уже никого не удивишь задачами по команде «ОК Google...». И эти когнитивные технологии коммуникации человека с машиной получат в ближайшее время тотальное распростране-

ние. В 2016 году 80 из 100 крупнейших компаний мира по разработке ПО встраивают в свои продукты когнитивные технологии: самообучающиеся системы, обработка текстов на естественных языках или распознавание речи. В 2015 году таких компаний было 64 из 100.¹²³

Не просто слышать, но и видеть

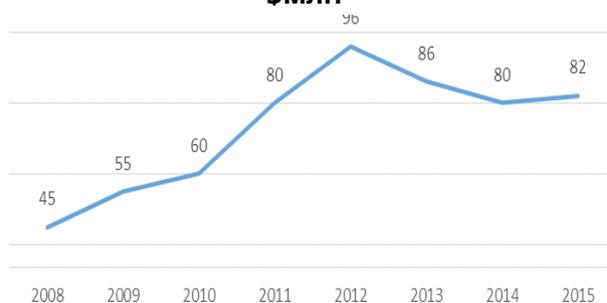
Одним из сегментов связи, который возник благодаря интернету – видеоконференцсвязь. Технологии удаленного общения существенно упростили решение бизнес-задач с использованием коммуникации и предоставили пользователям возможность «живого общения» с онлайн-видеотрансляцией собеседника.

Но несмотря на бурный рост, в отличие от многих других сегментов Интернет-экономики, данный рынок в долларовом выражении стагнирует после сокращения, которое началось еще в 2013 году. Важно, что сокращение наметилось еще до резкого обвала курса рубля – влияние данного фактора непосредственно на рынок, не велико. Мы видим несколько причин текущих динамик:

- Стагнация экономики и, как следствие, снижение инвестиционных программ покупателей ВКС. Отчасти этому способствует и высокая стоимость систем ВКС и обслуживания.
- Рост функционала и качества связи бесплатных мессенджеров с функцией видеосвязи.
- Развитие корпоративных порталов с интегрированными решениями связи.
- Развитие предложения в сегменте облачных ВСК, что позволяет снижать капитальные затраты и оптимизировать расходы на ВКС.

В Cisco снизили количество поездок на 65%, сэкономив \$500 млн в год на трэвел-бюджетах за счет видеоконференцсвязи.¹²⁴

Объем рынка ВКС РФ 2008–2015 гг., \$млн¹²⁵



Рынок ВКС достаточно консолидирован и консолидация, продолжается.

Рынок перерождается и растет по количеству подключенных к ВКС абонентов и переговорных комнат. Софт победил аппаратные решения для ВКС.¹²⁶

Примеры сделок на рынке ВКС за последние 5 лет

Год	Кто покупает	Кого приобретают ¹²⁷	Условия сделки
2011	Microsoft	Skype (самый популярный мессенджер в мире)	\$8,5 млрд ¹²⁸
2011	Polycom	Бизнес ВКС HP (Halo)	\$89 млн ¹²⁹
2012	Avaya	Radvision (производитель оборудования для ВКС)	\$230 млн ¹³⁰
2016	Mitel	Polycom	\$1,96 млрд ¹³¹

Телефония в облаке

С развитием описанных выше возможностей, не удивительным воспринимается факт сокращения традиционной телефонной связи. Рынок фиксированной телефонии, включая сегменты местной, внутризонавой и дальней (междугородной и международной) фиксированной телефонной связи в России, как и во всем мире, продолжает сокращаться.

Сокращению традиционной телефонии способствует не только развитие мессенджеров и сотовой связи, но и развитие IP-телефонии, и прежде всего – облачной.

Число российских пользователей IP-телефонии достигло 35 млн в 2016 г.¹³²

Объема рынка виртуальных АТС в РФ к 2020 г. – 4,75 млрд руб (в 2016 г. – 3,8 млрд) – сегмент продолжит отъедать долю фиксированной связи. Рост этот обусловлен, прежде всего, ценой и удобством для конечных пользователей. Облачные АТС позволяют уменьшить капитальные затраты на ИТ (оборудование, лицензирование), перевести CAPEX в OPEX, обеспечить бизнесу гибкое масштабирование (сжимание, расширение структур, найм более выгодных сотрудников из других регионов, удаленная и мобильная работа). «Гибридные» инфраструктуры (часть инфраструктуры в офисе, а ее дубль – в облаке, в теплом резерве) являются одним из самых недорогих и эффективных способов повысить непрерывность малого и среднего бизнеса за счет роста надежности и отказоустойчивости ИТ-инфраструктуры.

Причины (преимущества) перехода компаний на IP-телефонию в облаке:

- Высокое качество связи.
- Отсутствие необходимости покупать дополнительное оборудование (собственную АТС).

Динамика рынка фиксированной телефонии, 2013–2014, млрд руб.¹³³

Выручка, млрд руб.	2013	2014	Прирост
Всего	184,6	171,4	-7%
Местная связь	132,6	126,5	-5%
Внутризонавая связь	25,3	21,6	-15%
Дальняя связь	26,7	23,3	-13%

- Доступная междугородняя и международная связь – стоимость звонков в другие регионы около 3 центов за минуту разговора.
- Легкая масштабируемость облачных АТС: клиент может заказать любое количество ресурсов – от 10 абонентов до 1000.
- Комплекс аналитических бизнес-инструментов: аналитика телефонных звонков и контроль продаж, интеграция с CRM, единое решение фиксированной и мобильной связи.
- Мобильность: привязка каждого менеджера (работающего через мобильный) не просто к индивидуальному корпоративному номеру, а к главному номеру компании, защищает от заключения «левых» сделок; запись звонков, возможность быстро и удобно отслеживать историю общения с клиентами, статистику позволяют руководителям подразделений управлять своими сотрудниками максимально эффективно – виртуальная АТС помогает повысить качество работы с клиентами.
- Компаниям, имеющим удаленные филиалы, IP-технологии дают возможность обеспечения голосовой связи при помощи уже существующих корпоративных IP-сетей. Интернет-телефонию можно использовать в маркетинговых целях. Например, услуга Surf'n'Call.¹³⁴

Тенденции отечественного рынка корпоративной телефонии в 2016 году:

- Повышенный спрос на предоставление дополнительных услуг и сервисов, интеграцию с CRM-системами и другими бизнес-платформами, например, расширенная интеграция мобильной связи и офисной АТС или подключение средств для совместной работы в облаке.
- Запросы на доступ к сервисам геолокации и мобильный офис, интегрированный с АТС. Подобные функции повышают эффективность работы отделов продаж, служб доставки, разъездных сотрудников ведет к снижению операционных расходов и обеспечивает повышенный контроль KPI каждого менеджера.
- В 2016 г. рынок облачных АТС будет расти со среднегодовым показателем в 30% → следует ожидать появления новых игроков, использующих открытые платформы, которые позволяют быстро запустить телекоммуникационный бизнес.
- Закрепившиеся на рынке компании будут развиваться за счет интеграции новых решений и предоставления более интересных сервисов постепенно снижающаяся цена облачных коммуникаций перестает быть основным определяющим фактором при выборе облачного провайдера связи.
- В ближайшие 2–3 года интерес будут представлять технологии работы с большими данными. Облачная телефония позволяет получать аналитическую информацию, сегмент научится с ней работать.

Что касается интернета, то мы видим существенный рост спроса на облачную телефонию для интеграции системы учета и аналитики звонков в единую систему сквозной аналитики компании. Именно IP-телефония

позволяет осуществлять один из самых свежих сервисов веб-аналитики – колл-трекинг. Коллтрекинг (call tracking) – это технология, которая позволяет связывать входящие телефонные звонки с рекламным каналом или даже с конкретным пользователем для того чтобы в дальнейшем увидеть в системе веб аналитики эффективность канала, использующего телефонный номер. Это может быть сайт или лендинг, брошюра или буклет, билборд на улице и т.п. Суть технологии в том, что каждый канал или даже пользователь (в случае с динамическим колл-трекингом) видит уникальный номер телефона, по которому его потом идентифицирует система веб аналитики. И этот сегмент аналитики имеет огромный потенциал роста, который будет драйвить рынок облачной телефонии.

Одним из факторов роста рынка, является рост числа новых игроков в сегменте облачной телефонии. Важно, что привлекательность сегмента и его расположение на стыке ИТ и телеком отраслей привлекает игроков их разных сегментов: Alcatel – производство оборудования, Яндекс – ИТ-компания, Ростелеком – телеком гигант.

Направления развития облачных АТС:

дальнейшее развитие облачных технологий (IaaS, SaaS, PaaS, XaaS). Больше информации будет перемещаться в публичные и частные облака; продолжится развитие направления больших данных (Big Data) и бизнес-аналитики (Business Analysis), которые благодаря облачным технологиям становятся всё более доступны обычному бизнесу.

Новые игроки сегмента облачной телефонии 2014–2016 гг.

Год	Компания и решения	Функциональные характеристики
2014	Alcatel-Lucent: выпуск облачной системы коммуникаций для малого-среднего бизнеса OpenTouch Office Cloud.	Кроме функций по управлению голосовой связью, система включает мессенджер, email- и голосовую почту, мобильные приложения для коммуникаций на iPhone и Android. В 2013г. запустили OpenTouch Enterprise Cloud для крупных компаний, а на днях вышла и облачная АТС для малого-среднего бизнеса.
	ЗСХ: запуск облачного сервиса для владельцев бизнес-центров и сервис-провайдеров ЗСХ Cloud Server.	Решение для организации хостинга/аренды офисных IP-АТС: позволяет организовать хостинг до 50 АТС ЗСХ Phone System на собственном или арендуемом облачном сервере.
	Ростелеком: облачная АТС для малого бизнеса	Объединение в единую сеть удаленных офисов, рабочих мест в одном офисе. Услуга представляет собой короткий многоканальный телефонный номер без привязки к месторасположению с возможностью приема и отправки вызовов..
	Наука-Связь: облачная АТС для бизнеса АТС-он-лайн.	Сервис способен телефонизировать компанию любого размера, предоставив весь необходимый функционал.
2015	Virgin Connect: виртуальная АТС	Решение содержит базовый функционал (голосовое меню, запись звонков, переадресации, группы), и продвинутый: интеграции с CRM, собственный бизнес-коммуникатор для ПК, уведомления о пропущенных и подробная аналитика сервиса.
2016	Билайн: облачная АТС для бизнеса	Позволяет избавиться от «железа» и проблем с сохранением номера компании, при подключении предоставляется возможность пользоваться «Облачной АТС» бесплатно в течение 3 месяцев.
	Яндекс: облачная АТС для малого бизнеса «Яндекс.Телефония».	Предлагает привлекательные цены для небольших компаний: базовый пакет на 10 сотрудников и 1 городской номер - предоставляются бесплатно, платить нужно только за звонки. Функционал включает IVR, настройку правил переадресации входящих, детализация звонков, создание кнопки "Звонок с сайта", мобильную версию для iOS и Android, поддерживает до 30 сотрудников, поддержка очереди входящих вызовов, запись разговоров и статистика обращений. Сервис работает только в Москве и Санкт-Петербурге

4.5. R&D и небанковское финансирование бизнеса

Краудсорсинг или просто новый способ R&D

Шоколад **Ritter Sport** в России имеет более 25 видов – разные вкусы, разный вес, разные наборы. Идеи вкусовых новинок на российском рынке создавались в 2015 г. 100 000 пользователями сети. Специально для расширения ассортиментной линейки компания запустила площадку **«Ritter Sport по-русски»**, собрав пожелания клиентов по русскому вкусу шоколада.¹³⁵



ПРОДУКТ

Ford совместно с сайтом Filmaka.com запустил конкурс: пользователь снимает сколько угодно рекламных роликов, посвящённых автомобилю Ford Mustang. Победитель получает – Ford Mustang. Такая смена концепции создания рекламы свела затраты на услуги профессиональных рекламных агентств к нулю.



РЕКЛАМА

Такой способ, а теперь уже и инструмент создания новых и усовершенствования существующих товаров, услуг, решений, рекламных кампаний, дизайна, изучения спроса НЕ сотрудниками компании и внешних поставщиков, А силами и-пользователей со всего мира – одна из возможностей для бизнеса, возникшая благодаря интернету. Это способ избежать устаревающего

и однообразного мышления, которое присуще сотрудникам из-за привыкания к внутренним методам решения проблем. Благодаря большому количеству идей извне компании обеспечены новым и свежим взглядом, при этом обеспечивая возможности участия в развитии технологий для тех, кто вне организации.¹³⁶

Краудсорсинговые кампании работают и в сегменте B2B, и в B2C. Например, некоторые компании используют краудсорсинг для перевода своих сайтов на иностранные языки. **Facebook, Vkontakte, Twitter, LinkedIn** пользуются услугами добровольцев. Такие сайты, как **eBay, foursquare, Scribd, Adobe, Novell, The Library of Congress** переводят непрофессиональные переводчики. Гигант **Facebook** переведен на 70 языков бесплатно, а это >100 000 слов. При стоимости перевода даже \$0,¹³⁷ за слово вышло бы \$700 тыс. 4 000 пользователей перевели весь



ПЕРЕВОД
НА РАЗНЫЕ ЯЗЫКИ

сайт на французский за 24 часа. Качество может оказаться хуже профессионального перевода, а может и не оказаться. Достоинства: цена, скорость и маркетинг.¹³⁸

eBay разместил на краудплощадке задачу: классификация, распределение по категориям продаваемых товаров.

Unilever: внедрение метода оценки обратной связи, которая может интерпретировать нюансы выражения эмоций в разных языках.

Autodesk: подробное и точное описание клиентской базы (краудсорсинговое написание «портретов» компаний).

Grupo Bimbo: разработка модели точного прогнозирования спроса на хлебобулочные изделия на основе исторических данных по продажам.

State Farm: система обнаружения отвлекающихся водителей (например, разговаривающих по телефону).

На смену **R&D** (Research and Development) в компании пришла модель **C&D** (Connect + Development)? Например, в P&G выделена команда, занимающаяся продвижением C&D (Connect + Develop).



КЛАССИФИКАТОР
АССОРТИМЕНТНОЙ
МАТРИЦЫ



ИНТЕРПРЕТАЦИЯ
ЭМОЦИЙ



КЛАССИФИКАЦИЯ
КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ



ПРОГНОЗИРОВАНИЕ
СПРОСА



КОНТРОЛЬ СОСТОЯНИЯ
ВОДИТЕЛЕЙ

И сотни других бизнес-задач по совершенствованию внутренних процессов или продуктов, ключ к которым помогают найти люди вне организации.

Примеры успешных и не очень корпоративных краудсорсинговых площадок и их бизнес-задач (выборочно):

Рецепты



My Starbucks Idea (с 2010 года) – сайт-агрегатор идей клиентов по категориям: расположение, технологии, рецепты. 137 тыс. рецептов и идей для напитков; 60 тыс. рекомендаций по улучшению сервиса. 20 тыс. идей.

Starbucks Iconic White Cup (с 2014) – в поисках идей для дизайна термокружек, предложили покупателям использовать традиционный белый стаканчик как холст (4 тыс. заявок).¹³⁹



Mein Burger (2013) – немецкий офис запустил сайт Mein Burger, на котором потребители могли создать собственный бургер. За 5 недель – 116 тыс. бургеров, 7 млн посетителей, общий охват в интернете – 17 млн.

My Burger (2014) – британский аналог. Новые рецепты не только обсуждаются в онлайн, но тестируют на кухне McDonald's. Топ-5 рецептов попали в новинки британского меню.¹⁴⁰

Оптимизация деятельности



Сбербанк – краудсорсинг (с 2012) - сбор инициативы граждан и клиентов для улучшения работы банка, для реализации некоторых проектов.

Реализованные проекты: «Очередей.Нет!», «КСО: бизнес для общего будущего», «Некредитные продукты для малого, среднего и крупного бизнеса».

Сбор данных для маркетингового исследования



В 2014 компания обратилась к подписчикам в «Инстаграме», чтобы узнать об уникальных местных идеях и местах. Платформа получила массу сведений о маленьких городах, на которые раньше даже не обращали внимания. В итоге – 267 тыс. фолловеров.¹⁴¹



Компания приобщает предпринимателей к программе «Формирование лучшего будущего», создавая центры занятости, образования, экологии и здравоохранения. В онлайн-режиме Coca-Cola собирает маркетинговые предложения от потребителей.

Разработка инновационных продуктов и технологий

5,9 % выручки – созданные инновации (в 2010 – 5,1%).

Innovators Brewhouse использует собственную платформу для того чтобы лучше узнать потребности клиентов. В основном, дизайн бренда, создание нового продукта (выбор лучшего рецепта пива через дегустацию).



Например, ежегодно краудсорсит идеи для нового дизайна бутылки пива.

Конкурс Ideas Brewery на идею бренда пива для тех кому за 60.¹⁴² Задачей конкурса было придумать привлекательный продукт для тех, кому сегодня 60. Идея конкурса возникла в следствие последнего исследования агентства Added Value, в ходе которого выяснилось, что современные пожилые люди чувствуют себя гораздо моложе, чем пожилые люди в прошлом.¹⁴³



Компания предлагает потребителям скачать специальную программу на компьютер, спроектировать и построить свой собственный конструктор. В результате получает прототипы конструктора, узнает потребности клиентов. Снизилась стоимость разработки новых моделей конструктора, удовлетворенность покупателей выросла до 99,9%. Любую идею можно предложить на сайте Lego Ideas.¹⁴⁴



В 2014 совместно с XPrize запустили Disney's Create Tomorrowland XPRIZE Challenge для аудитории от 8 до 17 лет. Условия: рассказать о своих инновациях или изобретениях, которые сделают мир лучше. Для презентации идеи можно использовать текст, аудио и видео. Победитель получает от \$3 тысяч.



2011 – запуск сайта Nike.com, на котором любой желающий может собрать кастомизированные кроссовки. С 2016 – в Москве две студии Nike ID, где можно кастомизировать обувь Nike, получить консультацию экспертов по созданию кроссовок и узнать принципы сочетания цветов и материалов (повседневные кроссовки, беговые, футбольные бутсы, кроссовки для тренинга, баскетбола, скейтбординга и обувь линейки Jordan).

Разработка дизайна и торговых марок



Разработкой дизайна нового телефона в рамках программы CrowdSpring занимались энтузиасты со всего мира. В итоге работа обошлась компании в \$20 тыс. (в 100 раз меньше сумм, обычно выплачиваемых дизайнером).



2012 – использовали краудсорсинг при разработке новой торговой марки. К жителям Красноярского края обратились с просьбой придумать название «самой красноярской» водки. В результате основная масса присланных названий не прошла даже первичный отсев – штампы, уже зарегистрированные торговые марки или совсем не «водочные» наименования. «Экономии не получилось, основную работу выполняли специалисты».

Инновации во всем



Открытая инновационная стратегия P&G позволила установить больше 2 000 успешных соглашений с инновационными партнерами по всему миру. «Вместе мы можем сделать больше, чем любой из нас в одиночку».¹⁴⁵ В 2014 компания создала первую в мире зубную щетку, синхронизированную со смартфоном (Oral-b). На сайте компании создано большое пространство, помогающее внешним изобретателям и компаниям изучить процесс предложения инноваций P&G.¹⁴⁶



BMW Customer Innovation Lab: 1100 пользователей, 215 идей, 1250 дизайнерских конфигураций, 97% пользователей – мужчины. Дизайн интерьера, идеи по улучшению конфигурации, создание автомобиля будущего.¹⁴⁷

По характеру мотивации есть краудсорсинг, основанный на состязательности и-пользователей (tournament-based) и краудсорсинг, основанный на сотрудничестве (collaboration-

based). Помимо корпоративных площадок, которые создают компании под собственные задачи, в мире и России действуют десятки тематических открытых площадок.

Открытые платформы краудсорсинга для компаний любого масштаба и отрасли (выборочно)¹⁴⁸

	Платформы
НИОКР. Интеллектуальная собственность, решение технологических задач компаний в областях: пищевой науки, химии, инженерии, упаковки, потребительских товаров, биотехнологий, фармацевтики, виртуальной реальности, медицины, материаловедения с помощью привлечения ученых и инженеров	Innocentive, IdeaConnection (2007), Yet2.com (1999), PRESANS (2008), Hypios, Innoget (2007), NineSigma, TekScout (2008), Innovation-community.de
МАРКЕТИНГ И ДИЗАЙН. Краудсорсинговые идеи создания: от логотипов до веб-сайтов. Разработка брендов, творческий дизайн, совместное творчество.	Innovation Exchange, Guerra Creativa, Brand Tags, Battle of concepts, crowdSPRING, BootB.com, 12designer, LeadVine, 99designs, Edge Amsterdam, OpenIDEO, Challenge.gov, eYeka, Spigit, Cognistreamer, Zooppa
ПРОГНОЗЫ И ПРЕДСКАЗАНИЯ. Сбор информации о кризисных ситуациях, прогнозирование, экспертные предсказания.	Lumenogic, Ushahidi, Kaggle, Inking Markets, Intrade, Google Image Labeler
КАДРЫ И ФРИЛАНС. Разработки ПО на конкурсной основе, написание текстов, решение мелких задач онлайн, подбор персонала.	TopCoder, Spudaroo, Clickworker, HumanGrid, ChumBonus, Amazon Mechanical Turk, Imaginatik, Napkin Labs, Spigit, Fellowforce
СОТВОРЧЕСТВО ДЛЯ ВИДЕОРЕЖИССЕРОВ, РАСКРУТКА МУЗЫКАЛЬНЫХ ГРУПП	Sellaband, Artistshare, cafepress, zazzle, CreateMyTattoo, Quirky, jovoto, Dream Heels, Mookum, Userfarm
ЕСТЕСТВЕННО-НАУЧНЫЙ КРАУДСОРСИНГ. Университетские инновации, идеи по спасению планеты, решение научных задач, изучение вселенной, идеи создания медицинских приборов.	iBridge Network, Science Commons, Picnic Green Challenge, Fold it, Galaxy Zoo, Eureka medical

Примеры схожих по модели европейских и российских краудплощадок

Европа		Россия
Конкурсные платформы – заказчик создает конкурс, размещая определенное задание. Исполнители присылают свои варианты решения поставленной задачи, одновременно комментируя и оценивая работу друг друга.		
99designs		GoDesigner
1,25 млн дизайнеров	365 тыс. клиентов	33 тыс. дизайнеров и копирайтеров
\$142 млн заработок дизайнеров		31 млн руб. заработок дизайнеров
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Каждые 1,5 с загружается новый дизайн ▪ Самая популярная площадка для краудсорсинга в сфере дизайна 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 150 – 200 активных идей в сутки ▪ 38 текущих проектов
Совместное использование данных – открытое предоставление данных для коллективного просмотра лицам, участвующим в выполнении проекта.		
Foursquare		Яндекс.Пробки.
Пользователи могут узнать, какие интересные места есть поблизости или в выбранном регионе, добавлять новые при помощи мобильных устройств и функции геопозиционирования. В качестве награды собирают бейджи, которые дают определенные преимущества в работе над проектом.		Позволяет через карту просматривать ситуацию на дорогах в режиме реального времени или в виде средней статистики загруженности дорог в зависимости от дня недели и времени суток. Для формирования карт используются данные от автоматических треков, которые передаются от пользователей мобильной версии Яндекс.Карты.
Yahoo!Answers		Ответы@Mail.Ru
Позволяет снизить количество спама в вопросах и ответах, подтолкнуть пользователей к активности. Все вопросы распределяются по категориям для удобного поиска информации.		Сервис связан с собственной социальной сетью Mail.ru – непростая система поощрений, которая позволяет зарабатывать баллы, совершенствовать статусы пользователей и т.д.
Формирование рейтинга контента – пользователи самостоятельно формируют контент, присваивают ему рейтинг путем голосования. Лучший контент выходит в топ.		
Digg		СМИ2
Новости со всех уголков мира, разделенных по категориям.		Социальный новостной портал
Все публикации создаются и оцениваются пользователями.		Пользователи портала создают контент, обсуждают его и оценивают. Наиболее популярные статьи и публикации попадают в топ. Отсутствует модерация, часть дохода от размещения рекламы, получают пользователи: чем популярнее новость или чем больше друзей пользователь приведет на сайт, тем больше его доход.
Рынки услуг («биржа фриланса») – на сайте собираются заказчики и фрилансеры. Все проекты, создаваемые заказчиками, группируются по категориям специализаций: дизайн, копирайтинг, IT и др.		
eLance		Free-lance.ru
Фрилансеры создают портфолио и предлагают свои услуги; заказчики исполнителей, публикуют свои проекты. eLance гарантирует фрилансерам получение вознаграждения.		Поиск удаленной работы через сайт по любой специальности.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ \$668 млн – выплаты ▪ 70 741 проектов в месяц ▪ Представлено количество возможных исполнителей по разным специальностям 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 926 813 пользователей ▪ 34 311 проектов в месяц

Даже джингл, саундтрек/музыкальное сопровождение к вашим мероприятиям, товарам, книге, играм, слогану есть возможность заказать «внешним» людям. Например, музыка для рекламы Finnair, Nokia, Salomon, Red Bull созданы именно таким образом. На пло-

щадке <https://www.audiodraft.com> заказчик описывает для чего ему нужна музыка, предоставляет примеры того, что хочет получить в результате. После выбирает лучший вариант из предложенных. Вот так ;)



Нет идей, нужен «внешний мозг»

Есть идея, нужны «внешние деньги»



Краудлендинг, краудфандинг, краудинвестинг или просто небанковское финансирование

Как вам такие разработки 2015-2016?

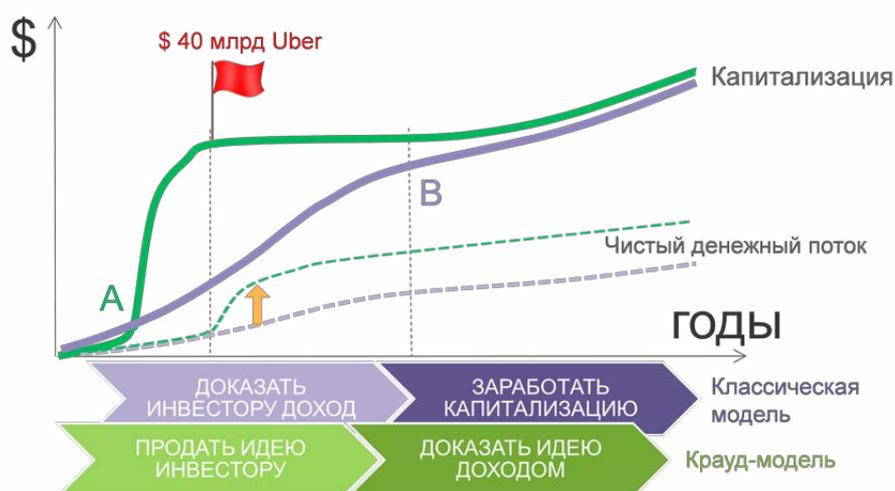
- Pilot – наушник-переводчик в режиме реального времени, интерес к которым уже проявили многие глобальные СМИ.
- Chatlas – приложение для мгновенного голосового перевода речи абонентов в момент разговора по телефону.
- Faception – технология сканирования и анализа личности человека по его лицу, которыми заинтересовались спецслужбы государств.
- Новые технологии оценки рекламного сообщения компании на баннере по выражению лица смотрящего на него.
- Зарядка Marbel, заряжающая до 4х гаджетов одновременно и выполняющая функцию USB-C хаба (HDMI, картридер microSD, USB).

Большая часть прогрессивных идей и инноваций, связанных с интернет-технологиями для общества создается сегодня стартап-командами, привлекающими не банковское финансирование, а средства частных и профессиональных инвесторов.

Краудфандинг – вид краудсорсинга, где для решения задачи привлекаются добровольцы, готовые профинансировать проект, чтобы реализовать конечный результат. Создать проект или стать его спонсором может любой желающий, вне зависимости от страны проживания. На некоторых площадках заказчик может вывести все собранные средства, даже если конечная сумма так и не набрана, на некоторых – может вывести средства только при условии, что его проект набрал необходимую сумму – в противном случае деньги возвращаются спонсорам.

В 2015 инвесторы вложили в стартапы США (интернет, телеком, медицина, биотехноло-

Экспоненциальная стратегия роста на примере стартапов и отношений с инвесторами¹⁴⁹



гии, недвижимостью и т.п.) рекордный объём денег – \$63,5 млрд., общий объём инвестиций за период 2008-2016 составит около \$300 млрд.¹⁵⁰ Стартапам небанковская форма финансирования позволяет сразу выйти на достаточный уровень инвестиций в разработку и запуск, а уже после спокойно создавать выручку без кредитной нагрузки – экспоненциальная стратегия роста. Инвесторам, помимо инвестиционного дохода при успешном запуске, – доступ к новейшим технологиям рынка.

Привлечение молодых талантов к разработке продуктов и инвестиции в стартапы – современный способ развития бизнеса. И не только таких компаний, как Facebook и Alphabet, Walt Disney, Johnson & Johnson, Mars Petcare, Teva Pharmaceutical Industries и PayPal, инвестирующих в перспективные команды и идеи. В России это направление успешно развивают Faberlic, Нижегородский масложировой комбинат, венчурный фонд Runa Capital и др. игроки.

Банк России по итогам анкетирования краудфандинговых/краудинвестиционных площадок (8 шт.) оценил рынок краудинвестинга в РФ за 2015 г.:^{151, 152}

- **52,2 млн руб.** – совокупный объем займов одними физическими лицами другим физическим лицам (p2p), осуществленный с использованием опрошенных площадок.
- **45,8 млн руб. из них** – займы размером до 30 тыс. руб.
- **167,8 млн руб.** – совокупный объем портфелей опрошенных площадок.
- **18,3 тыс. руб.** – средний объем займа на одного заемщика.
- **2 850 человек** – получили займы
- **2 460 человек** – инвесторы, предоставили займы (662 ч. (26,9%) – впервые).

Примеры российских проектов и задач, решенных благодаря краудфандингу:

1. **ParkApp** – мобильное приложение для быстрого поиска бесплатного парковочного места в Москве (**собрано 10 млн руб.**). После модернизации показывает также свободные места на платных парковках. У проекта 2 прототипа (в Израиле и США). в ParkApp свободное место ищется «в один клик».

Топ мировых и российских онлайн-площадок небанковского финансирования, 2015¹⁵³

		
Рынок краудлендинга p2p-кредитование <i>кредитование физ. лицами др. физ. или юр. лиц через интернет-площадки</i>	\$13-15 млрд  	440-480 млн руб    
Рынок краудинвестнига <i>сбор средств для проектов с последующим участием в акционерном капитале</i>	\$1,5 млрд   	80 млн руб  
Рынок краудфандинга <i>сбор средств для проектов без участия в акционерном капитале</i>	\$3,8 млрд  	~190 млн руб  

- CountBOX** – облачный сервис по сбору, хранению, аналитике и визуализации данных посещаемости торговых объектов для магазинов и моллов.¹⁵⁴ CountBOX измеряет и сообщает:
 - Количество посетителей по часам/ дням / месяцам – статистику.
 - Конверсию продаж – процент преобразования посетителей в покупателей.
 - Количество человек, находящихся в магазине/ТЦ в каждый момент времени.
 - Точное время, проводимое клиентами в магазине/ТЦ.
 - Процент совершенно новых посетителей из общего потока.
 - Портрет посетителя – пол / возраст / раса / настроение – для определения правильной аудитории и проведения рекламных кампаний
- Инвестиции101.рф**¹⁵⁵ – интернет-сервис, помогающий получить начальные навыки инвестирования личных средств в ценные бумаги, не выходя из дома. Проект рассчитан на массовую аудиторию, которой интересны инвестиции, но не понятно, с чего начать. За первые 2 недели работы сервиса – зарегистрировалось 2 тыс. пользователей, активно проходящих обучение и совершающих виртуальные сделки. Обучение включает в себя как блоки учебной информации, так и практические занятия по совершению сделок с виртуальными ценными бумагами. Онлайн-курс автоматизирован и предусматривает несколько уровней подготовки.
- Брендированные дрова Greenex**¹⁵⁶ – эксклюзивные дрова дарят клиентам приятный аромат и теплый уют традиционных ценностей. В продаже дрова для бани, камина, мангала и декора, также предоставлены рекомендации по выбору товара. Привлечено 2,4 млн руб.

5. **DigiFabster**¹⁵⁷ – облачная платформа для автоматизации и повышения конверсии бизнеса в сфере 3D-печати: позволяет повысить загрузку 3D Printing & CNC оборудования и автоматизировать процесс обработки и приема заказов. Проблема владельцев 3D принтеров - простой оборудования. Сервис решает эту проблему. Июнь 2016 г. - DigiFabster работает с клиентами из 23 стран мира (Европа, США, Индия, Австралия, Великобритания).
 - Быстрые и медленные фазы сна, ритмичность дыхания во время сна.
 - Уровень стресса.
6. **Healbe GoBe**¹⁵⁸ – первый в мире браслет, который автоматически измеряет поступающие с едой калории. Healbe GoBe обеспечивает автоматический сбор показателей:
 - Количество калорий, поступивших с едой, и определение источника калорий: жиры и углеводы.
 - Количество калорий, потраченных на любую физическую активность: от ходьбы и бега до плавания, тренажерного зала и танцев.
 - Потребность организма в воде.
 - Пульс, артериальное давление.
7. **LAMA** – виртуальная программа лояльности и мобильных платежей; мобильное приложение, с помощью которого пользователь получает подарки в любимых местах: кофейнях, ресторанах и кинотеатрах.
8. **ZooProfy** – сервис, предоставляющий комплекс услуг груминга собак и кошек на дому.
9. **Tickets Cloud** – единый маркетплейс для билетного рынка: B2B площадка, на которой организаторы мероприятий и распространители билетов находят друг друга и заключают сделки. Все участники системы избавлены от необходимости заключать друг с другом договоры и работают по одному рамочному контракту - с Tickets Cloud. Tickets Cloud – это биржа билетного рынка.

К 2017 г. в РФ будут сделаны первые шаги по регулированию данного рынка и формированию требований к площадкам.

4.6. Привлечение, адаптация, взаимодействие и увольнение сотрудников

Доля труда в ВВП, прежде всего, труда, предполагающего выполнение рутинных операций, во многих развивающихся странах резко снизилась. Ряд функций HR становится практически стопроцентно онлайн-овыми – напри-

мер, найм. Другие функции активно привлекают в работу онлайн-технологии. По сути, интернет-технологии сделали управление персоналом полноправной частью цифрового мира.

Использование интернет-технологий функциям HR (избранные примеры)

Найм	Поиск кандидатов онлайн – спецсайты с размещенными резюме, размещение вакансий, анализ соцсетей (хантинг), онлайн-интервью (например, по скайпу), проведение первичных тестов через онлайн системы доступа
Адаптация	Официальная рассылка о новом сотруднике Инtranет для ориентации в компании Дистанционный вводный курс для новых сотрудников (с возможностью итогового тестирования на усвоение материала)
Обучение и развитие	Онлайн курсы разной длительности для обучения на рабочем месте Библиотеки в сети
Взаимодействие	Мобильные технологии доступа к серверам компании из любой точки, где есть доступ в интернет. Облачные сервисы. Онлайн рабочее пространство - визуализация работы для распределенных команд
Увольнение	Поддержка связей с покинувшими компанию сотрудниками через сетевые alumni сообщества

Найм

Спектр вакансий, которые можно заполнить с помощью онлайн-рекрутинга, довольно широк – от линейных должностей и рабочих специальностей до менеджеров среднего звена. Топ-менеджеры скорее пока исключение для онлайн-поиска. Такие специалисты в большинстве своем не используют интернет для размещения резюме, все они хорошо известны в своих отраслях и являются объектами хантинга со стороны кадровых агентств и HR-служб компаний.

На рынке ПО все большей популярностью начинают пользоваться предложения по ав-

томатизации рекрутинга. Такие программы позволяют осуществлять автоматический поиск и подбор кандидатов, задавая в запросе необходимые критерии и параметры. С другой стороны, сайты-агрегаторы составляют конкуренцию сайтам по поиску работы (например, indeed.com и Яндекс.Работа). Пока они напрямую с работодателями не контактируют и основная часть вакансий ретранслируется ими с сайтов по поиску работы. Однако если потребность в этом появится, агрегаторы могут начать прямое сотрудничество с компаниями и отвлечь часть потенциальных

клиентов рабочих сайтов, как это случилось с indeed.com, который начал агрессивную экспансию на рынок труда после того, как был приобретен одним из японских холдингов.

Необходимо учитывать, что **используя интернет-канал для найма персонала**, вы одновременно – вольно или невольно – **вступаете на поле PR корпоративного бренда вашей компании**, бренда работодателя, занимаетесь продвижением всей компании.

Современный соискатель использует не только сайты, заточенные на размещение резюме и предоставление базы вакансий. Он всё чаще обращается к соцсетям (лидеры здесь – Twitter, Facebook, LinkedIn), смотрит на youtube ролики компании, куда хочет устроиться. Все эти каналы нужно использовать работодателю.

Мировая практика: 80% компаний используют **LinkedIn** для подбора персонала. Вступление в профессиональные группы на LinkedIn даёт доступ к данным кандидатов – как потенциальных, так и актуальных (тем, кто ищет работу прямо сейчас и готов общаться). Используя соцсети, компаниям стоит дублировать там предложение вакансий.

По данным американской Jobvite, специализирующейся на ПО для рекрутинга через соцсети, за 1-е полугодие 2015 г. 64% опрошенных в США частных компаний нашли сотрудников через соцсети: 73% найдены через **LinkedIn**, 20% – через **Facebook**, 7% – в **Твиттере**. Число работодателей, применяющих рекрутинг через соцсети, продолжит расти. В Европе пока только 37% компаний рассматривают соц.сети как источник потенциальных новых сотрудников.

В США и ЕС Twitter чаще используется работодателями для объявлений о вакансиях и мониторинга резюме тех, кто отвечает их

критериям. **IBM** активно использует этот сервис микроблогов для размещения вакансий.

Facebook используется, главным образом, для создания профессиональных сообществ и поиска специалистов, которые в данный момент могут не искать работу – так называемые «пассивные кандидаты». Deloitte через Facebook налаживает контакт с такими кандидатами, обменивается с ними **профессиональной информацией** и сообщает о том, что происходит в компании.

В России через соцсети находят **5-10% всех потенциальных кандидатов** для собеседований.

В российском подразделении корпорации **Microsoft** все реже используют рекрутинговые агентства, и все чаще – онлайн-рекрутинг. Через сети приходит от 30% до 50% кандидатов, которых в итоге берут в компанию, **80% из них – через LinkedIn**. На LinkedIn корпорация ищет кандидатов на позиции менеджерского состава. «Вконтакте» и «Мой круг» используются для поиска кандидатов среднего и рядового уровней по направлениям маркетинга, продаж и консалтинга.

В МТС для рекрутинга высокопоставленных сотрудников также предпочитают LinkedIn. Для найма среднего и рядового персонала МТС использует российские социальные сети.

Zappos (онлайн-ритейлер обуви и аксессуаров) **создал собственную соцсеть для найма сотрудников – Zappos Insiders**. Человек, желающий работать в компании, должен обязательно присоединиться к этой сети. Там ему необходимо будет общаться с уже работающими в Zappos специалистами, продемонстрировать свое желание работать и лояльность к компании – в некоторых случаях

публично. Рекрутеры приглашают заметных и отличившихся, когда открывается вакансия.

Таким образом, Zappos всегда имеет «под рукой» группу кандидатов, готовых к собеседованию, и тратит значительно меньше времени на процесс поиска для закрытия вакансии. **В 2014 Zappos получила 31 тыс. резюме, было принято на работу 1,5% – 465 человек.** У компании 7 рекрутеров, они активно используют соцсеть, сортируя потенциальных кандидатов по информации о навыках, опыте, интересах и т.д. С помощью Zappos Insiders специалисты смогут лучше узнать тех, кто будет с ними работать в будущем, еще до их прихода в компанию.¹⁵⁹



Работодатели тщательно изучают соц-сети в поисках недостатков соискателей. Что пытаются найти¹⁶⁰:

- Информацию о квалификации кандидата, которая подтвердила бы его профпригодность.

16% работодателей всегда проверяют профили соискателей в соцсетях.

Еще 47% компаний периодически изучает страницы кандидатов в соц.сетях перед приглашением на работу.¹⁶¹

- Информацию о психологическом профиле соискателя, чтобы понимать, как работник

волеется в коллектив, сработается ли с текущим персоналом.

- Причины, по которым можно отказать соискателю в трудоустройстве.
- Возможность оценить общительность потенциального сотрудника.
- Весь спектр внерабочей активности кандидатов.

Анализ соц.сетей будет еще некоторое время работать, т.к. **пока только 50% соискателей задумываются о содержании их профилей в соцсетях.** С ростом осознанности влияния соцсетей на все сферы жизни, **легитимность информации из профилей будет снижаться.**

В Компании **DHL** усовершенствование процесса отбора кандидатов из выпускников ВУЗов привело к использованию онлайн-технологий:

- Возможность для кандидатов подавать заявления на вакансии онлайн.
- Возможность для компании вести отсев с использованием онлайн-технологий. Кандидаты проходят онлайн SHL-тесты, наиболее подходящие для заявленной позиции, затем – при успешном прохождении первой части – получают доступ к тестам на логическое мышление и к личностному опроснику следующей ступени. Только пройдя эту батарею тестов, кандидаты переходят на следующий уровень отбора – ассессмент-центру и интервью на основе профессиональных компетенций.

Предоставление такой возможности – тестирования частично в онлайн – дополнительно привлекало молодежь в компанию DHL. Это свидетельствовало о ее продвинутости в плане используемых технологий.

Результат: до старта программы число заявок через сайт составляло около 500 в год, через год после старта реализации новой системы рекрутмента число заявок увеличилось до 3 700 (и продолжает расти).

Еще один вариант использования интернета в целях найма – **видеоконференции**. Компания **КНАУФ** активно использует **видеособеседования** в режиме онлайн, что-

бы не тратить время кандидатов на перемещение в офисе в Красногорске (Московская область). ни одно резюме и ни одна анкета не дадут столько информации о человеке, сколько видеосъемка. Появились профессиональные компании, специализирующиеся на представлении услуг по видеорекрутингу – обеспечивая качественные видео и звуковой сигнал для обеих сторон.

Адаптация

На последней конференции ATD 2016 было представлено исследование McKinsey о ряде трендов в HR. Среди других был назван тренд «Неудовлетворенность сотрудников работой», заставляющий работодателей придумывать нестандартные ходы для удержания сотрудников. Согласно данным исследования:

- 22% текучки происходит **в первые 45 дней работы**.
- 31% сотрудников покинули новую работу в течение 6 месяцев. Из них 81% был на начальных и средних позициях.
- 46% новых сотрудников «выгорают» через 18 месяцев работы.
- 25% менеджеров из списка «ТОР-500 лидеров» меняют работу раз в год.

Стоимость потери сотрудника в течение первого года работы составляет не менее трех месячных окладов. Если учесть все факторы, от стоимости рекрутмента и обучения до упущенной выгоды, то цифра вырастает до 18 окладов на линейных позициях и от 30 окладов на управленческих позициях. Именно грамотно спланированный период адаптации способен снять ряд факторов неудовлетворенности персонала.

Адаптация – важный процесс, который часто остается за бортом внимания HR-ов. Обычный максимум – это 1-2 часовой рассказ о том, что принято/не принято в организации, и экскурсия по офису с быстрым официальным знакомством с сотрудниками. Риторический вопрос – как много успевает запомнить сотрудник во время этой экскурсии в первый день своей работы....

Часто **нехватка информации – основная причина неудачного прохождения испытательного срока в компании.** Как будет устроена повседневная работа, какие есть варианты продвижения в компании, на что можно рассчитывать в повседневной работе (доп. оборудование, материалы...), что представляет из себя новая для человека компания, для кого она работает – список возникающих вопросов можно продолжать бесконечно.

Ряд компаний записывает **специальный обучающий курс для новичков, пользуясь средствами e-learning.** В нем рассказывается, что и как устроено в компании, кто ее клиенты или потребители, как взаимодействовать с руководителем и пр. Преимущество в том, что **к курсу можно обращаться сколько угодно раз.** По окончании испытательного срока можно устроить мини-тестирование по корпоративной культуре компании и элементам ее стратегии.



В сети медучреждений **Franciscan Alliance** (США, 14 больниц, 18 тыс. сотрудников) создается план введения в должность каждого новичка. Там в том числе указаны все обучающие мероприятия для нового сотрудника с датами их прохождения. Этот план доступен в корпоративной сети всем сотрудникам, и таким образом они могут понять, когда специалист будет готов в полноценной работе. В компании есть специальный раздел сайта для новичков: там можно прочесть подробную информацию о том, как проходят первые 90 дней работы в компании, обращение от генерального директора, положение о заработной плате и надбавках. Там же можно найти сведения для тех, кто работает по контракту, путешествуя по стране (список офисов, предоставляемые ими возможности и т.д.).



В компании **Briljent** (образование и консалтинг) каждый новый сотрудник отвечает на 15-20 нестандартных вопросов о себе. Анкета публикуется в блоге компании, чтобы другие члены команды могли узнать новичка получше.



В холдинге **Сибур** программа адаптации состоит из нескольких пунктов. Каждый новый сотрудник в первый рабочий день получает «Комплект новичка» - буклет с информацией о компании, фирменную кружку и брошюру «Наша жизнь» с необходимыми контактами и правилами работы. **Все новички проходят дистанционный электронный курс «Добро пожаловать в «Сибур»!»**. Это анимационный мультимедийный продукт, где главные герои – новичок Мономер и его наставник Полимер – подробно рассказывают о компании: её истории, бизнесе, корпоративной культуре, проектах, перспективах.

Обучение

Непрерывность характерна не только на коммуникации и продаж, ОНА пеняет и всю систему образования в мире и России. Ближайшее будущее высшего образования в контексте связи с интернетом описывается специалистами так: лекции можно будет пройти в Сети, студенты больше не будут привязаны к одному ВУЗу, они будут учиться не в институте, а у конкретных преподавателей.

Роль преподавателя сильно поменяется. Он станет скорее ментором группы обучающихся, аудиторные занятия будут не лекционными а семинарскими, практическими. Таким образом, интернет поможет усваивать теоретическую часть курса.

Ближайшее будущее высшего образования – это также сетевое обучение.

Сроки обучения в рамках системы высшего образования объективно сокращаются. Фактически это означает, что будут все более и более востребованы **курсы длительностью в месяц, семестр**. Фундаментальные науки этот тренд, конечно, вряд ли затронет, но в целом он отвечает курсу на ускорение жизни.

Применительно к последипломному образованию – повышению квалификации, получению полезных навыков по работе внутри компании или у внешних поставщиков – **роль интернета и дистанционного образования также значительно растёт**. В некоторых сферах, например IT, где самообразование играет ведущую роль, **микродипломирование, микрообразование будет развиваться**. Это будет **образование по требованию**: когда человеку надо срочно разобраться с какой-то темой, и он моментально находит доступный микрокурс, проходит его с помощью мобиль-

ного устройства, и, в идеале, получает сертификат о прохождении, сдав небольшой тест.

Крупнейшие поставщики дистанционных образовательных курсов – Coursera, Udemy, Alison – объединяются с крупными компаниями (AT&T, Accenture, Microsoft) для повышения профессионального уровня их сотрудников.¹⁶²

- **Udacity** – 1,6 млн пользователей, которые получили доступ к образовательным продуктам, сделанным совместно с **Google, Facebook, Capital One**.
- **Coursera** – крупнейший поставщик MOOC курсов (12 млн пользователей, \$85 млн инвестиций): бесплатные бизнес-курсы в партнёрстве с технологическими компаниями **Instagram и Snapdeal**.
- **AT&T** – инвестиции \$3 млн в разработку совместных с Udacity курсов для корпоративного сегмента.
- **EDX** заключила сделку с **Microsoft**, чтобы предложить его курсы повышения квалификации, и имеет соглашение с **МВФ** по их авторским курсам по макроэкономике и финансам правительств.

По данным Coursera: из 3000 опрошенных пользователей 92% считают курсы Coursera такими же либо более качественными, по сравнению с их корпоративными тренингами.¹⁶³

Компании, регулярно использующие виртуальные среды обучения – **IBM, CA, Intuit, ADP, Medco и Healthcare Financial Management Association** – применяют их для обучения, связанного с продуктами, сбытом, выпуском новых товаров, продажами, наймом и адаптацией.

В 2014 г. **400 компаний** (включая **Google, Twitter, Amazon**) платили образова-

тельным онлайн-платформам Coursera и Udemy за данные их выпускников. Для работодателей это канал привлечения высоко мотивированных, настойчивых, заинтересованных в собственном развитии кандидатов.

2012–2015 гг. – на базе **Motorola University** был создан **College of Learning Technologies** для разработки **системы доставки образовательных программ через спутник, интернет и виртуальные классы.** В университете размещен большой выбор курсов и учебных материалов на Интранет, доступных сотрудникам по всему миру в любое время.¹⁶⁴

ACS (Affiliated Computer Services, часть XEROX) – запуск «Инновационной программы» с целью обучить и сплотить 2 тыс. сотрудников из 31 страны мира. «Виртуальные реальности и виртуальные среды обучения эффективнее, чем веб-встречи и виртуальные классы».

2015 г. – 2 тыс. сотрудников **«Мечел»** прошли обучение на **Eduson**. Внедрением Eduson хотели: опробовать и оценить онлайн-формат; понять риски и технические проблемы при использовании дистанционного формата обучения, использовать обучение как средство дополнительной мотивации и повышения лояльности сотрудников – дали персоналу возможность получить новые знания и повысить квалификацию.¹⁶⁵

Сталелитейные гиганты используют для обучения онлайн-сервисы: **Tenaris** – через Edx; **НЛМК** учит сотрудников «бережливому производству» с помощью Eduson.

80 тыс. сотрудников **Google** записались на курс Udemy по языку программирования HTML5.

Deloitte поощряет обучение сотрудников корпоративным финансам или энергетике

на **Coursera**, но не учитывает успешно сданные курсы.

Datalogix предоставляет сотрудникам доступ к курсам Udeму, но не ставит жестких индивидуальных целей в обучении. Так же действует **Coca-Cola Hellenic** с платформой Eduson.

2015 г. – центральный офис **HEINEKEN** в Амстердаме разрабатывает и предоставляет обучающие модули. В 2014 г. обучали онлайн сотрудников английскому языку. Стремятся увеличить долю онлайн-обучения: возможность проводить обучение в разных часовых поясах; возможность прервать процесс и продолжить его в удобное для сотрудника время, не нужно выделять на обучение несколько часов подряд. Сотрудничество с Eduson с апреля 2015.¹⁶⁶

2015 г. – «Газпром нефть» подключила доступ к Eduson для всех сотрудников. Цели сотрудничества с Eduson: проверка интереса у сотрудников к предложенным тематикам; популяризация дистанционного формата обучения.

- В «Газпром» есть собственная система дистанционного обучения, онлайн-курсы (небольшая доля в общем объеме обучения): 6 тыс. из 64 тыс. сотрудников в 2014 г. прошли онлайн-обучение. Преобладание очного обучения связано со спецификой

и структурой компании. Дистанционное обучение легко и эффективно использовать для розницы, а нефтепереработка, добыча – это производственники, которые проходят очное профессионально-техническое обучение. Собственный «Виртуальный тур по компании», пакеты курсов по охране труда, безопасности в офисе, информационной безопасности, по soft skills, презентации, деловой переписке, по менеджменту. Все сотрудники могут самостоятельно пройти любые интересные их курсы – они есть в каталоге в открытом доступе.

- **Обязательные курсы проходят до конца 90% начавших**, а факультативные – 30%.
- **Работа над геймификацией технологии обучения на Портале знаний** (за взаимодействие на портале сотруднику будут начисляться **виртуальные «баррели»**: за прохождение курса, заданные вопросы, активность на форуме, публикации в блогах – это будет влиять на рейтинг и уровень сотрудника в системе).
- Дистанционные курсы оценивают с помощью **обязательной шкалы обратной связи** по основным показателям: **общее впечатление, логика, удобство, полезность**.¹⁶⁷

Взаимодействие

Как сообщить сотрудникам важную информацию – кроме стандартных писем по электронной почте? Ряд компаний использует для этого закрытую часть собственных сайтов, специально созданные интерактивные странички (рассказывающие, например, раз в месяц о происходящих в компании событиях), внутренние соцсети. Это особенно актуально для компаний с раз-

ветвленной сетью филиалов, подразделений в разных городах и/или странах. Через систему сайта руководители и HR-специалисты могут в том числе отслеживать активность сотрудников.

Страницы Wiki позволяют создать **собственную мини-Википедию** под нужды компа-

нии – и это будет коллективная деятельность с вовлечением всех сотрудников.

Нарастающая доля сотрудников, работающих удаленно, – в силу большого числа командировок и выездной работы, проживания в другом городе, – стимулирует компании к развитию мобильных технологий для работы в общем информационном поле и по общим стандартам.

Какие категории сотрудников могут быть заинтересованы в удаленной работе:

- «Полевые» сотрудники – агенты по продажам, маркетологи, переговорная команда, проектные сотрудники, временно работающие в офисах клиентов.
- Сотрудники, по ряду причин вынужденные не присутствовать на своем рабочем месте в офисе – по медицинским показаниям, по семейным обстоятельствам, в силу творческого характера работы (выражающегося в том числе в круглосуточной работе, когда доступа к офису может и не быть).

Самое частотное решение – **предоставление всем сотрудникам** мобильного рабочего места – облака, где есть доступ к корпоративным базам данных и сервисам, возможность получать звонки на офисный номер телефона, стандартный набор ПО, необходимого для работы.

Важный момент – обеспечение качества голосовой и, особенно, видео-связи. Для этого нужно обеспечить «широкий» интернет-канал и поставить качественные веб-камеры (лучше с датчиками движения и звука). Особенно важно это для веб-конференций: если веб-камера обладает чувствительными микрофонами, участники совещания имеют возможность, помимо панорамного изобра-

жения, видеть того, кто в данный момент выступает.

Для ежедневного общения сотрудники используют Skype и подобные ему сервисы обмена мгновенными сообщениями и возможностью видеосвязи.

Появляются программные средства, позволяющие поднять визуализацию совместной работы удаленных сотрудников на новый уровень. Покажем на примере **платформы Socoso**, как компании организуют виртуальный офис.

Заходя в такой виртуальный офис, сотрудник видит в буквальном смысле карту офиса, где есть переговорная, кухня, команда бухгалтерии, отдел HR и пр. Дизайн карты, названия комнат поддаются редактированию под нужды компании-заказчика. Заходя в нужную комнату, можно устроить видео-конференцию с людьми в этой комнате, поставить ограничение на вход (чтобы не прерывать важное совещание), сделать определенные документы доступными только для посетителей этой комнаты. Пользователь видит, где именно находятся сейчас его коллеги, видит их статус по цветным кодам рядом с их именами.

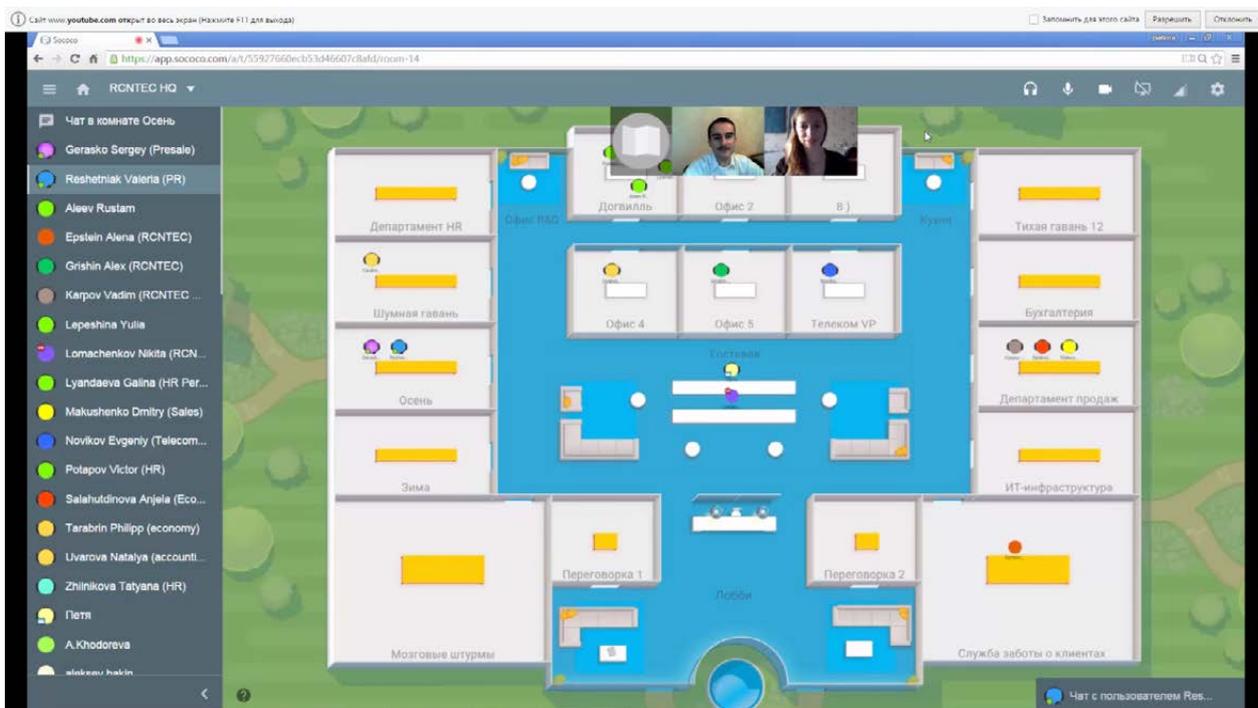
Лучше всего преимущества работы в виртуальном офисе опишет компания-пользователь. Д. Пак, вице-президент по операционной деятельности компании **CoreGeomatics** (геологоразведка в нефтегазовой отрасли, штаб-квартира в Канаде): «Когда в 2009 году мы основали CoreGeomatics, целью было создать иную бизнес модель, более эффективную и гибкую чем у конкурентов. Мы не только полностью ликвидировали бумажный документооборот в сфере деятельности, которая подразумевает много бумажной работы, но и решили полностью отказаться от традиционных физических офисов, чтобы сократить операционные расходы. Одним

из преимуществ, которое мы осознали практически сразу, стало чувство общности, которое Socoso принесла в компанию. Наши распределенные сотрудники стали действовать

и чувствовать себя как сплочённая команда, потому что каждый день, целый день мы проводим вместе в нашем виртуальном офисе».

Визуализация виртуального офиса компании CoreGeomatics

(источник - сайт www.sococo.ru/)



Увольнение

Уволенный сотрудник способен унести с собой значительную долю неявного (tacit) знания. Чтобы сгладить этот эффект потери, в интересах компании грамотно расстаться с сотрудником в плане его рабочих обязанностей и поддерживать с ним связь, чтобы иметь возможность воспользоваться его опытом, когда возникнет такая необходимость.

В штате крупных западных компаний есть должность «специалист по увольнениям», что связано с развитой там культурой поддержания связей с бывшими сотрудниками.

На конференциях HR с начала 2000-х гг. организуются секции по методам работы

с уволенными сотрудниками. Вот тематика обсуждаемых вопросов:

- На каком уровне развития управления в компании необходимо создавать специализированную службу по работе с бывшими сотрудниками?
- Какова роль работников, покинувших организацию, по отношению к ней (поставщики информации, «пятая колонна», независимые консультанты для развития бизнеса)?
- Что может связывать компанию с бывшими сотрудниками? Всегда ли она должна играть для них роль «альмамагер» (к

опыту и знаниям которой они будут обращаться на протяжении всего дальнейшего карьерного пути)?

Представители Alumninetwork – это, прежде всего, независимые консультанты по развитию бизнеса, а уже потом – поставщики информации.

Работа с уволенными не будет успешной, если выгоду от коммуникаций станет получать только одна сторона. Необходимо продумать, что компания может предложить со своей стороны для своих сотрудников – тех, кто вышел на пенсию, перешел на другую работу, открыл свой бизнес и т.п. Это может быть участие в обучении со скидкой, возможность участвовать в тестировании разработок компании, скидка на покупки ее продукции. Большой интерес у уволенных вызывает помощь компании как «материнской» при создании своего малого бизнеса.

Лучший вариант поддержания отношений и связей с бывшими сотрудниками – с использованием интернета и соц.сетей.

1. Создается специальное пространство по принципу закрытой социальной сети – на сайте компании либо в одной из популярных соц.сетей, позволяющих делать закрытые группы. При увольнении сотрудник получает логин и пароль для доступа в эту группу.

2. Возможные разделы сайта/группы:

- a) Личная информация: должна быть обязательно заполнена – причина увольнения, пожелания относительно предыдущей работы, рекомендации новичкам.
- b) Избранные новости о жизни компании.
- c) Раздел о достижениях бывших сотрудников.

d) Новости об инновациях компании и возможностях пользователей сети участвовать в их разработке и тестировании.

e) Доступ к ряду внутренних материалов: как решение против незаконного копирования при увольнении. Уволенный сотрудник должен знать, что при необходимости может получить часть материалов.

f) Сведения о проводимых образовательных программах, в которых могут участвовать бывшие сотрудники, со скидкой.

Поскольку управление уволенным персоналом в России пока находится в начальной стадии развития – прохождение всех перечисленных этапов отечественным компаниям еще предстоит. Работа с человеческими ресурсами в данном направлении у нас в стране, скорее всего, будет происходить по образцу, предложенному Западом. Там на рынке присутствует три вида ассоциаций уволенных сотрудников, из которых организации могут выбрать для себя наиболее подходящую:

- **независимые** – создаются самостоятельно бывшими работниками;
- **аффилированные** – изначально создаются как независимые, но со временем, когда работодатели начинают сотрудничать с ними, становятся аффилированными;
- **контролируемые** – управляются менеджментом работодателя.



IBM поддерживает сообщество **The Greater IBM Connection**, называя его местом, где актуальные и бывшие сотрудники IBM (IBMers на внутреннем языке компании) по всему миру генерируют идеи, сотрудничают и остаются на связи. Лозунг компании

«Однажды IBMer, всегда IBMer», там уверены, что человек, покинувший компанию по ряду причин, скучает без новостей о последних инновациях в компании и тенденций в отрасли, без общения со своими бывшими коллегами. Общение и активность управляется через группу в LinkedIn.

HewlettPackard предлагает несколько возможностей для уволенных/уволившихся сотрудников. Создана целая сеть региональных клубов бывших сотрудников HP. Они устраивают ежемесячные мероприятия, сетевые активности и вечеринки «только для HP» – за небольшой ежегодный членский взнос.



Онлайн-сообщество **HP Continuum network**. Поскольку уволенные сотрудники также часть культуры HP, они продолжают иметь доступ в ряд разделов сообщества:

- Видят новости компании, истории бывших сотрудников, тематические видео.
- Получают информацию о выгодах, эксклюзивных скидках и пр.
- Имеют возможность связаться с бывшими коллегами и завести новых друзей.
- Узнают о стратегии HP и инновациях внутри компании.

Поддерживая такую тесную связь с уже ушедшими сотрудниками, тем не менее назад возвращаться сотрудникам не советуют: **«Realistically, when you're out you're out»** (на самом деле, если вы ушли, то вы ушли»).

Страховая компания **Munich Reinsurance America** имеет программу по работе с уволенными сотрудниками (The Retiree Alumni Program), чтобы поддерживать с ними связь. Цель в том, чтоб сохранять знания, использовать опыт, накопленный в компании на благо оставшимся сотрудникам. Бывшие сотрудники по желанию могут принимать участие в специальных проектах компании, тренингах, наставничестве. Это касается тех бывших сотрудников, которые не работают у конкурентов Munich Reinsurance America. Контроль производится через заполняемые анкеты и личные профили **на сайте программы**.

Нефтесервисная компания **Schlumberger Alumni Hub: Schlumberger** продолжает высылать на e-mail бывшим сотрудникам избранные новости о жизни компании. Компания помогает поддерживать контакт с бывшим коллективом, предлагая вступить в закрытую группу на LinkedIn. Группа модерировается бывшим сотрудником компании, работавшим 35 лет в Schlumberger в отделе IT. Он ушел в 2009 г. и стал независимым консультантом. Однако поскольку он испытывал настоящую страсть к сотрудничеству и социальным сетям, именно он создал первую группу Schlumberger на LinkedIn в 2007, то он решил продолжать поддерживать эту деятельность. Среди других модераторов как ушедшие сотрудники, так и «текущие» сотрудники компании, отвечающие на вопросы и поддерживающие участников группы.



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В качестве заключения предлагаем пройти по чек-листу, который позволит вам свериться, повысить уровень юзабилити вашего сайта и не только:

1. Телефон на сайте кликабельный (+7 900 000 00 00)	
2. Сайт доступен для работы с мобильного устройства: смартфон, планшет (особенно важна возможность выполнения целевого действия на сайте)	
3. Активная новостная лента – минимум 1-2 публикация в неделю (+ больше поводов в поисковых системах) с уникальным контентом, работающим на SEO	
4. Новостная лента содержит не только информацию о жизни компании, скидках и акциях, но и полезный пользователю контент – статьи из серии «как выбрать горнолыжные ботинки», «процедура внедрения стратегического планирования» и т.п.	
5. Новости и публикации компании распространяются многоканально: сайты, соц. сети, СМИ, Youtube, Slideshare, e-mail рассылка	
6. Регулярная адресная e-mail рассылка – минимум 1 раз в месяц	
7. База рассылки не использует e-mail из купленных баз данных	
8. Пользователи, не открывающие письма в течение года удаляются из базы	
9. В отправляемых письмах пользователь без труда может найти кнопку/ссылку отписаться	
10. На сайте есть целевое действие – покупка, форма для заполнения, возможность скачать презентационные материалы...	
11. Целевое действие без затруднений выполняет более 90% посетителей, имеющих задачу по его выполнению	
12. Максимальное количество кликов до любой страницы сайта не превышает 2х кликов	
13. Сайт загружается в течение 3 секунд	
14. На сайте есть описание УТП (уникального торгового предложения) – ответ на вопрос: почему пользователь должен купить/заказать товар/услугу именно у нас: презентация компании, история компании, уникальность продукта, уникальность сервиса...	
15. На сайте есть многопрофильный умный поиск (иерархический, в разных языковых раскладах, с описками и т.п.)	
16. Сайт выстроен в логике повышающих осязаемость предложения сервисов – фото и видео ряд проектов (косвенное портфолио), брошюра, отражение наличие на складе, каталоги для скачивания в формате .pdf, калькуляторы услуг и т.п.	
17. Слайдеры на сайте акцентированно продвигают приоритетные товары и услуги, решения	
18. Семантическое ядро сайта адаптировано под поисковые запросы пользователей	
19. На всех страницах сайта заполнены тэги Title (60-70 символов) и Description (160-170 символов)	
20. Взаимодействие с клиентом мультиканальное и согласовано с предпочитаемыми способами коммуникации целевых клиентов: 1. Phone 2. Email 3. SMS 4. Social 5. Apps 6. WhatsApp/Viber/Telegram	
21. Измеряется эффективность работы каждого канала продвижения, в идеале – по каждому клиенту видим структуру затрат и прибыли	
22. Компания присутствует в каталогах организаций Яндекс и Google – при запросе имени компании выдается карта, телефон, время работы и т.п.	
23. Поисковая выдача в Яндекс и Google содержит повышающие конверсию ссылки на ключевые разделы сайта (категория, акция, отзывы, адреса) – сниппеты	

Источники информации, на которые мы опирались

- ¹ Примеры и даты с сайта <http://nationaldayofunplugging.com/unplugging-resources/>
- ² https://www.iguides.ru/main/gadgets/apple/polzovateli_snimayut_blokirovku_iphone_v_srednem_80_raz_za_den/
- ³ <http://www.internetworldstats.com/stats4.htm>
- ⁴ Расчет ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» по методике Всемирного банка и на основе данных World Development Indicators: Gross Domestic Product 2015 <http://data.worldbank.org/data-catalog/GDP-ranking-table>
- ⁵ Анализ ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» на основе данных портала Internet World Stats <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>
- ⁶ Расчет ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»
- ⁷ Dave Evans, Internet of Things: How the Next Evolution of the Internet Is Changing Everything, Cisco
- ⁸ Расчет ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»
- ⁹ Расчет ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» на основе данных рейтинга Internet Retailer's Top 500 и Second 500 Guide® 2016
- ¹⁰ Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), апр.2016 http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/developments-in-international-mobile-roaming_5jm0lsq78vmx-en
- ¹¹ http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/developments-in-international-mobile-roaming_5jm0lsq78vmx-en#page36
- ¹² По данным Всемирного Банка, 2016
- ¹³ По данным Всемирного Банка <http://www.worldbank.org/eca/russian/>
- ¹⁴ Стратегия Банка до 2018 г. http://www.sberbank.com/portalservlet/content/atom/contentRepository/content/ru_SberbankDevelopmentStrategyFor2014-2018.pdf?id=11d45d56-9f97-4678-8807-d37c96795b7c
- ¹⁵ Оценка ГК «Институт Тренинга – АРБ Про», 2016
- ¹⁶ <http://v.icbc.com.cn/userfiles/Resources/ICBCLTD/download/2016/7201520160422.pdf>
- ¹⁷ https://www.mpesa.in/portal/services/recharge_dth.jsp
- ¹⁸ Анализ ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» на основе рейтинга крупнейших публичных компаний мира по версии Forbes http://www.forbes.com/global2000/list/#header:marketValue_sortreverse:true
- ¹⁹ Об этом заявил еврокомиссар по цифровой экономике и обществу Гюнтер Эттингер на ПМЭФ, 17 июня 2016
- ²⁰ Данные из Плана действий ЕС в области электронного правительства 2016-2020 от 19.04.2016г:
- ²¹ <http://minsvyaz.ru/uploaded/files/referat-ep.pdf> Системный проект электронного правительства РФ от 02.03.2016г.
- ²² http://www.akit.ru/crossborder_1kv2016
- ²³ <https://rg.ru/2016/07/04/mihail-evraev-gis-zhkh-stanet-ochen-populiarnym-informacionnym-resursom.html>
- ²⁴ <http://government.ru/activities/23381>
- ²⁵ <https://rg.ru/2016/06/29/v-regionah-ustanovili-170-terminalov-s-informaciej-o-finuslugah.html>
- ²⁶ <http://www.akit.ru/vestifinance>
- ²⁷ <http://www.vestifinance.ru/videos/27834>
- ²⁸ <http://raec.ru/times/detail/5255/#sel=9:2,9:20>
- ²⁹ <http://1prime.ru/News/20160525/825652101.html>
- ³⁰ <http://www.gartner.com/newsroom/id/1553215>
- ³¹ http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:Big_Data_%D0%B8_BI_DAY_2015-2
- ³² <http://www.gartner.com/newsroom/id/1553215>
- ³³ <http://www.gartner.com/newsroom/id/3198917>

- ³⁴ <http://www.businesswire.com/news/home/20160114005505/en/Research-Markets-Global-Business-Intelligence-Analytics-Software>
- ³⁵ http://www.cnews.ru/news/top/2015-12-17_issledovanie_bisegmenta_itogi_2015_gv_rublyah
- ³⁶ <https://vc.ru/p/magictab>
- ³⁷ TNS Web Index УИ, Россия 100k+, Monthly reach, % от населения указанного возраста
- ³⁸ <https://vc.ru/p/lamoda-gh>
- ³⁹ TNS Web Index УИ, Россия 100k+, Monthly reach, % от населения указанного возраста
- ⁴⁰ Совместное исследование PayPal и DataInsight "Рынок онлайн-коммерции и платежей в России: тренды, аналитика, перспективы" Общероссийский онлайн-опрос 4-10 февраля 2016 г., 4100 активных пользователей интернета
- ⁴¹ <http://www.rbc.ru/business/27/06/2016/5770631b9a79478c3a3db21f>
- ⁴² ФОМ, «Интернет в России. Зима 2015 - 2016 гг.»
- ⁴³ <http://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/05/10/640422-rossiiskie-internet-pokupateli-pereklyuchilis-tovari-doma-remonta>
- ⁴⁴ http://www.iabeurope.eu/wp-content/uploads/2016/07/IAB-Europe_AdEx-Benchmark-2015-report_July-2016.pdf
- ⁴⁵ Данные АКАР, 2016
- ⁴⁶ Данные АКАР, 2016
- ⁴⁷ Данные из выступления Сергея Котырева, основателя и директора UMI
- ⁴⁸ Данные компании Parallels
- ⁴⁹ Исследование Microsoft
- ⁵⁰ http://www.cnews.ru/news/top/2016-01-25_mirovoj_rynok_publichnyh_oblachnyh_uslug_v_desyatki
- ⁵¹ <http://www.rbc.ru/newspaper/2016/06/17/576272a59a7947026333f409>
- ⁵² <http://kommersant.ru/doc/2957980>
- ⁵³ ГК «Институт Тренинга – АРБ Про», 2009-2016
- ⁵⁴ Cisco Business Solutions Group
- ⁵⁵ <http://family.hse.ru/document/view/4448/3119e445992f287c0b82a376e76278e8>
- ⁵⁶ <http://controleng.ru/wp-content/uploads/241.pdf>
- ⁵⁷ Консалтинговая компания Arthur D. Little
- ⁵⁸ <https://nplus1.ru/material/2016/01/25/drive-less-more>
- ⁵⁹ <http://www.fastcompany.com/3061546/Amazon-dash-buttons>
- ⁶⁰ <http://www.proteus.com>
- ⁶¹ <http://family.hse.ru/document/view/4448/3119e445992f287c0b82a376e76278e8>
- ⁶² <http://www.aig.com/content/dam/aig/emea/russia/documents/business/iotbrochure.pdf>
- ⁶³ <http://internetofthings.ru/startups/53-iot-dlya-selskogo-khozyajstva>
- ⁶⁴ Опрос. Консалтинговая компания IDC, 2015г. 130 руководителей различных компаний
- ⁶⁵ http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/rossiyskiy-rynok-iot-i-analiz-tehnologicheskikh-iot-platform-dlya-perspektivnyh-rynkov-20160209084150
- ⁶⁶ <https://habrahabr.ru/company/yandex/blog/214217>
- ⁶⁷ Cisco Systems
- ⁶⁸ http://www.cnews.ru/news/line/2015-11-19_yandex_data_factory_sozdast_novye_servisy_dlya
- ⁶⁹ http://www.cnews.ru/news/line/2016-06-03_yandex_i_sap_zapuskayut_oblachnye_servisy_po_obrabotke
- ⁷⁰ <http://www.orange-business.com/ru/blogs/get-ready/oblachnye-vychisleniya/bolshie-dannye-i-oblachnye-vychisleniya>

- ⁷¹ <http://businessfun.club/2016/04/12/облачные-технологии/>
- ⁷² iKS-Consulting, 2015
- ⁷³ <http://aws.amazon.com/ru/what-is-cloud-storage/>
- ⁷⁴ <http://www.vedomosti.ru/technology/articles/2014/09/09/banki-vstraivayutsya-v-oblaka>
- ⁷⁵ По данным Яндекс.Браузер, янв-фев.2016
- ⁷⁶ https://yandex.ru/company/researches/2016/ya_internet_regions_2016
- ⁷⁷ По данным Ecommerce Trends: 128 Stats Revealing How Modern Consumers Shop
- ⁷⁸ Расчет ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» на основе данных компаний и рейтингов Internet Retailer’s Top 500 и Second 500 Guide® 2016
- ⁷⁹ Анализ ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» на основе данных компаний и рейтингов Internet Retailer’s Top 500 и Second 500 Guide® 2016
- ⁸⁰ Анализ ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» на основе данных компаний и рейтингов Internet Retailer’s Top 500 и Second 500 Guide® 2016
- ⁸¹ Анализ ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» на основе данных компаний и рейтингов Internet Retailer’s Top 500 и Second 500 Guide® 2016
- ⁸² Расчет ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» на основе данных компаний и рейтингов Internet Retailer’s Top 500 и Second 500 Guide® 2016
- ⁸³ Анализ ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» на основе данных компаний и рейтингов Internet Retailer’s Top 500 и Second 500 Guide® 2016
- ⁸⁴ Выборочно на основе данных http://pe.usps.com/text/imm/ab_toc.htm и <https://www.bigcommerce.com/blog/outline-international-shipping-strategy/>
- ⁸⁵ http://pe.usps.com/text/imm/ps_013.htm
- ⁸⁶ Данные Яндекс.Метрика, исследование https://yandex.ru/company/researches/2016/ya_internet_regions_2016
- ⁸⁷ Анализ ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» на основе данных компаний и рейтингов Internet Retailer’s Top 500 и Second 500 Guide® 2016
- ⁸⁸ Анализ ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» на основе данных компаний и рейтингов Internet Retailer’s Top 500 и Second 500 Guide® 2016
- ⁸⁹ Анализ ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» на основе данных компаний и рейтингов Internet Retailer’s Top 500 и Second 500 Guide® 2016
- ⁹⁰ Анализ ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» на основе данных компаний и рейтингов Internet Retailer’s Top 500
- ⁹¹ Оценка Internet Retailer, 2016
- ⁹² <http://internetretailing.net/2016/03/waitrose-launches-mobile-self-scan-trial/>
- ⁹³ <https://www.shopdirect.com/tangible-size-comparison-technology-right-fit-for-shop-direct/>
- ⁹⁴ <http://internetretailing.net/2016/06/boots-rolls-sales-assist-app-across-2500-stores/>
- ⁹⁵ <http://internetretailing.net/2016/06/gap-launches-loyalty-app-deliver-personalised-service-kick-start-omni-channel-strategy/>
- ⁹⁶ <http://vision.visaeurope.com/has-the-time-arrived-for-biometrics>
- ⁹⁷ <http://internetretailing.net/2016/07/introducing-antony-virtual-concierge-future-store-retailing/>
- ⁹⁸ <http://internetretailing.net/2016/07/msc-cruises-partners-bemyeye-use-pokemon-go-effect-add-gamification-test-marketing/>
- ⁹⁹ Расчеты Глеба Кашеева, компания Sensay
- ¹⁰⁰ https://vk.com/page-47200925_44240810
- ¹⁰¹ https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_financials/annual_reports/2015-Annual-Report.pdf
- ¹⁰² <http://www.statista.com/statistics/253577/number-of-monthly-active-instagram-users/>

- ¹⁰³ <http://www.cossa.ru/news/244/104835>
- ¹⁰⁴ <http://research.cmsmagazine.ru/audience-research-russian-social-networks/>
- ¹⁰⁵ <http://www.statista.com/statistics/425429/vkontakte-mobile-mau/>
- ¹⁰⁶ <http://www.emarketer.com/Article/Mobile-Reaches-5-of-Total-Media-Spending-Russia/1013118>
- ¹⁰⁷ <http://raec.ru/upload/files/er15.pdf> и <http://raec.ru/upload/files/131010.pdf>
- ¹⁰⁸ <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/cisco-visual-networking-index-forecast-and-methodology-2011%E2%80%932016>
- ¹⁰⁹ Deloitte 2016, «Прогноз развития отраслей высоких технологий, телекоммуникаций, развлечений и СМИ»
- ¹¹⁰ <https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2016/07/13/649118-messendzher-koshelka>
- ¹¹¹ Оценка Juniper Research
- ¹¹² По оценке J`son & Partners Consulting
- ¹¹³ По данным ОАО «Вымпелком»
- ¹¹⁴ Годовой отчет ПАО «Мегафон», http://corp.megafon.ru/ai/document/8890/file/megafon_ar2015_rus.pdf
- ¹¹⁵ The Cisco® Visual Networking Index (VNI) Global Mobile Data Traffic Forecast
- ¹¹⁶ <http://www.statista.com/statistics/417295/facebook-messenger-monthly-active-users/>
- ¹¹⁷ <http://itc.ua/news/ezhemesyachnaya-auditoriya-facebook-messenger-dostigla-otmetki-1-mlrd-polzovateley/>
- ¹¹⁸ <http://www.statista.com/statistics/260819/number-of-monthly-active-whatsapp-users/>
- ¹¹⁹ <http://global.rakuten.com/corp/investors/documents/annual.html>; <http://www.statista.com/statistics/316414/viber-messenger-registered-users/>
- ¹²⁰ <https://telegram.org/blog/100-million>
- ¹²¹ Исследование Tagline <http://tagline.ru/messengers-rating/>
- ¹²² Коммерческое внедрение ожидается только после 2020 года
- ¹²³ <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/tmt-predictions.html>
- ¹²⁴ <http://www.comnews.ru/node/98206>
- ¹²⁵ <http://blog.trueconf.com/press-release/russian-video-conferencing-market-decreases-third-consecutive-year.html>
- ¹²⁶ <http://www.comnews.ru/node/98206#ixzz4F9PgMIXQ>
- ¹²⁷ Информация, указанная в скобках, актуальна в соответствующем периоде
- ¹²⁸ <http://www.voipoffice.ru/news/9789>
- ¹²⁹ <http://www.webmeetings.ru/news/9833>
- ¹³⁰ <http://www.webmeetings.ru/news/10189>
- ¹³¹ http://www.webmeetings.ru/tags/rynok_videokonferencij
- ¹³² По данным Discovery Research Group
- ¹³³ Данные аналитиков iKS-ConsultingI
- ¹³⁴ Surf'n'Call - звонок с Web-браузера на телефон (просматривая какой-нибудь корпоративный Web-узел, пользователь нажимает мышкой на кнопку Call и получает телефонное соединение с офисом этой компании).
- ¹³⁵ <http://www.ritter-sport-newtaste.ru>
- ¹³⁶ http://www.pgconnectdevelop.com/home/open_innovation.html
- ¹³⁷ Стоимость чуть ниже средней по отрасли
- ¹³⁸ Top Reasons For Translation Crowdsourcing. <http://translation-blog.multilizer.com/top-reasons-for-translation-crowdsourcing/>
- ¹³⁹ <http://mystarbucksidea.force.com/>

- ¹⁴⁰ myburger.mcdonalds.co.uk.
- ¹⁴¹ <https://www.instagram.com/airbnb>
- ¹⁴² <http://upakovano.ru/articles/437848>
- ¹⁴³ <http://www.theheinekencompany.com/about-us/innovation/innovators-brewhouse>
- ¹⁴⁴ <https://ideas.lego.com>
- ¹⁴⁵ <http://www.pgconnectdevelop.com>
- ¹⁴⁶ <http://pgconnectdevelop.inovasuite.com/pg>
- ¹⁴⁷ <https://consumervaluecreation.com/tag/bmw>
- ¹⁴⁸ <http://www.boardofinnovation.com/list-open-innovation-crowdsourcing-examples/>
- ¹⁴⁹ Анализ ГК «Институт Тренинга – АРБ Про», 2015
- ¹⁵⁰ По данным исследования Bloomberg «Who Gets Venture Capital Funding?», <http://www.bloomberg.com/graphics/2016-who-gets-vc-funding/>
- ¹⁵¹ <http://cbr.ru/Press/?PrtlId=event&id=287>
- ¹⁵² <http://www.banki.ru/news/lenta/?id=8872485>
- ¹⁵³ Анализ ГК «Институт Тренинга – АРБ Про», дек. 2015
- ¹⁵⁴ <http://count-box.com>
- ¹⁵⁵ <http://investments101.ru>
- ¹⁵⁶ <http://www.greenexport.ru>
- ¹⁵⁷ <https://digifabster.com>
- ¹⁵⁸ <https://healbe.com/ru>
- ¹⁵⁹ www.zapposinsights.com/about/who-we-are, jobs.zappos.com/insider_faq
- ¹⁶⁰ По данным исследования Antal Russia
- ¹⁶¹ По данным исследования Antal Russia
- ¹⁶² <http://open-education.net/professional/onlajn-kursy-pokoryayut-rynok-korporativnogo-obucheniya-v-ssha/>
- ¹⁶³ <http://kraftsol.ru/blog/22>
- ¹⁶⁴ <http://www.slideshare.net/LavanyaSona/employee-training-and-development-at-motorola>
- ¹⁶⁵ <https://www.eduson.tv/ru/blog/mechel>
- ¹⁶⁶ <https://www.eduson.tv/blog/ru/heineken>
- ¹⁶⁷ <https://www.eduson.tv/ru/blog/gazprom-neft>

Для вас работали



Елена Сысуева (Тимуш)
руководитель проекта

Ведущий аналитик,
и.о. руководителя направления
«Стратегический маркетинг»

Специализация:
интернет-стратегии,
консалтинг в области
интернет-экономики
для бизнеса

Григорий Карлышев



Аналитик направления
«Стратегический маркетинг»

Специализация:
интернет-стратегии,
количественные и
качественные исследования:
фокус-группы и глубинные
интервью

Екатерина Выдрина



Аналитик, руководитель
информационно-
аналитических проектов

Специализация:
Маркетинговые
исследования и отраслевые
обзоры, портреты мировых и
российских компаний

Юлия Яговдик



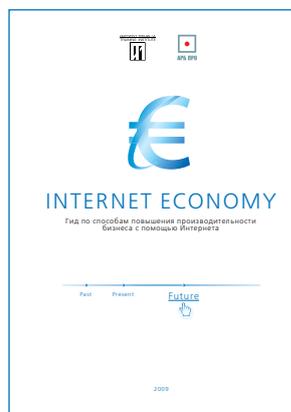
Ассистент направления
«Стратегический маркетинг»

Специализация:
Маркетинговые
исследования и отраслевые
обзоры, портреты топ-1500
интернет-магазинов мира

Анна Трифонова

Дизайнер-верстальщик

Информационно-аналитические продукты ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»



Интернет-экономика
2009



**Эффективные практики
управления
интернет-магазином**
2009



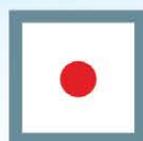
**Крупнейшие
интернет-магазины мира.
Практики. Стратегии**
2014

Ответим на ваши вопросы:

Елена Сысуева: elena.sysueva@arb-pro.ru

Григорий Карлышев: gregory.karlyshev@arb-pro.ru

ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА
TRAINING INSTITUTE



АРБ ПРО

it-arb.ru
training-institute.ru
arb-pro.ru