

IBM Global Business Services

IBM Institute for Business Value

Индустрия телекоммуникаций: новые акценты

Предварительный
анализ исследования
телекоммуникационной
отрасли за 2007 г.

*Информация
для руководителей*

Индустрия
телекоммуникаций



IBM Institute for Business Value

Институт IBM Institute for Business Value, входящий в IBM Global Business Services, предлагает руководителям компаний основанный на фактах стратегический анализ важнейших отраслевых и межотраслевых проблем. Эта статья отражает стремление службы IBM Global Business Services предоставлять перспективные точки зрения относительно положения дел в отрасли, а также помогать компаниям скорректировать их планы дальнейшего развития. Более подробную информацию можно получить на Web-сайте IBM по адресу www.ibm.com/iibv.



Индустрия телекоммуникаций: НОВЫЕ АКЦЕНТЫ

Предварительный анализ исследования телекоммуникационной отрасли за 2007 г.

Стюарт Макинтош (Stuart McIntosh) и Эко Нельсон (Ekow Nelson)

Трансформация модели бизнеса является одним из основных факторов для дальнейшей эффективной работы поставщиков телекоммуникационных услуг. Это является значимым изменением по сравнению с ситуацией на 2006 г., когда, по данным исследования IBM CEO Study 2006, руководители телекоммуникационных компаний меньше внимания уделяли инновациям моделей бизнеса, сосредотачиваясь на инновациях продуктов и услуг. Трансформация моделей бизнеса требует привлечения новых, весьма специфических ресурсов. Здесь отрасль столкнулась, возможно, с самой серьезной проблемой: по данным исследования Telecom Industry Survey за 2007 г., респонденты все еще ориентируются на традиционные источники достижения конкурентных преимуществ, а не на новые возможности, которые будут определять успех на рынках.

Некоторые ожидаемые изменения модели бизнеса: расширение текущих возможностей работы на новых смежных рынках, появившихся в результате сближения ИТ и сектора телекоммуникаций, варьирование традиционных моделей обеспечения доходности в зависимости от подписки на интегрированные телекоммуникационные услуги, видеоизменение операционной модели телекоммуникационных компаний с целью расширения сотрудничества с внешними партнерами.

Трансформация моделей бизнеса будет предусматривать пересмотр сферы традиционного рынка телекоммуникаций, поиск альтернативных источников доходов и корпоративных моделей для каждого из

поставщиков услуг, реализацию возможностей дифференциации на рынке.

Однако руководители телекоммуникационных компаний продолжают делать ставку на традиционные подходы. Сомнительно, что этого будет достаточно для достижения конкурентного превосходства с учетом новых вызовов, с которыми сталкивается бизнес.

То, что провайдеры телекоммуникационных услуг уделяют все большее внимание сервисам по предоставлению контента, позволяет предположить, что они смогут получать часть доходов от рекламы. Провайдерам телекоммуникационных услуг нужно определить, как этого лучше всего

добиться на практике. Большинство руководителей, принявших участие в опросе, планируют сотрудничать в сфере рекламы с признанными поставщиками контента, такими как Google и Yahoo.

В целом, руководители телекоммуникационных компаний ожидают, что в ближайшие пять лет наибольшую выгоду будут приносить сервисы по передаче видео, контента, конвергентные сервисы, а также рекламные услуги. Однако и такие услуги, как широкополосный доступ и услуги по передаче голоса, будут приносить высокие доходы.

Что касается трансформации сетей, то здесь намечается переход к сетям следующего поколения. В особенности это важно для конвергентных сервисов. Лишь 7% респондентов ответили, что соответствующие программы либо вообще не внесены в планы компании, либо вряд ли дадут ожидаемые выгоды.

Руководители телекоммуникационных компаний также ожидают повышения

доходности за счет улучшения качества обслуживания клиентов. Большинство руководителей, принявших участие в исследовании, ориентировано на предоставление потребителям единообразных, высококачественных услуг по всем каналам, а также на совершенствование своих розничных операций и привлечение новых клиентов при одновременном повышении уровней поступлений от уже имеющихся клиентов.

Наше исследование за 2007 г. показало, что индустрия телекоммуникаций все больше ориентируется на новые модели бизнеса и инновации в области этих моделей. Это необходимо для успешной реализации проектов, предусматривающих смещение акцента на услуги по передаче видео и контента, а также на рекламные услуги. Но так как переход от старых моделей к новым остается незавершенным, выгоды от такого перехода пока достаточно сложно точно оценить.

Отчет IBM/Economist Intelligence Unit (EIU) по исследованию индустрии телекоммуникаций за 2007 г.

IBM и EIU провели опрос среди 252 руководителей телекоммуникационных компаний, чтобы узнать их мнение относительно ряда актуальных для отрасли тем. Среди основных вопросов оказались перспективные источники доходов, рост объемов услуг и повышение доходности от них, роль и значение рекламы, возможности дифференциации телекоммуникационных провайдеров, переход к сетям нового поколения, управление обслуживанием как отличительная особенность, а также перспективы глобального партнерства.

Среди опрошенных респондентов 40% — из Западной Европы, 30% — из Северной Америки, 20% — из Азиатско-Тихоокеанского региона, 10% — из других регионов мира.

Большинство респондентов (32%) являются интегрированными операторами связи, чуть меньше (почти 32%) — операторами мобильной связи. Операторы фиксированной связи составляют 11% опрошенных, а интернет-провайдеры — 8%. Остальные относятся к поставщикам услуги передачи голоса через Интернет (Voice over Internet Protocol, VoIP), операторам виртуальных сетей и поставщиками других услуг.

Почти треть (30%) опрошенных относится к высшим руководителям компаний, 16% составили вице-президенты или директора, еще 8% определили свою должность как «руководитель подразделения бизнеса», а 14% назвали себя руководителями отделов; 6% опрошенных компаний имеют совокупный годовой доход свыше 1 млрд долларов США.

IBM и Economist Intelligence Unit совместно работали над подготовкой исследования, а редакционная группа EIU провела опрос в июне/июле 2007 г.

Индустрия телекоммуникаций: новые акценты

Предварительный анализ исследования телекоммуникационной отрасли за 2007 г.

Смена фокуса в индустрии телекоммуникаций

В индустрии телекоммуникаций имеет место заметное смещение фокуса со снижения расходов на трансформацию модели бизнеса и рост доходности. В то время как пять лет назад лишь 34% телекоммуникационных провайдеров упоминали трансформацию модели бизнеса в качестве источника повышения доходов, теперь 69% полагают, что такая трансформация станет ключевым фактором для успеха в отрасли (см. рисунок 1).

В целом, рост доходности идет на втором месте: 65% опрошенных видят в этом важный источник бизнес-преимуществ. Однако в Северной Америке и в Азиатско-Тихоокеанском регионе второе место занимает трансформация модели бизнеса, а на первое место ставится рост доходов.

Кроме того, в отличие от предыдущих лет гораздо большее число телекоммуникационных компаний во всем мире ожидает в ближайшее пятилетие значительной отдачи от слияний и поглощений.

На телекоммуникационном рынке Северной Америки не следует ожидать дальнейшей консолидации после прошедших недавно слияний и поглощений Verizon и MCI, SBC и AT&T, Bell South и Cingular, Sprint и Nextel. Консолидация не относится к трем основным источникам достижения бизнес-преимуществ для Северной Америки, Ближнего Востока или Африки.

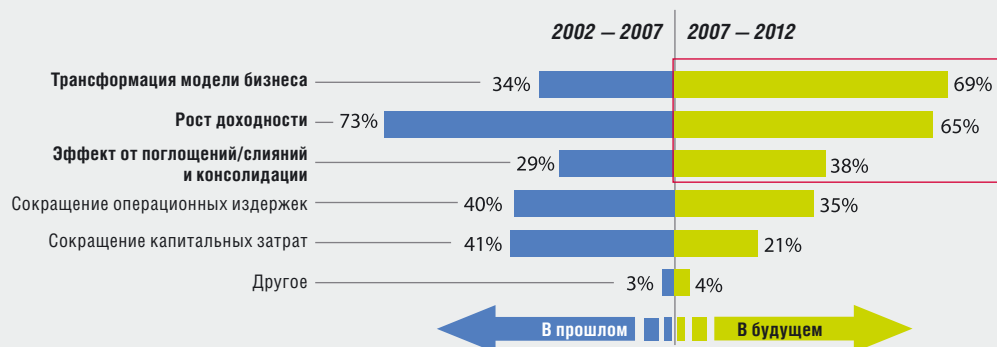
Но в мировом масштабе все меньше компаний рассчитывает, что управление расходами позволит добиться существенной дополнительной выгоды.

В ожидании изменений моделей бизнеса

Подавляющее большинство руководителей телекоммуникационных компаний (72%), которые указали на трансформацию модели бизнеса как будущий источник роста доходов, считает активное сотрудничество с внешними партнерами одной из важнейших инициатив как сегодня, так и в дальнейшем, по мере трансформации моделей бизнеса (см. рисунок 2).

РИСУНОК 1.

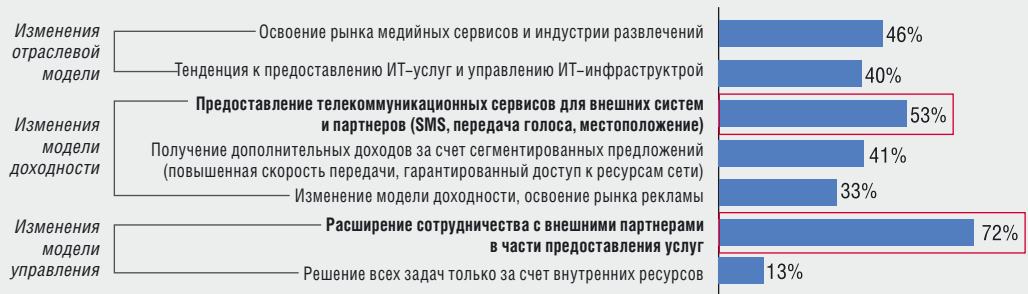
Источники роста бизнеса на мировом рынке телекоммуникаций, 2002 – 2012 гг.



Источник: Отчет IBM Institute for Business Value and Economist Intelligence Telecom Industry Executive Survey за 2007 г. (n=252).

РИСУНОК 2.

Ожидаемые изменения модели бизнеса в мировой телекоммуникационной индустрии, 2007 - 2012 гг.



Источник: Отчет IBM Institute for Business Value and Economist Intelligence Telecom Industry Executive Survey за 2007 г. (n= 173).

Более половины руководителей телекоммуникационных компаний рассчитывает получать доход за счет базовых компонентов телекоммуникационных услуг, в том числе таких, как обмен сообщениями, местоположение, контроль присутствия, возможность совершать звонки и осуществлять конференц-связь не только с телефона (например, через программные приложения), а также за счет создания для сторонних поставщиков услуг возможностей встраивать эти средства в различные приложения.

В целом, менее половины поставщиков телекоммуникационных услуг планирует перейти к оказанию ИТ-услуг или освоить рынок медийных сервисов и поучаствовать в индустрии развлечений. Большинство поставщиков услуг фиксированной связи (60%) и поставщиков интегрированных услуг (57%) предвидит более активный переход в сектор ИТ-услуг, сектор медийных сервисов и индустрию развлечений.

В условиях, когда границы отрасли размываются, телекоммуникационные провайдеры полагают, что они смогут расширить свой сегмент рынка, включив в него медийные сервисы и рекламу. Многие операторы инвестируют средства в цифровой контент, ожидая потери доходности в секторе передачи голоса.

Наиболее многообещающими областями для передовых сервисов предоставления контента являются телевидение и передача видео. Однако предоставление других услуг, отличных от основных сервисов предоставления цифрового контента, через сети, изначально предназначенные для голосовой связи и доступа в Интернет, может оказаться проблематичным. Чтобы сохранить конкурентоспособность, операторам связи нужно модернизировать свои сети. Отдачу от инвестиций в такую модернизацию сложно точно оценить, а окупить такие инвестиции, вероятно, возможно лишь в долгосрочной перспективе.

Помимо модернизации физической инфраструктуры телекоммуникационным провайдерам также придется освоить ряд новых сфер, например системную интеграцию, управление множеством мелких сторонних поставщиков приложений, сбор контента и его агрегацию. Это позволит создать основу для получения конкурентных преимуществ в смежных сегментах рынка (таких как медийные сервисы и ИТ), уже сложившихся и с опаской относящихся к появлению новых игроков.

Модели бизнеса меняются, и компании должны найти новые дифференцирующие признаки — возможности выделиться на фоне конкурентов. Однако операторы связи продолжают делать акцент на своих традиционно сильных сторонах.

Дифференцирующие признаки

В отношении дифференцирующих признаков руководители телекоммуникационных компаний продолжают делать акцент на своих традиционно сильных сторонах, таких как зона покрытия сети, доступность и возможность обслуживания большого количества клиентов. Это, в первую очередь, касается традиционных поставщиков услуг фиксированной связи, работающих на рынках с низким уровнем конкуренции. Лишь треть руководителей телекоммуникационных компаний считает, что инновации продуктов и услуг либо узнаваемость торговой марки и репутация позволят им выделиться среди конкурентов, даже если они планируют осваивать рынки ИТ, медийные сервисы и рекламу.

Если учитывать рост потребностей клиентов в одновременном использовании возможностей связи и доставки контента, а также необходимость гибких средств управления представлением контента, вызывает удивление, что очень небольшое число руководителей указало в качестве дифференцирующего признака управление устройствами и доступом (8%), простоту и удобство использования (11%) и уровень обслуживания клиентов (16%) (см. рисунок 3).

Несмотря на то, что руководители телекоммуникационных компаний стремятся изменить свою модель бизнеса, маловероятно, что они смогут добиться значительных конкурентных преимуществ для новых моделей обеспечения доходности и новых рынков за счет тех же методов, которые применяются в традиционной телефонии.

Реклама

Как и в традиционных медиа, реклама является важнейшим компонентом доходов от услуг предоставления цифрового контента, но телекоммуникационные провайдеры пока не знают, как выйти на рынки рекламы и получить новые источники дохода.

Хотя 23% глобальных операторов ожидают, что рекламная деятельность станет существенной статьей доходов, они пока еще плохо представляют, как наилучшим образом предоставлять услуги рекламы и доставлять рекламные сообщения в цифровом/интерактивном мире (см. рисунок 4).

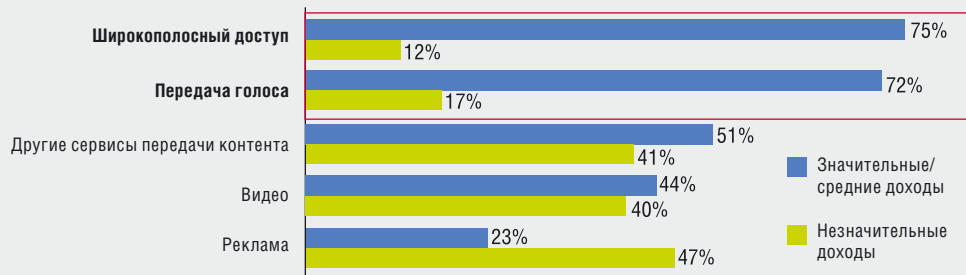
РИС. 3.
Дифференцирующие признаки поставщиков телекоммуникационных услуг, 2007 – 2012 гг.



Источник: Отчет IBM Institute for Business Value and Economist Intelligence Telecom Industry Executive Survey (n=252) за 2007 г.

РИСУНОК 4.

Доходы от предоставления глобальных телекоммуникационных услуг, 2007 – 2012 гг.



Источник: Отчет IBM Institute for Business Value and Economist Intelligence Telecom Industry Executive Survey (n=252) за 2007 г.

По мере распространения цифровых каналов доставки рекламодатели стремятся к повышению адресности и персонализации рекламных сообщений. Из-за складывающейся тенденции перехода от универсальной рекламы к персонализированной рекламодатели требуют применения более специфичных для конкретных потребителей подходов, что вызывает значительные затруднения для традиционной модели рынка массового потребления.

Большинство из этих заметных тенденций в сфере рекламы благоприятны для поставщиков телекоммуникационных услуг, имеющих возможность работать с клиентами на различных платформах и обладающих обширной информацией о клиентах, которая может быть использована для адресной рекламы. Телекоммуникационные провайдеры также имеют хорошие возможности для мониторинга отдельных клиентов, что позволяет в целом улучшить показатели оценки эффективности, в которых нуждаются специалисты по маркетингу.

Однако пока неясно, как наилучшим образом использовать эти преимущества. Большинство операторов отмечает, что они охотно будут работать со сложившимися агрегаторами онлайн-рекламы, такими как Google и Yahoo. Небольшое число опрошенных отмечает, что хотели бы развивать собственные возможности в сфере рекламы. Информация о клиентах и понимание потребностей клиентов — это, возможно, два наиболее важных актива для достижения выраженных отличий, которые телекоммуникационные провайдеры должны использовать в этом новом сегменте рынка.

Будущие источники доходов

Большинство руководителей телекоммуникационных компаний ожидает значительного смещения структуры доходов в ближайшие пять лет в сторону конвергентных услуг. Однако доход от широкополосного доступа и передачи голоса останется значительным.

Громадное большинство тех телекоммуникационных провайдеров, которые верят, что доходность является ключевым фактором для повышения рыночной стоимости компании, в той или иной мере ожидает роста прибыли от продаж конвергентных услуг.

Большинство руководителей телекоммуникационных компаний ожидает, что источники доходов в ближайшие пять лет сместятся в сторону таких эволюционирующих областей, как конвергентные услуги, пакеты комплексных услуг, мобильная передача голоса, широкополосный доступ, сервисы по предоставлению контента и видео.

Интегрированные пакеты и дисконтные пакеты multi-play будут и дальше являться важными источниками доходов для операторов фиксированной связи (68%). Предполагается, что эти предложения будут продолжать конкурировать с предложениями предоставления услуг triple-play по проводным сетям, в особенности в Северной Америке.

Для операторов мобильной связи услуги передачи голоса остаются доминирующим источником доходов. Однако 61% руководителей компаний мобильной связи ожидает, что услуги широкополосного доступа также будут приносить достаточно большой доход. Предсказывается рост объемов продаж услуг широкополосного беспроводного доступа в виде интернет-карт или, возможно, WiMAX (по мере освоения этой технологии).

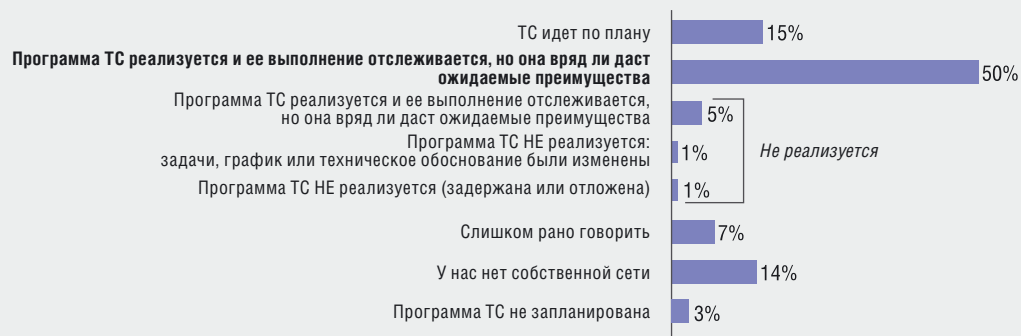
Большинство интегрированных операторов и операторов фиксированной связи ожидает, что на услуги широкополосного доступа будет приходиться основная доля получаемых компанией доходов, а доля доходов от традиционных услуг по передаче голоса постепенно будет снижаться.

Но, несмотря на это, телекоммуникационные провайдеры ожидают, что услуги по передаче контента будут вносить существенный вклад в общие доходы. 44% руководителей мировых телекоммуникационных компаний (50% в Северной Америке) рассчитывают, что доходы от передачи голоса останутся средними и высокими. Более половины мировых телекоммуникационных провайдеров (68% в Азиатско-Тихоокеанском регионе и 56% в Северной Америке) полагают, что в ближайшие пять лет составляющая доходов от услуг передачи контента, отличного от видео (заказ мелодий звонка, SMS-голосование, заказ музыкальных клипов и т. п.), будет оставаться средней и высокой.

Трансформация сети

Трансформацию сети и переход к сетям последующего поколения — важную составляющую в предоставлении конвергентных услуг — невысоко оценивают лишь 7% респондентов, сообщающих, что такие программы либо вообще не внесены в их планы, либо вряд ли принесут желаемые преимущества (см. рисунок 5).

РИСУНОК 5.
Ход процесса трансформации сети (ТС).



Источник: Отчет IBM Institute for Business Value and Economist Intelligence Telecom Industry Executive Survey (n=252) за 2007 г.

В этом пункте наблюдается более заметный прогресс, чем ожидалось, видны значительные улучшения по сравнению с подобными проектами, имеющими место в отрасли в прошлом (например, переход от аналоговых систем к цифровым).

Вопреки этим многообещающим данным многие операторы полагают, что сложности, связанные с трансформацией сети, будут выше, чем ожидалось, а технология сети нового поколения еще не достаточно зрелая.

Другая проблема, отмеченная многими респондентами, состоит в том, что им придется дольше, чем ожидалось, эксплуатировать свои прежние системы (наряду с новой инфраструктурой).

Но даже при этом подавляющее большинство опрошенных компаний оптимистично в отношении своих программ трансформации сети. Они полагают, что программа в ближайшие пять лет будет завершена и даст ожидаемые результаты, а средний срок завершения составит три года.

Повышение удобства для клиентов

Большинство руководителей телекоммуникационных компаний также ожидает увеличения доходов за счет повышения качества обслуживания. Целью улучшения качества обслуживания является предоставление клиентам единообразных, высококачественных услуг по всем каналам продаж и усовершенствование розничных операций, способствующее привлечению новых клиентов и расширению возможностей существующих клиентов.

6% руководителей полагают, что главным источником увеличения доходности может стать повышение качества обслуживания. Все операторы соглашаются, что наиболее важным критерием повышения лояльности клиента является улучшение качества сервиса по всем каналам, то есть гарантированное качество предоставления услуг.

Среди инициатив, над которыми работают операторы для улучшения качества взаимодействия с клиентами, руководители называют организацию или усовершенствование системы онлайн-розничных продаж, трансформацию системы обслуживания клиентов в офисах продаж, оснащение центров обслуживания клиентов мультимедийными средствами и инструментами коллективной работы на базе Web-интерфейса. Возрастает интерес к традиционному (не онлайн-овому) способу совершения покупок, что отражает потребность клиентов лично испытать новые продукты и услуги. Это также является следствием значительного сдвига на рынке электроники. Около трети поставщиков коммуникационных услуг предполагают использовать при взаимодействии со своими клиентами возможности виртуальных миров и социальных сетей.

С точки зрения повышения качества обслуживания клиентов первоочередными задачами для операторов связи являются улучшение качества сетевых услуг и сокращение времени вывода на рынок продуктов и сервисов. Кроме того, более половины интегрированных операторов работает над тем, чтобы дать возможность клиентам пользоваться услугами с помощью различных устройств и каналов доступа.

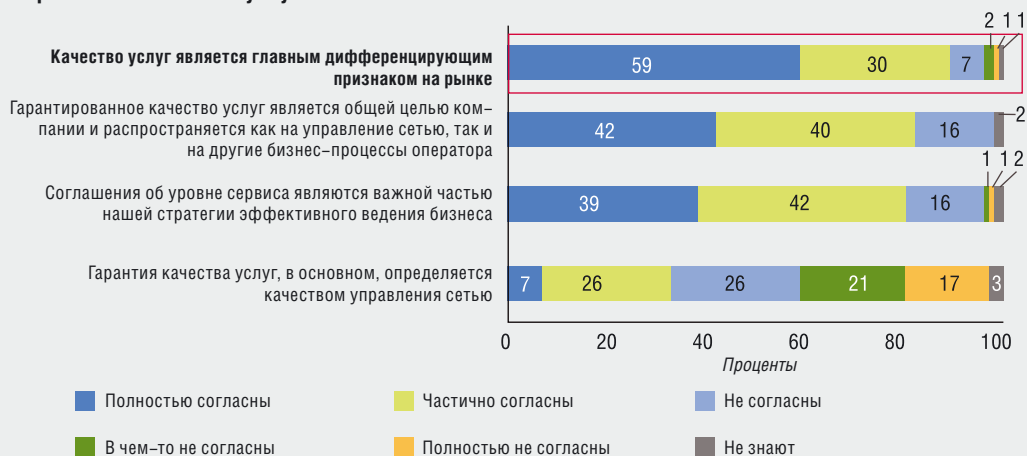
Управление качеством обслуживания

Способность предоставлять потребителям высококачественные телекоммуникационные и медийные сервисы является ключевой для достижения успеха на рынке услуг связи.

Важно, что большинство руководителей телекоммуникационных компаний, принявших участие в опросе, полностью согласны с тем, что качество сервиса является ключевым дифференцирующим признаком на рынке услуг связи (см. рисунок 6).

Несмотря на то, что 89% опрошенных провайдеров телекоммуникационных услуг согласны, что качество сервиса является ключевым дифференцирующим признаком, только 28% считают, что гарантия предоставления услуг станет основным направлением инвестиций.

РИСУНОК 6.
Управление качеством услуг.



Источник: Отчет IBM Institute for Business Value and Economist Intelligence Telecom Industry Executive Survey (n=252) за 2007 г.

Эти выводы, однако, опровергаются ограниченным объемом инвестиций, которые телекоммуникационные провайдеры делают в обеспечение гарантированного качества услуг. Только 28% респондентов безоговорочно соглашались, что управление/гарантия предоставления услуг — это область, требующая пристального внимания или инвестиций. Таким образом, неудивительно, что почти половина опрошенных руководителей отмечает, что у их организаций нет полноценных возможностей для того, чтобы гарантировать предоставление услуг.

Поскольку пользователям нужно удобство, гибкость и возможность выбора, комплексное управление услугами, предоставляемыми через различные сети и устройства, станет важной сферой для достижения отличительных особенностей.

Телекоммуникационные провайдеры продолжают прибегать к аутсорсингу для снижения затрат

Телекоммуникационные провайдеры продолжают развивать свои операционные модели, чтобы повысить гибкость бизнеса и снизить совокупные операционные издержки.

Большинство опрошенных руководителей телекоммуникационных компаний предвидит в ближайшие пять лет увеличение доли текущих расходов на аутсорсинг с нынешних 5 – 10% до 11 – 25% (см. рисунок 7).

Управление приложениями и операциями – функция, которую большинство фирм в следующие пять лет будет, вероятно, перепоручать сторонним организациям. Это также актуально для таких областей, как обработка заказов, управление отношениями с партнерами и цепочками поставок, сбор платежей.

Компании Азиатско-Тихоокеанского региона планируют передать на аутсорсинг большее количество функций, включая управление персоналом, сетью и ресурсами.

РИСУНОК 7.
Функции бизнеса и потенциал аутсорсинга.



Источник: Отчет IBM Institute for Business Value and Economist Intelligence Telecom Industry Executive Survey (n=252) за 2007 г.

Выводы

В ближайшие пять лет провайдеры телекоммуникационных услуг будут, главным образом, сосредоточены на изменении моделей бизнеса при сохранении роста своих доходов. В условиях снижения доходности от традиционных телекоммуникационных услуг постоянное размывание технологических границ и большая активность в смежных отраслях открывают перед телекоммуникационными провайдерами перспективы освоения новых рынков. Однако одни только технологические изменения не позволят им добиться конкурентных преимуществ на новых конвергентных рынках. Чтобы добиться успеха, провайдерам телекоммуникационных услуг нужно подумать о том, насколько востребован их потенциал на этих новых рынках.

Поскольку уровень расходов клиентов на традиционные телекоммуникационные услуги достиг своего максимума, возможности для роста в условиях высококонкурентного рынка телекоммуникаций будут, помимо прочего, формироваться за счет отвоевания доли рынка как у традиционных конкурентов, так и у новых игроков,

распространение затрат на телекоммуникационные услуги на другие составляющие семейного бюджета, использование альтернативных источников доходов, таких как реклама.

Однако провайдерам телекоммуникационных услуг нужно быть реалистами в отношении ожиданий доходов от рекламы и услуг доставки контента. Навыки и возможности, необходимые для успешной работы на этих рынках, значительно отличаются от традиционных компетенций провайдеров телекоммуникационных услуг. Где только возможно, провайдерам телекоммуникационных услуг следует сотрудничать с ведущими партнерами в каждой из этих областей, но они должны четко представлять себе, какими выгодными активами они делятся, вступая в такие взаимоотношения. К примеру, информация о клиентах и понимание их потребностей важны для получения доходов от рекламы, поэтому провайдерам нужно соблюдать осторожность, чтобы адекватно оценить активы, которые они делают доступными другим игрокам.

С учетом ожидаемого смещения доходов в сторону конвергентных услуг большое значение будет иметь качество сервиса. Возможностей по управлению обслуживанием клиентов, характерных для традиционных услуг передачи голоса, недостаточно для предоставления высококачественных конвергентных услуг передачи голоса и данных. Текущий уровень инвестиций в этой области представляется не соответствующим ее растущей значимости. Телекоммуникационные компании все чаще вступают в конкуренцию со средствами массовой информации и поставщиками других услуг. В связи с этим комплексное управление качеством обслуживания с использованием множества сетей, устройств и источников контента создает условия для формирования дифференцирующего признака компании на рынке.

Трансформируя свои модели бизнеса — пересматривая свою роль с учетом новой конвергентной цепочки формирования стоимости (широкополосный доступ, телевидение, передача голоса) и используя альтернативные источники доходов, — телекоммуникационные компании должны найти дополнительные возможности дифференциации на рынке для достижения значимых конкурентных преимуществ.

Чтобы подробнее узнать об этом исследовании, проведенном IBM Institute for Business Value, свяжитесь с нами по адресу ibv@us.ibm.com. Полный перечень наших исследований можно найти на сайте: ibm.com/iibv.

Об авторах

Стюарт Макинтош (Stuart McIntosh), партнер IBM Global Business Services.

Эко Нельсон (Ekow Nelson), руководитель сектора глобальных телекоммуникаций, IBM Institute for Business Value.

Анализ результатов исследования

Стивен Баллу (Stephen E. Ballou), доктор философии, доктор Карола Кратцер (Carola Kratzer) из IBM Institute for Business Value.

О подразделении IBM Global Business Services

Специалисты IBM Global Business Services работают в более чем 160 странах мира, предоставляя клиентам свои экспертные знания и богатый опыт в области организации бизнес-процессов в 17 отраслях, глубокое понимание отраслевых проблем и применяя инновации для ускоренного выявления и реализации возможностей для роста прибылей. Мы используем все богатство возможностей IBM, позволяющих нам оказывать помощь клиентам при внедрении решений, обеспечивающих значительные и долговременные выгоды для бизнеса.



© Copyright IBM Corporation 2006.

IBM Восточная Европа/Азия

123370, Москва

Краснопресненская наб., 18

Тел.: +7 (495) 775-8800

Факс: +7 (495) 258-6468, 258-6404

ibm.com/ru

Все права защищены.

Отпечатано в России.

IBM и логотип IBM являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах.

Названия других компаний, продуктов или услуг могут являться товарными знаками или знаками обслуживания соответствующих владельцев.

Упоминание в этой публикации продуктов и услуг IBM не означает, что IBM намеревается сделать их доступными во всех странах, где IBM ведет свою деятельность.