

## СОДЕРЖАНИЕ

### ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. Методы и модели международного маркетинга

1.1 Особенности построения маркетинговых стратегий для международных компаний

1.2 Критерии успешности международной маркетинговой стратегии

Глава 2. Анализ стратегии международного маркетинга в сфере IT на примере компании Intermedia

2.1 Анализ динамики развития рынка IT-услуг

2.2 Характеристика компании Intermedia

2.3 Анализ маркетинговой стратегии компании Intermedia на глобальном рынке

2.3.1 Анализ стратегической группы

2.3.2 Исследование отношения клиентов к маркетинговым коммуникациям компании

2.3.3 Глубинное интервью со специалистом отдела маркетинга

2.3.4 Применение методики «тайный покупатель»

2.3.5 Анализ веб-платформ Intermedia

Глава 3. Совершенствование международной маркетинговой стратегии для компании Intermedia

3.1 Принципы международного маркетинга компании Intermedia

3.2 Разработка предложений по усовершенствованию стратегии международного маркетинга для компании Intermedia

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

### ВВЕДЕНИЕ

Вопросы построения стратегии являются очень важными, так как играют решающую роль в успешности компании в долгосрочной перспективе. Такие специалисты, как Портер М. и Ансоф И. уделяли большое внимание моделями стратегического анализа. Их разработки, такие как матрица возможностей Ансофа И., модель пяти конкурентных сил и модель взаимосвязи прибыли и общей доли рынка до сих пор не

потеряли своей актуальности, напротив, еще сильнее зарекомендовали свою значимость в связи с развитием возможностей бизнеса и всеобщей глобализацией [2, с.30].

Опыт выхода на новые рынки таких крупных компаний, как Google и Dell показал, что маркетинговая стратегия, которая зарекомендовала себя на развитых рынках США и Западной Европы может быть несостоятельной и неприемлемой для рынков развивающихся стран [38, с.10]. Этот факт подчеркивает важность и значимость проблематики построения успешной маркетинговой стратегии для международной компании, планирующей дальнейшее развитие на новых рынках. Особенно данный вопрос актуален для компаний, оперирующих на IT-рынке, который по оценкам экспертов является одним из самых динамично развивающихся. Многие игроки IT-рынка закладывают выход в международное пространство, как один из обязательных этапов своего развития, что повышает конкуренцию на локальных рынках и ставит под угрозу успешность вторжения иностранных провайдеров IT-услуг на отечественные рынки [39, с.5]. Все это подчеркивает необходимость точного выстраивания маркетинговой стратегии компании в целях обеспечения прибыли и конкурентоспособности. Стоит подчеркнуть, что такие современные исследователи, как Шейс Ж., отмечают в своих работах, что существует разница между стратегией между маркетинговой стратегией международной компании для развитых рынков и стратегией, которую компания может применить для развивающихся рынков. Так как в связи с различием в динамике и экономическом росте стратегии, успешные на рынках развитых стран, оказываются неэффективными на развивающихся рынках и ведут к большим потерям средств компании [57, с. 172].

В связи с этим цель выпускной квалификационной работы - разработать комплекс мероприятий по совершенствованию международной маркетинговой стратегии для компании Intermedia.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- 1) проведение анализа теоретического материала о построении маркетинговых стратегий;
- 2) проведение анализа компании Intermedia внутри стратегической группы (Google, Microsoft);
- 3) проведение опроса клиентов Intermedia с целью оценки отношения клиентов к маркетинговой стратегии компании;
- 4) проведение глубинного интервью со специалистом по маркетингу из компании Intermedia;
- 5) анализ существующей маркетинговой стратегии компании Intermedia и выделение «зон роста»;
- 6) разработка усовершенствованной модели международного маркетинга для компании Intermedia для существующих рынков;
- 7) создание стратегии международного маркетинга с помощью неаналитической модели для новых рынков.

Объектом данного исследования является маркетинговая стратегия компании

Intermedia.

Предмет исследования - стратегия маркетинговой деятельности компании Intermedia на международном рынке.

Основными методами исследования являются сбор данных с помощью ресурсов сети Интернет, материалов электронной библиотеки НИУ ВШЭ, отраслевых отчетов, а также проведение опроса клиентов и проведение глубинного интервью с экспертами из компании Intermedia.

Для проведения качественного исследования в первую очередь будут рассмотрены и проанализированы подходы к определению ключевых понятий: маркетинговая стратегия, модель маркетинговой стратегии.

Будут рассмотрены существующие модели разработки маркетинговых стратегий, выделены критерии, которые определяют успешность компании на международном рынке. Затем будет проведен анализ рассматриваемой компании, собрано мнение клиентов компании и экспертное мнение относительно стратегии маркетинга. Такой дизайн исследования поможет установить соответствие между существующей стратегией маркетинга компании Intremedia и желаемой, выявить ключевые недостатки, для устранения которых будет разработана программа усовершенствования и стратегия.

## ГЛАВА 1. МЕТОДЫ И МОДЕЛИ МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА

### 1.1 Особенности построения маркетинговых стратегий для международных компаний

Существуют различные подходы к определению понятия маркетинговая стратегия. Рассмотрим подход, предложенный Котлером Ф. Маркетинговая стратегия - это часть корпоративной стратегии компании, которая определяет, как стоит использовать ограниченные ресурсы для достижения максимума продаж и доходности компании в долгосрочной перспективе. Котлер Ф. предложил собственную модель конкурентных стратегий, которая определяет поведение компании в зависимости от роли на занимаемом рынке и занимаемом сегменте [40, с. 80].

В данной классификации выделяют следующие положения компаний: лидер, претендент на лидерство, последователь, «нишевик».

Каждая из ролей имеет свои ключевые действия, определяющие стратегию для данной компании (см. таблицу 1).

Таблица 1 - Конкурентные стратегии по Котлеру Ф.

Роль

Характеристика

## Стратегия

### Лидер

Самая большая доля рынка,  
Изменяет ценовую политику,  
Предлагает новую продукцию,

- 1)Расширение рынка:  
Новые потребители  
Новые способы применения продукта  
Повышение интенсивности  
употребления товара
- 2)Защита доли на рынке:  
Позиционная оборона  
Защита флангов  
Упреждающие оборонительные действия  
Контратака  
Мобильная защита  
Вынужденное сокращение
- 3) Расширение доли своего присутствия на рынке

### Претендент на лидерство

Недавно на рынке,  
Стремится свою долю на рынке

- 1)Наступательная стратегия:  
Технологический скачок  
Лобовая атака

Фланговая атака  
Партизанское нападение  
2) Конкурентные действия:  
Ценовые скидки  
Престижные товары  
Инновации  
Повышение качества обслуживания  
Снижение издержек производства  
Интенсивная реклама

Последователь

Следует за лидером,  
Копирует разработки лидера и старается их улучшить,  
Высокое постоянство

- 1) Копирование продукта лидера и реализация его на черном рынке
- 2) Копирование упаковки товара и названия с малозаметными различиями
- 3) Копирование неких характеристик товара лидера
- 4) Видоизменение и улучшение товара лидера

«Нишевик»

Лидирует на маленьком рынке или нише,  
Узкая специализация, Характерно для маленьких фирм

Стратегия специализации на:  
Конечных пользователей  
По вертикальному уровню производства  
На особых клиентах  
Географическая

Продуктовая  
На продукте с особенными характеристиками  
На обслуживании  
На соотношении цены и качества  
На каналах распределения

Составлено по: Kotler, P. (2000). Marketing management: The millennium edition (pp. 87-103). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Так же существует еще одна модель - матрица конкурентных стратегий, которая была предложена Котлером Ф [40, с. 90]. Она содержит в себе 4 основных стратегии: построить, удержать, сбор урожая, деинвестирование. Данная матрица соответствует стратегиям матрицы БКГ (см. рис. 1).

Рисунок 1 - Соотношение матрицы Котлера Ф. и матрицы БКГ

Составлено по: Kotler, P. (2000). Marketing management: The millennium edition (pp. 87-103). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

С точки зрения известных специалистов маркетинга, Винда Е. и Робертсона Т., маркетинговая стратегия - это механизм, который состоит из трех главных элементов: возможности рынка, синергия и цели организации. В подходе специалисты особое внимание уделяли тому, что маркетинг в компании не может быть изолированной «дисциплиной» и существует в целях создания положительного эффекта на всю компанию [59, с. 12]. Винд Е. и Робертсон Т. высказали мнение о том, что на сегодняшний день маркетингу не хватает функциональности, а также прочных финансовых показателей, которые бы могли определить успешность маркетинговой стратегии в компании. Более того, авторы выделили 7 стратегических ограничений, которые негативно сказываются на успешности компании: короткий горизонт планирования, междисциплинарная изолированность маркетинга, отсутствие интеграции, сложность оценки успешности маркетинговой стратегии, отсутствие ориентации на международные рынки, отсутствие анализа конкуренции, ориентация на задачи одного департамента, а не компании в целом. Авторы отмечали важность оценки маркетинговой стратегии компании в целях принятия правильных решений. Более того, Винд Е. и Робертсон Т. считали, что успешная маркетинговая стратегия должна соответствовать миссии компании и должна быть интегрирована с бизнес-стратегией. С точки зрения данного подхода маркетинговая стратегия международной компания является суммой трех блоков:

возможности рынка, ключевые маркетинговые переменные и бизнес-цели. Возможности рынка представляют собой SWOT-анализ. В блок маркетинговые переменные входят следующие переменные: анализ позиционирования компании в каждом представленном сегменте, анализ сильных сторон и дополнительных возможностей каждого сегмента, анализ синергии для оценки взаимосвязанности маркетинговой стратегии с деятельностью всех ключевых отделов компании, функциональный анализ и портфельный анализ [59, с. 16]. Стоит отметить, что портфельный анализ авторы предлагали проводить, используя метод анализа сценариев: оптимистический, пессимистический и нейтральный по таким критериям, как доходность, риск и максимальная синергия, чтобы оценить стратегию продукта компании, поведения на занимаемом рынке и дистрибьюцию. Последний блок включает в себя этап формирования целей и стратегии компании, включая маркетинговую стратегию, оценка стратегии с выделением ключевых переменных и составление плана действий с четким определением дедлайнов, ответственных лиц, контрольно-отчетных дат, схема представлена в Приложении - 1. Винд Е. и Робертсон Т. считали, что данный подход эффективен для международных компаний, так как позволяет оценить цели и задачи компании и задачи маркетинга [59, с. 18].

Так же существуют альтернативные подходы. Один из них был предложен американским маркетингологом, Смитом П. По мнению автора, маркетинговая стратегия - это поведенческий фокус компании, которая производит товары и сервисы для рынков нескольких стран. Более того, Смит П. считал, что маркетинговая стратегия - это задача для адаптации различных маркетинговых структур на разных рынках. Успешность компании на международных рынках зависит от большого числа показателей, но самый главный - это качество управления. В этом случае успешность маркетинговой стратегии зависит от профессионализма топ-менеджмента [56, с. 40].

Поверс Т., специалист в области маркетинга, предложил модель, которая связывает маркетинговую стратегию с финансовыми показателями [52, с. 70]. Он предполагал, что маркетинговая стратегия - это способ измерить и оценить корпоративные финансы. Он считал, что только маркетинг, оцененный в денежном выражении может быть полезен для деятельности компании (см. рис. 2).

Рисунок 2 - Создание маркетинговой стратегии по модели Поверса Т.

Составлено по: Powers, T. L., & Leal, R. P. (1994). Financially Integrated Marketing Strategy: A Proposed Model. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 70-76.

Маркетинголог Кук Т. определял маркетинговую стратегию как инвестицию в стабильный рост и развитие компании. Так же автор полагал, что четко сформулированная маркетинговая стратегия помогает компании достичь стратегических целей [32, с. 70].

Так же существует модель BRANDAID, предложенная Литтл Д. [45, с. 20]. Данная модель подходит для компаний, которые уже сформировали свой пакет услуг, и помогает оценить взаимодействие следующих элементов: производитель, компании-конкуренты, розничных продавцов, потребители и внешняя среда. BRANDAID

представляет собой систему уравнений, состоящих из функции для модели рекламы, модели ценообразования, модели продаж, модели прочих воздействий (см. рис.3).

Рисунок 3 - Модель BRANDAID, Литтл Д.

Составлено по: Lilien, G. L., & Grewal, R. (Eds.). (2012). Handbook on business to business marketing. Edward Elgar Publishing. P. 56-57.

Литтл Д. считал, что составление маркетинговой стратегии по данной модели должно осуществляться через взаимодействие ключевых отделов компании - продаж, маркетинга, финансовой службы, отдела производства. В этом случае компания сможет сформировать интегрированную стратегию, на основе которой, можно будет принимать важные стратегические решения [45, с. 20]. Однако, такие специалисты, как Котлер Ф. считает данную модель надежной, но сложной в осуществлении из-за необходимых математических расчетов уравнений системы, и соответственно затруднительной в практическом применении.

Еще одним из методов построения маркетинговых стратегий является классическая модель PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy). Данная модель была разработана в 60-х годах в компании General Electric. Однако, работа с усовершенствованием исследовательской базы PIMS ведется и по сей день. PIMS строится на регрессионной модели с расчетом показателей ROS и ROI. Стоит отметить, что эмпирическая база формируется в институте стратегического планирования в Кембридже и на данный момент содержит информацию по 100 отраслям экономики США. Модель PIMS рассматривает взаимодействие более 100 факторов и позволяет определить 67% критериев успешности компании [45, с. 30].

К сожалению, материалы базы исследования для составления стратегии с помощью PIMS сохраняются в закрытом доступе и могут быть предоставлены только по отдельному запросу представителя топ-менеджмента компании, которая бы хотела создать маркетинговую стратегию или пересмотреть уже существующую.

Исследователи Винд Е. и Робертсон Т. высказывали точку зрения, что данная модель имеет свои недостатки, так как для построения стратегии используются средние показатели по отрасли, что может привести к принятию не самых успешных решений, которые не будут полностью учитывать специфику данной компании. Так же исследователи считали, что серьезной проблемой может стать интерпретация статистических данных, так как отсутствие детальной информации о конкретной компании может послужить ограничивающим фактором и так же привести к принятию обобщенных решений.

Помимо рассмотренных моделей, специалисты маркетинга, такие, как Кук Т., Котлер Ф., Литтл Д. выделяют нетрадиционные, неаналитические модели формирования маркетинговой стратегии. Рассмотрим некоторые из них.

В классификации Винда Е. и Робертсона Т. неаналитические модели можно сгруппировать в три категории:

Таблица 2 - Неаналитические модели стратегического планирования



Вид/Методология

Креативная  
Стратегия

Сфокусированная стратегия

Анализ рынка и компании

1

Создание нового продукта

Бенчмаркинг

Экспертная оценка

2

Мета-анализ

Портфельный анализ

Метод Дельфи

\*\*\*\*\*

## Сценарное планирование

### Субъективная оценка

Составлено по: Составлено по: Lilien, G. L., & Grewal, R. (Eds.). (2012). Handbook on business to business marketing. Edward Elgar Publishing. P. 70.

Литтл Д. считал, что лучшим подходом к использованию креативной стратегии с созданием нового продукта послужит морфологический анализ, так как он сможет совместить творческие идеи разработчиков и необходимую функциональность, чтобы продукт отвечал запросам пользователей. Так же в рамках креативной стратегии может быть применен мета-анализ (рис. 4), рассмотренный исследователями Капоном Н., Фарлей Дж. и Хоенгом С., который анализирует взаимоотношение таких параметров, как стратегия, организация, внешняя среда и финансовые показатели [41, с. 189].

Рисунок 4 - Создание маркетинговой стратегии с помощью мета-анализа

Составлено по: King D. R. et al. Meta-analyses of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators // Strategic management journal. - 2004. - Т. 25. - №. 2. - С. 187-200.

Если рассматривать методологию сфокусированных стратегий, то одним из приемов является бенчмаркинг - копирование и адаптирование успешных практик других компаний в отрасли, предложенный Кампом Р. Исследователь подчеркивал, что успешная модель бенчмаркинга состоит из нескольких этапов. По мнению Кампа Р. ключевым параметром является определение зон для бенчмаркинга, и они не

должны совпадать с ключевыми преимуществами данной компании. Таким образом, компания сможет улучшить слабые стороны и усилить общую стратегию, не копируя полностью стратегию другой компании [46, с. 105].

Для проведения портфельного анализа могут быть использованы множественные инструменты. Например, матрица БКГ или матрица МакКензи. В данном случае полученные результаты не будут носить характер единственного правильного решения, но будут согласовываться с пониманием сути проблемы и требованиями, предъявленными к формированию стратегии, а следственно будут способствовать формированию выгодной маркетинговой стратегии [36, с. 20].

#### 1.2 Критерии успешности международной маркетинговой стратегии

Исследователи Винд Е. и Гренвал Р. отмечали, что маркетинговая стратегия должна быть не только ориентированной на повышение прибыли предприятия, но так же и интегрированной. Маркетинговая стратегия должна вовлекать деятельность всех департаментов, не только деятельность отдела маркетинга и продаж. Более того, исследователи выделили 12 критериев успешности «старой модели» маркетинга, относящейся к 20 веку и 12 критериев для модели маркетинга в 21 веке [45, с. 34]. С точки зрения исследователей для успешности маркетинговой стратегии необходимо ориентироваться на рынок и его возможности через «настройку» на потребителя с помощью сегментации и позиционирования. Более того, сам потребитель должен быть рассмотрен компанией, как стейкхолдер, который будет поддерживать долгосрочные отношения с компанией. По подходу Винда Е. и Гренвала Р., а так же в соответствии с теорией Хилса С. И Сарина С., маркетинговая стратегия успешна, если она соответствует более 10 критериям из списка [36, с. 15] (см. таблицу 3).

Таблица 3 - Критерии успешности маркетинговой стратегии

№

20 век

21 век

Функциональность

Философия

2

Разграничение функций

Интеграция

3

Продукт

Рынок

4

Массовый рынок

Сегментация

5

Локальный рынок

Международный рынок

6

Потребитель

Стейкхолдер

7

Сокращенное использование информационных технологий

Использование информационных технологий

8

Транзакции

Долгосрочные отношения

9

Следование традиционным подходам

Инновации

10

Изучение внешней среды

Изучение организации во внешней и внутренней среде

11

Самодостаточность

Партнерские отношения

## Ограниченное применение исследований

### Фокус на исследования и разработку

Составлено по: Hills, S. B., & Sarin, S. (2003). From market driven to market driving: an alternate paradigm for marketing in high technology industries. *Journal of Marketing Theory and Practice*. P14. Lilien, G. L., & Grewal, R. (Eds.). (2012). *Handbook on business to business marketing*. Edward Elgar Publishing. P.70 -74.

Существуют так же альтернативные взгляды на критерии успешности маркетинговой стратегии. Например, исследователь Шейс Дж. считает, что следует проводить четкие различия между развитыми рынками (advanced market) и развивающимися (emergency market), так как в силу рыночной специфики стратегии должны различаться [57, с. 172]. Развивающимся рынкам характерны такие черты, как разнородность, неадекватная инфраструктура, неиспользуемый запас ресурсов и конкуренция вне бренда. Подобные характеристики не свойственны развитому рынку и подчеркивают идею о том, что успешность компании на разных рынках должна быть оценена по-разному. Шейс Дж. разработал сравнительную таблицу показателей, которые способствуют успешности маркетинга на развивающихся рынках (см. таблицу 4).

Таблица 4 - Критерии успешного маркетинга для развивающихся рынков

№

Категория

Метод

1

Теория маркетинга

Агрегационное преимущество  
Поддержка государства  
Правильное использование ресурсов

2

Маркетинговая стратегия

Развитие рынка  
Институциональный маркетинг  
Фокус на потенциальных покупателей

3

Политики маркетинга

Разумное потребление  
Всеобъемлющий рост  
Ориентация на содержание



## Применение маркетинга

Создание национального бренда

Слияния

Введение инноваций

Составлено по: Sheth J. N. Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices //Journal of Marketing. - 2011. - Т. 75. - №. 4. - С. 170-175.

По мнению Шейса Дж. для компании, которая работает на развивающемся рынке, представлены большие возможности, однако традиционные подходы и практики развитых стран могут оказаться неподходящими. В связи с этим ключевыми характеристиками стратегии будет внедрение «маркетинга со смыслом», который будет ориентироваться на рост, развитие, создание институтов, которые могут отсутствовать на рынках развивающихся стран. Более того, важным фокусом стратегии должна быть работа с потенциальными клиентами и создание национального бренда, который может стать более привлекательным, чем иностранные бренды [57, с. 178].

Стоит отметить, что в период с 1960-х сложились различные подходы к пониманию маркетинговой стратегии. Были сформулированы модели создания маркетинговой стратегии, наиболее популярными из которых стали модель BRAINDAID, PIMS, модели Котлера Ф. Так же были разработаны неаналитические модели, с помощью которых можно творчески подойти к созданию стратегии. В связи с отсутствием единой точки зрения относительно маркетинговой стратегии, существуют различные мнения относительно выделения параметров успешности модели. Подход, предложенный Виндом Е. и Робертсоном Т., представляет собой обобщенную

модель ключевых характеристик стратегии для развитых рынков. А модель исследователя Шейса Дж., напротив адресована компаниям, оперирующим на развивающихся рынках, и учитывает отличительные черты данных рынков [16, с. 120].

ГЛАВА 2. Анализ стратегии международного маркетинга в сфере IT на примере компании Intermedia

2.1 Анализ динамики развития международного рынка IT-услуг  
маркетинговая стратегия международной компании

По мнению, Кондратьева К. и Колесникова А., IT-рынок является одним из самых быстрорастущих и развивающихся рынков [6, с. 134]. Особенный интерес представляют следующие сегменты IT-рынка: мобильные технологии, мобильные приложения, программное обеспечение, онлайн аналитика, электронная медицина и облачные технологии. Кондратьев К. и Колесников А. подчеркивали, что в период с 2004 года по 2014 год, азиатская экономика показала сильный рост и бурное развитие в сфере высоких технологий. По прогнозным оценкам авторов в период с 2014 - 2019гг. азиатский рынок станет одним из самых перспективных и будет показывать положительную динамику роста [6, с. 134].

Так же эксперты отмечают, что с 2010 по 2014 гг. значительно изменилась структура «затрат бизнеса на IT». Если в 2000 - 2010 году самую большую долю затрат составляли телекоммуникации (телефония, Интернет), то с 2010 - 2014 год на первое место вышло корпоративное программное обеспечение. Это подчеркивает факт того, что рынок IT еще не сформировал устойчивого предложения, и что спрос на предлагаемые услуги непреклонно меняется, что обусловлено быстрым развитием технологий [1, с. 14].

Исследователи Зоу З., Адрус Д. и Вайне К. поддерживали факт того, что, несмотря на изменение спроса, ниша телекоммуникаций пока что самая большая. Однако, по прогнозам авторов, произойдет резкое уменьшение затрат на телекоммуникации. В связи с этим такие ниши, как облачные технологии, корпоративное обеспечение, электронная аналитика займут первые позиции в структуре затрат на IT услуги [60, с. 109].

Некоторые аналитики, как Хараташвилли Д., отмечали, что помимо изменения в структуре потребления на рынке IT в скором времени произойдут изменения в географическом расположении центра IT-операций. Хараташвилли Д. предположил, что в связи с положительной динамикой роста экономик развивающихся стран, центр IT развития переместится из стран старого света, США и Западной Европы, в страны БРИКС. В связи с этим локальные рынки России, Бразилии, Индии, Китая и ЮАР будут представлять повышенный интерес для представителей международного IT-бизнеса [35, с. 1].

Относительно российского IT-рынка, эксперты, Кондратьев К., Колесников А. и Хараташвилли Д., подчеркивали, что после мирового финансового кризиса 2008 года российский рынок показал позитивные тенденции. Особенный рост наблюдался в 2012 - 2013 году, когда на российском рынке появилось значительное количество новых иностранных игроков. Локальный рынок IT, так же как и мировой, показывает

положительные индикаторы роста и развития. На сегодняшний день принято считать, что российский IT-рынок состоит из трех ключевых сегментов - программное обеспечение, IT сервисы и аппаратное обеспечение [8, с. 34].

По данным министерства экономического развития объем IT-рынка в 2013 году составил 711,6 млрд. руб. Так же отчеты ведомства свидетельствуют о том, что самый большой прирост средств наблюдается в сегменте программного обеспечения, что соответствует мировым тенденциям на данном рынке (см. рис. 5).

Рисунок 5 - Динамика изменения объема российского рынка IT

Составлено по: Кондратьев К. А., Колесников А. М. ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ МИРОВОГО ИТ-РЫНКА //Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. Вып. 4. ЧИ?. - 2013. - С. 134

Объем покупок и продаж российского рынка информационных технологий составляет \$3,3964 миллиарда. При этом среднегодовой рост инвестиций в IT-отрасль со стороны компаний составляет порядка 11%.

Для проведения оценки концентрации рынка IT можно использовать, индекс Херфиндала-Хиршмана, который можно рассчитать по следующей формуле (1).

, (1)

где  $H$ ,  $h$  - это доли продаж фирм в отрасли в процентах

На основе анализа 100 крупнейших IT-компаний в России, индекс рыночной концентрации составил 410,0301654 в 2014 г., что свидетельствует невысокой концентрации IT-рынка [14, с. 100].

Однако международные IT компании ищут возможности расширить свое присутствие на рынке России и выйти на новые ниши, такие, как облачные технологии, корпоративное обеспечение и приложения [33, с. 56]. По мнению Хараташвилли Д., планы зарубежных компаний относительно российского рынка осложнены отсутствием четкого законодательства в области IT, особенно в отношении хранения данных на серверах зарубежных государств [37, с. 13]. Сотрудники центра исследований в области менеджмента компании IBM, предостерегают крупные корпорации от преждевременного вторжения на рынок России и рынки развивающихся стран. Данное предупреждение обосновано тем, что ожидается изменение законодательства и внесение поправок, которые затронут отрасль высоких технологий [39, с. 15]. Эксперты, Колесников А. и Кондратьев К., считают, что данные нововведения будут носить ограничительный характер и в значительной степени уменьшат возможности выхода компаний на новые рынки. Более того, сотрудники центра исследований в области менеджмента компании IBM на примере компаний Google и IBM показали, что Китай, развивающаяся страна, может стать очень сложным рынком для успешной экспансии в сфере IT. Компании Google и IBM потратили более 5 лет на то, чтобы выйти на положительные экономические показатели, несмотря на то, что бизнес-модель, модель продаж и маркетинговая стратегия компаний была успешна на рынках многих стран. Только после тщательного изучения бизнес-культуры, культуры потребления и проведения переориентации бизнес-модели, продаж и маркетинга компаниям удалось достичь положительных экономических показателей [38, с. 15].

## 2.2 Характеристика компании Intermedia

Компания Intermedia LLC была основана в США в 1995 году. На данный момент компания является одним из лидирующих поставщиком IT сервисов для малого и среднего бизнеса в сфере облачных технологий. Сервисы Intermedia представляют собой набор услуг по обслуживанию платформы Microsoft Exchange, управлению файлами, безопасности данных, резервному копированию, поддержке полного спектра услуг. Помимо бизнес-облака компания предлагает сопутствующие сервисы (см. таблицу 5).

Таблица 5 - Структура сервисов компании Intermedia

№

Тип услуги

Виды услуг

1

Почтовые сервисы

Hosted Exchange

POP/IMAP

2

Голосовые сервисы

IP-телефония

Конференц звонки

Бесплатные сервисные номера

Интернет-факс

3

Безопасный обмен данными

SecuriSync

4

Авторизация

Intermedia AppID

5

Быстрый доступ и обмен данными

Sharepoint

Microsoft Lync

6

Оффисные приложения

Office Apps

7

Архив

Email Archiving

8

Бизнес-инфраструктура

Cloud Server

Web hosting

9

Безопасность

Защита от спама McAfee

Политики шифрования

10

Копирование и резервирование

PC Back up

Outlook Back up

Составлено по: материалам с официального веб-сайта компании Intermedia  
[www.intermedia.net](http://www.intermedia.net)



Intermedia является золотым партнером Microsoft, что свидетельствует о получении соответствующих лицензий на продажу продуктов Microsoft.

Главное представительство Intermedia расположено в Силиконовой долине, США. Остальные офисы находятся в Нью-Йорке и Сиэтле (США), Лондоне (Великобритания) и Санкт-Петербурге (Россия). Генеральный директор компании и президент - Фил Кoen. Генеральный директор Intermedia в России - Владимир Орлов [23, с. 1].

На данный момент у компании 60 000 клиентов и более 5 000 компаний-партнеров, которые также пользуются сервисами, предлагаемыми Intermedia. В июле 2014 года число конечных пользователей сервисов компании превысило 1 000 000. Основными клиентами Intermedia являются компании, относящиеся к категории малого и среднего бизнеса в США, Канаде и Англии. С 2015 года у компании Intermedia появились клиенты в Австралии.

Рассмотрим миссию компании: «Get your essential IT services from one provider - and get freedom to focus» (от англ. Пользуйтесь услугами одной компании - и получите свободу для ведения своего бизнеса). Для компании Intermedia важно стать «той компанией», которая является единственной для клиента и сможет помочь клиенту со стороны IT быть успешным и концентрироваться исключительно на решении основных задач [23, с. 1]. В миссию компании, входят 3 основных концепта:

- 1) Концепт базового IT
- 2) Концепт одного провайдера
- 3) IT без лишних забот (Worry - free experience)

Концепт базового IT означает, что Intermedia предоставляет все сервисы, которые являются важными для ведения бизнеса. Помимо материального офиса компания-клиент получает бизнес-облако, служащее для хранения и управления информационными потоками компании. В свою очередь Intermedia становится «консьержем», который тщательно следит за безопасностью облака, осуществляет сервис и обслуживание.

Второй концепт одного провайдера посвящен решению проблем, которые связаны с работой информационных сервисов, поддерживающих бизнес:

- 1)Функциональность
- 2)ROI
- 3)Безопасность
- 4)Интеграция
- 5)Место расположения
- 6)Сервис и обслуживание

На сегодняшний день существует большое количество различных компаний, которые осуществляют различные сервисы, необходимые бизнесу - телефония, Интернет, хостинг сайта. Однако, мало кто предлагает большинство необходимых сервисов в одном лице. Intermedia интегрирует основные задачи и предлагает клиентам пакет услуг. Поэтому управление сервисами, обслуживание и сервис ведет Intermedia. Это сводится к формуле: одна компания поставщик услуг = один единый

чек + одна панель для централизованного управления всеми сервисами и услугами. Третий концепт IT- без лишних забот или Worry-free experience является одним из основополагающих. С точки зрения компании такой подход означает, что ничто не должно отвлекать компанию - клиента от ее основной деятельности, даже IT. Главная идея данного подхода состоит в построении и поддержании ожиданий клиента относительно высокого сервиса обслуживания. Поддержка клиентов ведется 24 часа в сутки, 7 дней в неделю. Любой сотрудник компании-клиента имеет право позвонить за помощью в Intermedia. Все обновления систем ведутся в соответствии с выходом нового программного обеспечения, в заранее обговоренные сроки, что не вызывает простоев и не сказывается негативно на бизнесе клиентов. С точки зрения работы компании, выработаны стандарты звонков, ведения документации, ведения работы с клиентами, процесса продаж и обслуживания. Все сотрудники проходят специальное обучение, и впоследствии ведется мониторинг выполнения программы Worry-free каждым из сотрудников Intermedia во всех отделах.

Если говорить о видении компании, то оно складывается из следующих элементов:

- 1) лидирующее положение на рынке IT в сегменте облачных технологий;
- 2) компания, оказывающая самый лучший сервис;
- 3) команда профессионалов, которые в превосходстве знают свое дело.

Наравне с миссией и видением, у компании есть свое ценностное предложение, которое является одним из основных преимуществ компании - это «1 пароль и 1 страница авторизации, 1 чек, 1 телефон поддержки и сервиса, 1 контрольная панель». Это означает, что покупая офис в облаке или бизнес облако, компания-клиент может рассчитывать на IT без забот или worry-free experience, который обусловлен единым счетом, одним паролем и логином, единым источником сервиса и поддержки и управлением через единую систему - HostPilot (собственная разработка Intermedia) (см. рис. 6).

Рисунок 6 - Составляющие конкурентного преимущества компании Intermedia

Составлено по материалам официального сайта компании Intermedia URL:

<http://intermedia.net/>

Рассмотрим деятельность ключевых департаментов компании, а именно подразделения клиентского сервиса и обслуживания. Данный департамент состоит из нескольких отделов - отдел маркетинга и отдел технической поддержки, отдела клиентского сервиса. Стоит отметить, что в американских офисах США структура подразделения клиентского сервиса и обслуживания иная, туда входят отделы клиентского сервиса, продаж, маркетинга и технической поддержки, а так же отдел менеджмента клиентов. В английском офисе компании данный департамент представлен в сокращенном варианте: отдел продаж, маркетинга и один сотрудник технической поддержки.

Ключевой процесс, за который отвечает департамент обслуживания и сервиса - это обслуживание клиентов. По отношению к организации данный процесс является вспомогательным, так как основной денежный поток приходит из департамента продаж за счет заключения сделок с клиентами компании по покупке аккаунта.

Однако, каждый из клиентов вносит ежемесячную плату за обслуживание и использование услуг компании, что так же создает денежный поток. Несмотря на то, что в подразделение клиентского сервиса и обслуживания входят отделы клиентского сервиса, технической поддержки и маркетинга, они выполняют процесс обслуживания, но так же стоит отметить, что в соответствии с принятыми стандартами, отдел маркетинга можно рассматривать отдельно с точки зрения отдельного бизнес-процесса. Рассмотрим структуру бизнес-процесса обслуживания, которую выполняет непосредственно отдел клиентского сервиса и технической поддержки (см. таблицу - 6).

Таблица 6 - Характеристика бизнес-процесса обслуживания

Отдел клиентского сервиса

Отдел технической поддержки

Вход

Клиент компании (IT-администратор) обращается звонит по телефону, пишет письмо, создает чат за помощью в вопросах управления аккаунтом, счетами и услугами.

С вопросом об обслуживании обращается не клиент компании (у него нет договора или он не IT-администратор).

Клиент компании (IT-администратор) обращается (звонит по телефону, пишет письмо, создает чат) для разрешения проблем технического плана.

С техническим вопросом обращается не клиент компании (у него нет договора или он не IT-администратор).

## Цель

Оказывать своевременное и грамотное обслуживание по вопросам оплаты, использования сервисов компании и формирования текущего плана через взаимодействие с IT- администраторами.

Оказывать профессиональное обслуживание и техническую поддержку клиентам через взаимодействие с IT- администраторами.

## Инструменты

Стандартизированная процедура звонка, переписки, чата.

Стандартизированная схема работы с клиентскими запросами.

Обязательная фирменная документация коммуникаций с клиентом.

Четкая структура эскалаций и разрешения конфликтных ситуаций.

Четкий регламент времени для сотрудников.

Соблюдение политики безопасности и неразглашения пользовательских данных и финансовой информации.

Стандартизированная процедура звонка, переписки, чата.

Стандартизированная схема работы с клиентскими запросами.

Обязательная фирменная документация коммуникаций с клиентом.

Четкая структура эскалаций и разрешения конфликтных ситуаций.

Четкий регламент времени для сотрудников.

Соблюдение политики безопасности и неразглашения пользовательских данных и финансовой информации.

## Оценка

Четкие метрики продуктивности каждого сотрудника: количество принятых

звонков, чатов, email. Количество закрытых вопросов при первом звонке клиента.  
Индекс клиентской удовлетворенности.  
Количество времени, проведенное на звонке.  
Фид-бек сессии с руководителем и с начальством департамента.

Четкие метрики продуктивности каждого сотрудника: количество принятых звонков, чатов, email. Количество закрытых вопросов при первом звонке клиента.  
Индекс клиентской удовлетворенности.  
Количество времени, проведенное на звонке.  
Фид-бек сессии с руководителем и с начальством департамента.

Выход

Проблема по вопросам обслуживания была успешно разрешена с IT-администратором на первом звонке. Клиент чувствует себя удовлетворенным.  
Проблема осталась неразрешенной. Клиент остался и потребовал эскалации проблемы. Проблема была разрешена, но за несколько дней.

Техническая проблема была успешно разрешена с IT-администратором на первом звонке. Клиент чувствует себя удовлетворенным  
Проблема осталась неразрешенной. Клиент остался недоволен качеством технического обслуживания. Разрешение проблемы заняло большое количество времени.  
Проблема была переведена на вышестоящий уровень. Клиенту назначали обратный звонок, чтобы обсудить результаты работы над разрешением проблемы.

Составлено автором на основе информации, полученной во время прохождения производственной практики

Если говорить о маркетинге, то бизнес-процесс будет выглядеть иначе. Рассмотрим бизнес-процесс маркетинга (см. таблицу 7).

Таблица 7 - Характеристика бизнес-процесса маркетинг

Отдел маркетинга

Вход

Потенциальный клиент заходит на сайт компании и интересуется покупкой аккаунта у Intermedia. Потенциальный клиент интересуется покупкой партнерской лицензии. Клиент компании узнает информацию о новых продуктах и предложениях и принимает решение их приобрести.

Клиент компании заходит на сайт и принимает решение расторгнуть контракт с Intermedia.

Цель

Заинтересовать потенциальных потребителей к совершению покупки. Удерживать текущих покупателей, анализировать их интересы и своевременно предлагать новые решения.

Инструменты

Стандартизированная процедура звонка, переписки, чата.  
Стандартизированная схема работы с клиентскими запросами.  
Обязательная фирменная документация коммуникаций с клиентом.  
Четкая структура эскалаций и разрешения конфликтных ситуаций.  
Четкий регламент времени для сотрудников.  
Соблюдение политики безопасности и неразглашения пользовательских данных и финансовой информации.

## Оценка

Количество уникальных посещений сайта, социальных групп. Анализ эффективности каналов продвижения. Анализ динамики продаж

## Выход

Потенциальный клиент совершает покупку. Текущий клиент совершает новую покупку.  
Текущий клиент отказывается от сервисов. Текущий клиент расторгает соглашение.  
Потенциальный клиент принимает решение не заключать соглашение и не совершать покупку.

Составлено автором на основе информации, полученной во время прохождения производственной практики

Примером документа может послужить шаблон документа, о согласовании

проведения рекламных акций какого либо из продуктов компании, представленный в Приложении - 3 и стандартизированная форма, которую заполняют сотрудники при коммуникациях с клиентами [25]. Стоит отметить, что основная функция данного документа заключается в создании четкого понимания каналов продвижения продукта или услуги, определения сроков и планирования акции в соответствии с запросами и потребностями определенной группы клиентов. Помимо заполнения данного документа составляется приложение, в котором расписывается медиа-план под продукт или услуги и засчитывается охват и закладывается планируемый процент продаж. Так же у компании есть политика конфиденциальности маркетинговых данных.

Так как основной процесс - это обслуживание, то эффективность обслуживания компании оценивается с помощью индекса удовлетворенности клиентов. Для этого компания использует модель, предложенную Рейхельдом в 2003 году - Net Promoter Score (NPS) или Индекс Потребительской Лояльности [54, с. 48]. Для получения необходимых данных департамент клиентского сервиса с помощью автоматизированной рассылки (<http://customergauge.com/>) высылает клиентам письмо, в котором содержится несколько вопросов.

- 1) Как вы оцениваете свой опыт с компанией Intermedia по шкале от 0 до 10?
- 2) Посоветовали ли бы вы компанию Intermedia своим друзьям и знакомым?
- 3) Прокомментируйте свой выбор - клиентам предоставляется поле для комментариев [19].

В соответствии с теорией Рейхельда Ф. все клиенты делятся на три категории: сторонники - которые оценивают свой опыт от 9-10; нейтральные клиенты 8-7; Критики - 6-0. На основе полученных данных ведется подсчет Индекса Потребительской Лояльности = доля сторонников -- доля критиков. Основная задача компании сводится к уменьшению доли нейтральных клиентов, работе с критиками и поддержанием уровня сторонников. Текущий уровень NPS оценивается по шкале от -100 до +100, где уровень NPS от -100 до -60 является показателем исключительной неудовлетворенности клиентов. Уровень от -40 до 40 является средним и от 30 до 100 является показателем хорошей работы компании [54, с. 48]. Поскольку у компании два типа клиентов - прямые клиенты и партнеры, то подсчет NPS ведется отдельно. Это помогает анализировать проблемы обслуживания для конкретного типа клиентов и разрабатывать конкретные методики для улучшения качества обслуживания.

За последние полгода, в период с октября 2014 по апрель 2015 тенденция NPS продолжает расти и в среднем показывает 34, что говорит о том, что уровень обслуживания компании хороший, но есть необходимость поддержания стабильности и работы над увеличением уровня удовлетворенности (см. рис. 8).  
Рисунок 8 - График динамики индекса удовлетворенности клиентов  
Рассчитано автором по внутренним данным компании Intermedia  
Для характеристики эффективности работы отдела маркетинга были проанализированы данные по количеству уникальных посещений веб-сайта и количеству купленных аккаунтов в период с ноября 2014 года по март 2015. Для



оценки степени связи между факторным признаком - количеством уникальных просмотров и результирующим - количество купленных аккаунтов был рассчитан коэффициент корреляции Пирсона. Расчет производился по следующей формуле (2), (2)

где  $x$  - значение факторного признака;  
 $y$  - значение результирующего признака;  
 $n$  - число пар данных.

Рассмотрим данные, полученные у специалистов отдела маркетинга. Данные представлены в таблице (см. таблицу 8).

Таблица 8 - Зависимость количества покупок и уникальных посещений

Месяц

Количество уникальных посещений

Количество покупок

Октябрь

60000

100

Ноябрь

70000

190

Декабрь

79000

300

Январь

65000

140

Февраль

70000

250

Март

60000

130

Рассчитано автором по внутренним данным компании Intermedia

Расчет показателя Пирсона показал сильную зависимость,  $r = 0,950354$ . Это означает, что недавний выход на рынок Австралии, интенсивное обновление сайта значительно сказывается на росте уровня продаж. Так же как и отсутствие обновлений, следовательно, спад числа уникальных посещений негативно сказывается на числе совершенных покупок.

Рассмотрим анализ сильных и слабых сторон компании, а также угроз и возможностей, которые предоставляет рынок (см. таблицу 9).

Таблица 9 - SWOT-анализ компании Intermedia в развернутом виде

#### СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- 1) Быстрое развитие компании в соответствии с запросами рынка
- 2) Работа на рынках нескольких стран
- 3) Сильная корпоративная культура
- 4) Профессиональные сотрудники
- 5) Наличие стандартов работы
- 6) Метрики для оценки продуктивности работы компании и сотрудников
- 7) Хороший соц. пакет для сотрудников
- 8) Удобное расположение офисов (поблизости с метро и в центре города)
- 9) Наличие внутренние обучающей платформы для сотрудников
- 10) Широкая продуктовая линейка
- 11) Возможность формирования различных пакетов услуг для клиентов

## СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

- 1) Высокая текучесть кадров
- 2) Незначительная доля рынка
- 3) Отсутствие клиентской базы в России
- 4) Отсутствие четкой модели мотивации персонала и возможностей карьерного роста
- 5) Недостаточное количество тим-билдингов и тренингов
- 6) Отсутствие формальной работы с клиентским фидбеком
- 7) Напряженный график работы
- 8) Отсутствие четкой модели взаимодействия между департаментами
- 9) Единственный язык обслуживания клиентов - английский без возможности выбора
- 10) Слишком формализованные отношения внутри коллектива
- 11) Ограничения для хранения и использования информации клиентов, связанные со спецификой большого сервера для большого количества клиентов

## ВОЗМОЖНОСТИ

- 1) Снижение уровня конкуренции в сегменте облачных технологий
- 2) Стабилизация мировой экономики
- 3) Повышение покупательской способности бизнеса
- 4) Увеличение процента среднего и малого предпринимательства
- 5) Принятие законодательства, способствующего международному использованию серверов
- 6) Привлечение крупных инвестиций в IT-отрасль
- 7) Стабилизация уровня валют и мировых цен на нефть
- 8) Гибкое налоговое законодательство
- 9) Отмена обязательства лицензирования IT-продуктов
- 10) Рост числа профильных специалистов в IT-сфере
- 11) Увеличение доли государственных закупок в IT

## УГРОЗЫ

- 1) Отсутствие четкого законодательства и единых стандартов
- 2) Обострение конкуренции на IT-рынке в сегменте облачных технологий
- 3) Нестабильная политическая ситуация в мире
- 4) Переход клиентов к другим компаниям
- 6) Экономическая нестабильность и резкое изменение курса валют
- 7) Создание альтернативных сервисов
- 8) Материальное разрушение дата-центра

- 9) Расторжение партнерства с Microsoft
- 10) Поглощение компанией - конкурентом
- 11) Введение законов, ограничивающих хранение информации на иностранных серверах

Составлено автором по внутренним данным компании Intermedia

Подводя итог SWOT-анализа, можно сделать следующие выводы. У компании Intermedia есть ряд преимуществ, которые выделяют ее среди прочих компаний: такие как, профессиональные сотрудники, высокие стандарты обслуживания и гибкая модель продаж для клиентов. Однако, есть и ряд недостатков: высокая текучесть кадров, технические ограничения связанные с хранением информации на большом сервере. Но данные недостатки не ограничивают возможности компании по внедрению четкой модели мотивации персонала, выходу на новые рынки и расширению сети партнерств. Так же, внешняя среда несет определенные ограничения и угрозы, которые могут повлечь репутационные и экономические риски такие как, разрушение дата-центров, разрыв отношений с Microsoft и ограничительное законодательство.

В компании Intermedia большое внимание уделяется ведению процесса продаж. На данный момент в компании действуют 2 модели продаж: «Прямые продажи» и «Партнерские продажи». Основное различие сводится к тому, что при прямых продажах Intermedia непосредственно занимается работой и обслуживанием клиентов. При партнерской модели существуют еще 3 варианта: агенты, когда партнер рекомендует компаниям сервисы Intermedia, получая за это комиссионное вознаграждение; Другой вариант - дистрибьюторы с собственной торговой маркой - средние компании, которые занимаются IT-сервисом покупают аккаунты у Intermedia и продают их под своим брендом, платя комиссионные и сервисные отчисления Intermedia за обслуживание серверов; И последний вариант - дистрибьютор без собственной торговой марки, когда партнер перепродает прямые аккаунты Intermedia и становится IT-администратором для таких клиентов. На данный момент большей популярностью пользуется модель прямых продаж и число «прямых клиентов» превышает 60 000 компаний. Число партнеров меньше, и насчитывает около 5 000. Стоит при этом отметить, что так же у компании есть неактивные партнеры, которые имеют аккаунт, но по каким-либо причинам не ведут бизнес или временно его отложили. Число неактивных партнеров превышает 25 000.

В связи с расширением рынка влияния компания приняла решение выходить на новые рынки (Австралия, Азия, Восточная Европа) посредством партнерской модели, а именно через дистрибьюторов с собственной торговой маркой. Для региона Австралия в ноябре 2014 года был подписан контракт с компанией Ingram Micro Australia. Таким образом компания Intermedia в 2015 году появилась на Австралийском рынке, однако под другим брендом. Данное партнерство приносит свои результаты, и с начала 2015 года, Intermedia насчитывает 300 партнеров, которые купили аккаунты у Ingram Micro Australia [22] .

В текущее время компания разрабатывает план выхода на Австралийский рынок с помощью «прямых продаж», так как данная модель выгоднее и генерирует большие денежные потоки. Однако, опыт сотрудничества с Ingram Micro показал, что партнерская программа имеет большой потенциал для выхода на новые рынки, но не способствует утверждению бренда компании на новом рынке, так как продажи и обслуживание ведется через посредников (см. рис. 9).

Рисунок 9 - Модель продаж в компании Intermedia

Рассчитано автором по внутренним данным компании Intermedia

Действующая в компании модель продаж неслучайна, ее использование обосновано специфической бизнес-моделью компании.

Анализ бизнес модели был проведен посредством использования Canvas-Business model. Модель представлена в приложении (см. Приложение 9).

Основной пользовательский сегмент, с которым на данный момент работает компания - это компании малого и среднего бизнеса в США, Канаде, Великобритании и Австралии. Взаимоотношения с клиентами строятся на принципах взаимоуважения и поддержки. С финансовой точки зрения основным источником дохода является продажа аккаунтов и осуществление сервисного обслуживания....