
А.С. ДУРАСОВ, Д.Н. ДРОЗДОВ

**ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ СВЯЗИ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ (НА ПРИМЕРЕ
УП “МИНСКОБЛТЕЛЕКОМ”)**

Республиканское унитарное предприятие электрической связи “Минскоблтелеком” (далее — УП “Минскоблтелеком”) входит в состав Республиканского объединения “Белтелеком” (далее — РО “Белтелеком”), образованного 30 июня 1995 г. по инициативе Министерства связи и информатики, осуществляющего свою деятельность в соответствии с лицензией № 242 и являющегося национальным оператором Республики Беларусь по предоставлению услуг связи. УП “Минскоблтелеком” было создано 12 марта 1996 г. приказом № 31 министра связи и информатики В.И. Гончаренко. Минское областное управление связи было преобразовано и разделено на государственное предприятие электросвязи “Минскоблтелеком” и государственное почтовое предприятие “Минскоблпочта”. 4 сентября 2000 г. предприятию было выдано Свидетельство о государственной регистрации коммерческой организации. В том же году был создан отдел маркетинга и новых технологий (далее — ОМиНТ) на базе существовавшего технического отдела. Появление этого отдела носило, скорее, директивный характер, так как создавалось Управление маркетингом (сокращенно УМ) в РО “Белтелеком”, т.е. строилась еще одна вертикаль управления и контроля. Поскольку в то время не было особой необходимости в маркетинге, вновь созданный отдел выполнял функции других отделов: снабжение, экспертиза проектно-сметной документации, техническое обслуживание компьютеров, решение технических проблем, консультирование работников абонотделов и руководителей по техническим вопросам, работа по обучению персонала основам компьютерной грамотности и безопасности и т.д. Однако отдел маркетинга пытался провести сегментацию потребителей по социально-экономическому признаку (выделить “корпоративных клиентов”), но база данных не была закончена, и все работы по ее созданию пришлось остановить. Отдел маркетинга занялся оформлением пунктов коллективного пользования, строительными проектами (реконструкция зданий районных узлов электросвязи и здания головного подразделения в г. Минске), сбором статистических данных для руководства и решением технических проблем предоставления новых услуг.

Следует отметить, что в настоящее время работы над созданием маркетинговых коммуникаций носят бессистемный характер. Остановлено формирование локальной корпоративной сети, базы данных клиентов, не проводится на постоянной основе работа с ними. Перечень мероприятий, которые можно отнести к маркетинговым коммуникациям, очень невелик: проведение одного корпоративного семинара для руководителей крупнейших фирм и администрации районов Минской области раз в год; 40—50 обращений в год за консультациями в отдел маркетинга по поводу новых услуг (вместо обращения в абонентские отделы и технические службы предприятия); единичные рекламные акции и т.д. Кроме того, о бедственном положении маркетинговых служб и коммуникаций говорит тот факт, что об эффективности их работы на предприятиях РО “Белтелеком” судят по проценту дохода от дополнительных и новых услуг в доходах от основной деятельности (не менее 25 % в 2003—2004 гг., с Министерством связи не решен вопрос: “Являются ли доходы от выхода на сотовых операторов дополнительными доходами?”), хотя это наиболее до-

Александр Семенович ДУРАСОВ, кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга БГЭУ;

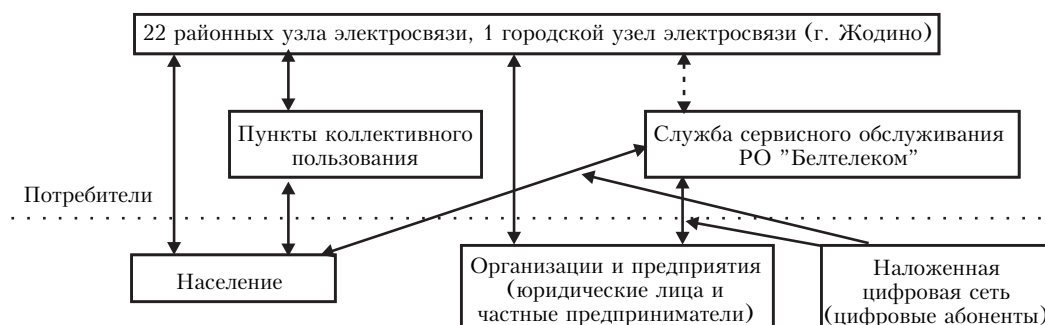
Дмитрий Николаевич ДРОЗДОВ, аспирант кафедры маркетинга БГЭУ.

ходная статья, нет обоснованного деления услуг на основные и дополнительные доходы). В 2003 г. этот “интересный” показатель составил только 12,6 % (без доходов от выхода на сотовую связь) и около 35 % (с доходами от выхода на сотовую связь). Данный показатель спорный, так как нет его реального экономического обоснования ни в Министерстве связи, ни в РО “Белтелеком”. Он устанавливается “сверху”, заставляя отделы маркетинга предприятий РО “Белтелеком” постоянно наращивать объем реализации дополнительных услуг не за счет расширения ассортимента пользующихся спросом услуг и создания службы продаж, проведения грамотных рекламных кампаний, работы с клиентурой и других маркетинговых мероприятий, а используя различные “уловки”. Необходимо отметить, что выполнение этого показателя отражается на ежемесячном премировании работников отделов маркетинга, поэтому они часто используют: продажу услуг сомнительного качества (например, дополнительные виды обслуживания на АТС с устаревшим ПО — услуги после заказа работают так, что ухудшают качество обычной телефонной связи); “понижение” суммы основных доходов предприятия (складывается нездоровая атмосфера в коллективе, так как у специалистов нет заинтересованности в увеличении продажи основных услуг электросвязи); завышение отчетных показателей по дополнительным услугам (ценность аналитической информации, которую готовят маркетинговые службы, снижается, так как она либо неточна, либо не отражает действительности. Это было отмечено при подготовке информации к итогам работы предприятия за 2003 г., когда только УП “Минскоблтелеком” дало точные данные, а все остальные предприятия связи завысили показатели, зная, что их трудно проконтролировать из-за географической удаленности) и т.д.

Месторасположение головного подразделения УП “Минскоблтелеком” очень выгодное (г. Минск, ул. Захарова, 57) — недалеко от делового центра Минска и станций двух линий минского метрополитена (станция метро “Пролетарская” — Автозаводская линия и “Площадь Победы” — Московская линия). Это расположение позволяет предприятию активно взаимодействовать с другими предприятиями и организациями, работающими в области связи в г. Минске (Министерство связи, РО “Белтелеком”, УП “Минская городская телефонная сеть” (далее — УП МГТС), Информационно-расчетный центр РО “Белтелеком” (далее — ИРЦ РО “Белтелеком”) и поставщиками оборудования (АТС, модемы и компьютерная техника и т.д.)). Такое удобное расположение в столице позволяет налаживать контакты гораздо быстрее, чем это могут сделать другие предприятия электросвязи страны (сказывается географическая удаленность от представительств зарубежных компаний и статус г. Минска — столицы Республики Беларусь и центра бизнеса и торговли).

В связи с монопольным положением в области связи на территории Минской области УП “Минскоблтелеком” занимается предоставлением всего комплекса услуг подвижной радиосвязи и местной связи. В каждом из районов Минской области организован районный узел электрической связи (РУЭС), кроме г. Жодино, где нет РУЭС, но есть городской узел электрической связи (ГУЭС).

Особенности оказания услуг связи населению и предприятиям (организациям) представлены на рисунке.



Система распределения УП “Минскоблтелеком”

На пунктах коллективного пользования (ПКП) население имеет возможность получить те или иные услуги (доступ в сеть Интернет; местные, междугородные и международные звонки; покупка телефонного справочника или аппарата и т.д.). Также, чтобы получить услуги на дому, абонент может прийти в абонентский отдел РУЭС (ГУЭС) и написать заявление на имя начальника узла связи с просьбой предоставить ему, например, телефонный номер. В случае, если существует дефицит номерной емкости АТС, человек становится на очередь, а в исключительных случаях, рассмотрев заявление, принимается решение о предоставлении телефонного номера из резервного фонда. Если же клиент хочет стать цифровым абонентом наложенной цифровой сети (НЦС — подключение окончного оборудования 2В+D или 30В+D), то он обращается в службу сервисного обслуживания (ССО) Международного центра коммуникаций РО “Белтелеком” (г. Минск, ул. Захарова, 55) и заключает договор, оплачивает подключение и после тестирования линии становится абонентом НЦС. Именно в этом состоит особенность реализации услуг связи предприятиями РО “Белтелеком”: предприятия связи занимаются строительством объектов и эксплуатацией оборудования, но при этом работают в тесном контакте с другими предприятиями связи, так как существует ее деление не только по территориальному признаку, но и по видам (местная, междугородняя, международная, радиосвязь и т.д.).

Взаимодействие РО “Белтелеком” с дочерними предприятиями строится таким образом, что отдел маркетинга и новых технологий УП “Минскоблтелеком” не занимается международным маркетингом. Рынком сбыта для его “готовой продукции” является вся Минская область. Отдел маркетинга предприятия организует, контролирует и планирует мероприятия по продвижению услуг населению и организациям. Предприятие не может само устанавливать тарифы, а может лишь выходить с предложениями по их увеличению или снижению. Практически, за время существования предприятия по его инициативе тарифы не изменялись — все предложения были отклонены.

Предприятие взаимодействует в процессе работы с разными поставщиками оборудования. Основными из них являются: Эрикссон Никола Тесла (АТС АХЕ-10); НТТО “Связьинформсервис” (оборудование EWSD); ЗАО “Квант-91” (АТС “Квант”); ОАО “Связьинвест” и СП “Файберкомс” (АТС F50/1000); СП “Алкатель МПОВТ” (оборудование и кабельная продукция компании “Алкатель”); УП МПОВТ (ЭАТС “Квант СИС”) и др. Оборудование (АТС, модемы ADSL, стойки, серверы, маршрутизаторы и пр.) приобретает в результате “тендерных торгов”, хотя иногда победитель известен задолго до их начала.

До недавнего времени РО “Белтелеком” (и УП “Минскоблтелеком” как подчиненное РО “Белтелеком” предприятие) считало себя монополистом услуг электросвязи на территории Республики Беларусь. Однако ситуация несколько изменилась. РО “Белтелеком” занимается изучением конкурентов (СП “Деловая сеть” и другие провайдеры, а также операторы сотовой связи, работающие на территории Республики Беларусь, считаются “конкурентами”), но необходимо отметить, что отношения РО с ними строятся, скорее, на основе взаимоотношений “монополист — дочернее предприятие”. РО предоставляет конкурентам каналы в аренду, а те, в свою очередь, платят за пользование каналами. Только немногие пытаются сами создать каналы передачи данных, поскольку это сопряжено с большими материальными затратами (комплект оборудования для приема-передачи данных через спутник стоит несколько десятков тысяч долларов, а также необходимо оплачивать доступ к спутнику) и техническими проблемами (низкая пропускная способность спутникового оборудования над Европой). Кроме того, РО “Белтелеком” и Министерство связи Республики Беларусь запрещают создание конкурирующих предприятий — вводится обязательное лицензирование установки и использования приемо-передающей аппаратуры, а выдавать фирмам лицензию отказываются или растягивают этот процесс на долгие годы. Показателен пример одной белорусской фирмы, которая решила оказывать услуги IP-теле-

фонии в г. Минске. Проработав год и попав под изданный затем Министерством связи приказ об обязательном лицензировании предоставления услуг “IP-телефонии”, фирма оказалась в затруднительном положении. С помощью правоохранительных органов были задержаны организаторы, все активы конфискованы, а “зачинщики” осуждены на срок от трех до пяти лет за незаконную предпринимательскую деятельность и нанесение материального ущерба РО “Белтелеком” в размере более 200 тыс. дол. США. Лицензию на IP-телефонию Министерство связи выдало только РО “Белтелеком” (подробнее об этой ситуации можно узнать на сайте www.belgazeta.com). Это только один из примеров того, что может случиться в отрасли, где практически нет конкуренции и стимулов к совершенствованию качества и тарифной политики на предоставляемые услуги. В таких отраслях заботу о конечном потребителе берут на себя государственные органы управления (утверждаются социальные стандарты, места установки телефонов/таксофонов, устанавливается очередь на получение телефонных номеров и т.д.), заставляя предприятие заниматься перекрестным субсидированием. Это еще больше отодвигает зарождение конкуренции в отрасли, так как малые фирмы не могут соперничать с РО “Белтелеком” по объемам вложений в создание и эксплуатацию телефонной сети. Получается, что РО “Белтелеком” предоставляет услуги по демпинговым тарифам, которые гораздо ниже реальной стоимости. Это закрывает путь к акционированию РО “Белтелеком”, которое предполагалось провести в 2001, затем в 2005 г., теперь эту дату отнесли на 2007 г. Министерство связи не хочет терять практически единственный источник доходов — междугороднюю связь, которая приносит реальную прибыль, дающую возможность не только субсидировать убыточную местную связь и радиофикацию, но и отчислять средства в бюджет.

Остановимся подробнее на используемых УП “Минскоблтелеком” средствах рекламы и маркетинговых коммуникациях. Сразу отметим, что предприятие редко использует рекламу, так как сказывается нехватка средств и недостаточное обеспечение оргтехникой.

- **Печатная реклама.** Предприятие использует проспекты новых услуг (например, описывающие правила пользования услугами НЦС); буклеты рекламного характера (например, о дополнительных услугах цифровых АТС); листовки; рекламные плакаты (в РУЭС о правилах получения услуг и стоимости таких услуг); календари; ежедневники.

- **Реклама в прессе.** Используются зачастую статьи и прочие публикации обзорно-рекламного характера (материалы для них предоставляет РО “Белтелеком” или готовит ОМиНТ, а затем утверждает РО “Белтелеком”).

- **Аудиовизуальная реклама** — кино-, видео-, слайд-фильмы. Практически не используется. Только изредка РО “Белтелеком” применяет этот вид рекламы на выставках. УП “Минскоблтелеком” подготовило мультимедийные презентации в программе Microsoft PowerPoint из пакета Microsoft Office услуг БелПак (доступ в сеть Интернет по разным технологиям), услуг НЦС, услуг ADSL-доступа в сеть Интернет. Затем уже РО “Белтелеком” начало готовить подобные презентации, размещать их в сети Интернет на сайте www.beltelecom.by и выступать с ними на семинарах, выставках, конференциях.

- **Радио и телереклама.** Реклама на FM-радио не применяется, так как нет опыта в ее использовании (кроме того, вещание наиболее популярных FM-радиостанций не охватывает всю территории Минской области). Однако на районных радиостанциях (проводное радиовещание), созданных самим предприятием, рекламные объявления выходят часто.

- **Выставки и ярмарки.** РО “Белтелеком” участвует в TIBO и PTS ежегодно, даже иногда выступает в качестве спонсора данных мероприятий (TIBO в апреле 2003 г.). На таких мероприятиях стенд УП “Минскоблтелеком” отсутствует. Это предприятие участвует только в семинарах, которые само и устраивает для председателей облисполкомов и райисполкомов, а также начальников РУЭС (ГУЭС)

и корпоративных клиентов, где их знакомят с новыми услугами и новым оборудованием.

• **Рекламные сувениры.** Редко используются предприятием (на семинар в Германию для директора были изготовлены брелоки, ручки с логотипами предприятия).

• **Наружная реклама.** Существует положение по оформлению пунктов коллективного пользования (внутреннее и наружное оформление). Кроме того, в едином стиле в настоящее время оформляются все районные узлы электросвязи.

• **Мобильные поверхности и реклама на них.** Не используются.

Мультимедийные технологии. У РО «Белтелеком» есть свой сайт. Он доступен как в сети Интернет, так и по бесплатной телефонной линии в г. Минске. УП «Минскоблтелеком» пока еще не установило свой сервер и не создало сайт. Приходится использовать созданный РО «Белтелеком» «клон» сайтов всех областей, но из-за довольно неприятного дизайна и невозможности привлекать пользователей новыми публикациями материалов с графическим оформлением, размещать файлы для скачивания, из-за сложного адреса, отсутствия рекламной поддержки, он не пользуется популярностью. Посещают его не более 2–3 чел. в день (адрес сайта УП «Минскоблтелеком»: www.minsk.beltelecom.by).

В штате УП «Минскоблтелеком» отсутствует специалист по рекламе, а работу по ее созданию переложили на плечи ОМиНТ. Рекламный бюджет не рассчитывается вообще. Размножение и редактирование рекламы («локализация») осуществляются силами РУЭС и специалистами отдела маркетинга УП «Минскоблтелеком» на компьютерах, имеющихся в распоряжении предприятия. На подготовку материалов уходит около двух суток, так как скорость обычного принтера невелика (примерно одна страница в 2–5 минут для струйного принтера). Черно-белую рекламу запрещают использовать. Если бы рекламный бюджет все же рассчитывался, то его размер, наиболее вероятно, ограничивался бы бухгалтерией предприятия. Об этом свидетельствует опыт с финансированием маркетинговых проектов (бухгалтерия отказалась оплачивать выставляемые счета даже после визы руководства — так было при заказе ежедневников, ручек с логотипами предприятия в январе 2003 г.). Только вмешательство директора предприятия заставило бухгалтерию оплатить счета (ведь именно для директора заказывалась эта рекламная продукция). Беспредметен разговор об оценке эффективности рекламы, так как ничего не вкладывается в нее. Однако, не имея средств и возможностей (бюджет, персонал, ресурсы), нельзя проводить рекламные кампании столь необходимые для поднятия имиджа предприятия (никто практически не знает о существовании и рамках полномочий УП «Минскоблтелеком» в широкой общественности и даже в правоохранительных органах).

Основная причина, по которой уделяется так много внимания непосредственно развитию маркетинговых коммуникаций в последнее время, заключается в том, что руководство РО «Белтелеком» и УП «Минскоблтелеком» традиционно противилось интеграции различных коммуникационных элементов. Это особенно заметно на примере УП «Минскоблтелеком», которое предпочитает заниматься только рекламой, или только персональной продажей (в зависимости от указаний РО «Белтелеком» на данный момент). Нежелание перемен во многом было обусловлено боязнью того, что эти перемены приведут к уменьшению авторитета и власти руководства. Именно по этой причине в настоящее время у предприятия возникли серьезные проблемы с маркетинговыми коммуникациями. На УП «Минскоблтелеком» они характеризуются хаотичностью, носят «кратковременный» характер, отсутствует комплексный подход к их организации. Можно сделать вывод: для принятия идеи интегрированных маркетинговых коммуникаций руководству необходимо осознать, что все элементы комплекса маркетинга есть коммуникационные средства и все они должны «говорить в один голос». Этого можно добиться, только перенимая передовой зарубежный и отечественный опыт в организации маркетинговых коммуникаций и адаптируя его к реалиям, в которых работают предприятия связи Республики Беларусь. Только так можно преодолеть стоящие перед предприятиями связи проблемы и вывести маркетинговые коммуникации на новый качественный уровень.