

Павел КОРОТОВ

ОПТИМАЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГИЙ В КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Сочетание большого количества способов применения Всемирной сети в бизнесе, ограниченности ресурсов и недостатка профессионально подготовленных кадров – приводит к тому, что неудача интернет-проекта закладывается еще на начальном этапе планирования. В данной работе предлагается унифицированная методика, позволяющая неподготовленному сотруднику в краткие сроки оценить перспективы того или иного варианта использования Интернета в бизнесе и принять верное управленческое решение.

Не секрет, что российский Интернет становится все привлекательнее для бизнеса. По данным Фонда «Общественное мнение»¹, весной во Всемирную сеть выходили почти 15 млн россиян; число же активных пользователей – так называемой недельной аудитории – составило 8,5 млн человек. Как отмечается, например, в статье «Потребители в российском Интернете. Зима 2003–2004»², также основанной на данных ФОМ, «люди, часто пользующиеся Интернетом (в России), одновременно являются более платежеспособными». Естественно, что эффективное взаимодействие с этой аудиторией, обещает бизнесу хо-

рошие перспективы развития.

Существует довольно много способов применения Интернета в деятельности предприятия, и именно это обстоятельство зачастую становится камнем преткновения при освоении новых технологий или же – что еще хуже – причиной провала связанных с Всемирной сетью проектов.

Во многих случаях на решение задач компании с помощью интернет-технологий выделяется недостаточно ресурсов, а сотрудник компании, ответственный за проект, не настолько разбирается в специфике онлайн-бизнеса, чтобы обратить на это внимание руководства.

Сочетание: большого количества способов применения Всемирной сети в бизнесе, ограниченности ресурсов и недостатка профессионально подготовленных кадров – приводит к тому, что крах проекта закладывается еще на начальном этапе планирования. Таким образом, выработка унифицированной методики, позволяющей неподготовленному сотруднику в краткие сроки оценить перспективы того или иного варианта использования Интернета в бизнесе представляется чрезвычайно актуальной задачей.

ВАРИАНТЫ КОММЕРЧЕСКОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕРНЕТА

Цели и способы использования Всемирной сети для ведения и оптимизации коммерческой деятельности в том или ином виде приводятся в большинстве материалов, посвященных онлайн-бизнесу. Так, в своей книге «Планирование стратегии интернет-маркетинга»³, известный американский консультант Ральф Уилсон выделяет пять основных целей создания коммерческого сайта: укрепление брэнда, приобретение новых клиентов, получение доходов, сокращение затрат, обслуживание клиентов. Более конкретные задачи, в противовес перечисленным стратегическим целям, представлены в статье «Интернет в мирных целях»⁴. Здесь основными способами использования Всемирной сети для коммерческой деятельности называются: поиск информации, информирование партнеров и клиентов, прямые продажи, косвенные продажи, имиджевая реклама, проведение маркетинговых исследований и перенос в Сеть бизнес-процессов компании. В списке отсутствует такой пункт, как «снижение затрат на коммуникации» – как пра-

¹ Опросы «Интернет в России». Выпуск 7. Весна 2004. <http://bd.fom.ru/report/map/o040701>.

² Потребители в российском Интернете. Зима 2003–2004. <http://www.oborot.ru/article/301/24>.

³ Уилсон Р. Планирование стратегии интернет-маркетинга. – М.: ИД Гребенникова, 2003.

⁴ Окулова Г.Е. Интернет в мирных целях. <http://www.oborot.ru/article/170/2>.

вило, под этим подразумевается общение по электронной почте или с помощью интернет-пейджеров. Однако распространение этого варианта использования Интернета является настолько повсеместным, что он не требует отдельного упоминания.

Данная классификация представляется довольно удачной: с одной стороны, в ней перечислены практически все варианты коммерческого использования Всемирной сети, с другой – каждому из вариантов (как будет показано далее) соответствует единственный оптимальный

способ реализации. В дальнейшем мы будем руководствоваться именно этой классификацией, с небольшим изменением: слишком расплывчатую формулировку «Перенос бизнес-процессов в Сеть» целесообразно поменять на «Перевод в Интернет взаимоотношений с дилерами/поставщиками» и «Оптимизация работы внутри организации». Итоговый список задач, которых коммерческая организация может решить с помощью интернет-технологий, будет выглядеть следующим образом:

- ♦ Поиск информации.
- ♦ Информирование партнеров и клиентов.
- ♦ Прямые продажи.
- ♦ Косвенные продажи.
- ♦ Имиджевая реклама.
- ♦ Проведение маркетинговых исследований.
- ♦ Перевод в Интернет взаимоотношений с дилерами / поставщиками.
- ♦ Оптимизация работы внутри компании.

СПОСОБЫ ДОСТИЖЕНИЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ

В таблице 1 приведены конкретные методики реализации перечисленных выше ва-

КОММЕРЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ И МЕТОДЫ ИХ РЕШЕНИЯ ПОСРЕДСТВОМ ИНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГИЙ

ТАБЛИЦА 1

Задача	Описание	Оптимальный метод решения
Поиск информации	Использование Всемирной сети в качестве универсального справочника.	Обучение сотрудников навыкам работы с поисковыми машинами.
Информирование партнеров и клиентов	Доведение до клиентов и партнеров общей информации о деятельности фирмы.	Корпоративное представительство, проведение минимально необходимых мероприятий для популяризации сайта (печать адреса на визитных карточках, первичная оптимизация для поисковиков).
Прямые продажи	Предоставление потребителям возможности заказа товаров и услуг через Интернет.	Интернет-магазин, организация его инфраструктуры (склад, доставка и т. д.), проведение рекламной кампании, стимулирующей продажи через магазин.
Косвенные продажи	Стимулирование покупок в офлайновых офисах и торговых залах предприятия.	Корпоративное представительство, на котором размещен прайс-лист, либо каталог товаров с указанием текущих цен, наличия, условий приобретения тех или иных товаров / услуг. Рекламная кампания, направленная на целевую группу заказчиков, а также на существующих клиентов предприятия.
Имиджевая реклама	Повышение узнаваемости торговой марки (фирмы, товара и т. д.).	Промо-сайт либо корпоративное представительство, проведение масштабной кампании на крупных сайтах.
Проведение маркетинговых исследований	Проведение удаленных опросов, сбор информации об интернет-пользователях.	Проведение онлайн-голосования на собственном ресурсе, либо на стороннем популярном ресурсе, проведение опросов по электронной почте, применение различных средств сбора и анализа интернет-статистики.
Перевод в Интернет взаимоотношений с дилерами и поставщиками	Оптимизация взаимоотношений с партнерами, сокращение затрат за счет перевода документооборота в электронную форму.	B2B-площадка, стимулирование партнеров к работе с ней, обучение сотрудников партнеров.
Оптимизация работы внутри компании	Повышение производительности труда за счет лучшего информирования сотрудников, сокращение затрат за счет перевода внутреннего документооборота в электронную форму.	Intranet-портал, обучение сотрудников работе с ним.

риантов. Для каждой задачи приведен только один, наиболее точно соответствующий ей метод решения. Так, например, интернет-магазин может использоваться не только для прямых продаж, но и для информирования партнеров и клиентов, и для косвенных продаж. Однако, если цель — именно информирование клиентов и партнеров, то «разумным минимумом» будет являться корпоративный сайт, а не интернет-магазин — со всеми затратами на его инфраструктуру (персонал для обслуживания заказов, склад, служба доставки и т. д.).

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Теперь, когда основные цели, для которых может использоваться Интернет, а также методы их достижения определены, классифицируем компании по их сфере деятельности:

- ♦ производственные предприятия;
- ♦ оптовые торговые компании;
- ♦ розничные торговые компании;
- ♦ предприятия сферы услуг.

Предприятия можно классифицировать и более подробно, по отраслевой специализации. Разумеется, в каждой области деятельности будут свои нюансы применения Всемирной сети, однако для первичного выявления интересующих ту или иную компанию способов, достаточно и «группой» классификации.

Чтобы учесть отраслевое влияние, разобьем каждую группу на две подгруппы:

- ♦ специализирующихся на товарах/услугах массового спроса;
- ♦ специализирующихся на предоставлении эксклюзивных товаров/услуг, а также товаров промышленного назначения.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для каждой группы предприятий необходимо выяснить: насколько эффективен тот или иной вариант использования Интернета, и как много средств необходимо вложить для успешного его внедрения.

Стоимость затрат на внедрение и продвижение проекта оценивали эксперты компании «Оборот.ру», специализирующейся на консультациях и оказании других услуг по эффективному использованию Интернета для ведения бизнеса. Затраты оценивались как: низкие (несколько тысяч долларов и меньше), средние (5–15 тыс. долл.) и высокие (свыше 15 тыс. долл.). Под затратами подразумевалась сумма, которую необходимо вложить для выхода проекта на операционную окупаемость, или же, если цель проекта — снижение расходов — для его выхода на уровень, когда экономия от внедрения будет превышать текущие затраты на функционирование проекта.

Необходимость достижения тех или иных целей оце-

нивалась посредством экспертного опроса, в котором приняли участие 24 сотрудника из числа руководящего состава компаний разных отраслей (по 3 эксперта из каждой отрасли). Необходимость достижения целей также оценивалась в категориях: «низкая», «средняя», «высокая».

Предварительно из списка вариантов использования Интернета в бизнесе были исключены следующие способы:

Поиск информации — для «внедрения» этого метода в организации требуются минимальные средства. В настоящее время поиском информации в Интернете пользуются в большинстве современных компаний. Так как и стоимость «внедрения» способа, и его эффективность — известны, включать его в опрос представляется бессмысленным.

Проведение маркетинговых исследований — Интернет является эффективной средой для проведения маркетинговых исследований, и данный вид услуг (по статистике компании «Оборот.ру») в настоящее время становится все популярнее. Однако стоимость исследования индивидуальна для каждой задачи (хотя можно сказать, что стоимость большинства исследований с помощью Интернета попадает в «низкий» либо «средний» ценовой сегмент). Потребность же в этих исследованиях никак не зависит от специализации компании и определяется

для каждого предприятия исключительно подходом руководства к вопросу позиционирования и продвижения своей продукции.

Оптимизация работы внутри компании — необходимость и затраты на данный способ использования Интернета зависят не столько от отраслевой принадлежности и специализации, сколько от количества сотрудников предприятия (в компаниях с большим штатом проблемы совместной работы и организации эффективного документооборота обычно стоят довольно остро). Затраты на внедрение системы оптимизации работы внутри компании зависят опять-таки от количества рабочих мест и поставленных задач. Стоимость внедрения такой системы в крупных и средних предприятиях (для малых предприятий актуальность внедрения подобных систем довольно низкая, т. к. штат этих предприятий, как правило, небольшой) можно оценить как «средние» либо «высокие».

Необходимость решения тех или иных задач и уровень затрат оценивались с точки зрения основного профиля работы предприятия. Так, например, оптовое торговое предприятие может открыть коммерчески успешный розничный интернет-магазин, однако это не соответствует основной сфере его деятельности, и оценка эффективности этого способа выходит за рамки данной методики.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Пронумеруем оставшиеся способы:

1. Информирование партнеров и клиентов.
2. Прямые продажи.
3. Косвенные продажи.
4. Имиджевая реклама.
5. Перевод в Интернет взаимоотношений с дилерами / поставщиками.

На основе экспертных оценок, для каждой специализации были составлены матрицы *Необходимость/Затраты*, в ячейках которых проставлены номера вышеперечисленных пяти способов. С помощью этих матриц можно, в первом приближении, делать выводы о целесообразности внедрения того или иного метода на предприятии. Приведем эти результаты с комментариями.

Производство товаров массового спроса

1. Информирование клиентов и партнеров — стоимость решения данной задачи можно оценить как «низкую». Несмотря на то что производителям зачастую приходится бороться за дорогие рекламные места с розничными продавцами «массовой» продукции, существует возможность снижения общих затрат за счет размещения объявлений на специализированных, отраслевых сайтах.

2. Прямые продажи — здесь производственным предприятиям приходится вступать в прямую конкуренцию с торговыми компаниями, в то время как необходимость прямых продаж через Интернет для производителей остается низкой.

3. Косвенные продажи — в данном случае затраты практически аналогичны стоимости привлечения клиентов и партнеров. Низкая необходимость объясняется, вероятно, тем, что «спонтанные» косвенные продажи мало интересуют производителей — им важно выстраивание долгосрочных, постоянных отношений с дистрибьютерами и дилерами.

4. Имиджевая реклама — очень важна для повышения узнаваемости бренда и — соответственно — повышения интереса к продукции со стороны партнеров.

5. Перевод в Интернет взаимоотношений с дилерами / поставщиками — высокая необходимость объясняется большим (как правило) количеством партнеров у производителей товаров массового спроса. Надо отметить, что затраты на внедрение такой системы могут оцениваться и как «высокие», в зависимости от специфики работы компании (рис. 1).

Рисунок 1

ПРОИЗВОДСТВО ТОВАРОВ МАССОВОГО СПРОСА

Затраты			
Высокие	2	-	4
Средние	3	-	5
Низкие	-	1	-
Необходимость	Низкая	Средняя	Высокая

Розничная торговля товарами массового спроса

1. Информирование клиентов и партнеров — низкая необходимость, вероятно, объясняется тем, что большая часть розничных торговых компаний ищет поставщиков самостоятельно, либо рассматривает поступающие предложения поставщиков.

2. Прямые продажи — высокая стоимость реализации объясняется тем, что ниши торговли товарами массового спроса, популярными среди интернет-пользователей, уже заняты, а для продвижения товаров пассивного спроса требуются существенные вложения.

3. Косвенные продажи — повышение продаж в офлайн-магазинах имеет для торговых предприятий такое же значение, как и увеличение оборотов за счет интернет-торговли. Вместе с тем затраты на стимулирование косвенных продаж значительно ниже, по сравнению с прямыми, за счет того, что отсутствует необходимость создания дополнительной инфраструктуры.

4. Имиджевая реклама — ограниченно необходима розничным торговым предприятиям, предлагающим товар массового спроса.

5. Перевод в Интернет взаимоотношений с дилерами / поставщиками — также ограниченно актуально для предприятий розничной торговли. Стоимость перевода взаимоотношений с поставщиками

высока из-за того, что необходимость такого перевода эффективна при большом количестве партнеров (рис. 2).

Оптовая торговля товарами массового спроса

1. Информирование клиентов и партнеров — довольно важно для большинства оптовых компаний. Затраты на решение данной задачи характеризуются как «средние», т. к. при заказе рекламы оптовым компаниям приходится конкурировать с розничными продавцами.

2. Прямые продажи — в данном случае смысловой аспект данной задачи аналогичен п. 5 (прямые продажи через Интернет для оптовой торговли, фактически эквивалентны переводу в Интернет взаимоотношений с дилерами).

3. Косвенные продажи — заключаются в своевременном информировании покупателей о наличии, ценах и количестве товаров на складе.

4. Имиджевая реклама — имеет значение в основном для крупных оптовых компа-

ний, занимающихся продвижением предлагаемых товаров.

5. Перевод в Интернет взаимоотношений с дилерами / поставщиками — очень актуально для оптовых торговых компаний, в особенности работающих с большим количеством клиентов (рис. 3).

Предоставление услуг массового спроса

1. Информирование клиентов и партнеров, привлечение партнеров — для услуг массового спроса, информирование о местонахождении организации, ее новостях, как правило, имеют меньшее значение, чем обеспечение косвенных продаж (размещение информации о доступных услугах, сроках и стоимости исполнения, активное привлечение внимания пользователей к сайту). Относительно низкая стоимость большинства вариантов использования Сети для компаний, предоставляющих услуги массового спроса, объясняется недостаточным вниманием к Интернету со стороны

Рисунок 2

Розничная торговля товарами массового спроса

Затраты			
Высокие	-	4,5	2
Средние	-	-	3
Низкие	-	-	-
Неоходимость	Низкая	Средняя	Высокая

Рисунок 3

Оптовая торговля товарами массового спроса

Затраты			
Высокие	-	4	2,5
Средние	-	1,3	-
Низкие	-	-	-
Неоходимость	Низкая	Средняя	Высокая

большинства предприятий этой специализации. Вполне вероятно, что в будущем затраты могут возрасти.

2. Прямые продажи — имеют определяющее значение для товаров с доставкой через Интернет или доставкой с выездом к клиенту (программное обеспечение, коды доступа в Интернет, доставка горячих обедов и т. д.) — обозначение 2*. В то же время прямые продажи услуг, которые оказываются исключительно в офисах, мастерских и т. п. — невозможны.

3. Косвенные продажи — одна из наиболее важных задач, которые могут решаться с помощью Интернета сервисными компаниями, специализирующимися на обслуживании клиентов в стационарных точках.

4. Имиджевая реклама — необходимость имиджевой рекламы для компаний этого типа, как правило, зависит от размера фирмы. На начальном этапе работы гораздо более важным для компании является непосредственное привлечение клиентов. Когда же предприятие достигает определенного уровня развития, на первый план выходит массовая имиджевая реклама.

5. Перевод в Интернет взаимоотношений с дилерами / поставщиками — в настоящее время, большинство компаний данного типа не испытывают необходимости в переводе взаимоотношений с поставщиками на интернет-основу (рис. 4).

Производство эксклюзивных товаров

1. Информирование клиентов и партнеров, привлечение партнеров — задача привлечения новых дистрибьютеров и дилеров является относительно важным фактором успеха для производителей эксклюзивных товаров и товаров промышленного назначения. Тем не менее некоторые из этих компаний ограничиваются работой с существующими партнерами и теми, кто обращается к ним напрямую, по иным каналам.

2. Прямые продажи — не имеют большого значения для основного бизнеса производителей данных категорий товаров.

3. Косвенные продажи — не имеют большого значения для основного бизнеса производителей данных категорий товаров.

4. Имиджевая реклама — может иметь относительно большое значение для данного типа компаний, т. к. имиджевая реклама способствует повышению спроса на тот

или иной бренд со стороны конечных потребителей и, как следствие, — повышению интереса к выпускаемой продукции со стороны дистрибьютеров и дилеров.

5. Перевод в Интернет взаимоотношений с дилерами / поставщиками — ввиду ограниченного количества дилеров / дистрибьютеров, перевод отношений с ними в Интернет не является приоритетной задачей для опрошенных предприятий (рис. 5).

Розничная торговля эксклюзивными товарами / товарами промышленного назначения

1. Информирование клиентов и партнеров, привлечение партнеров — необходимость оценивается экспертами как «малая».

2. Прямые продажи — низкая, относительно торговли товарами массового спроса, стоимость реализации объясняется тем, что конкуренция во многих нишах торговли эксклюзивными товарами и

Рисунок 4

Предоставление услуг массового спроса

Затраты			
Высокие	-	4	-
Средние	5,3*	-	2*,3
Низкие	2	1	-
Неоходимость	Низкая	Средняя	Высокая

Рисунок 5

Производство эксклюзивных товаров

Затраты			
Высокие	-	4	-
Средние	5	-	-
Низкие	2,3	1	-
Неоходимость	Низкая	Средняя	Высокая

товарами промышленного назначения невысока. Высокая же добавочная стоимость, которой, как правило, характеризуются данные категории товаров, позволяет более эффективно вкладывать деньги в рекламу. В то же время для этих товаров затраты на инфраструктуру при организации интернет-магазина ниже, чем для товаров массового спроса — за счет относительно небольшого количества заказов.

3. Косвенные продажи — повышение продаж в офлайн-новых магазинах имеет для торговых предприятий такое же значение, как и увеличение оборотов за счет интернет-магазина.

4. Имиджевая реклама — в зависимости от специфики работы и политики компании и политики руководства, имиджевое продвижение может быть более или менее важным для предприятия.

5. Перевод в Интернет взаимоотношений с дилерами / поставщиками — не является приоритетной задачей для опрошенных предприятий (рис. 6).

Оптовая торговля эксклюзивными товарами / товарами промышленного назначения

1. Информирование клиентов и партнеров, привлечение партнеров — очень важно для этой категории предприятий. В зависимости от типа предлагаемых товаров (и конкуренции в данном

сегменте), затраты на реализацию данной задачи может варьироваться от низких до средних.

2. Прямые продажи — возможность прямых продаж через Интернет не имеет большого значения для торговых компаний, специализирующихся на эксклюзивных товарах спроса.

3. Косвенные продажи — являются важной целью для данной категории компаний. Судя по всему, оперативное предоставление закупщикам данных об ассортименте и наличии товара способствует повышению продаж.

4. Имиджевая реклама — в зависимости от специфики работы и политики компании и политики руководства, имиджевое продвижение может быть более или менее важным для предприятия.

5. Перевод в Интернет взаимоотношений с дилерами / поставщиками — не является приоритетной задачей для опрошенных предприятий (рис. 7).

Предоставление эксклюзивных услуг

1. Информирование клиентов и партнеров, привлечение партнеров — из-за специфики бизнеса интерес компаний, предоставляющих эксклюзивные услуги (и редко востребованные услуги для предприятий), к донесению до потребителей общей информации о своей компании оценивается как средний. Основной же целью этих компаний является привлечение непосредственно клиентов в офлайновые точки обслуживания. Низкая стоимость внедрения данного способа объясняется, во-первых, относительно небольшим количеством компаний, оказывающих такие услуги и, как следствие, относительно низкой конкуренцией за рекламные места среди предприятий данной специализации.

2. Прямые продажи — необходимость использования Интернета для прямых продаж этого вида услуг отсут-

Рисунок 6
Розничная торговля эксклюзивными товарами / товарами промышленного назначения

Затраты			
Высокие	-	4	-
Средние	5	-	2,3
Низкие	1	-	-
Неоходимость	Низкая	Средняя	Высокая

Рисунок 7
Оптовая торговля эксклюзивными товарами / товарами промышленного назначения

Затраты			
Высокие	-	4	-
Средние	5	-	3
Низкие	2	-	1
Неоходимость	Низкая	Средняя	Высокая

ствует, т. к. большинство услуг не может оказываться дистанционно или с выездом к заказчику.

3. Косвенные продажи — возможность увеличения офлайн-продаж с помощью Интернета является наиболее актуальным способом использования Сети в бизнесе поставщиков эксклюзивных услуг. Причины того, что стоимость внедрения данного способа здесь указана как «средняя», а не «высокая», аналогичны п. 1.

4. Имиджевая реклама — в зависимости от специфики работы и политики компании и политики руководства, имиджевое продвижение может быть более или менее важным для предприятия.

5. Перевод в Интернет взаимоотношений с дилерами / поставщиками — не является приоритетной задачей для опрошенных предприятий (рис. 8).

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИКИ

При поиске ответа на вопрос: «Как эффективно использовать Интернет для развития бизнеса?» — достаточно выбрать матрицу, относящуюся к деятельности компании (или подразделения компании), отобрать варианты, как можно более близкие к правому нижнему углу («высокая необходимость» при «низкой стоимости»), и затем, воспользовавшись таблицей задач и вариантов их решения, понять, какие конкретные шаги надо предпринять для реализации.

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ЭКСКЛЮЗИВНЫХ УСЛУГ

Затраты			
Высокие	-	4	-
Средние	2,5	-	3
Низкие	-	1	-
Неоходимость	Низкая	Средняя	Высокая

Если же цели уже поставлены, с помощью соответствующей отраслевой матрицы можно оценить уровень вложений в их достижение, сравнить поставленные задачи со стратегией возможных конкурентов и попытаться проанализировать, действительно ли задачи определены верно и продиктованы спецификой работы компании, или же имеет смысл их пересмотреть.

В заключение хотелось бы отметить, что предлагаемая методика никоим образом не отменяет творческого подхода и возможности реализации ноу-хау, позволяющих снизить стоимость достижения той или иной цели или, например, повысить отдачу от того или иного типа сайта. Однако предложенный формализованный метод позволяет неэксперту в области интернет-технологий верно оценить перспективы развития бизнеса с помощью Интернета.

В настоящее время методика проходит апробацию в консалтинговой компании «Оборот.ру». На основе методики были даны рекомендации для 30 предприятий различной отраслевой направленности, причем в 27 случаях из 30 рекомендации совпадали с мнением незави-

симых экспертов. В 2 случаях из 30, ознакомившись с рекомендацией на основе методики, эксперты признали рекомендацию, выработанную на основе методики, более эффективной.

Автор:

Коротов Павел Анатольевич, аспирант кафедры Электронного бизнеса Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ). Генеральный директор консалтинговой компании «Оборот.ру».