

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА НА РЫНКЕ КОРПОРАТИВНЫХ ИТ-РЕШЕНИЙ

В статье представлен системный взгляд на процессы взаимодействия ИТ-компаний с рынком и описан клиентоориентированный подход к продажам корпоративных ИТ-решений. Авторы дают характеристику теоретических моделей маркетинга применительно к специфике ИТ-рынка и выявляют основные тенденции и закономерности его развития. ИТ-компаниям в ряде случаев не уделяют должного внимания критерию полезности для заказчика. Авторы анализируют механизмы возникновения этой проблемы и предлагают пути решения.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: маркетинговый комплекс, корпоративные ИТ-решения, ИТ-компания, особенности ИТ-рынка



Савченко Ирина Валерьевна — к. э. н., доцент экономики предприятия и основ предпринимательства экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова. Тренер-консультант в области стратегического управления и реструктурирования предприятий. Автор более 30 публикаций по проблемам управления компанией, развития предпринимательства, промышленной политики и реструктурирования предприятий (г. Москва)

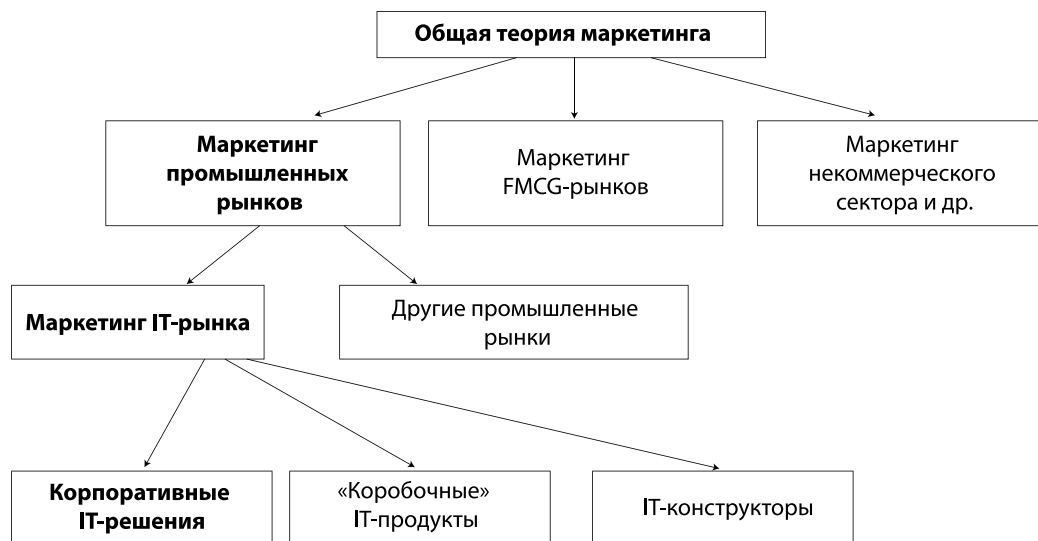


Митясова Екатерина Александровна — магистр менеджмента Манчестерского Университета (Великобритания), осуществляет ряд тренинговых и исследовательских проектов в различных сферах маркетинга и кросс-функциональной интеграции. Опыт работы в маркетинге более 7 лет (г. Москва)

Теория и практика маркетинга промышленных (или индустриальных, или b-2-b) рынков традиционно выделяется из общей теории маркетинга в отдельную область знания и умения. К b-2-b-сектору относятся рынки корпоративных ИТ-решений и корпоративных коробочных ИТ-продуктов (рис. 1). «Коробки» являются преимущественно объектом классического маркетинга, и мы представим ряд интересных наблюдений в этой связи. Однако в данной статье мы концентрируемся на ИТ-решениях, поскольку их маркетинг имеет больше особенностей. Некоторые из них видны невооруженным глазом: большое количество представителей заказчика входят в центр принятия решений, продолжительный цикл продаж измеряется месяцами и годами, доля стоимости услуг (так называемых сервисов) в общей стоимости проектов высока. Другие особенности требуют более тщательного анализа, с которым вы можете ознакомиться ниже.

По каждому направлению анализа возможны особые случаи, и задача данной статьи состоит в том, чтобы выявить тенденции, а не дать обязательные к исполнению рекомендации. Концепция латерального маркетинга, разработанная

Рис. 1. Объекты маркетинга



Ф. Котлером, убеждает действовать, не следуя общим течениям, а перпендикулярно им, выходя за стандартные или привычные рамки: «Маркетологам нужен подход, дополняющий традиционный метод разработки, который позволил бы создавать действительно новые товары и услуги, открывающие своим появлением новые категории и рынки. Такие инновации с большей вероятностью принесут прибыль, хотя риск для них тоже выше. Эта стратегия предполагает латеральное мышление» [6]. В конечном итоге решение за вами, уважаемые руководители и маркетологи.

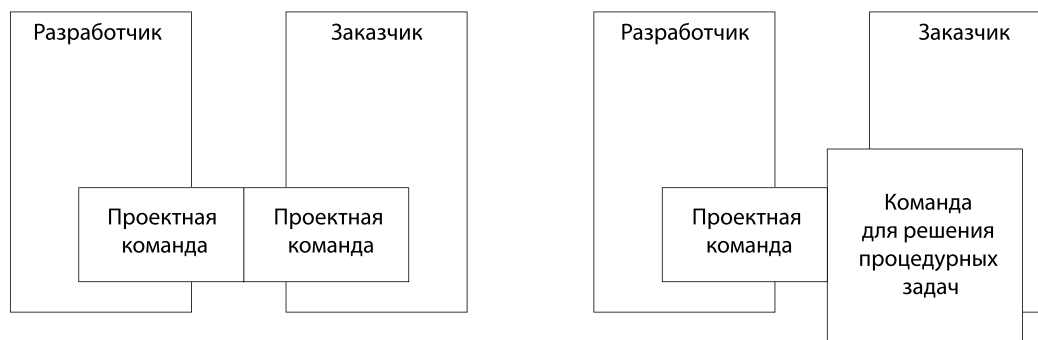
По ряду причин ИТ-компании зачастую ставят во главу угла различные элементы маркетингового комплекса, отводя созданию максимальной пользы для заказчика далеко не первое место. Покажем на примере актуальность этой проблемы. Компания «Заказные ИнформСистемы» (разработчик) предлагает 2 подхода к внедрению ИТ-проектов [11]: в первом случае заказчик создает у себя проектную структуру — «двойника» проектной команды исполнителя, а во втором — заказчик формирует проектную команду для решения процедурных задач (рис. 2). Анализ содержания

данных подходов выходит за рамки статьи. Важно подчеркнуть, что задача каждого из них — снижение стоимости внедрения ИТ-решения и уменьшение количества проблем в ходе внедрения. Иными словами, разработчик концентрируется на цене и оперирует конкурентной стратегией.

Мы считаем, что вопрос минимизации итоговой стоимости решения является спорным при данных подходах, поскольку занятые в проекте сотрудники заказчика не смогут решать какие-то вопросы в рамках своих должностных обязанностей, занимаясь внедрением ИТ-системы (т.е. существуют альтернативные издержки и упущенная выгода). Повышение полезности для заказчика в концепции разработчика не затронуто, в то время как вовлечение его сотрудников в реализацию проекта способствует повышению кастомизации и совокупной полезности решения.

ОБЗОР РЫНКА

Чтобы пролить свет на рыночные макротенденции, на фоне которых мы проводим анализ

Рис. 2. Подходы к внедрению IT-проектов, сконцентрированные на цене (price)

комплекса маркетинга, приведем краткий обзор структурных сдвигов мирового и российского рынка IT и ряд сравнений между отдельными странами.

В силу ряда причин мировой IT-рынок продолжал расти во время кризиса 2008–2009 гг. (рис. 3). В 2011 г. его масштаб может превысить \$1 трлн. Вклад России в мировой объем продаж IT-услуг составляет менее 1% [12].

Зрелость страны и структура IT-рынка связаны таким образом, что чем более развита страна, тем выше доля расходов заказчиков на IT-услуги и ПО. В России, несмотря на высокие темпы роста продаж ПО, доминирует аппаратная составляющая. При этом структурная ситуация выправляется (сравним динамику 2005 и 2008 гг.), Россия выглядит более развитой, чем, например, Китай, но в то же время в странах Европы доля услуг значительно выше (рис. 4).

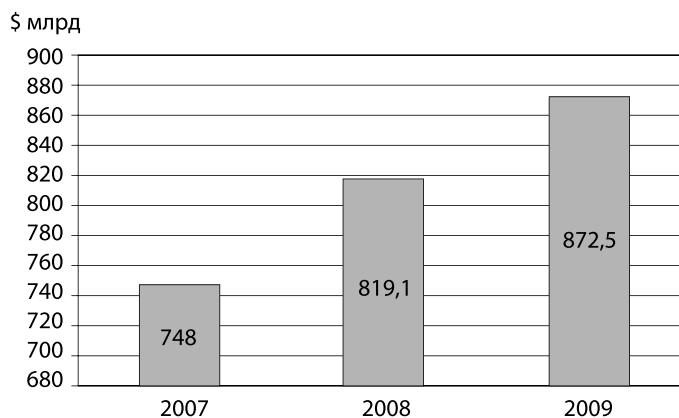
Позитивной тенденцией является то, что по темпам роста программного сегмента российский рынок в последние годы заметно опережает своих «соседей» из группы БРИК (Бразилия, Россия, Индия, Китай), что обусловлено тремя основными факторами: интенсивным процессом легализации ПО, увеличением спроса на бизнес-приложения (особенно в малом и среднем бизнесе), повышением общей деловой активности в регионах [12].

По данным IDC, объем российского рынка IT-услуг в 2009 г. сократился на 31,2% — до \$3,6 млрд. Уменьшение объема рынка в рублях было не столь значительным в силу резкого изменения курса российской валюты и составило 12%. Несмотря на существенное сокращение, доля услуг системной интеграции по-прежнему оставалась наибольшей (рис. 5).

Сравнивая рис. 5 и рис. 6, мы видим, что рост мирового IT-рынка происходит пропорционально во всех сегментах и с годами его структура не меняется, в то время как структура российского рынка отличается турбулентностью. Однако четко прослеживаются определенные тенденции: доля IT-консалтинга в России ниже, а аутсорсинга — значительно ниже, чем на мировом рынке, системной интеграции — выше, установки и поддержки оборудования и ПО — значительно выше.

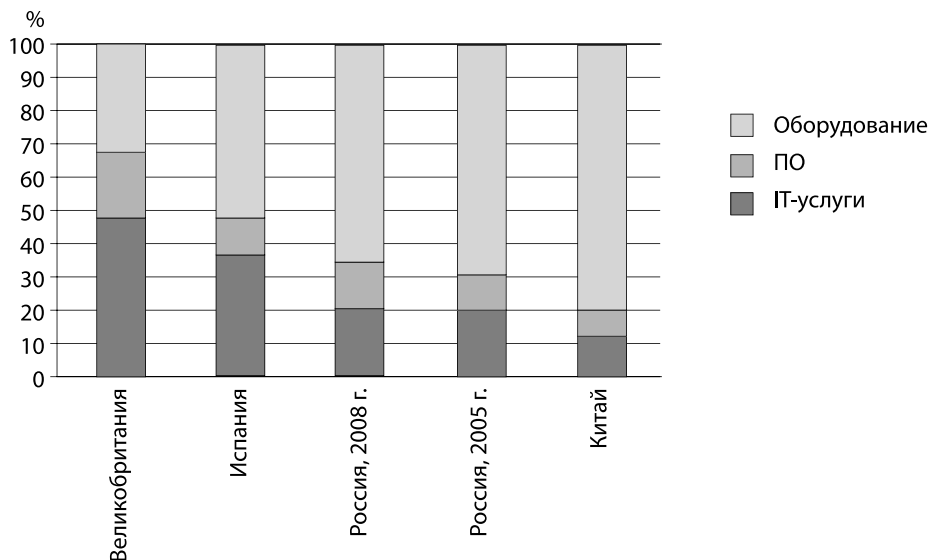
IDC отмечает некоторое замедление роста затрат заказчиков на IT-услуги, что связано с недостаточными темпами перехода на модели аутсорсинга и хостинга приложений [1]. Доля использования услуг внутренних IT-отделов предприятий растет существенно быстрее, чем процент обращения к услугам внешних поставщиков, что не соответствует мировым тенденциям. Однако в 2009 г. наметился позитивный сдвиг в структуре

Рис. 3. Объем мирового рынка ИТ-услуг



Источник: Gartner, 2007–2009.

Рис. 4. Сравнение структуры ИТ-рынков

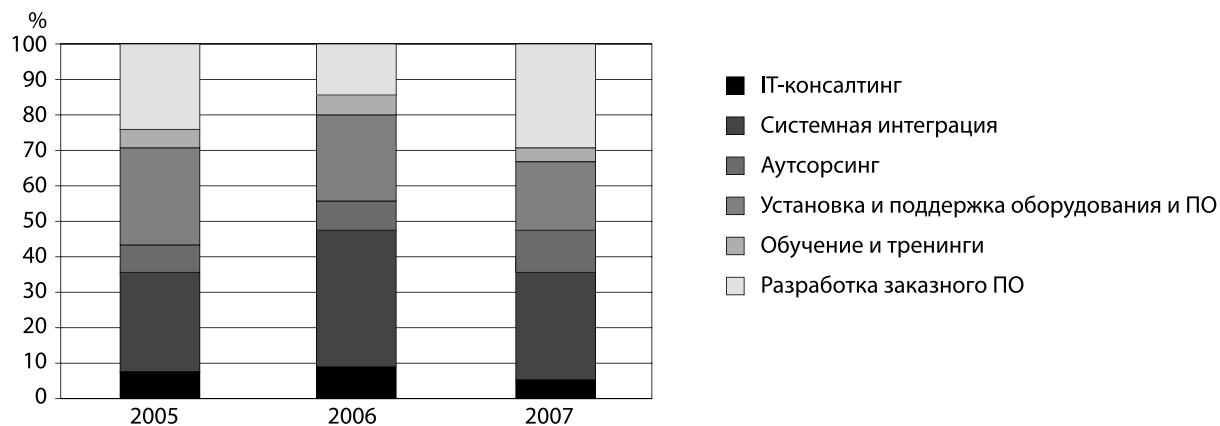


Источник: IDC, 2008.

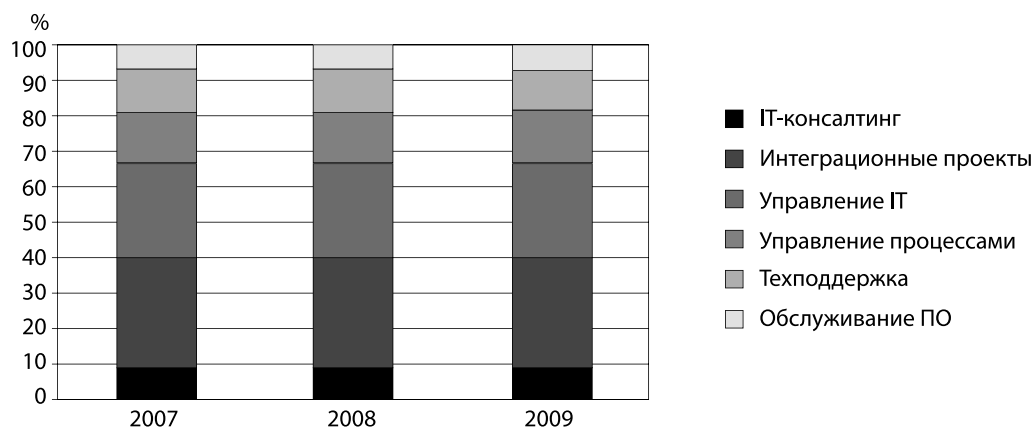
внешних затрат на услуги: на первое место вышел сегмент разработки и консалтинга заказного ПО (31%), опередив традиционного лидера — системную интеграцию (25%).

От кризиса пострадали все сегменты, при этом расходы на услуги по поддержке аппаратного

обеспечения и приложений менее всего сократились, т.к. многие крупные организации, прежде всего банки и телекоммуникационные компании, не могли от них отказаться [3]. В наибольшей степени снизились затраты на услуги в области ИТ-обучения, разработки заказного

Рис. 5. Структура российского рынка IT-услуг

Источник: IDC, 2005–2007.

Рис. 6. Структура мирового рынка IT-услуг

Источник: Gartner, 2007–2009.

программного обеспечения и комплексного стратегического аутсорсинга.

Прогнозы относительно увеличения объема услуг аутсорсинга во время кризиса не оправдались: его совокупная доля в 2009 г. выросла менее чем на 1%, составив 13,3%. При этом спрос

на различные его формы в 2009 г. существенно различался: если доля комплексного долгосрочного аутсорсинга (информационных систем) сократилась, то доля наиболее простой формы (обслуживания компьютерного и сетевого оборудования) возросла.

Анализ факторов, влияющих на комплекс маркетинга

В турбулентной среде российского ИТ-рынка рискованно ориентироваться только на тенденции прошлых лет. Для формирования эффективной стратегии ИТ-решений и информатизации компаний необходимо основываться на объективных сущностях и логических структурах. Чтобы описать их, опираясь на модели Ф. Котлера, М. Портера и ценовой эластичности, мы охарактеризуем объект «ИТ-решения» в терминах классического маркетинга и выявим ряд особенностей рынка ИТ с точки зрения маркетолога в дополнение к упомянутым в начале статьи.

Анализ движущих сил конкуренции в среде корпоративных ИТ-решений

Модель пяти движущих сил конкуренции М. Портера [10] позволит проанализировать «драйверы рынка». Каждый из факторов конкуренции компании должен учитываться в маркетинговой стратегии, поскольку, взаимодействуя между собой, они определяют привлекательность рынка (рис. 7).

Как следует из модели, уровень конкуренции между различными компаниями определяется пятью факторами.

1. Угрозы со стороны новичков рынка создают тенденцию к повышению уровня конкуренции, а понижают ее входные барьеры: масштаб производства, наличие ценовых преимуществ, расходы на НИОКР, необходимость крупных капиталовложений, ограничения доступа к каналам распределения и действия государства. Требования к масштабу производства вынуждают игроков рынка либо обеспечить высокий уровень производительности, либо согласиться с низким уровнем прибыли. Ценовое преимущество присуще компаниям, имеющим запатентованную технологию и/или доступ к сырью, а также накопившим большой опыт.

2. Рыночная сила клиентов характеризует их способность оказывать давление на отрасль

с целью снижения цен или изменения свойств товара, сокращая прибыль. Потребители приобретают ее, когда имеют выбор, когда их нужды могут быть удовлетворены продуктами-заменителями или тем же продуктом, предложенным другим поставщиком. Силу потребителей повышает их высокая концентрация и низкая стоимость переключения на товары конкурентов.

3. Рыночная сила поставщиков отражает их способность принуждать рынок принимать более высокие цены на сырье, соглашаться со снижением уровня сервиса и тем самым влиять на прибыль. Она зависит от тех же факторов, что и сила клиентов.

4. Угрозы со стороны продуктов-заменителей ограничивают цены. Сила угрозы зависит от характеристик конкретного продукта и изменения его цены во времени.

5. Интенсивность соперничества между конкурентами определяется количеством конкурентов и ростом рынка. Соперничество зачастую вынуждает компании снижать цены. В то же время реальная и кажущаяся дифференциация предложений уменьшает уровень конкуренции, а барьеры на выход с рынка повышают.

Сильнейшая из пяти движущих сил становится основным фактором, определяющим прибыльность, на котором фокусируется стратегия компании.

Угрозы со стороны новичков ИТ-рынка в значительной степени ограничены необходимостью крупных капиталовложений в «брендинг» нового игрока и сложностью доступа к каналам распределения. Также в ряде случаев переключение с одного ИТ-решения на другое практически невыполнимо для заказчика. Однако нишевые компании, обладающие либо в достаточной степени уникальным по результатам НИОКР ноу-хау, либо наработанными связями с заказчиками, имеют хорошие шансы на успех. В целом влияние данной движущей силы рынка на конкурентную ситуацию достаточно нейтральное.

Концентрация промышленных потребителей существенно зависит от сегмента рынка. Для продвижения ИТ-решений она не имеет ключевого

Рис. 7. Движущие силы конкуренции



значения, поскольку для закрытия сделки используется, как правило, личная продажа. Объемы закупок в значительной степени зависят от характеристик отрасли заказчика. Однако ввиду важности фактора профессиональной экспертизы (People & Process) существует зависимость между бюджетами тендерных запросов и пулом потенциальных разработчиков (их размер, опыт, компетенция и пр.).

Средняя информированность корпоративного (профессионального) заказчика гораздо выше информированности частного потребителя хотя бы по той причине, что в центр подготовки и принятия решений входит несколько человек, специализирующихся в конкретной области. Ввиду особенностей оболочек¹ товара «корпоративные IT-решения» (по Ф. Котлеру) существует значительная

¹ Под оболочкой в данной статье понимается окружение товара. — Прим. ред.

асимметрия информации в пользу разработчика, что, безусловно, повышает значимость бренда компании как генератора доверия клиентов.

Способность переключения на товары-заменители на рынке низка, что обусловлено долгим циклом продаж и значительными ресурсами со стороны заказчика, которые инвестируются на этапе внедрения. Во время и после внедрения заказчик и разработчик становятся партнерами с паритетной позицией. Таким образом, рыночная сила клиента высока до заключения контракта и заметно снижается после запуска проекта.

Рыночная сила продуктов-заменителей ИТ-решений перестает действовать в тот момент, когда заказчик приходит к выводу о необходимости автоматизации определенного процесса, на что напрямую и с большой силой влияют субъективные внутриорганизационные факторы и опосредованно — рыночные.

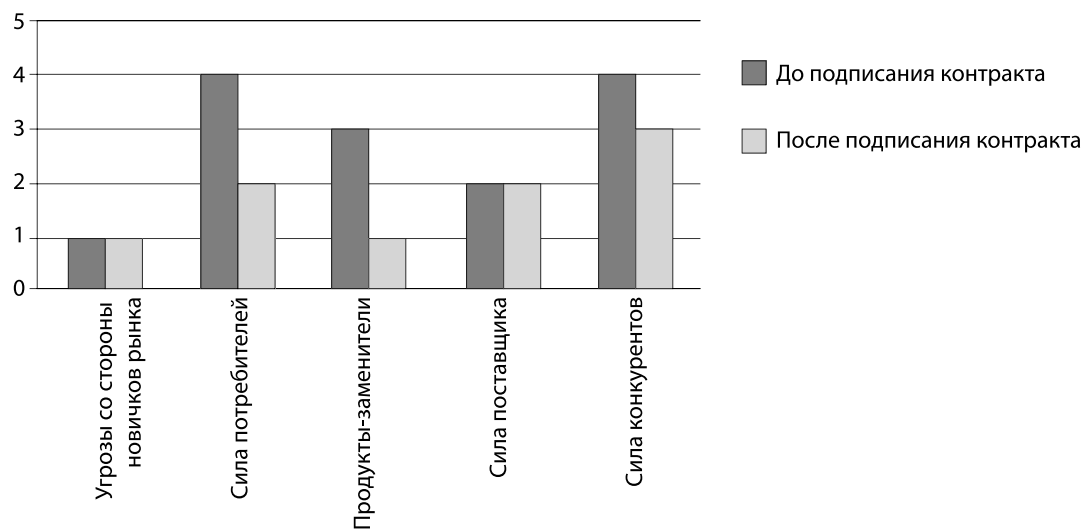
Рыночная сила поставщиков ИТ-компаний велика, когда разработчику требуются дополнительные ресурсы на проект и он вынужден отдать часть его на аутсорсинг. Однако специфика

ИТ-рынка такова, что компании, как правило, являются одновременно партнерами, конкурентами и клиентами друг друга, поэтому у контрагентов в этой ситуации достаточно мотивов и рычагов для выработки обоюдовыгодного решения.

Соперничество компаний-конкурентов на рынке ИТ достаточно жесткое вследствие трудностей дифференциации и особенностей оболочек товара «корпоративные ИТ-решения». Подобные трудности также связаны с тем, что ожидания корпоративных клиентов в высокой степени стандартизированы. В результате даже корпоративные сайты конкурирующих ИТ-компаний зачастую очень напоминают друг друга по структуре, цветовой палитре и содержанию.

Таким образом, ведущей рыночной силой до заключения контракта становятся сами *потребители*, а другой значимой рыночной силой на всех этапах являются *компании-конкуренты* (рис. 8). Следуя модели конкуренции М. Портера, логично ставить во главу угла при разработке конкурентной стратегии именно эти силы.

Рис. 8. Сравнение конкурентных рыночных сил



Примечание: 1 — очень низкая значимость, 2 — низкая значимость, 3 — высокая значимость, 4 — очень высокая значимость.

Анализ гибкости комплекса маркетинга корпоративных IT-решений

Рынок IT-решений для промышленного потребителя отличается индивидуальностью комплекса маркетинга. Далее мы поясним этот тезис для b-2-b IT-решений в области ценообразования (Price), сбыта (Place), коммуникаций (Promotion), формирования продукта (Product), человеческих ресурсов (People), процесса (Process).

Человеческие ресурсы (People). Человеческие память, эмоции, социальные установки, организационное поведение и вытекающие из всего этого реакции — все это прямо или косвенно влияет на жизнь продукта информационных технологий. На корпоративном рынке в закупочный центр могут входить несколько сотрудников (пользователи, менеджеры по закупкам, лица, принимающие решения, технические эксперты). Сотрудники клиента, влияющие на процесс закупки, обычно технически грамотны, руководствуются стратегией компании, имеют список критериев, согласно которым принимают решение.

Процесс (Process). Данный параметр важен в разработке и внедрении IT-решений в силу весомости оболочек «товар в реальном исполнении» и «товар с подкреплением». Особое внимание уделяется монтажу и послепродажному обслуживанию, и к этому мы вернемся в ходе дальнейшего анализа.

Цена (Price). Цена комплексного IT-решения складывается из ряда компонентов:

- стоимость прав на решения, которые уже созданы разработчиком (стоимость лицензий на поставляемое ПО);
- стоимость рабочих часов, которые затратит исполнитель на работы для конкретного заказчика (консультации, обучение персонала, работы по внедрению и т.п.);
- стоимость инфраструктуры компании-разработчика.

Разработчик обладает сильной рыночной властью в области ценообразования и способен

дискриминировать заказчика по цене. Например, при подсчете итоговой цены проекта поставщик может использовать скидки на клиентские и/или серверные лицензии на программный продукт, на определенные услуги (доработка, настройка, обучение и т.д.) или, наоборот, ввести коэффициент зависимости от сложности работ. Проведя детальное исследование рынка и получив инсайдерскую информацию о клиенте, поставщик может формировать стоимость проекта по принципу «сколько заплатят».

В таком исследовании поставщику требуется узнать о бюджете потенциального заказчика, предназначенном для решения данного вопроса. Если предмет для заказчика новый и бюджет для него пока не составлен, то для формирования ценового предложения поставщик может оценить, сколько клиент сэкономит от внедрения предлагаемого IT-решения за определенный период времени или сколько он сможет заработать.

Таким образом, ценообразование для IT-решений строится, как правило, более гибко, чем для стандартных потребительских товаров. Кроме того, на рынке, где существует небольшое число заказчиков, оно более адаптивно.

Модель ценовой эластичности спроса (ЦЭС) [13] позволяет выявить степень изменения объема сбыта товара в зависимости от динамики цен на него. Эластичность спроса различна для разных товаров и зависит от их новизны, особенностей производства и потребления, уровня конкуренции и других факторов. ЦЭС может быть индивидуальной и общей. Индивидуальная эластичность служит показателем соотношения динамики цены и сбыта продуктов одного конкретного производителя. Общая показывает отклик всего рынка какого-либо товара на повышение или понижение цен. В зависимости от реакции спроса на изменение цен различают его высокую и низкую эластичность, неэластичный спрос и т.д. Для товаров, спрос на которые характеризуется высоким коэффициентом эластичности, чаще применяют методы ценовой

конкуренции, а для продукции с низким коэффициентом — неценовой конкуренции. Высокая ЦЭС характерна для большинства товаров потребительского назначения, потенциальный спрос на которые ограничен уровнем доходов. Менее эластичен спрос на продукцию производственно-го назначения, еще в меньшей степени — на топливо и сырье.

Спрос на ИТ-решения неэластичен, поскольку они относятся к товарам производственного назначения и такого рода инвестиции напрямую не зависят от конечного потребительского спроса. В FMCG-секторе, наоборот, цена, как правило, важна. Даже брендинг не способен значительно снизить эластичность спроса на потребительские товары. Данный факт подтверждает важность неценовой конкуренции в секторе ИТ-решений, в частности значимость корпоративного бренда и ключевую роль человеческих ресурсов.

Коммуникации (Promotion). Состав программы коммуникаций индивидуален для различных типов продуктов. Можно выделить два противоположных способа маркетинговой коммуникации (рассматриваем одну из множества возможных классификаций): личные, осуществляемые торговым персоналом, и неличные, реализуемые в виде рекламы в СМИ. Для принятия решения о продажах необходимо знать, в каком случае вмешательство торговых представителей окажется эффективнее рекламы.

Торговый представитель работает напрямую и может принимать заказы у потребителей, тогда как реклама осведомляет о торговой марке и формирует установки. Личная продажа, безусловно, наиболее эффективный и влиятельный способ коммуникации. Однако такой контакт торгового представителя с потенциальным покупателем обходится почти в сто раз дороже рекламного обращения. Реклама в СМИ позволяет в короткий срок охватить большое число людей, в то время как торговый представитель за день может посетить ограниченное число клиентов. Когда для коммуникации неважен личный фактор, реклама

оказывается экономичнее по затратам как денежным, так и временным.

Однако если товар является комплексным, сложным по структуре / элементам и предназначен для ограниченного числа потребителей, торговый представитель действует эффективнее рекламного обращения, которое оказывается слишком обобщенным и упрощенным.

Ввиду особенностей корпоративных рынков — ограниченного числа покупателей, долгого процесса принятия решения, большого количества лиц, входящих в центр по закупке, — фирмы — поставщики товаров производственного назначения (в том числе рассматриваемые нами разработчики), как правило, выделяют на личную продажу значительно большую часть коммуникационных бюджетов, чем поставщики потребительской продукции.

Рассмотрим коммуникативный микс на примере компании SAP AG. Борис Вольпе, исполнительный директор: «Мы используем разные средства, стараемся поддерживать баланс между ними. Поддерживаем текущую клиентскую базу, пытаемся чаще напоминать клиентам о том, что мы есть. Проводим большие рекламные кампании, причем для России — чисто российские. Мы не размещаем никакой глобальной рекламы без глубинной локализации. Используем интерактивные средства, доносим информацию до потенциальных клиентов визуально, коммуникативно, на примерах наших партнеров и клиентов. Используем самые разные средства, связанные с телемаркетингом, используем cold calling, чего в этой индустрии никто до нас не делал. Команда очень хорошо обученных сотрудников контактного центра звонит потенциальным клиентам и в течение 2–3 минут уже может их заинтересовать нашим предложением, назначить встречу с экспертной группой или менеджером» [3].

Ветераны рынка ИТ оперируют огромными рекламными бюджетами. Что делать в такой ситуации молодой, но амбициозной компании, которой только-только исполнилось три года [7]?

В компании Oberon считают, что не бывает отношений «компания — компания», всегда есть два

человека, которые договорились или нет. Бюджет промоакции, которую задумала компания, примерно был равен стоимости размещения одной-двух рекламных полос в отраслевой прессе. В московских пивных барах провели тест, в рамках которого посетителям предлагалось угадать среди шаржей правильные логотипы программных продуктов. За правильные ответы в подарок участникам акции давали шарфы (рис. 9).

Тест подтвердил, что московские пивные бары — канал с неплохими характеристиками для коммуникации с IT-аудиторией. В Oberon взяли за разработку соответствующей рекламной кампании. Единственный вопрос, на который нет ответа, — насколько аудитория будет готова воспринимать информацию в данной среде.

Канал (Place). На IT-рынке сильна власть брендов. Поэтому переговорная сила дистрибьюторов достаточно невысока по отношению к сильным транснациональным вендорам, но значительна в работе с небольшими / молодыми / локальными (так же как велика переговорная сила розничных сетей по отношению к небрендовым FMCG-производителям).

Сравним рынки b-2-b и b-2-c. Вендоры имеют альтернативу продвижению через дистрибьюторов и системных интеграторов — прямые продажи или создание собственной клиентской базы. С усилением концентрации розничных сетей у FMCG-производителей остается все меньше каналов. Такая альтернатива, как собственная розничная сеть, — проект емкий по инвестициям. Работа с отдельными магазинами пошаговой доступности (которые опять же вытесняются сетями) уменьшает эффективность одного контакта с представителем

канала по сравнению с сетью, снижает удельные обороты на ресурсы, инвестированные в данные отношения.

Выбор канала продажи в значительной степени зависит от типа программного продукта. IT-решение, скорее, будет продаваться напрямую заказчиком или через партнера (рис. 10). Преимущество такой структуры канала — минимизация затрат ресурсов на посредников и снижение «коммуникационного шума». Ограничение структуры заложено в ограниченности ресурсов разработчика, которые могут быть отведены на взаимодействие с рынком: на маркетинговые исследования, на исследования в брендинге, на продвижение. Здесь ключевым фактором успеха становится точное сегментирование и верное позиционирование решений на рынке. В противном случае ресурсы компании будут неоправданно растрочены в попытках быть всем для всех.

Коробочная версия, вероятнее всего, будет продаваться через дистрибьюторскую сеть, однако и работа через партнеров, и прямые продажи также возможны (рис. 11). Преимущество данной структуры — относительно широкий охват рынка и мультипликация маркетинговых усилий разработчика через партнерскую сеть, а также возможность получать синтезированную обратную связь через партнеров. Однако каждое дополнительное звено в канале повышает вероятность ошибочного понимания, и перед разработчиком неизбежно встает задача установления непосредственной обратной связи с заказчиками.

Рис. 9. Этапы подготовки промоакции

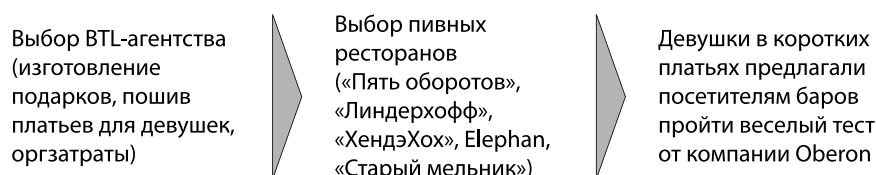


Рис. 10. Каналы продаж ИТ-решений



Рис. 11. Каналы продаж ИТ-«коробок»

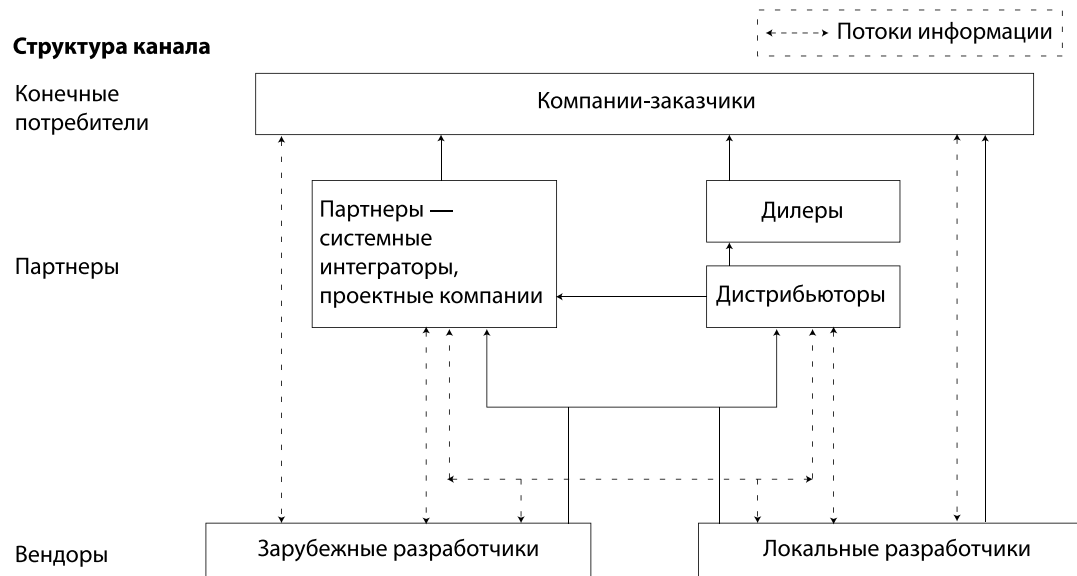


Рис. 12. Модель трех уровней товара Ф. Котлера

Продукт (Product). Модель трех уровней товара Ф. Котлера [9] позволит структурировать факторы, влияющие на товарное предложение (рис. 12).

При создании продукции разработчику нужно воспринимать идею на трех уровнях: товар по замыслу, товар в реальном исполнении, товар с подкреплением. Основопологающим является уровень *товара по замыслу*, на котором дается ответ на вопрос: что в действительности будет приобретать покупатель? Ведь, по существу, любой товар — это заключенная в упаковку услуга для решения какой-то проблемы. Женщина, покупающая помаду, не просто приобретает краску для губ. Чарльз Ревсон, глава фирмы Revlon Inc, заявлял: «На фабрике мы делаем косметику. В магазине мы продаем надежду». Теодор Левитт заметил, что «агенты по закупкам приобретают не сверла диаметром в четверть дюйма, а отверстия того же диаметра». Задача деятеля рынка — выявить скрытые за любым товаром нужды и продавать не свойства этого продукта, а выгоды от

него. Как видно из рис. 12, товар по замыслу — сердцевина понятия товара в целом.

Разработчику предстоит превратить товар по замыслу в *товар в реальном исполнении* (губную помаду, компьютеры, учебные семинары и т.п.). Товар в реальном исполнении может обладать пятью характеристиками: уровнем качества, набором свойств, специфическим оформлением, марочным названием и особенной упаковкой.

И наконец, разработчик может предусмотреть предоставление дополнительных услуг и выгод, составляющих вкпе *товар с подкреплением*. Успех компании IBM можно отчасти объяснить подкреплением ее товара в реальном исполнении — компьютеров. В то время как конкуренты были заняты продажей покупателям свойств своих товаров, IBM осознала, что клиентов интересуют не столько сами машины, сколько решение их собственных проблем. Потребитель нуждался в инструкциях, наборах записанных на

стандартные носители рабочих программ, услугах по программированию, оперативном ремонте, гарантиях и т.д. Словом, корпорация IBM продавала не просто компьютер, а целый комплект.

При таком подходе компания может выявить немало возможностей подкрепить свое товарное предложение наиболее эффективным с точки зрения конкуренции способом.

«Основная услуга» ИТ-решений нематериальна, и выгода отложена во времени. Это означает, что высока сложность конкуренции на уровне первой оболочки продукта ИТ-решения (рис. 13).

Оболочка «товара в реальном исполнении» основывается на ряде факторов.

■ **Упаковка** — малозначимый для конкуренции фактор.

■ **Внешнее оформление** — фактор, значимый для пользователей, который не обязательно рассматривается как важный лицами, принимающими решение.

■ **Свойства** ИТ-решения как продукта нематериального могут быть оценены опосредованно по результатам внедрения. Конечно, их можно отразить в презентации товара, но непосредственное

использование продукции значительно отличается от просмотра презентации и даже от работы с демоверсией.

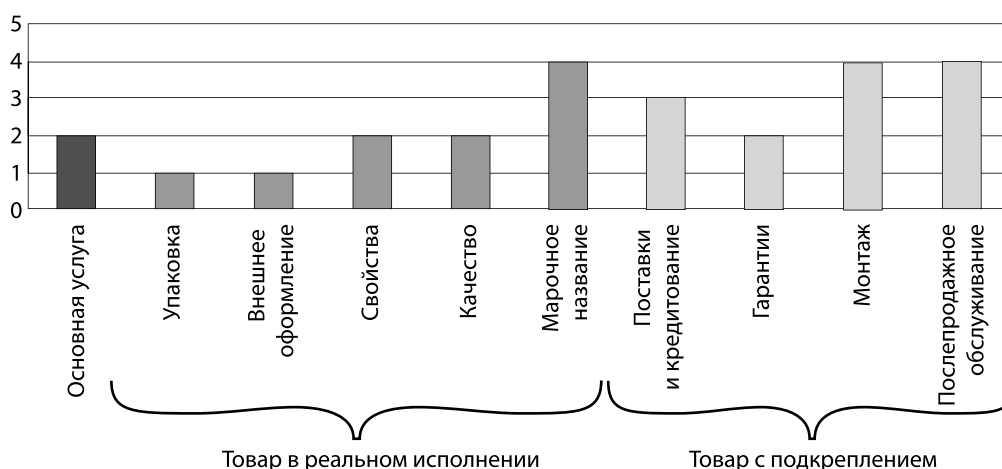
■ **Качество** ИТ-решения оценить сложно. Этот процесс должен проводиться группой специалистов и быть многофакторным.

■ **Марочное название** — это самое действенное средство формирования доверия к компании-разработчику и создания спроса на ее продукты. Четыре предыдущих компонента товара в реальном исполнении могут создать основу продаж, но не заменят ценность, приносимую капиталом ИТ-бренда. Бренд является важным оружием борьбы на ИТ-рынке, где конкуренция высока, спрос является производным и отличия в четырех факторах продукта либо малозначимы, либо не могут быть оценены напрямую.

В оболочку «товара с подкреплением» входит ряд дополнительных элементов.

■ **Поставки и кредитование** — значимый и легко оцениваемый фактор. Поставка зависит от ряда обстоятельств сделки: сроков оформления контрактной и лицензионной документации, эффективности взаимодействия на всех этапах и др.

Рис. 13. Значимость факторов трех уровней товара по Ф. Котлеру



Примечание: 1 — очень низкая значимость, 2 — низкая значимость, 3 — высокая значимость, 4 — очень высокая значимость.

Кредитование и гибкость в формулировании финансовых условий контракта важны корпоративным заказчикам и могут быть одним из ключевых факторов принятия решения со стороны отдела закупок в пользу того или иного разработчика.

■ *Гарантии* компенсируют заказчику многочисленные риски покупки специфической «основной выгоды / услуги» и являются необходимым фактором заключения сделки.

■ *Монтаж* (внедрение) IT-решения — это ключевой этап, от которого зависит успех всего проекта. Неквалифицированная команда способна при монтаже свести к нулю преимущества отличного IT-решения. Поэтому столь велика важность человеческих ресурсов (People) на рассматриваемом нами рынке. Для ряда проектов принципиальным вопросом становится включение в группу монтажа людей, известных на рынке успешными внедрениями. Вторая ключевая составляющая комплекса маркетинга — процесс (Process), важный для оказания услуги. Системность, гибкость, документированность процесса как способа оказания услуги предполагают значительный объем работ и требуют опыта.

■ *Послепродажное обслуживание* (сервис) приобретает в IT особую значимость. У пользователей после обучения возникают вопросы, ряд функций требует окончательной отладки и т.д., поэтому в структуре IT-решений стандартом является наличие сервисных лицензий, что обеспечивает техподдержку пользователей.

Рынок IT-решений включает в себя особенности как рынка продуктов, так и рынка услуг, поэтому работа здесь столь специфична и значимость сервиса столь велика. Например, на рынке FMCG для ряда товаров послепродажный сервис не требуется или отсутствует, в то время как на рынке IT-решений он имеет высокую значимость и вносит определяющий вклад в репутацию компании.

Многофакторность успеха IT-решения является причиной того, что на данном рынке архитектура брендов зачастую корпоративна, а брендование отдельных продуктов имеет ограниченное

использование. Корпоративный бренд носит название компании. Он всегда на вершине иерархии, например: Hewlett-Packard, IBM, 3M, Kodak. В IT-решениях используется также общий брендинг / зонтичный брендинг, когда бренд компании является неотъемлемой составляющей брендов всех продуктов. Например: Oracle Fusion Applications, Oracle E-Business Suite, Oracle Database 11g, Oracle Hyperion Data Relationship Management и т.д.

«Коробочный» софт — продукт негибкий. Он состоит из зафиксированной версии софта, руководства пользователя, сопроводительной документации, технической поддержки, обновления версий, возможно, обучения. «Коробки» наиболее близки рынку продуктов FMCG, поскольку все свойства такого товара запланированы и известны до его продажи заказчику. Для разработки успешной «коробки» требуется провести тщательный анализ рынка и выявить необходимый и достаточный функционал программного продукта, благодаря которому будет обеспечено достаточное количество продаж.

Средним по гибкости в решении задач заказчика и зачастую по совокупной стоимости внедрения является так называемый «конструктор». Из множества разработанных «кубиков» путем настроек администратором формируется подходящая заказчику конфигурация.

Наиболее гибкий продукт — заказная разработка. Она позволяет создать софт, максимально ориентированный на решение задач удобным для заказчика способом и, соответственно, является наиболее дорогим продуктом. Для заказной разработки требуется предварительное изучение рынка, обеспечивающее выбор направления, выявляющее проблемы клиентского сегмента, к которым можно апеллировать для продажи проекта. Дальнейшее исследование потребностей и проблем заказчика уже оплачивается им самим и входит в рамки проекта.

Если говорить о рынке FMCG, то простейший вариант продукта — это так называемый товар *no name* (небрендированный). Это продукция неизвестных фирм, которая нигде не рекламируется,

стоит дешевле товаров известных производителей и не отличается от них по качеству. Такая конкуренция характерна в сферах производства одежды и обуви, электроники, товаров для быта. Станут ли покупать продукты FMCG от неизвестного производителя в тех же объемах, что и продукты известных марок? Где гарантии качества? В ходе решения этого вопроса родилась концепция Private label, которая ориентирует покупателей не на рекламу товаров других производителей, а на бренд самого супермаркета. Дешевый продукт неизвестной компании, но соответствующего качества можно приобрести по привлекательной для гипермаркета цене и заработать на нем куда больше, чем на брендированном. Известные производители выпускают продукцию под маркой розничной сети, многократно увеличивая свои объемы производства. Товары private label стоят всегда дешевле, чем частные марки, потому что стоимость затрат на брендинг для них минимальна.

На ИТ-рынке существует деление программных продуктов на закрытые (closed source) и открытые (open source), что во многом аналогично описанным факторам рынка FMCG. Закрытые решения называют также собственными (proprietary soft) и промышленными (enterprise). В отличие от открытых, они, как правило, являются коммерческими (commercial). Существует и другая классификация. На рынке ИТ в определенном смысле аналогом по name можно назвать Free software. Свободное ПО не означает некоммерческое. Свободным признается ПО, на которое распространяются свободы: использовать его с любой целью, исследовать устройство ПО и адаптировать его согласно своим потребностям (для этого ПО обязательно должно поставляться с открытыми кодами), распространять копии ПО для помощи нуждающимся — коллегам, друзьям и т.д., улучшать программу и публиковать улучшения на благо сообщества. Противоположное ему несвободное ПО близко к понятию собственного (proprietary). Таким образом, существуют разные гибкие подходы к созданию конкурентоспособного ПО.

Именно выживание в мире брендов заставляет их искать и реализовывать.

Выше мы уже коснулись ряда особенностей маркетинга ИТ-решений. Продукт (Product) — это наиболее важная часть комплекса маркетинга, недостатки и промахи в которой сведут на нет и креативность, и кропотливую необходимую работу по другим направлениям. Поясним ряд причин, которые определяют важность синхронизации различных элементов комплекса маркетинга.

1. Коммуникации (Promotion) могут обладать многими достоинствами: содержать в основе креативную концепцию, опираться на вечные ценности, соотноситься с конкретными задачами / проблемами и реализовываться со значительным бюджетом по всем каналам доступа к потенциальным и имеющимся заказчикам. И ровно в тот момент, когда заказчик, оплатив счет и проинсталлировав программу, столкнется с ее сбоями, он будет потерян для разработчика или как минимум настроен против него (не рассматриваем случаи мегакреативного стратегического маркетинга, создающего для себя рынок-монополию). Заказчик потеряет время на устранение неполадок, переживет негативные эмоции, оттого что, во-первых, не выполнит свои собственные задачи в установленный срок и, во-вторых, будет вынужден совершить ряд излишних действий, а главное, он перестанет доверять разработчику, который не оправдал ожиданий, основанных на его собственных обещаниях.

2. Прекрасный ИТ-продукт может мучительно внедряться (Process), иметь сложности с организацией серверного пространства и с организацией обучения. Даже если подобные проблемы внедрения зачастую вызваны организационным и человеческим факторами со стороны заказчика, все равно все пережитые сложности сказываются на его отношении к поставщику и на последующих решениях по выбору продукта.

3. Можно представить и другой вариант развития событий, когда инсталляция и продукт работает три месяца бесперебойно на «пять с плюсом». Неожиданно происходит сбой части функционала.

Обращение в сервисную службу преподносит ряд сюрпризов: неторопливая обратная связь, отсылка ко все новым контактным лицам, невозможность решить проблему в устраивающие заказчика сроки. Поэтому риск столкнуться с подобной ситуацией может подсознательно удержать заказчика от работы с новым поставщиком еще на этапе принятия решения о покупке того или иного программного обеспечения. Вот как это бывает в действительности: «Американский студент обнаружил проблему при работе с процессором Pentium. Сначала он обратился непосредственно в Intel, однако компания не отнеслась к его заявлению с должным вниманием. Тогда молодой человек поместил информацию о проблеме в Интернете, в результате тысячи людей убедились и подтвердили на форуме, что действительно в определенных условиях Pentium давал сбой. Intel была вынуждена заняться решением этой проблемы, чтобы пресечь поток негативной информации, которая распространялась в Сети в геометрической прогрессии» [5].

4. Канал сбыта (Place) формируется значительными усилиями, в течение долгого времени и с использованием ценных ресурсов. Эта работа может быть сведена на нет тем фактом, что недоработанный продукт вызывает негативный отклик.

5. Цена (Price) может показаться недовольному продуктом заказчику завышенной. В этом случае он почувствует себя обманутым и разочарованным, а зачастую и взбешенным. Ответные шаги против разработчика могут быть непредсказуемыми.

В то же время если цена занижена, то, как ни странно, последствия будут такими же. Факт дешевизны товара остается в прошлом и становится для заказчика привычным, а его недоработки вызывают неудобство в данный момент. И, по мнению заказчика, виноват в этом, конечно, разработчик.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы выяснили ряд особенностей маркетинга IT-решений. Специфика характерна для всех аспектов комплекса маркетинга: процессов, человеческих ресурсов (персонал), ценообразования, формирования каналов сбыта, коммуникаций и особенно для продукта как такового. За всем этим стоит заказчик, ради которого осуществляется вся деятельность. Сотрудники разработчика транслируют сотрудникам заказчика уровень качества IT-решения в процессе переговоров, внедрения, сервисного обслуживания.

Существование ряда особенностей маркетинга на IT-рынке требует адаптации подходов, разработанных для рынка массового потребления, в части исследования предпочтений клиентов и создания добавленной стоимости, в ключевых точках взаимодействия с потребителем и в решении основных для потребителя задач.

Это долгосрочная стратегия, и, скорее всего, она будет не самой быстрой и дешевой. Однако ее можно назвать наиболее справедливой и способствующей долгосрочной выгоде обеих сторон — заказчика и разработчика.

ЛИТЕРАТУРА

1. IDC: российский рынок ИТ-услуг сократился на 31,2%. — <http://news.ferra.ru/hard/2010/07/04/100728/>.
2. Бэджюли Ф. Управление проектом / Пер. с англ. В. Петрашек. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. — С. 10–25.
3. Вольпе Б. Не читайте безумных книжек по маркетингу. — <http://www.advertology.ru/article27804.htm>.
4. Колесов А. Российский рынок ИТ-услуг: взгляд аналитиков. — <http://www.pcweek.ru/themes/detail.php?ID=102681>.
5. Короткова Н. Подковерный маркетинг, или О чем потребители говорят между собой? // ИКС. — 2007. — №1. — <http://www.iks-media.ru/articles/30152.html>.
6. Котлер Ф., Триас де Бес Ф. Латеральный маркетинг: технология поиска революционных идей. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 190 с.
7. Кузнецов А. Вобла, орешки и кластеры // Бизнес-журнал. — 2007. — №2. — 30 января. — <http://www.oberon-it.ru/ru/press/id-92>.

8. Ламбен Ж-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. — СПб.: Питер, 2004. — 800 с.
9. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж. и др. Основы маркетинга. Второе европейское издание. — М., СПб.: Вильямс, 2000. — 944 с.
10. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 454 с.
11. Рахтеенко В. Экономическая стратегия проектов по заказной разработке // Intelligent Enterprise / Корпоративные системы. — 2005. — №20. — 31 октября. — http://www.iemag.ru/analytics/detail.php?ID=16081&phrase_id=140293.
12. Триллион долларов на ИТ. — <http://www.rbcdaily.ru/2008/07/25/world/364111>.
13. Ценовая эластичность спроса. — http://mirslovarei.com/content_eco/CENOVAJA-JELASTICHNOST-SPROSA-38234.html.