

*Савченко И.В.*

*к.э.н., доцент*

*МГУ им. М.В. Ломоносова*

*Экономический факультет*

*Кафедра экономики инноваций*

*Митясова Е.А.*

*Консультант, индивидуальный  
предприниматель*

*(г. Москва, Россия)*

## **Особенности стратегических действий на рынке корпоративных ИТ-решений**

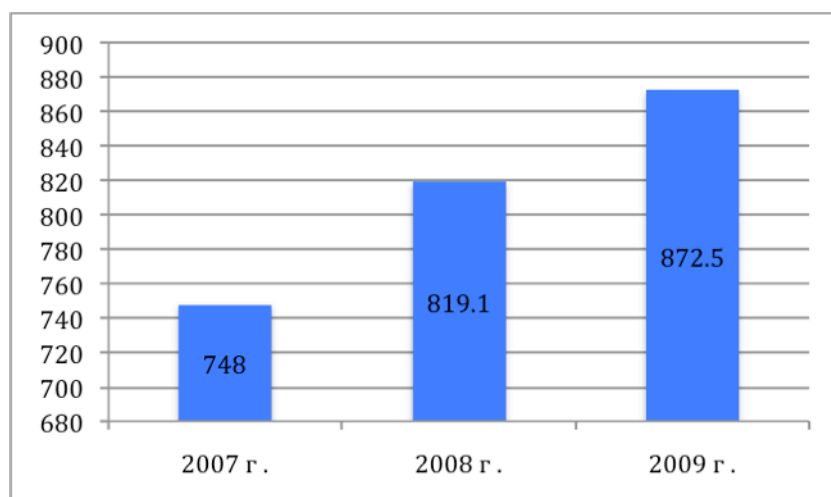
Стратегия организаций-разработчиков информационных систем имеет ряд особенностей, связанных с особенностями рынка. Некоторые из них видны невооруженным глазом: большое количество представителей заказчика входят в центр принятия решений, продолжительный цикл продаж измеряется месяцами и годами, доля стоимости услуг («сервисов») в общей стоимости проектов высока. Спрос на ИТ-решения (ИТ – Information Technology) неэластичен, поскольку они относятся к товарам производственного назначения, и такого рода инвестиции напрямую не зависят от конечного потребительского спроса. Данный факт означает важность неценовой конкуренции в секторе ИТ-решений, в частности значимость корпоративного бренда и ключевую роль человеческих ресурсов.

Другие особенности требуют более тщательного анализа, который мы проводим ниже. Цель анализа – выявить тенденции, а не дать обязательные к исполнению рекомендации. Это было бы несправедливо, поскольку: «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» [1, 190].

### **Тенденции рынка**

Приведем краткий обзор структурных сдвигов мирового и российского рынка информационных систем и некоторые межстрановые сравнения, отражающие рыночные макротенденции. В силу ряда причин мировой ИТ-рынок продолжал расти во

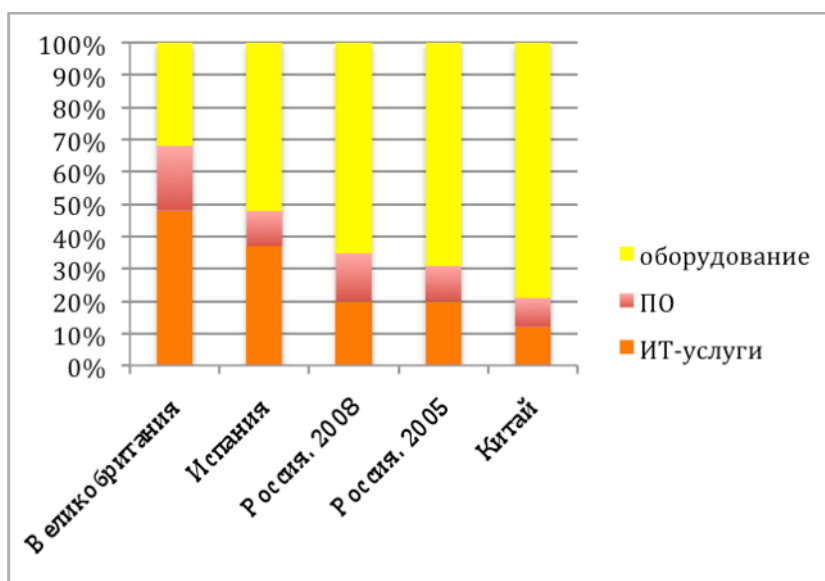
время кризиса 2008–2009 гг. (рис. 1). В 2011 г. его масштаб может превысить \$1 трлн. Вклад России в мировой объем продаж ИТ-услуг составляет менее 1% [6].



Источник: Gartner, 2007-2009

Рис. 1. Объем мирового рынка ИТ-услуг, млрд. долл.

Зрелость страны и структура ИТ-рынка связаны таким образом, что чем более развита страна, тем выше доля расходов заказчиков на информационные системы: ИТ-услуги и ПО (Программное Обеспечение). 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. 2).

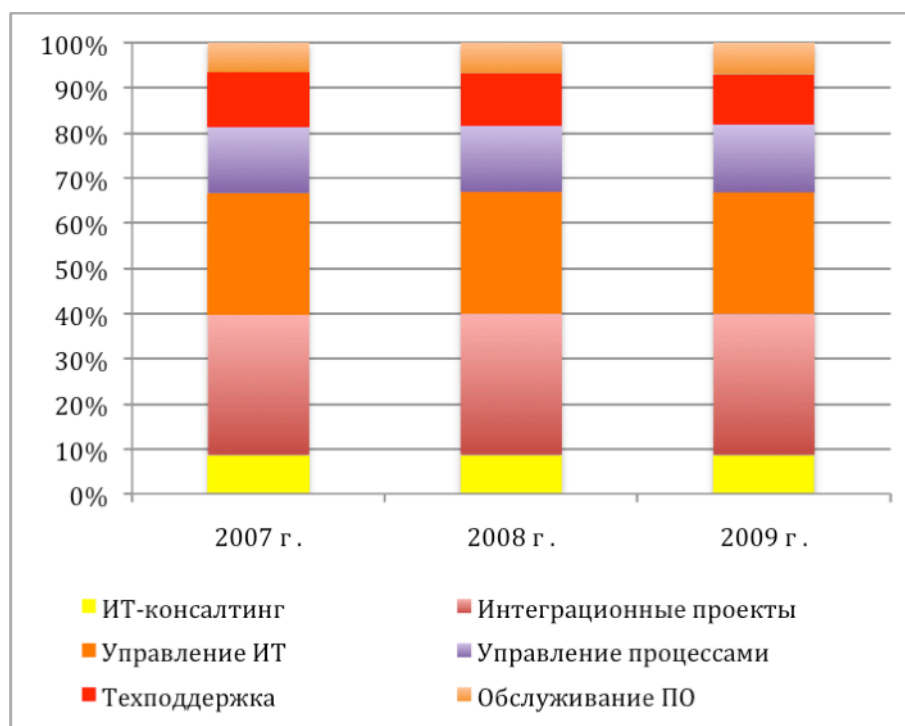


Источник: IDC, 2008

Рис. 2. Сравнение структуры ИТ-рынков

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 [5].

Мы видим из Рис. 3, что рост мирового рынка ИТ услуг происходит пропорционально во всех сегментах, и с годами его структура не меняется

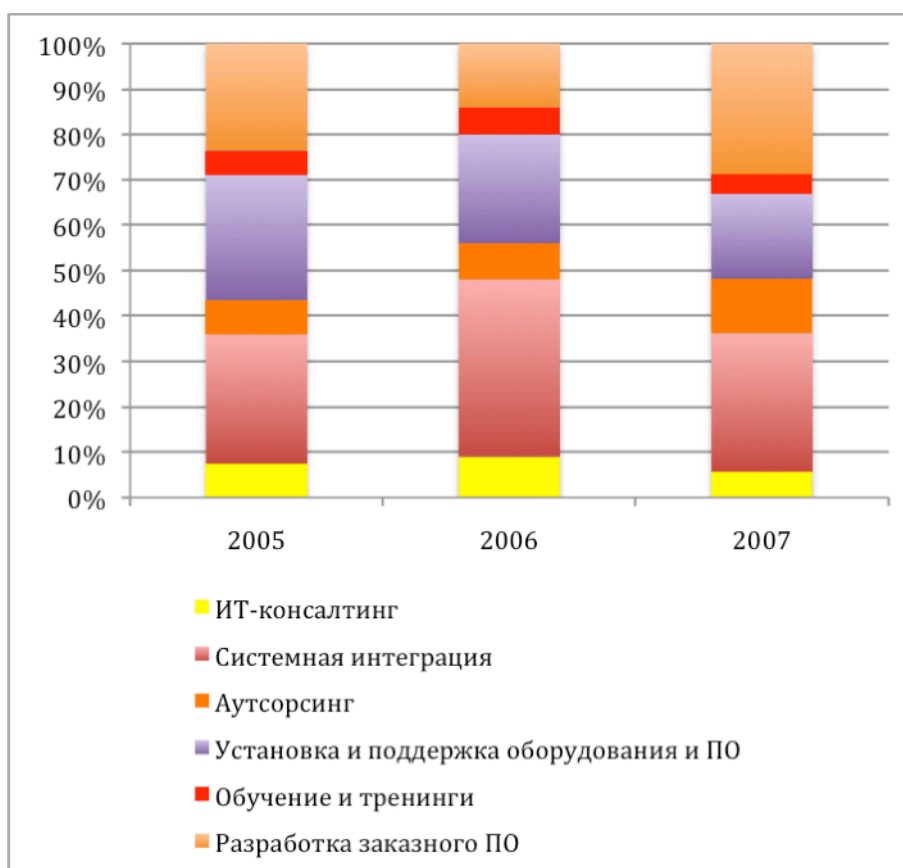


Источник: Gartner, 2007-2009

Рис. 3. Структура мирового рынка ИТ-услуг, %

Структура российского рынка отличается турбулентностью (Рис. 4). Однако четко прослеживаются определенные тенденции: доля ИТ-консалтинга в России ниже, а аутсорсинга — значительно ниже, чем на мировом рынке, системной интеграции — выше, установки и поддержки оборудования и ПО — значительно выше.

По данным IDC, объем российского рынка ИТ-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 12,0%. Несмотря на существенное сокращение, доля услуг системной интеграции по-прежнему оставалась наибольшей (рис. 4).



Источник: IDC, 2005-2007

Рис. 4. Структура российского рынка ИТ-услуг, %

IDC отмечает некоторое замедление роста затрат заказчиков на ИТ-услуги на Российском рынке, что связано с недостаточными темпами перехода на модели аутсорсинга и хостинга приложений [4]. Доля использования услуг внутренних ИТ-отделов предприятий растет существенно быстрее, чем процент обращения к услугам внешних поставщиков, что не соответствует мировым тенденциям. Однако в 2009 г. намечился позитивный сдвиг в структуре внешних затрат на услуги: на первое место вышел сегмент разработки заказного ПО (31%), опередив традиционного лидера — системную интеграцию (25%).

Кризис повсеместно повлиял на спрос на информационные системы. Однако, расходы на услуги по поддержке аппаратного обеспечения и приложений сократились в наименьшей степени, т.к. крупные организации не могут от них отказаться. В наибольшей степени снизились затраты на услуги в области ИТ-обучения, разработки заказного программного обеспечения и комплексного стратегического аутсорсинга.

#### **Анализ особенностей стратегий**

В турбулентной среде российского ИТ-рынка рискованно ориентироваться только на тенденции прошлых лет. Для формирования эффективной стратегии

информатизации компаний необходимо основываться на объективных сущностях и логических структурах. Опишем их, опираясь на стратегические модели Ф. Котлера и М. Портера, и выявим ряд особенностей рынка IT в дополнение к перечисленным в начале статьи особенностям.

### **Анализ движущих сил конкуренции**

Модель «пяти движущих сил конкуренции» М. Портера [3] позволит проанализировать «драйверы рынка». Каждый из факторов конкуренции компании должен учитываться в маркетинговой стратегии, поскольку, взаимодействуя между собой, они определяют привлекательность рынка. Сильнейшая из пяти движущих сил (новички IT-рынка, промышленные потребители, товары-заменители, поставщики, конкуренты) становится основным фактором, определяющим прибыльность, на котором фокусируется стратегия компании.

**Угрозы со стороны новичков IT-рынка** в значительной степени ограничены необходимостью крупных капиталовложений в бренд нового игрока и сложностью доступа к каналам распределения. Также в ряде случаев переключение с одного IT-решения на другое практически невыполнимо для заказчика. Однако нишевые компании, обладающие либо в достаточной степени уникальным по результатам НИОКР (Научных Исследований и Опытно-Конструкторских Разработок) 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 IT-решений она не имеет ключевого значения, поскольку сделка заключается, как правило, посредством личной продажи. Объемы закупок в значительной степени зависят от отрасли заказчика. Однако ввиду важности фактора профессиональной экспертизы (на уровне человеческих ресурсов и рабочих процессов) существует зависимость между бюджетами тендерных запросов и пулом потенциальных разработчиков (их размер, опыт, компетенции 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 оболочек товара «корпоративные IT-решения» (к ним мы вернемся ниже), существует значительная 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 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 **товаров-заменителей** IT-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** IT-компаний велика, когда разработчику требуются дополнительные ресурсы на проект, и он вынужден отдать часть его на аутсорсинг. Однако специфика IT-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 IT достаточно жесткое вследствие как трудностей дифференциации услуг, так и особенностей оболочек товара «корпоративные IT-решения». Подобные трудности также связаны с тем, что ожидания корпоративных клиентов в высокой степени стандартизированы. В результате даже корпоративные сайты конкурирующих IT-компаний зачастую очень напоминают друг друга по структуре, содержанию и даже цветовой палитре.

Опираясь на данный анализ, мы оценили каждую рыночную силу по 4-балльной шкале, на этапе до подписания контракта с разработчиком, и после подписания контракта. Таким образом, **ведущей рыночной силой** до заключения контракта становятся сами **потребители**, а другой значимой рыночной силой на всех этапах являются **компании-конкуренты** (рис. 5). Следуя модели конкуренции М. Портера, логично ставить во главу угла при разработке конкурентной стратегии именно эти силы.

Сравнение конкурентных рыночных сил по М.Портеру, влияющих на корпоративные ИТ решения

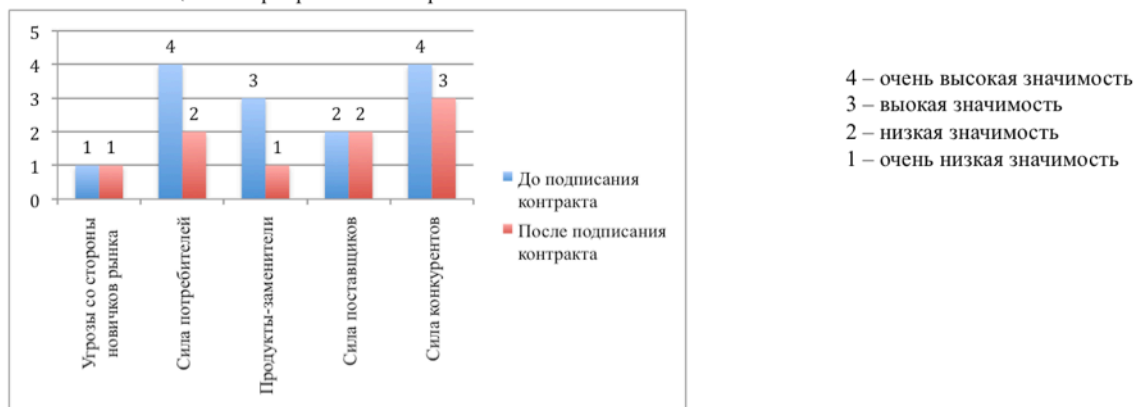


Рис. 5. «Сравнение конкурентных рыночных сил»

В качестве примера конкурентной стратегии приведем действия компании Oberon – молодой, но амбициозной организации, которой на описываемый момент исполнилось три года. Конкурировала она с ветеранами рынка ИТ, которые оперируют огромными рекламными бюджетами. Что делать? [на основе 5].

В компании Oberon считали, что не бывает отношений «компания-компания»: всегда есть два человека, которые договорились или нет. Бюджет промо-акции, 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. 6).

**Выбор BTL агентства**  
(изготовление подарков, пошив платьев для девушек, оргзатраты)



**Выбор пивных ресторанов** («Пять оборотов», «Линдерхофф», «Хенде-Хох», Elephan, Старый мельник)



**Девушки в коротких платьях предлагали посетителям баров пройти веселый тест от компании Oberon**

Рис 6. Этапы подготовки промо-акции

Тест подтвердил, что московские пивные бары — канал с неплохими характеристиками для коммуникации с ИТ-аудиторией. В Oberon взялись за разработку соответствующей рекламной кампании. Единственный вопрос, на который нет ответа — насколько аудитория будет готова воспринимать информацию в данной среде. В этом и состоит риск латеральных стратегических действий.

### Анализ факторов, влияющих на товарное предложение

Модель «трех уровней товара» Ф. Котлера [2] позволит структурировать факторы, влияющие на товарное предложение (рис. Модель «трех уровней товара» Ф. Котлера).

При создании продукции разработчику нужно воспринимать идею на трех уровнях: товар по замыслу, товар в реальном исполнении, товар с подкреплением. Основополагающим 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. 7, 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 специфической упаковкой.

И, наконец, разработчик может предусмотреть предоставление дополнительных услуг и выгод, составляющих вкуче *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 комплекс.

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





Рис 7. Модель «трех уровней товара» Ф. Котлера

«Основная услуга» ИТ-решений нематериальна и выгода отложена во времени. Это означает, что высока сложность конкуренции на уровне первой оболочки продукта ИТ-решения (рис. 8).

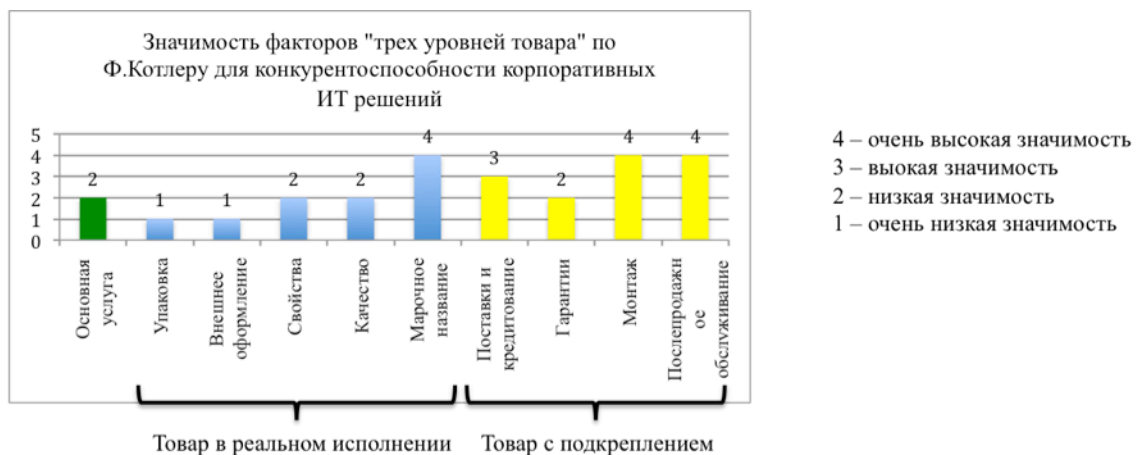


Рис. 8. Значимость факторов «трех уровней товара» по Ф. Котлеру

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

- *Упаковка* — малозначимый для конкуренции фактор.
- *Внешнее оформление* — фактор, значимый для пользователей, но который чаще всего не рассматривается как важный лицами, принимающими решение.

■ *Свойства* IT-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* IT-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 IT-бренда. Бренд является важным оружием борьбы на IT-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: сроки оформления контрактной и лицензионной документации, эффективность взаимодействия на всех этапах и др. 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 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, 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 «брендинг» 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.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Мы выяснили ряд особенностей факторов, воздействующих на стратегию разработчиков информационных систем. Специфика характерна для всех аспектов рынка, в особенности для двух движущих сил – конкурентов и корпоративных заказчиков. Сильно выражены особенности этапов монтажа и послепродажного обслуживания, а также значимость брендинга. Сотрудники разработчика транслируют сотрудникам заказчика уровень качества IT-решения в процессе переговоров, внедрения, сервисного обслуживания.

Концентрация на наиболее значимых стратегических аспектах - это долгосрочная стратегия, и, скорее всего, она будет не самой быстрой и дешевой. Однако фокус на самом важном будет определенно способствовать долгосрочной выгоде обеих сторон — Заказчика и Разработчика.

### **Литература**

1. Котлер Ф, Триас де Бес Ф. Латеральный маркетинг: технология поиска революционных идей. — М.: Алпина Паблицерз, 2010. — 190 с.
2. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж. и др. Основы маркетинга. Второе европейское издание. — М., СПб.: Вильямс, 2006. — 944 с.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 454 с.

4. <http://news.ferra.ru/hard/2010/07/04/100728/>
5. <http://www.oberon-it.ru/ru/press/id-92>
6. <http://www.rbcdaily.ru/2008/07/25/world/364111>