

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого»

Кафедра «Информационные технологии»



MaCIST



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
для студентов специальностей 1-40 05 01
«Информационные системы и технологии
(по направлениям)» и 1-40 80 04 «Информатика
и технологии программирования»
дневной и заочной форм обучения**

Электронный аналог печатного издания

Гомель 2022

УДК 005:339.138(075.8)
ББК 65.291.9-21+65.291.3я73
М50

*Рекомендовано к изданию научно-методическим советом
факультета автоматизированных и информационных систем
ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 6 от 28.02.2020 г.)*

Учебно-методическое пособие выполнено в ходе реализации проекта MaCICT (Modernisation of Master Curriculum in Information Computer Technologies) в рамках Erasmus+ Программы Европейского Союза. В этом проекте представлены лучшие практики вузов-партнеров из Евросоюза для модернизации учебного плана и дисциплин с целью внедрения в учебный процесс изучения гибких навыков, позволяющих повысить конкурентоспособность на рынке труда выпускников ИТ-специальностей.

Составители: *В. В. Комраков, Е. В. Комракова*

Рецензент: зав. каф. «Информатика» ГГТУ им. П. О. Сухого
канд. техн. наук, доц. *Т. А. Трохова*

М50 **Менеджмент** и маркетинг программных продуктов : учеб.-метод. пособие для студентов специальностей 1-40 05 01 «Информационные системы и технологии (по направлениям)» и 1-40 80 04 «Информатика и технологии программирования» днев. и заоч. форм обучения / сост.: В. В. Комраков, Е. В. Комракова. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2022. – 286 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <https://elib.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-985-535-502-2.

Рассмотрены вопросы, связанные с использованием и ценностью управления и маркетинга программных продуктов. Представлен анализ ИТ-рынка, рассмотрены продуктовые стратегии, стратегии ценообразования, описана маркетинговая деятельность ИТ-компании, приведено экономическое обоснование разработки программного обеспечения.

Для студентов специальностей 1-40 05 01 «Информационные системы и технологии (по направлениям)» и 1-40 80 04 «Информатика и технологии программирования» дневной и заочной форм обучения.

УДК 005:339.138(075.8)
ББК 65.291.9-21+65.291.3я73

ISBN 978-985-535-502-2

© Комраков В. В., Комракова Е. В.,
составление, 2022
© Учреждение образования «Гомельский
государственный технический университет
имени П. О. Сухого», 2022

Оглавление

Предисловие.....	6
ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ	8
1.1. Понятие программного продукта и ИТ-услуги.....	8
1.2. Основные виды программных продуктов.....	13
1.3. Основные виды ИТ-услуг.....	15
1.4. Жизненный цикл программного продукта	23
1.5. Разработка программного продукта.....	30
1.6. Процесс оказания ИТ-услуг	38
ГЛАВА 2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИТ-КОМПАНИЙ И РЫНКА ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ	42
2.1. Краткий обзор мирового рынка программных продуктов и услуг	42
2.2. Краткий обзор белорусского рынка программных продуктов и услуг	48
2.3. Особенности рынка программных продуктов и ИТ-услуг	58
2.4. Основные особенности ИТ-компаний.....	64
2.5. Направления деятельности ИТ-компаний	69
2.6. Модели ведения бизнеса ИТ-компаний	72
ГЛАВА 3. АНАЛИЗ РЫНКА И ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ	83
3.1. Исследования рынка в сфере информационных технологий.....	83
3.2. Оценка емкости рынка	93
3.3. Анализ конкурентов в сфере информационных технологий.....	100
3.4. Сегментация рынка и стратегия позиционирования	104
ГЛАВА 4. ПРОДУКТОВЫЕ СТРАТЕГИИ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.....	119
4.1. Программный продукт как товар	119
4.2. Программный продукт как услуга (SaaS)	130
4.3. Услуги по разработке программного обеспечения на заказ.....	134
4.4. Услуги, сопутствующие разработке программного обеспечения	135

4.5. Услуги, не связанные с разработкой программного обеспечения.....	137
4.6. Стратегия фокусирования при разработке программных продуктов и ИТ-услуг.....	138
4.7. Прототипирование программных продуктов.....	144
4.8. Учет эмоций потребителя при разработке программных продуктов и ИТ-услуг.....	153
ГЛАВА 5. ЦЕНОВЫЕ СТРАТЕГИИ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.....	155
5.1. Особенности ценообразования в информационных технологиях.....	155
5.2. Основные подходы к ценообразованию.....	157
5.3. Метод «справедливой цены».....	160
5.4. Ценообразование на услуги по разработке программного обеспечения на заказ.....	164
5.5. Ценообразование на SEO-услуги как пример ценообразования на сопутствующие и не связанные с разработкой программного обеспечения услуги.....	166
5.6. Ценообразование в рамках продуктовой модели.....	172
5.7. Бесплатное программное обеспечение.....	174
ГЛАВА 6. КАНАЛЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ И ИТ-УСЛУГ.....	175
6.1. Программные продукты для физических лиц.....	175
6.2. Программные продукты для юридических лиц (организаций).....	177
6.3. Каналы распределения ИТ-услуг.....	180
ГЛАВА 7. МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.....	182
7.1. Реклама.....	182
7.2. Связи с общественностью.....	190
7.3. Прямой маркетинг и стимулирование продаж.....	197
7.4. Выставочная деятельность.....	204
7.5. Интернет-маркетинг.....	214
7.6. Сторителлинг.....	225
7.7. Брендинг.....	230
7.8. Особенности маркетинговых коммуникаций в сервисной и продуктовой моделях ведения бизнеса.....	235

ГЛАВА 8. ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ИТ-КОМПАНИИ.....	238
8.1. Маркетинговые уровни и роли	238
8.2. Стратегический уровень маркетинга в информационных технологиях	239
8.3. Tактический уровень маркетинга в информационных технологиях	240
8.4. Oперационный уровень маркетинга в информационных технологиях	243
8.5. Планирование маркетинговой деятельности.....	245
8.6. Информационное обеспечение маркетинговой деятельности.....	250
8.7. Организационные структуры маркетинга.....	256
8.8. Мотивация труда маркетолога.....	262
ГЛАВА 9. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММНОГО ПРОДУКТА	268
9.1. Описание функций, назначения и потенциальных пользователей программного продукта	268
9.2. Расчет затрат на разработку программного продукта	269
9.3. Оценка результата (эффекта) от использования (или продажи) программного продукта.....	272
9.4. Расчет показателей эффективности инвестиций в разработку программного продукта (кроме варианта разработки программного продукта под заказ).....	277
9.5. Определение точки безубыточности.....	279
Литература	285

ПРЕДИСЛОВИЕ

Данное учебно-методическое пособие посвящено менеджменту и маркетингу программных продуктов и услуг, связанных с компьютерными и информационными технологиями. Исследуемая тема является инновационной разработкой авторов и представлена впервые.

В учебно-методическом пособии рассмотрены вопросы, посвященные применению и ценности управления и маркетинга программных продуктов, анализу рынка, продуктовым стратегиям, стратегиям ценообразования, маркетинговой деятельности ИТ-компаний, экономическому обоснованию разработки программного обеспечения.

В первой главе приведены понятия программного продукта и ИТ-услуги, описаны основные виды программных продуктов и ИТ-услуг. Рассмотрен процесс оказания ИТ-услуг.

Во второй главе дан краткий обзор мирового и белорусского рынков программных продуктов и услуг. Описаны особенности рынка программных продуктов, ИТ-услуг и ИТ-компаний, а также модели ведения бизнеса ИТ-компаний.

В третьей главе проведен анализ рынка и принятия стратегических маркетинговых решений, рассмотрено, каким образом оценивается емкость рынка и как проводится анализ конкурентов в сфере информационных технологий.

В четвертой главе программный продукт представлен и как товар, и как услуга. Описаны различные услуги, такие, как услуги по разработке программного обеспечения на заказ; услуги, сопутствующие разработке программного обеспечения; услуги, не связанные с разработкой программного обеспечения. Рассмотрены прототипирование программных продуктов, а также учет эмоций потребителя при разработке программных продуктов и ИТ-услуг.

Пятая глава посвящена особенностям ценообразования в информационных технологиях: ценообразование на услуги по разработке программного обеспечения на заказ; ценообразование на SEO-услуги; ценообразование в рамках продуктовой модели; бесплатное программное обеспечение.

В шестой главе рассмотрены каналы распределения программных продуктов и ИТ-услуг.

В седьмой главе представлены маркетинговые коммуникации в сфере информационных технологий: реклама, связи с общественно-

стью, прямой маркетинг, выставочная деятельность, интернет-маркетинг, сторителлинг, брендинг. Также рассмотрены особенности маркетинговых коммуникаций в сервисной и продуктовой моделях ведения бизнеса.

В восьмой главе описаны маркетинговые уровни и роли. Проанализированы стратегический, тактический и операционный уровни маркетинга в информационных технологиях. Рассмотрены планирование и информационное обеспечение маркетинговой деятельности, а также мотивация труда маркетолога.

Девятая глава посвящена экономическому обоснованию целесообразности разработки программного продукта, расчету затрат на разработку и оценке результата от использования программного продукта. Приведены расчеты показателей эффективности инвестиций в разработку программного продукта и определение точки безубыточности.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов первой ступени получения высшего образования по специальности 1-40 05 01 «Информационные системы и технологии (по направлениям)» и второй ступени получения высшего образования – по специальности 1-40 80 04 «Информатика и технологии программирования». В учебно-методическом пособии последовательно даются теоретические сведения, относящиеся к менеджменту и маркетингу программных продуктов в сфере оказания ИТ-услуг.

ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ

1.1. Понятие программного продукта и ИТ-услуги

Для начала необходимо определиться с содержанием ряда ключевых понятий, характерных для сферы информационных технологий, а затем рассматривать маркетинг программных продуктов и услуг.

Программа – это последовательность команд компьютера, приводящая к решению поставленной перед разработчиком задачи.

Под **программным обеспечением (ПО)** чаще всего понимают программный продукт в совокупности с необходимой для его установки и эксплуатации технической документацией.

Программный продукт (ПП) можно охарактеризовать как комплекс взаимосвязанных программ, позволяющий решать определенную бизнес-задачу и, как правило, предназначенный для последующей реализации на рынке.

Структура программных продуктов

Большинство существующих сегодня на рынке ПП представляют собой своеобразные программные комплексы, состоящие из отдельных программных модулей. Совокупность и взаимосвязь программных модулей между собой принято называть **архитектурой ПП** [1].

Модуль – это самостоятельная часть программы, имеющая определенное назначение и обеспечивающая заданные функции обработки автономно от других программных модулей. Использование подобной архитектуры не случайно, потому что это позволяет решать следующие задачи:

1. С точки зрения разработчика:

- распределять работы по исполнителям, обеспечивая их загрузку и требуемые сроки разработки;
- строить календарные графики проектных работ и осуществлять их координацию в процессе создания программного продукта;
- контролировать трудозатраты и стоимость проектных работ.

Кроме того, структурное разбиение ПП на отдельные составляющие служит основой и для выбора средств их создания. Так, при этом выделяются многократно используемые модули, проводится их типизация и унификация, за счет чего сокращаются сроки и трудозатраты на разработку ПП в целом. С точки зрения своего назначения и решаемых задач программные модули неоднородны. Можно выделить следующие основные типы:

- Головной модуль – управляет запуском ПП и существует в единственном числе.
- Управляющий модуль – обеспечивает вызов других модулей на обработку.
- Рабочие модули – выполняют функции обработки.
- Сервисные модули, библиотеки и утилиты – осуществляют обслуживающие функции.

Каждый модуль оформляется как самостоятельно хранимый файл. Для функционирования ПП необходимо наличие программных модулей в полном составе.

2. С точки зрения заказчика.

Для заказчика деление ПП на отдельные модули удобно тем, что оно позволяет подобрать именно ту конфигурацию ПП, которая необходима ему на текущий момент, а кроме того, предоставляет заказчику возможность изменения конфигурации в процессе использования ПП путем приобретения дополнительных или отказа (отказ возможен при использовании SaaS-модели).

ИТ-услуги

Несмотря на частое использование термина «ИТ-услуги», единого и четкого определения, что именно следует понимать под этим, не выработано до сих пор.

Так, Валерий Гушин, генеральный директор «ITG Group» определяет ИТ-услугу как оформленный в виде конечного продукта набор ИТ-процессов, активов и ресурсов, имеющий явно выраженную ценность для бизнеса и предоставляемый пользователю на заранее определенных условиях в целях удовлетворения потребности в ИТ-обеспечении деятельности организации.

Библиотека ITIL (Information Technology Infrastructure Library), разработанная во второй половине 80-х гг. по указанию Британского правительства и фактически ставшая стандартом в сфере управления ИТ, дает два определения ИТ-услуги.

В более ранней версии v2 ИТ-услуга определялась как одна или несколько ИТ-систем, делающих доступными бизнес-процесс клиента [1]. Подобное определение отражает продуктовый подход к понятию ИТ, в котором основную ценность представляет сама ИТ-система, при помощи которой эта услуга предоставляется.

Однако ITIL v3 определяет ИТ-услугу уже иначе: «Способ предоставления ценности заказчикам через содействие им в получении выходов (результатов на выходе), которых заказчики хотят достичь без владения специфическими затратами и рисками».

Таким образом, в этом определении произошел переход от терминологии ИТ к бизнес-терминологии. Заказчикам не нужны ни ИТ-системы, ни сами ИТ-услуги. Заказчики ИТ-услуг хотят получение своих бизнес-потребностей и решение своих задач, а как именно со стороны ИТ будет выглядеть услуга, им в определенной степени безразлично. Такой подход к определению понятия «ИТ-услуги» получил название сервисного.

Фактически под ИТ-услугой теперь можно понимать решение любых бизнес-задач клиента, основанное на использовании современных информационных технологий [8].

Программные продукты могут создаваться как:

- индивидуальная разработка под заказ;
- разработка для массового распространения среди пользователей.

При индивидуальной разработке фирма-разработчик создает оригинальный программный продукт, учитывающий специфику обработки данных для конкретного заказчика.

При разработке для массового распространения фирма-разработчик, с одной стороны, должна обеспечить универсальность выполняемых функций обработки данных, с другой стороны, гибкость и настраиваемость программного продукта на условия конкретного применения. Отличительной особенностью программных продуктов должна быть их системность – функциональная полнота и законченность реализуемых функций обработки, которые применяются в совокупности.

Программный продукт разрабатывается на основе промышленной технологии выполнения проектных работ с применением современных инструментальных средств программирования. Специфика заключается в процессе разработки алгоритмов и программ, зависящем от характера обработки информации и используемых инструментальных средств.

На создание программных продуктов затрачиваются значительные ресурсы – трудовые, материальные, финансовые; необходима высокая квалификация разработчиков.

Программные продукты требуют сопровождения, которое осуществляется специализированными фирмами – распространителями программ (дистрибьюторами), реже – фирмами-разработчиками. Сопровождение программ массового применения сопряжено с большими трудозатратами – исправление обнаруженных ошибок, создание новых версий программ.

Сопровождение программного продукта – это поддержка работоспособности программного продукта, переход на его новые версии, внесение изменений, исправление обнаруженных ошибок.

Программные продукты в отличие от традиционных программных изделий не имеют строго регламентированного набора качественных характеристик, задаваемых при создании программ, либо эти характеристики невозможно заранее точно указать или оценить, так как одни и те же функции обработки, обеспечиваемые программным средством, могут иметь различную глубину проработки. Даже время и затраты на разработку программных продуктов не могут быть определены с большой степенью точности заранее.

Основными характеристиками программ являются:

- алгоритмическая сложность (логика алгоритмов обработки информации);
- состав и глубина проработки реализованных функций обработки;
- полнота и системность функций обработки;
- объем файлов программ;
- требования к операционной системе и техническим средствам обработки со стороны;
- программные средства;
- объем дисковой памяти;
- размер оперативной памяти для запуска программ;
- тип процессора;
- наличие вычислительной сети и др.

Существует множество показателей качества программных продуктов. Рассмотрим основные.

Мобильность программных продуктов означает их независимость от технического комплекса системы обработки данных, операционной среды, сетевой технологии обработки данных, специфики предметной области и т. п. Мобильный (многоплатформный) программный продукт может быть установлен на различных моделях компьютеров и операционных систем без ограничений на его эксплуатацию в условиях вычислительной сети. Функции обработки такого программного продукта пригодны для массового использования без каких-либо изменений.

Надежность работы программного продукта определяется бесперебойностью и устойчивостью в работе программ, точностью вы-

полнения предписанных функций обработки, возможностью диагностики возникающих в процессе работы программ ошибок.

Эффективность программного продукта оценивается как с позиций прямого его назначения – требований пользователя, так и с точки зрения расхода вычислительных ресурсов, необходимых для его эксплуатации. Расход вычислительных ресурсов определяется через объем внешней памяти для размещения программ и объем оперативной памяти для запуска программ.

Учет человеческого фактора означает обеспечение дружелюбного интерфейса для работы конечного пользователя, наличие контекстно зависимой подсказки или обучающей системы в составе программного средства, хорошей документации для освоения и использования заложенных в программном средстве функциональных возможностей, анализ и диагностику возникших ошибок и др.

Модифицируемость программных продуктов – это способность к внесению изменений, например, расширение функций обработки, переход на другую техническую базу обработки и т. п.

Коммуникативность программных продуктов основана на максимально возможной их интеграции с другими программами, обеспечении обмена данными в общих форматах представления (экспорт/импорт баз данных, внедрение или связывание объектов обработки и др.).

Большое значение имеет проводимый фирмой маркетинг, который включает:

- формирование политики цен для завоевания рынка;
- широкую рекламную кампанию программного продукта;
- создание торговой сети для реализации программного продукта (так называемые дилерские и дистрибьютерные центры);
- обеспечение сопровождения и гарантийного обслуживания пользователей программного продукта, создание горячей линии (оперативный ответ на возникающие в процессе эксплуатации программных продуктов вопросы);
- обучение пользователей программного продукта.

Спецификой программных продуктов (в отличие от большинства промышленных изделий) является также и то, что их эксплуатация должна выполняться на правовой основе – лицензионные соглашения между разработчиком и пользователями с соблюдением авторских прав разработчиков программных продуктов.

1.2. Основные виды программных продуктов

Программные продукты традиционно принято делить на три основных класса [3]:

1. Системные программные продукты:

а) операционные системы (ОС), обеспечивающие распределение вычислительных ресурсов персонального компьютера (ПК) между разными программами, а также предоставляющие им доступ к компонентам и периферийным устройствам ПК (MS-DOS, UNIX, MS Windows, Linux, OS/2 и др.);

б) операционные или системные оболочки – программы, которые облегчают работу с файловой системой ОС (Total Commander, DOS Navigator, Far manager и др.);

в) драйверы – программы, обеспечивающие работоспособность внутренних компонентов ПК и периферийных устройств;

г) справочно-информационные и тестирующие программы – программы, анализирующие состав компонентов и периферийных устройств ПК, а также проверяющие их работоспособность (Norton Utilities, Nokia Monitor Test и др.);

д) антивирусные пакеты – программы, обеспечивающие безопасную работу ПК и его защиту от различных вредоносных программ (NOD 32, Avast, Symantec др.);

е) программы-оптимизаторы – программы, поддерживающие в оптимальном состоянии системный реестр и файловую систему ОС (Norton Utilities, WinBoost, RAM Booster, System Mechanic и др.).

ж) программы-архиваторы – программы, «сжимающие» информацию в целях уменьшения занимаемого ею объема памяти (WinZIP, WinRAR и др.).

2. Средства разработки приложений:

а) средства проектирования приложений:

– графическая нотация моделирования бизнес-процессов BPMN (Vision 2003 + BPMN, AcuaLogic BPMN, Eclipse, Sybase Power Designer);

– построение блок-схем (Vision 2003 и др.);

– построение ER-диаграмм (Visio 2003, ERWin, Sybase Power Designer и др.);

– построение UML-диаграмм (Sybase Power Designer, Rational Rose и др.).

- б) средства реализации программного кода:
 - языки программирования (C++, C#, Java, PHP и др.);
 - средства создания пользовательского интерфейса (MFC, WPF, QT, GTK+ и др.);
 - средства управления версиями программного кода (CVS, svn, VSS);
 - средства получения исполняемого кода (MS Visual Studio, gcc и др.);
 - средства управления базами данных (Oracle, MySQL и др.);
 - отладчики (MS Visual Studio, gdb и т. д.).
- в) средства тестирования программ:
 - средства анализа кода (Code Wizard, Purify, Test Coverage и др.);
 - средства для тестирования функциональности (TEST, QACenter, Borland SilkTest и др.);
 - средства для тестирования производительности (QACenter Performance и др.).

3. *Различные приложения.*

Самой многочисленной группой программных продуктов являются различные пользовательские приложения. В их числе:

- а) текстовые редакторы (MS Word, Open Office, Adobe PageMaker и др.);
- б) табличные процессоры или электронные таблицы (MS Excel, Borland Quattro Pro, Lotus и др.);
- в) графические редакторы (Paint, CorelDraw, Adobe PhotoShop и др.);
- г) музыкальные редакторы (WaveLab, Sony Sound Forge, Cubase, Frooty Loops и др.);
- д) видеоредакторы (Sony Vegas, Adobe Premiere, Pinnacle Studio и др.);
- е) браузеры (MS Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome и др.);
- ж) электронные учебники – программные комплексы, разработанные с использованием достижений в области мультимедиа технологий.

з) видеоигры.

Также к данной группе относится целый ряд других приложений самого разного назначения.

1.3. Основные виды ИТ-услуг

Практика выделения ИТ-службы в полноправный отдел, выступающий в роли поставщика услуг, или даже в отдельный бизнес существует, как правило, в крупных компаниях. В первую очередь, это связано со стремлением диверсифицировать работу предприятия и избежать ситуации, когда в процессе разрастания компании ИТ-услуги могут использоваться бесконтрольно и стоить дороже чем на рынке.

Бизнес-подразделения формируют требования к спектру ИТ-услуг и их качеству, руководство компании определяет объем финансирования для удовлетворения этих требований, а ИТ-отдел выполняет задания бизнес-подразделений. Расчеты за оказанные услуги с информационной службой часто производятся по внутренним (трансфертным) ценам. При этом ИТ-служба может предоставлять услуги и другим организациям.

Примерный перечень ИТ-услуг:

1. Аутсорсинг.
2. Консалтинг.
3. Другие ИТ-услуги (разработка ПО на заказ, техническое обслуживание, прокладка сетей, системы безопасности, обучение сотрудников и т. д.).

Рассмотрим перечисленные выше услуги подробнее.

Аутсорсинг

Принцип аутсорсинга: «Оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других».

Если кратко, то аутсорсинг – это передача сторонней фирме выполнение деятельности, которая ранее осуществлялась в рамках данной организации. Тема аутсорсинга практически любой неключевой функции в организации сегодня весьма актуальна. Например, передаются специализированным компаниям управление автопарком, поездками, кадрами, логистика, даже сборочное производство. Годными для аутсорсинга считаются функции зрелые, т. е. те, в которых не прогнозируется инновация, способная дать компании стратегическое преимущество. Поэтому компании идут на аутсорсинг для того, чтобы сосредоточиться на своей основной деятельности, а не заниматься управлением столовыми, уборщиками, начислением в пенсионные фонды, вылавливанием компьютерных вирусов.

Вторым фактором привлекательности аутсорсинга является ситуация, когда внешний провайдер услуг способен обеспечить эконо-

мию и (или) более высокий уровень услуг за счет специализации, более дешевой рабочей силы или эффекта масштаба. Аутсорсинг может позволить экономить ресурсы организации. Еще одним двигателем, менее очевидным на первый взгляд, является возможность для организации учиться у своего поставщика услуг [4].

Рынок аутсорсинга переживает бурный рост – «наперегонки» растущие предложение и спрос взаимно ускоряют друг друга. Развиваются специализированные аутсорсинговые компании по уборке, обслуживанию зданий (фасилити-менеджменту), сервису информационных систем и т. п. Аутсорсинг привел к стремительному росту целого ряда новых профессий и видов бизнеса, связанных с управлением рабочей силой, которую более никто не хочет иметь у себя в организации в постоянном штате. Как правило, это или очень низкооплачиваемые и малопrestiжные виды работы (такие, как уборка помещений), или сверхспециализированные профессии, где поддержание необходимого профессионального уровня сотрудников или их загрузки для организации представляется проблематичным (примером является обслуживание компьютерных систем).

При принятии решения о целесообразности использования аутсорсинга для конкретного предприятия менеджменту необходимо осуществить следующие мероприятия:

1. Выделить бизнес-процессы, которые можно передать на аутсорсинг. При этом оправданность передачи определяется возможностью снизить накладные расходы следующих подразделений:

- с неполной или сезонной загрузкой;
- производящих продукцию или услуги, которые можно купить на рынке по сопоставимой цене;
- подразделений, требующих 100%-й модернизации дорогого специализированного оборудования при условии существования на рынке предприятий, уже имеющих подобный налаженный бизнес. Это дает возможность объединить средства и направить их на развитие основного производства.

2. Произвести расчет себестоимости услуг, намеченных к передаче на аутсорсинг подразделений, и сравнить его с предложениями аутсорсинговых компаний.

3. Упорядочить и описать организацию бизнес-процессов, передаваемых на аутсорсинг, с тем, чтобы в случае заключения контракта с аутсорсинговой компанией подробно прописать в нем взаимные ожидания и договоренности об исполнении услуг.

4. Определить подразделение, ответственное за поддержание регулярных контактов и осуществление контроля за качеством и сроками оказания услуг аутсорсинговой компанией.

Кроме того, необходимо принять во внимание, что критерий ценового выигрыша от использования аутсорсинговых услуг по сравнению с выполнением работ своими силами совсем не обязательно является определяющим. В большинстве случаев в начальный период экономии на аутсорсинге не происходит. Как любое новшество, аутсорсинг также не даст немедленного эффекта.

Переход на аутсорсинг – это стратегия, направленная на повышение прибыльности и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. В случае применения аутсорсинга предприятие получает возможность сконцентрировать ресурсы на профильном бизнесе и не заниматься построением и поддержкой не связанной с ним инфраструктуры.

Сомнения по поводу использования аутсорсинга полностью отпадут только тогда, когда вопросы конкурентоспособности и прибыльности предприятия станут зависеть не только от сокращения издержек, но и от эффективности выполнения конкретных бизнес-процессов. В этот ключевой момент предприятия должны будут сформулировать четкие требования к предоставляемым по аутсорсингу услугам, а аутсорсинговые компании – повысить качество услуг и завоевать доверие заказчиков [3].

Современные тенденции рынка ИТ-технологий приводят к возникновению и развитию новых направлений бизнеса. Одним из них является ИТ-аутсорсинг (от англ. *outsourcing* или *outsource* – внешний источник). Заключается ИТ-аутсорсинг в передаче определенных услуг и (или) сервисов сторонней аутсорсинг-компании (*outsourcing company*) – подрядчику. Кроме того, аутсорсинг-компании предоставляют в аренду программные продукты, технические средства и т. д. Примером ИТ-аутсорсинга (*it outsource*) может служить услуга предоставления хостинга для сайта компании заказчика.

Услуги ИТ-аутсорсинга:

1. Консультирование и оказание помощи клиентам по телефону:
 - быстрая помощь в решении проблем;
 - ответы на вопросы пользователей;
 - помощь в выборе компьютерной техники и программного обеспечения для рабочих и личных нужд;
 - подбор инструментов для новых рабочих задач.

2. Удаленное администрирование информационных систем:
- помощь в режиме online – решение текущих проблем пользователя с помощью удаленного управления рабочей станцией;
 - удаленное администрирование серверов и серверного программного обеспечения, например, почтовых серверов, СУБД, прокси-серверов, специализированных серверов и т. д.;
 - удаленная помощь пользователям: демонстрация правильных действий при работе с программным обеспечением;
 - удаленная установка и настройка программ.
3. Выезды к клиентам технических специалистов:
- решение «тяжелых» технических проблем: с аппаратным обеспечением («железом») и серьезных программных проблем (например, установка и перестановка ОС);
 - установка нового технического оборудования;
 - решение проблем с локально-вычислительной сетью;
 - консультации и обучение пользователей на рабочем месте.
4. Аутсорсинг управления проектами. Является распространенным и проверенным подходом среднеторговых компаний к реализации проектных задач.

Консалтинг

Консалтинг – деятельность по консультированию производителей, продавцов и покупателей по широкому кругу экономических и других вопросов, связанных с хозяйством и правом, в том числе во внешнеэкономической сфере. Консалтинговые фирмы предоставляют услуги по исследованию и прогнозированию рынка (товаров, услуг, лицензий, «ноу-хау» и т. д.), цен мировых товарных рынков; по оценке торгово-политических условий, экспортно-импортных операций; по разработке технико-экономических обоснований на объекты международного сотрудничества и создание совместных предприятий; по разработке экспортной стратегии, проведению комплекса маркетинговых исследований, разработке маркетинговых программ; анализу финансово-хозяйственной деятельности предприятий с учетом внутренней и внешней среды, а также характеристик конкретных рынков, на которых предприятия осуществляют экспортно-импортные операции.

В развитых странах консалтинговые фирмы широко распространены. Они специализируются на региональных рынках, товарных группах и имеют отраслевую специализацию. Если крупные концерны для обеспечения такого рода работ в состоянии иметь собственные подразделения с разветвленной сетью отделений в различных странах,

то средние и мелкие фирмы предпочитают обращаться за помощью к консультативным фирмам, так как информационное обеспечение исследований требует больших затрат, отлаженных информационных каналов, а также высокого профессионализма консультантов.

Консультирование решает массу проблем предприятия, применяется для решения стратегических вопросов при отсутствии квалификации у специалистов компании, вывода организации из возникшего кризиса, повышения качества работы и пользуется постоянно растущим спросом на мировом рынке. Специфики формирования предпринимательского рынка достаточно однообразны для предпринимательских рынков «постсоветского» пространства и достаточно уникальны для мирового развития. Это в большинстве своем коммерческие предприятия, которые создавались потоковым методом, т. е. создание компании было ориентировано на некий сформировавшийся рынок спроса, и сразу проходили несколько этапов развития. В значительной мере коммерческие компании имеют похожие проблемы развития и бесчисленное множество путей их решения. Условно эти проблемы можно разделить на две группы: проблемы внутренние, предопределенные опытом, менталитетом и традициями; проблемы внешние, обусловленные экономическим развитием государства, ростом конкуренции и др.

Консалтинг применяется компаниями для решения различных проблем, вызванных особенностями рынка, спецификой, ресурсами, форс-мажорными обстоятельствами и т. д. Все эти параметры для каждой компании уникальны, точно так же должен быть уникален и подход к решению возникших из-за этого проблем. На сегодняшний день компании прибегают к услугам консалтинга также для выделения и развития конкурентных преимуществ и CRM зон бренда. В частности, для формирования более высокой лояльности существующих клиентов и создания весомых приоритетов для перехода клиента к новому поставщику товаров или услуг, т. е. к «вам». Консалтинг в области бизнес-проблем условно можно разделить на следующие категории [5]:

- *Маркетинговый консалтинг.* Применяется, в первую очередь, для ревизии маркетинга. Основанием для этого служит падение сбыта, потеря доли рынка, разработка крупной рекламной кампании, недостаточно удовлетворительное положение компании на рынке и т. д. Собственный персонал любой квалификации не в состоянии дать объективную оценку из-за личной заинтересованности в результате.

- *Бренд-консалтинг.* Важность бренд-консалтинга заключается в том, что построение эффективного управления предприятием или его

отдельных бизнес-процессов (локальных брендов) невозможно без построения комплексной системы управления и развития бренда, управленческого и внутрифирменного планирования, учета, отчетности и анализа. Тем самым обеспечивается реализация одного из основоположных постулатов менеджмента – то, что нельзя измерить, тем нельзя управлять. Для изыскания дополнительных резервов увеличения прибыли предприятия путем усовершенствования управления затратами на управление брендом, повышения его уровня финансовой устойчивости, ликвидности и лояльности требуется обязательное проведение ментального и операционного анализа.

• *Стратегический консалтинг.* Осуществление эффективной бизнес-деятельности требует квалифицированного проведения маркетингового анализа проектов, определение рациональных направлений инвестирования, а также своевременного и полного финансирования проектов путем осуществления работ по привлечению заемных средств – этим занимается стратегический консалтинг.

Другие ИТ-услуги

Удаленное администрирование серверов, отдельных компьютеров или всей локальной сети – еще одна услуга в арсенале ИТ-компаний. Доступ к компьютерам производится по защищенным каналам связи с помощью специального ПО, а общение с пользователями происходит по телефону (IP-телефония), голосовой почте или электронной почте. Для офисов, находящихся в других городах, эта услуга может заменить дорогостоящего системного администратора на администратора «по вызову» или специалиста с низкой квалификацией, который будет получать всю необходимую техническую поддержку, либо освободить основного администратора от «непрофильных» работ.

Профессиональное техническое обслуживание серверов является важной составляющей в обеспечении стабильной работы информационной системы, сохранности данных и защиты от несанкционированного доступа.

Вопросы безопасности являются ключевыми для любого бизнеса. Комплекс технических средств безопасности призван обеспечить сохранность материальных ценностей предприятия и предотвратить угрозы для жизни и здоровья персонала. Предлагаемый перечень систем:

- системы противопожарной безопасности;
- пожарная сигнализация и пожарная автоматика;
- охранно-тревожная и периметральная сигнализации;
- охранное и технологическое видеонаблюдение;

- противокражные системы;
- защита телефонов от прослушивания;
- управление доступом и учет рабочего времени;
- антитеррористическое и досмотровое оборудование;
- системы инженерной защиты.

Web-ресурс сегодня – это глобальный источник информации (медиасайт), серьезная имиджевая составляющая для бизнеса (корпоративный сайт), а также его основа (интернет-магазин, обменный пункт электронных валют). Чтобы ресурс соответствовал поставленным целям, необходим профессиональный подход к его оформлению. *Web*-дизайн – это трудоемкий и кропотливый процесс, в результате которого формируется визуально привлекательная и удобная в использовании система, ориентированная на будущего пользователя *web*-ресурса. Совокупность таких факторов, как графическое исполнение, интерфейс, навигация по сайту должна решать главную задачу – вызывать и удерживать интерес посетителей сайта, продавать предоставленные товары и услуги [3].

Производится монтаж сетей и настройка локально вычислительных сетей (ЛВС) под ключ, монтаж локальных и телефонных сетей любых объемов. Работа ведется как с крупными фирмами, так и с частными клиентами. Выполняется весь спектр услуг по установке и настройке компьютерных и телефонных сетей.

В каждый момент времени любая компания должна быть сосредоточена на получении прибыли от основного вида деятельности. Любые побочные процессы, не служащие целям безопасности или стратегическим целям компании, отвлекают персонал от основного. Поэтому в конечном счете гораздо выгоднее потратить время на выбор ответственного и компетентного исполнителя ИТ-проектов, чем тратить ресурсы на создание собственного подразделения по разработке ПО [4].

Национальный статистический комитет Республики Беларусь в категории «Компьютерные и информационные услуги» выделяет следующие виды ИТ-услуг:

- консультационные услуги по компьютерным техническим средствам, связанные с их приобретением, установкой и эксплуатацией;
- сопровождение программного обеспечения, консультационные услуги по программному обеспечению;
- консультационные услуги по информационному обеспечению и обработке данных;

- услуги по подготовке, обработке и вводу данных;
- услуги по разработке автоматизированных информационных систем, систем для научных исследований, систем проектирования и управления на основе баз данных, системных и прикладных программных средств;
- услуги по техническому обслуживанию и ремонту оргтехники для офисов, электронных вычислительных машин и используемого совместно с ними периферийного и сетевого оборудования;
- электронные информационно-справочные услуги;
- услуги телематических служб и передачи данных;
- услуги по обучению в области информационных и коммуникационных технологий;
- прочие услуги, связанные с информационными и коммуникационными технологиями [6].

Структура рынка ИТ-услуг в терминологии IDC дана на рис. 1.1.

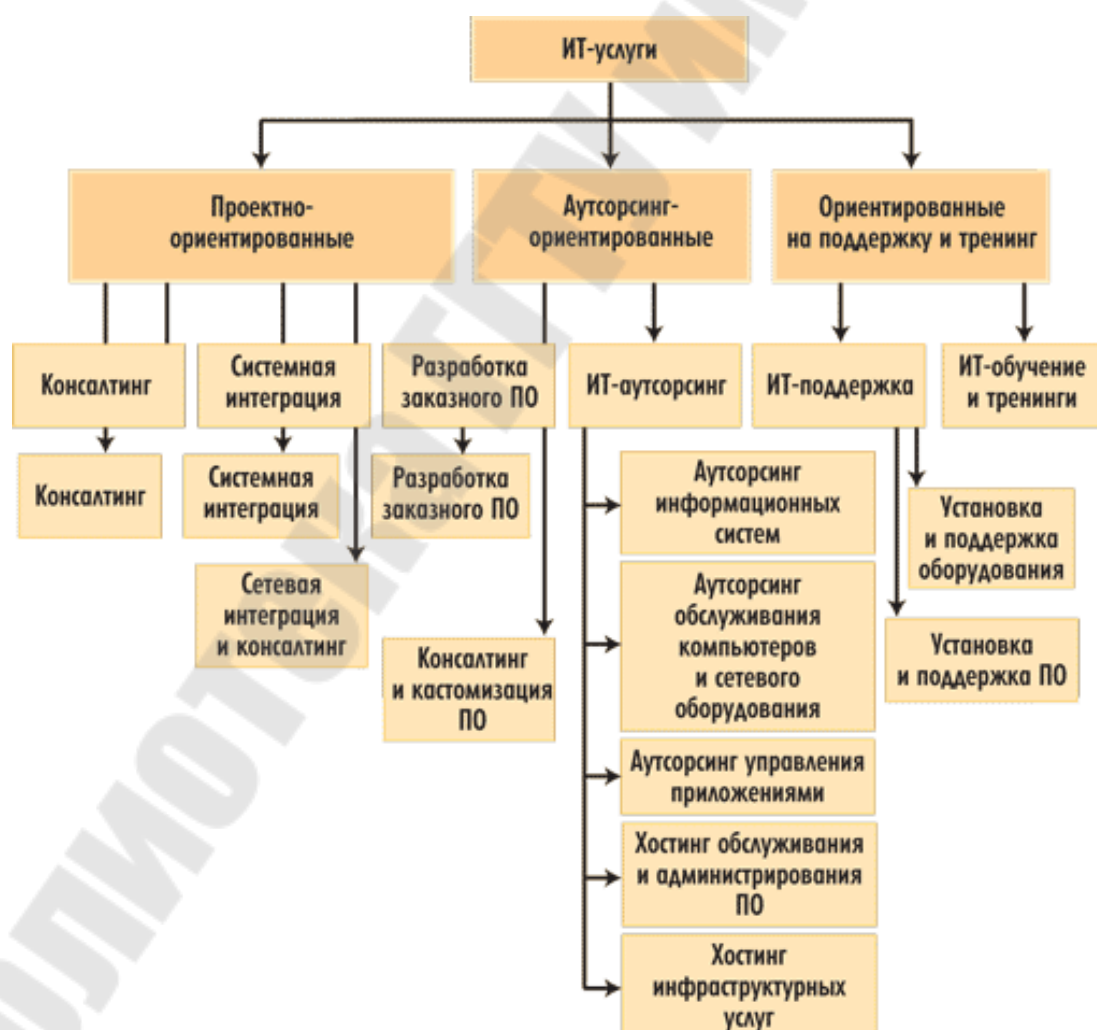


Рис. 1.1. Структура рынка ИТ-услуг в терминологии IDC [7]

1.4. Жизненный цикл программного продукта

Методологическую основу любой инженерии составляет понятие жизненного цикла (ЖЦ) изделия (продукта) как совокупности всех действий, которые надо выполнить на протяжении всей «жизни» изделия.

Смысл жизненного цикла состоит во взаимосвязанности всех этих действий.

Жизненный цикл промышленного изделия определяется как последовательность этапов (фаз, стадий), состоящих из технологических процессов, действий и операций.

Организация промышленного производства с позиции жизненного цикла позволяет рассматривать все его этапы во взаимосвязи, что ведет к сокращению сроков, стоимости и трудозатрат.

Разделение понятий ЖЦ ПО и модели ЖЦ ПО [29] следующее:

– ЖЦ ПО – полная совокупность всех процессов и действий по созданию и применению ПО;

– модель ЖЦ – конкретный вариант организации ЖЦ, обоснованно (разумно) выбранный для каждого конкретного случая.

В общем случае жизненный цикл определяется моделью и описывается в форме методологии (метода). Модель или парадигма жизненного цикла определяет концептуальный взгляд на организацию жизненного цикла и часто – основные фазы жизненного цикла и принципы перехода между ними.

Методология (метод) задает комплекс работ, их детальное содержание и ролевую ответственность специалистов на всех этапах выбранной модели жизненного цикла, обычно определяет и саму модель, а также рекомендует практики (best practices), позволяющие максимально эффективно воспользоваться соответствующей методологией и ее моделью.

Модель жизненного цикла ПО включает в себя:

– стадии;

– результаты выполнения работ на каждой стадии;

– ключевые события – точки завершения работ и принятия решений.

Стадия – часть процесса создания ПО, ограниченная определенными временными рамками и заканчивающаяся выпуском конкретного продукта (моделей, программных компонентов, документации), определяемого заданными для данной стадии требованиями. На каждой стадии могут выполняться несколько процессов, определенных

в стандарте ГОСТ Р ИСО/МЭК 12207–99, и наоборот, один и тот же процесс может выполняться на различных стадиях.

Соотношение между процессами и стадиями также определяется используемой моделью жизненного цикла ПО.

Модели жизненного цикла ПО

Существует несколько моделей жизненного цикла ПО:

1. Классический жизненный цикл.

Классический жизненный цикл разработки ПО (рис. 1.2) – старейшая парадигма процесса разработки ПО (автор – Уинстон Ройс, 1970 г.).

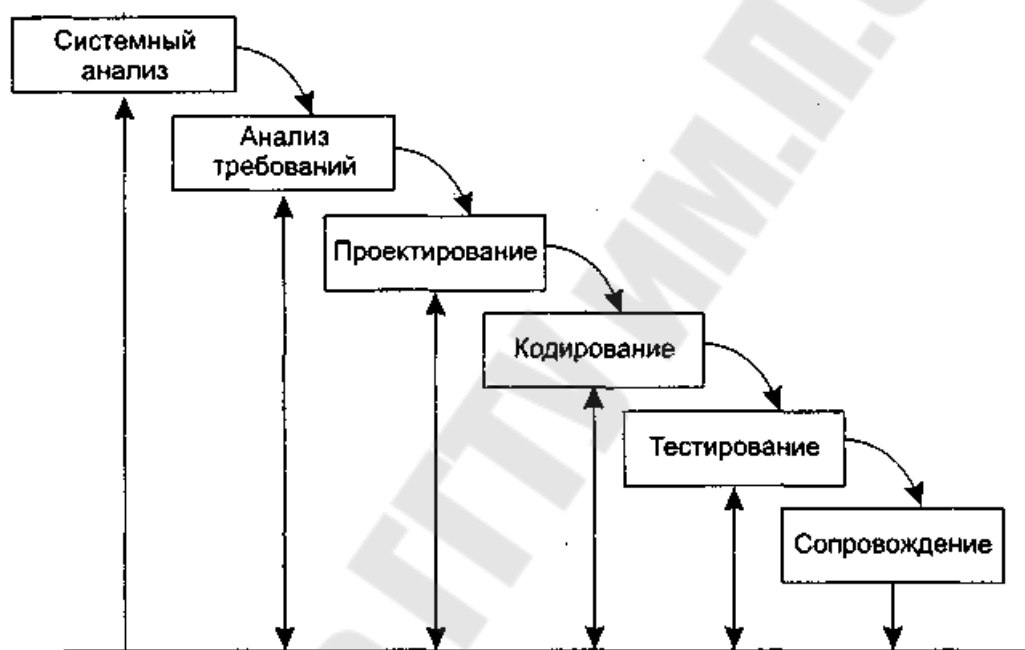


Рис. 1.2. Классический жизненный цикл

Классический жизненный цикл называют каскадной или водопадной моделью.

Разработка рассматривается как последовательность этапов, причем переход на следующий, иерархически нижний этап происходит только после полного завершения работ на текущем этапе.

Содержание основных этапов включает:

- *Системный анализ* – задает роль каждого элемента в компьютерной системе, взаимодействие элементов друг с другом.

На этом этапе начинается решение задачи планирования проекта ПО. При этом определяются:

- объем проектных работ;
- риск;

- необходимые трудозатраты;
- формируются рабочие задачи;
- план-график работ.

• *Анализ требований* относится к программному элементу – программному обеспечению.

Здесь уточняются и детализируются:

- функции;
- характеристики;
- интерфейс.

Все определения документируются в *спецификации анализа*, где и завершается решение задачи планирования проекта.

• *Проектирование* представляет собой создание представлений:

- архитектуры ПО;
- модульной структуры ПО;
- алгоритмической структуры ПО;
- структуры данных;
- входного и выходного интерфейса (входных и выходных форм данных).

Исходные данные для проектирования содержатся в *спецификации анализа*.

При решении задач проектирования основное внимание уделяется качеству будущего программного продукта.

• *Кодирование* – перевод результатов проектирования в текст на языке программирования.

• *Тестирование* – выполнение программы для выявления дефектов в функциях, логике и форме реализации программного продукта.

• *Сопровождение* – это внесение изменений в эксплуатируемое ПО.

Цели изменений включают:

- исправление ошибок;
- адаптацию к изменениям внешней для ПО среды;
- усовершенствование ПО по требованиям заказчика.

Сопровождение ПО заключается в повторном применении каждого из предшествующих шагов (этапов) жизненного цикла к существующей программе, но не в разработке новой программы.

К *достоинствам классического жизненного цикла* относится следующее:

- дает план и временной график по всем этапам проекта;
- упорядочивает ход конструирования.

Существуют следующие *недостатки классического жизненного цикла*:

- реальные проекты часто требуют отклонения от стандартной последовательности шагов;
- цикл основан на точной формулировке исходных требований к ПО (в реальности в начале проекта требования заказчика определены лишь частично);
- результаты проекта доступны заказчику только в конце работы.

2. Поэтапная модель с промежуточным контролем (рис. 1.3).

Разработка информационной системы ведется итерациями с циклами обратной связи между этапами. Межэтапные корректировки позволяют учитывать реально существующее взаимовлияние результатов разработки на различных этапах; время жизни каждого из этапов растягивается на весь период разработки.



Рис. 1.3. Поэтапная модель с промежуточным контролем

3. Итерационная модель.

Альтернативой последовательной модели является так называемая модель итеративной и инкрементальной разработки (от англ. *iterative and incremental development, IID*), получившей также от Т. Гилба в 70-е гг. название эволюционной модели. Также эту модель называют итеративной моделью и инкрементальной моделью.

Модель IID предполагает разбиение жизненного цикла проекта на последовательность итераций, каждая из которых напоминает «мини-проект», включая все процессы разработки в применении к созданию меньших фрагментов функциональности, по сравнению с проектом в целом. Цель каждой итерации – получение работающей версии программной системы, включающей функциональность, определенную интегрированным содержанием всех предыдущих и текущей итерации. Результат финальной итерации содержит всю требу-

мую функциональность продукта. Таким образом, с завершением каждой итерации продукт получает приращение – инкремент – к его возможностям, которые, следовательно, развиваются эволюционно. Итеративность, инкрементальность и эволюционность в данном случае есть выражение одного и то же смысла разными словами со слегка разных точек зрения.

По выражению Т. Гилба, «эволюция – прием, предназначенный для создания видимости стабильности».

Шансы успешного создания сложной системы будут максимальными, если она реализуется в серии небольших шагов и если каждый шаг включает в себе четко определенный успех, а также возможность «отката» к предыдущему успешному этапу в случае неудачи. Перед тем, как пустить в дело все ресурсы, предназначенные для создания системы, разработчик имеет возможность получать из реального мира сигналы обратной связи и исправлять возможные ошибки в проекте.

Подход ИИД имеет и свои отрицательные стороны, которые, по сути, – обратная сторона достоинств. Во-первых, целостное понимание возможностей и ограничений проекта очень долгое время отсутствует. Во-вторых, при итерациях приходится отбрасывать часть сделанной ранее работы. В-третьих, добросовестность специалистов при выполнении работ все же снижается, что психологически объяснимо, ведь над ними постоянно довлечет ощущение, что «все равно все можно будет переделать и улучшить позже».

Различные варианты итерационного подхода реализованы в большинстве современных методологий разработки (RUP, MSF, XP).

4. Спиральная модель.

Спиральная модель (от англ. *spiral model*) была разработана в середине 80-х гг. Барри Бозмом (рис. 1.4). Она основана на классическом цикле Деминга PDCA (*plan-do-check-act*). При использовании этой модели ПО создается в несколько итераций (витков спирали) методом прототипирования.

Каждая итерация соответствует созданию фрагмента или версии ПО, на ней уточняются цели и характеристики проекта, оценивается качество полученных результатов и планируются работы следующей итерации.

На каждой итерации оцениваются:

- риск превышения сроков и стоимости проекта;
- необходимость выполнения еще одной итерации;

- степень полноты и точности понимания требований к системе;
- целесообразность прекращения проекта.

Спиральная модель является не альтернативой эволюционной модели (модели ИД), а специально проработанным вариантом. К сожалению, нередко спиральную модель либо ошибочно используют как синоним эволюционной модели вообще, либо (не менее ошибочно) упоминают как совершенно самостоятельную модель наряду с ИД.

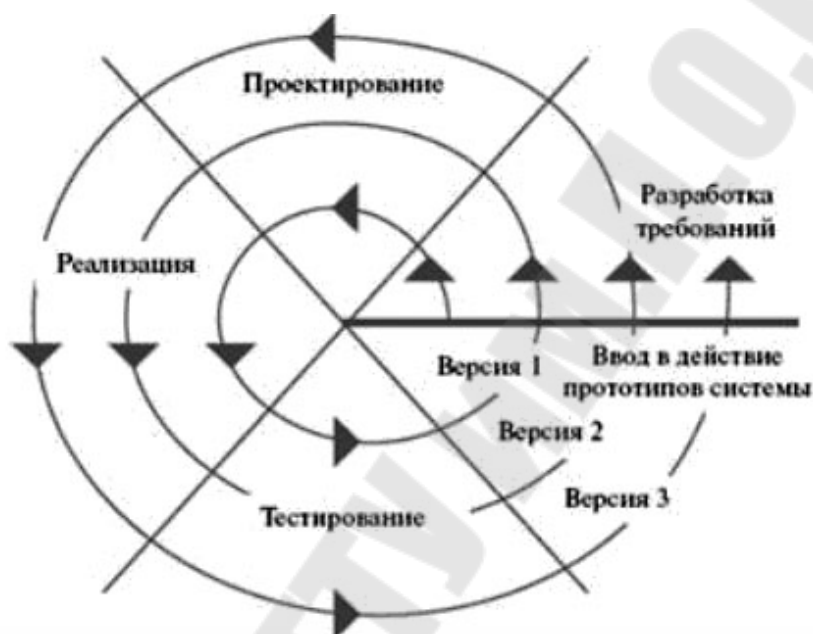


Рис. 1.4. Спиральная модель жизненного цикла

Отличительной особенностью спиральной модели является специальное внимание, уделяемое рискам, влияющим на организацию жизненного цикла, и контрольным точкам. Боэм формулирует 10 наиболее распространенных (по приоритетам) рисков:

- дефицит специалистов;
- нереалистичные сроки и бюджет;
- реализация несоответствующей функциональности;
- разработка неправильного пользовательского интерфейса;
- ненужная оптимизация и оттачивание деталей;
- непрекращающийся поток изменений;
- нехватка информации о внешних компонентах, определяющих окружение системы или вовлеченных в интеграцию;
- недостатки в работах, выполняемых внешними (по отношению к проекту) ресурсами;
- недостаточная производительность получаемой системы;
- разрыв в квалификации специалистов разных областей [9].

5. Инкрементная (пошаговая) модель.

Инкрементная разработка представляет собой процесс поэтапной реализации всей системы и поэтапного наращивания (приращення) функциональных возможностей. На первом шаге необходим полный заранее сформулированный набор требований, которые делятся по некоторому признаку на части. Далее выбирается первая группа требований и выполняется полный проход по каскадной модели. После того, как первый вариант системы, выполняющий первую группу требований, сдан заказчику, разработчики переходят к следующему шагу (второму инкременту) по разработке варианта, выполняющего вторую группу требований.

Особенностью инкрементной модели является разработка приемочных тестов на этапе анализа требований, что упрощает приемку варианта заказчиком и устанавливает четкие цели разработки очередного варианта системы.

Инкрементная модель особенно эффективна в случае, когда задача разбивается на несколько относительно независимых подзадач разработки подсистем, например, «Зарботная плата», «Бухгалтерия», «Склад», «Поставщики». Кроме того, инкрементная модель для внутренней итерации может использовать не только каскадную, но и другие типы моделей.

6. Модель быстрого прототипирования.

Модель быстрого протитипирования предназначена для быстрого создания прототипов продукта с целью уточнения требований и поэтапного развития прототипов в конечный продукт. Скорость (высокая производительность) выполнения проекта обеспечивается планированием разработки прототипов и участием заказчика в процессе разработки.

Начало жизненного цикла разработки помещено в центре эллипса. Совместно с пользователем разрабатывается предварительный план проекта на основе предварительных требований. Результат начального планирования – документ, описывающий в общих чертах примерные графики и результативные данные.

Следующий уровень – создание исходного прототипа на основе быстрого анализа, проекта базы данных, пользовательского интерфейса и некоторых функций. Затем начинается итерационный цикл быстрого прототипирования. Разработчик проекта демонстрирует очередной прототип, пользователь оценивает его функционирование, совместно определяются проблемы и пути их преодоления для перехода к следующему прототипу. Этот процесс продолжается до тех пор,

пока пользователь не согласится, что очередной прототип в точности отображает все требования.

Получив одобрение пользователя, быстрый прототип преобразуют в детальный проект, и систему настраивают на производственное использование. Именно на этом этапе настройки ускоренный прототип становится полностью действующей системой.

При разработке производственной версии программы может понадобиться более высокий уровень функциональных возможностей, различные системные ресурсы, необходимые для обеспечения полной рабочей нагрузки, или ограничения во времени. После этого следуют тестирование в предельных режимах, определение измерительных критериев и настройка, а затем, как обычно, функциональное сопровождение [29].

1.5. Разработка программного продукта

То, как осуществляется работа, какова последовательность наших шагов, каковы нормы и правила в поведении и работе, каков регламент отношений между членами команды, как проект взаимодействует с внешним миром, и т. д. – все это вместе обычно называется процессом. Его осознание, выстраивание и улучшение – основа любой эффективной групповой деятельности.

Процесс создания ПО – множество различных видов деятельности, методов, методик и шагов, используемых для разработки и эволюции ПО и связанных с ним продуктов (проектных планов, документации, программного кода, тестов, пользовательской документации и пр.).

Однако на сегодняшний день не существует универсального процесса разработки ПО – набора методик, правил и предписаний, подходящих для ПО любого вида, для любых компаний, для команд любой национальности. Каждый текущий процесс разработки, осуществляемый некоторой командой в рамках определенного проекта, имеет большое количество особенностей и индивидуальностей. Однако целесообразно перед началом проекта спланировать процесс работы, определив роли и обязанности в команде, рабочие продукты (промежуточные и финальные), порядок участия в их разработке членов команды и т. д. Будем называть это предварительное описание конкретным процессом, отличая его от плана работ, проектных спецификаций и пр.

В рамках компании возможны и полезны объединение и стандартизация всех текущих процессов, которые будем называть стан-

дартным процессом. Последний, таким образом, оказывается некоторой базой данных, содержащей следующее [24]:

- информацию, правила использования, документацию и инсталляционные пакеты средств разработки, используемых в проектах компании (систем версионного контроля, средств контроля ошибок, средств программирования – различных IDE, СУБД и т. д.);

- описание практик разработки – проектного менеджмента, правил работы с заказчиком и т. д.;

- шаблонов проектных документов – технических заданий, проектных спецификаций, тестовых планов и т. д.

Также возможна стандартизация процедуры разработки конкретного процесса как «вырезки» из стандартного. Основная идея стандартного процесса – курсирование внутри компании передового опыта, а также унификация средств разработки. Очень часто в компаниях различные департаменты и проекты сильно отличаются по зрелости процесса разработки, а также затруднено повторное использование передового опыта. Кроме того, случаются, что компания использует несколько средств параллельных инструментов разработки, например, СУБД средства версионного контроля. Иногда это бывает оправдано (например, таковы требования заказчика), часто это необходимо – например, Java .NET (большая компетентность офшорной компании позволяет ей брать более широкий спектр заказов). Но очень часто это произвольный выбор самих разработчиков. В любом случае, такая множественность существенно затрудняет миграцию специалистов из проекта в проект, использование результатов одного проекта в другом и т. д. Однако при организации стандартного процесса необходимо следить, чтобы стандартный процесс не оказался всего лишь формальным, бюрократическим аппаратом.

Необходимо отметить, что наличие стандартного процесса свидетельствует о наличии «единой воли» в организации, существующей именно на уровне процесса. На уровне продаж, бухгалтерии и других привычных для всех компаний процессов и активов единство осуществить не трудно. А вот на уровне процессов разработки очень часто каждый проект оказывается «сам по себе» (особенно в офшорных проектах) – «текучка» захватывает и изолирует проекты друг от друга очень прочно.

Этапы разработки программного обеспечения

В зависимости от вида, масштабов и потребностей проекта определяется порядок разработки. Он будет несколько отличаться для

разработки мобильных приложений, встроенного ПО, решений для автоматизации и базы данных (БД), но общая последовательность действий для создания ПО универсальна.

Этапы разработки программного обеспечения даны на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Этапы разработки программного обеспечения

Подготовительный этап

При подготовке к проектированию решаются следующие организационные вопросы:

- что клиент может предоставить (техническое задание (ТЗ), макеты, дизайн); насколько информативны исходники и какие этапы они закрывают – таким образом определяется состав работ,
- бюджет и сроки: на основе имеющихся материалов утверждается примерная стоимость, срок всего проекта, а также срок и точная стоимость ближайшего этапа.

Теперь можно подписывать контракт, получать предоплату и все необходимые для работы материалы.

Этапы и результаты проектирования

Включают следующее:

- описание: совместная работа заказчика (говорит о пользе продукта, требованиях к работоспособности и внешнему виду) и разработчика (предлагает технические и алгоритмические решения);
- архитектура: утверждается язык программирования, база данных, серверы и фреймворки;

– техническое задание: составляется архитектором на основании описания и ответов заказчика на вопросы; согласовывается с менеджером проекта; затем передается клиенту, производятся правки;

– макеты (добавляются к техзаданию): интерфейсов, принципиальные схемы устройства, диаграммы структуры базы данных, схемы взаимодействия компонентов;

– контроль: архитектор устраняет замечания менеджера проектов;

– утверждение: заказчик проверяет и меняет ТЗ самостоятельно или сообщает список правок проект-менеджеру, замечания устраняются, ТЗ утверждается и прилагается к контракту.

Результатом проектирования является техническое задание с понятной и однозначной для заказчика и исполнителя (руководителя проекта, программистов, тестировщиков, дизайнеров и других участников процесса разработки) иллюстрацией ответов на вопросы:

– Что делаем (описание продукта, функционала, пользователей)?

– Как делаем (архитектура)?

– Как проверить, что цель достигнута (тестирование, критерии оценки)?

Теоретически, если на подготовительном этапе клиент может сразу предоставить результат проектирования в соответствии с этими требованиями, этап проектирования можно опустить и сразу перейти к бесплатной оценке проекта. Однако такие случаи очень редки.

Требования к техническому заданию на разработку программного обеспечения

Минимально достаточное ТЗ должно [9]:

– полностью, четко (инструкционно, «без воды» и возможности разночтения) и структурированно описывать будущий программный продукт (как должен выглядеть, как и с чем работать, каким требованиям отвечать) и процесс его разработки, чтобы у архитектора не возникло вопросов по реализации;

– исключать противоречивые сведения;

– быть юридически точным, поскольку вместе с контрактом и прочими документами ТЗ приобретает юридическую силу.

Техническое задание должно содержать:

– общие данные о проекте (название продукта, кем и для чего будет использоваться);

– общие требования к ПО (к структуре, функциям, в частности, приложить схему архитектуры и описать связь подсистем, виды интерфейсов всех составляющих для каждой из ролей пользователей – готовый дизайн или его концепцию);

- подробный план работ (перечень этапов, сроки по ним);
- порядок тестирования и приемки (виды и состав испытаний продукта в целом и отдельных частей);
- перечень действий для запуска продукта;
- требования к документированию процесса и результата разработки.

В составе ТЗ необходимо уделить внимание описанию:

1) деталей:

- пользователи программного продукта: роли, права и функции;
- описание алгоритмов обработки данных;
- перечень открытых и закрытых протоколов;
- требования к безопасности данных на всем жизненном цикле;
- список компонентов (платных, свободных), которые будут использоваться в разработке;

2) примеров:

- при наличии аналогов, интегрируемых систем указываются ссылки на них;
- в описании работы системы приводится описание типичных сценариев взаимодействия с ней пользователей;
- примеры входящих данных и формат данных взаимодействия подсистем (таблицы, базы, страницы и др.);
- примеры исходящих данных (виды отчетов и экспортируемых файлов);

3) производительности и надежности:

- указание уровней нагрузки системы (день, месяц, максимальная нагрузка);
- требования к производительности, сохранности;
- обоснование выбора оборудования запуска программного обеспечения;
- указание хостинга серверной части.

Перейдем к **созданию программного обеспечения**:

- *Дизайн* – вторая по важности составляющая продукта после технических характеристик, влияющая на эффективность и скорость взаимодействия пользователя с ним. Требования к дизайну определяются ТЗ – как правило, важны простота, интуитивность и минимальные затраты на совершение действия (достижение результата), а также красота и соответствие стилю компании и (или) продукта.
- *Код* – та часть работы, которая обычно ассоциируется с разработкой ПО как таковой. Важно, чтобы код был в достаточной мере

оптимизированным, лаконичным и понятным. Назначаем на подобранные под специфику задания в ТЗ языки специализирующихся на их использовании программистов.

- *Тестирование*. Проводится на каждом этапе разработки ПО, включает множество тестов по плану тестирования, кастомизируемому с учетом специфики проекта на этапе составления технического задания. Результаты тестирования документируются и доступны клиенту в режиме реального времени. Оплата за продукт производится только после прохождения всех видов тестов, в том числе клиентских.

- *Документирование* – процедура, фиксирующая план, процесс и результат разработки программного обеспечения. Включает в себя всю исходную информацию (ТЗ, макеты), планы работ, затрат, тестирования, список задач исполнителей в каждый момент времени, отчеты о работе и т. д. Документация необходима для быстрого и точного выявления ошибок, прозрачности совместной работы как обязательная юридическая часть договора.

Принципы разработки программного обеспечения

Важный момент для компании, занимающейся разработкой ПО, – определиться с базовыми принципами работы. У каждого разработчика свой подход, свои ценности и приоритеты. Такими принципами при разработке являются [24]:

1. *Ориентация на качество*. Бесперебойность работы и удовлетворенность конечным результатом обеспечивают:

- следование ГОСТам, лучшим практикам и методологиям качественной разработки (RUP, Agile);

- лучшие специалисты, четкое разделение труда и хорошая мотивация (срок + качество);

- отлаженная и мощная система тестирования продуктов;

- качественное и прозрачное планирование и выполнение задач, система управления разработкой и обязательность грамотного технического задания;

- документирование процесса и результата;

- гарантии на разработанные продукты, техническая поддержка и обучение пользователей;

- понятная и удобная система оплаты за разработку ПО.

2. *Адаптивность и гибкость*. В некоторых проектах нет возможности четкой формулировки требований на этапе составления ТЗ, а иногда у клиента уже на этапе разработки программного обеспече-

ния появляется потребность в изменениях. Следует с пониманием относиться к таким ситуациям и заранее предусматривать их вероятность и согласовывать с клиентом условия работы при прецеденте.

Совершенствование процесса разработки

Совершенствование процесса (*software process improvement*) – это деятельность по изменению существующего процесса (как текущего, в рамках одного проекта, так и стандартного, для всей компании) с целью улучшения качества создаваемых продуктов и (или) снижения цены и времени их разработки. Причины актуальности этой деятельности для компаний-производителей ПО заключаются в следующем:

1. Происходит быстрая смена технологий разработки ПО, соответственно нужны изучение и внедрение новых средств разработки.

2. Наблюдается быстрый рост компаний и их выход на новые рынки, что требует новой организации работ.

3. Имеет место высокая конкуренция, следовательно, необходим поиск более эффективных, более экономичных способов разработки. Исходя из этого решаем, что и каким образом можно улучшать:

1) переход на новые средства разработки, языки программирования и т. д.;

2) улучшение отдельных управленческих и инженерных практик – тестирования, управления требованиями и пр.;

3) полная, комплексная перестройка всех процессов в проекте, департаменте, компании (в соответствии, например, с СММІ);

4) сертификация компании (СММ/СММІ, ISO 9000 и пр.).

Пункт 3 отделен от п. 4 потому, что на практике п. 4 далеко не всегда означает действительно созидательную работу по улучшению процессов разработки ПО, а часто сводится к поддержанию соответствующего документооборота, необходимого для получения сертификации. Сертификат потом используется как средство, как «козырь» в борьбе за заказы.

Главная трудность реального совершенствования процессов в компании заключается в том, что она при этом должна работать и создавать ПО, ее нельзя «закрывать на учет».

Отсюда вытекает идея непрерывного улучшения процесса, так сказать, «малыми порциями», чтобы не так «болезненно». Это тем более разумно, что новые технологии разработки, появляющиеся на рынке, а также развитие уже существующих нужно постоянно отслеживать. Эта стратегия, в частности, отражена в стандарте совершенствования процессов разработки СММІ.

Pull/Push стратегии

В контексте внедрения инноваций в производственные процессы бизнес-компаний (необязательно компаний по созданию ПО) существуют две следующие парадигмы:

1. *Organization pull* – инновации нацелены на решение конкретных проблем компании.

2. *Technology push* – широкомасштабное внедрение инноваций из стратегических соображений. Вместо конкретных проблем, которые будут решены после внедрения инновации, в этом случае рассматриваются показатели компании (эффективность, производительность, годовой оборот средств, увеличение стоимости акций публичной компании), которые будут увеличены, улучшены после внедрения инновации. При этом предполагается, что автоматически решаются многочисленные частные проблемы организации, в том числе и те, о которых в данный момент ничего не известно.

Пример использования стратегии *organization pull* – внедрение новых средств тестирования в ситуации, когда высоки требования по качеству в проекте, либо когда качество программной системы не удовлетворяет заказчика.

Пример использования стратегии *technology push* – переход компании со средств структурной разработки на объектно-ориентированные. Еще один пример использования той же стратегии – внедрение стандартов качества ISO 9000 или CMMI. В обоих этих случаях компания не решает какую-то одну проблему или ряд проблем – она хочет радикально изменить ситуацию, выйти на новые рубежи и т. д.

Проблемы применения стратегии *technology push* заключаются в том, что требуется глобальная перестройка процесса. Но компанию нельзя «закрыть на реконструкцию» – за это время положение на рынке может оказаться занято конкурентами, акции компании могут упасть и т. д. Таким образом, внедрение инноваций, как правило, происходит параллельно с обычной деятельностью компании, поэтапно, что в случае с *technology push* сопряжено с большими трудностями и рисками.

Использование стратегии *organization pull* менее рискованно, вносимые ею изменения в процесс менее глобальны, более локальны. Но и выгод такие инновации приносят меньше по сравнению с удачными внедрениями в соответствии со стратегией *technology push*.

Необходимо также отметить, что существуют проблемы, которые невозможно устранить точечными переделками процесса, т. е. необходимо применять стратегию *technology push*. В качестве приме-

ра рассмотрим зашедший в тупик процесс сопровождения и развития семейства программных продуктов – компания терпит большие убытки, сопровождая уже поставленные продукты, инструментальные средства проекта безнадежно устарели и находятся в плачевном состоянии, менеджмент расстроен, все попытки руководства изменить процесс наталкиваются на непонимание коллектива, ссоры и конфликты. Возможно, что в таком случае без «революции» не обойтись.

Еще одно различие обеих стратегий: в случае с *organization pull*, как правило, возврат инвестиций от внедрения происходит быстрее, чем в случае с *technology push*.

1.6. Процесс оказания ИТ-услуг

Очень важно понимать отличительные черты услуги – те важные характеристики, которые отличают ее от товара, например. Фактически определение услуги может быть изложено в терминах следующих пяти ее ключевых отличительных черт:

1. *Неосязаемость*. Услуги нематериальны и неосязаемы: их нельзя потрогать, взять руками, увидеть, понюхать или попробовать. Таким образом, нет ни возможности, ни потребности их перевозить, хранить и запасать. При этом услугу можно (пере)продать или ей можно владеть, но она не может быть передана от поставщика услуги ее потребителю. Процесс предоставления услуги вводится в работу поставщика услуг. Последний должен произвести и исполнить эту услугу по каждому отдельному запросу потребителя.

2. *Несохраняемость*. Услуги не имеют или почти не имеют осязаемых компонентов и, как следствие, не могут быть сохранены для будущего использования. Услуги предоставляются и потребляются в один и тот же промежуток времени.

Услуги являются несохраняемыми, т. е. ресурсы, процессы и системы, относящиеся к услуге, возникают для ее предоставления в определенный промежуток времени. Если назначенный или запланированный потребитель услуги не запросил и не потребил услугу в этот промежуток, то услуга не сможет быть ему оказана. С точки зрения поставщика услуги, такая ситуация является упущенной коммерческой возможностью, так как он не может запросить плату за предоставление услуги. Хотя есть теоретическая возможность выделить ресурсы, процессы и системы для другого потребителя, который запросит услугу в этот промежуток времени.

После того как услуга была полностью оказана запросившему потребителю, эта конкретная услуга необратимо исчезает, так как она была им потреблена.

3. *Неотделимость*. Поставщик услуги необходим для предоставления услуги, так как он должен своевременно произвести и исполнить услугу для запросившего ее потребителя. Во многих случаях предоставление услуги выполняется автоматически, но поставщик должен заблаговременно выделить ресурсы и системы и активно поддерживать соответствующую готовность и способность предоставить услугу. В то же время потребитель услуги неотделим от процесса ее предоставления, потому что он вовлечен в нее с момента запроса вплоть до потребления полученных выгод.

4. *Непостоянство качества (переменность)*. Каждая услуга уникальна. Она сформирована, исполнена и потреблена однократно и никогда не может быть в точности воспроизведена, так как момент времени, место, обстоятельство, условия, конфигурации и назначенные ресурсы будут другими при следующем предоставлении, даже если тот же самый потребитель запрашивает ту же самую услугу. Многие услуги рассматриваются как разнородные или неоднородные и обычно изменяются для каждого потребителя услуги или даже для каждой новой ситуации.

5. *Вовлечение (соучастие)*. Одной из наиболее важных отличительных черт услуг является участие заказчика в процессе предоставления услуг. У заказчика есть возможность получить услуги, измененные в соответствии с его особыми требованиями.

В совокупности данные отличительные черты услуг делают достаточно нетривиальными, например, такие вещи, как оценка и сравнение услуг до начала их получения, а также массовое предоставление услуг.

Также необходимо разделять понятия «заказчик» и «потребитель». Заказчик – это тот, кто принимает решение о выборе поставщика и оплачивает услугу. Потребитель (или пользователь) – это тот, кто ее использует для решения своих задач или удовлетворения своих желаний или потребностей.

Есть хорошее определение услуги, данное в ИТIL. Официальный перевод: «услуга/сервис – это предоставление ценности заказчикам через содействие им в получении конечных результатов, которых заказчики хотят достичь без владения специфическими затратами и рисками». Это определение будем называть «формулой» услуги.

Рассмотрим распространенные определения ИТ-услуги [29].

ИТ-услуги (АйТи-услуги, ИТ-услуги, в том числе ИТ-консалтинг) – услуги, связанные с оказанием помощи в освоении компьютерной грамотности пользователей, обучением их новым программным продуктам.

Оказывается, гиганты индустрии ИТ-услуг, такие, как Google, занимаются оказанием помощи в освоении компьютерной грамотности. И тут на помощь приходит ITIL.

ИТ-услуга – услуга, предоставляемая поставщиком ИТ-услуг.

Поставщик ИТ-услуг – поставщик услуг, предоставляющий ИТ-услуги.

ИТ-услугами будет называть только такие услуги, итоговые результаты (*outcomes*) которых обеспечиваются исключительно посредством информационных технологий, а не сотрудниками поставщика. Прежде всего, речь идет о непосредственной функциональности (полезности, *utility*) услуги. Да, ИТ-системы отказывают и устаревают, и люди нужны, чтобы их починить и обновить. Но, когда «все работает», то люди не нужны. Совсем. В ИТ-услугах сотрудники поставщика свое время непосредственно на формирование необходимого потребителю результата не тратят.

Примерами ИТ-услуг являются:

- доступ в Интернет;
- электронная почта;
- рабочее место кассира.

Не являются ИТ-услугами:

- поддержка и сопровождение сетевых устройств;
- поддержка и сопровождение сервера Exchange;
- поддержка и сопровождение ПО на рабочих местах.

А куда тогда относятся услуги из второй группы? Тут надо ответить на вопрос: «Кто или что создает полезность этих услуг?» В данных услугах полезность создают специалисты, причем специально обученные в области ИТ. На основании этого эти услуги будем относить к категории профессиональных услуг.

Чтобы было понятнее, чем эти услуги отличаются друг от друга и как соотносятся друг с другом, рассмотрим две диаграммы. Первая – это концептуальная (упрощенная) композиция ИТ-услуги (рис. 1.6). Что-то наподобие диаграммы взаимосвязи классов в разработке ПО. Вторая – это развернутая композиция ИТ-услуги, взятой для примера (рис. 1.7). Это уже диаграмма взаимосвязи объектов (экземпляров) классов. Для упрощения диаграммы большинство объектов не показаны.

На обеих диаграммах пунктиром показаны те вещи, о которых владелец ИТ-услуги (фактически заказчик поддерживающих услуг) не должен беспокоиться каждый день, так как это зона ответственности и забот его поставщиков-подрядчиков.



Рис. 1.6. Концептуальная (упрощенная) композиция ИТ-услуги



Рис. 1.7. Развернутая композиция ИТ-услуги:

 – ИТ-активы;
 – команды;
 – ИТ-услуги;
 – профессиональные услуги

Типичным признаком и последствием того, что эти 2 категории не различают, являются попытки применять рекомендации ИТЛ и для профессиональных услуг поддержки и сопровождения ИТ-компонентов и систем, причем ИТЛ'ом же и ограничиться. И наоборот, показатели

профессиональных услуг используют как первостепенные для формулирования уровней обслуживания для ИТ-услуги.

Важно понимать, что ИТЛ направлен, прежде всего, на ИТ-услуги в понимании, описанном выше, и учит строить и управлять именно ими. Управлять вертолетом по инструкции от самолета, конечно, можно попытаться, но результат будет далек от ожиданий.

Интересным моментом для ИТ-услуг является то, что ключевым фактором их успеха является максимальное сокращение необходимости работы людей как компонента операционных затрат, так как это означает, что ИТ-услуга будет заметно экономичнее и, скорее всего, заметно более отзывчивой. Можно представить ИТ-услугу как автомобиль напрокат: вы просто садитесь и едете, куда вам нужно. И чем меньше вам придется при этом обращаться, например, по поводу ремонта или заправки, тем больше будет удовольствия от использования автомобиля.

ГЛАВА 2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИТ-КОМПАНИЙ И РЫНКА ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ

2.1. Краткий обзор мирового рынка программных продуктов и услуг

Информационные технологии, согласно мнению большинства экспертов, представляют собой процессы, методы поиска, сбора, хранения, обработки, предоставления, распространения информации и способы осуществления таких процессов и методов; приемы, способы и методы применения средств вычислительной техники при выполнении функций сбора, хранения, обработки, передачи и использования данных; ресурсы, необходимые для сбора, обработки, хранения и распространения информации.

На данный момент мировой рынок ИТ-технологий, являющийся неотъемлемой частью более широкого рынка – рынка информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), играет одну из ключевых ролей в развитии глобальной экономики. Активное применение подобных технологий способствовало повышению эффективности производства и торговли в традиционных отраслях, а также стало основой формирования ряда новых направлений (например, интернет-торговля, онлайн-банкинг и др.). Согласно данным таких аналитиче-

ских компаний, как «Gartner», «IDC», «EITO» (табл. 2.1), среди наиболее значимых тенденций в сфере информационных и телекоммуникационных технологий (и рынков) выделяют усиление мобильности как пользователей, так и устройств; активное проникновение Интернета, развитие искусственного интеллекта, роботизация человеческой деятельности и др. (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Основные мировые тенденции в ИТ-сфере

Мировой тренд	Период реализации	Ключевые факторы	Ключевые индикаторы
Мобильность пользователей. Активное распространение сотовой подвижной связи и опережающее развитие услуг передачи данных	Среднесрочная перспектива (до 2020 г.)	Развитие сетей высокоскоростной передачи данных; рост проникновения смартфонов	Численность абонентов сотовой связи в мире в 2018 г. составит 8,2 млрд человек, по оценкам «Ovum». Численность интернет-пользователей в 2019 г. в мире достигнет 5 млрд человек, по прогнозам экспертов, при этом более 60 % пользователей для доступа в Интернет будут использовать мобильные устройства
Мобильность устройств. Проникновение устройств виртуальной реальности («умные» часы, браслеты, кольца) и их взаимодействие	Средне- и долгосрочная перспектива	Увеличение сотовых широкополосных соединений, развитие экосистем приложений для «умных» устройств	Объем продаж носимых устройств вырастет с 230 млн шт. в 2015 г., по данным «Gartner», до более чем 270 млн шт. в 2019 г. (свыше 80 % из них – «умные» устройства для занятий спортом и фитнесом)
Развитие Интернета вещей. Масштабное расширение сети, когда не только люди, но и устройства взаимодействуют между собой	Среднесрочная (до 2020 г.)	Опережающий рост числа подключенных устройств к Сети	Общемировые затраты ИТ-компаний в рамках Интернета вещей, по данным «BI Intelligence», в 2020 г. составят 6 трлн долл., а количество подключенных к Сети устройств составит 24 млрд шт.

Мировой тренд	Период реализации	Ключевые факторы	Ключевые индикаторы
Самообучающиеся системы. Распространение «умных машин», способных изучать, анализировать, советовать	Среднесрочная (до 2020 г.)	Рост и усложнение информации, развитие глубоких нейронных сетей для ее анализа	Качественные структурные изменения в сфере услуг и на рынке труда
Роботизация человеческой деятельности. Появление самоуправляемого транспорта, персональных ассистентов, «роботов-боссов» и др.	Долгосрочная	Самообучающиеся системы, распространение «умных машин»	Структурные и организационные изменения в экономике. Так, к 2018 г., по прогнозам аналитических агентств, роботы станут авторами 20 % всех деловых документов, а «роботы-боссы» будут контролировать более 3 млн работников во всем мире
3D-печать. Широкое применение в медицине, энергетике, машиностроении, в космической и других сферах	Среднесрочная (до 2020 г.) и долгосрочная (до 2035 г.)	Появление новых материалов для 3D-печати	Значительное увеличение продаж промышленных 3D-принтеров: темп роста до 2020 г. составит 164 % ежегодно по данным «IDC». Совокупные затраты на 3D-печать вырастут с 11 млрд долл. США в 2015 г. до 27 млрд долл. США в 2019 г. (темп роста – 127 % ежегодно)

Однако необходимо отметить, что на данный момент единого понимания структуры рынка ИКТ, а также его наиболее технологичного ИТ-компонента не существует. Например, Международный коммуникационный союз ИТУ в понятие ИТ-рынка включает такие сегменты, как компьютерное аппаратное обеспечение и услуги в области ПО и аппаратного обеспечения; Европейский проект по ИТ-статистике и мониторингу ЕИТО – ИТ-оборудование, ПО, ИТ-услуги; аналитиче-

ская компания «Gartner» – аппаратное обеспечение, системы для data-центров, ПО, ИТ-услуги и т. д. Таким образом, рыночные данные могут существенно различаться. Это объясняется использованием аналитическими организациями разных подходов при оценке технологичных рынков, хотя все они базируются преимущественно на использовании при расчетах объемов ИТ-затрат компаний и физических лиц. Кроме того, свою лепту вносят систематическое появление новых рынков на стыке информационно-телекоммуникационных технологий, размывание границ между существующими подсегментами, а также постоянное расширение ассортимента выпускаемой технологичной продукции. По мере созревания рынка должна выработаться единая практика оценки ИТ-сектора. Тем не менее даже сейчас можно выделить три ключевых взаимосвязанных направления, которые присутствуют практически во всех оценочных моделях, в частности, это:

- *ИТ-оборудование.* В том числе компьютеры и периферийное оборудование и различные внешние устройства; электронные комплектующие и компоненты и др.

- *Программное обеспечение.* В том числе разработка и выпуск массового и индивидуального ПО.

- *ИТ-услуги,* включая консультирование в этой области, обработку данных и деятельность, связанную с базами данных, ИТ-аутсорсинг.

Основные направления разработки ПО в мире даны в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Основные направления разработки программного обеспечения в мире

Системное и инфраструктурное программное обеспечение	Инструментальное программное обеспечение	Приложения
Системное и сетевое ПО	ПО для управления базами данных	Пользовательские приложения
ПО для обеспечения безопасности	ПО для разработки приложений	Корпоративные приложения
ПО хранения данных	Инструментарий для управления жизненным циклом	Контент-приложения
Системное ПО	ПО развертывания приложения	Приложения для автоматизации управления процессами уровня предприятия

Системное и инфраструктурное программное обеспечение	Инструментальное программное обеспечение	Приложения
	Другие инструменты развертывания	Системы управления цепочками поставок
	ПО для анализа и передачи данных	Приложения для исследований и производства
		Инженерные приложения
		Системы управления взаимодействием с клиентами

Что касается непосредственной динамики глобального ИТ-рынка и его ключевых сегментов, то, по данным аналитической компании «Gartner», снижение расходов на ИТ наблюдается с 2012 г., что обусловлено торможением среднемирового роста мировой экономики. Произошло падение спроса на ИТ-решения со стороны как корпоративного сектора, так и государственных структур. Также сыграло свою роль усиление Китая как источника неопределенности для ряда сегментов глобального ИТ-рынка. Эта тенденция продлилась вплоть до 2016 г. При этом в 2015 г. было отмечено рекордное падение рынка, обусловленное девальвацией мировых валют по отношению к курсу американского доллара. В 2016 г. негативное влияние на ИТ-рынок оказал Brexit.

Следует сказать, что, исходя из рыночной классификации «Gartner», телекоммуникационные услуги остаются самым крупным сегментом глобального ИТ-рынка (1,4 трлн долл. США в 2016 г.), несмотря на наблюдающееся сокращение мировых расходов на ИТ. Можно отметить, что ряд прочих аналитических агентств и подразделений включают этот сегмент в структуру телекоммуникационного рынка.

Мировые затраты на оборудование для data-центров, согласно статистике «Gartner», незначительно сократились в 2016 г. (–0,6 % до 170 млрд долл. США), что может быть связано с ослаблением спроса на системы хранения данных и сетевые устройства из-за роста курса доллара. Что касается направления ИТ-устройств (настольных ПК, ноутбуков, планшетов, смартфонов и периферийных устройств), то в этом сегменте наблюдалась сильная негативная динамика (–8,9 % в 2016 г.), обусловленная снижением спроса на ИТ-решения в Японии, Бразилии и Российской Федерации.

Самым быстрорастущим сегментом мирового ИТ-рынка, согласно данным «Gartner», является ПО, объем которого будет расти, в соответствии с прогнозами аналитиков, на 6–7 % в год (+6 % в 2016 г., до 333 млрд долл. США). Здесь главным драйвером роста останется Северная Америка. При этом в плане назначения, по мнению экспертов, наибольший рост будут демонстрировать мобильные приложения и CRM-решения.

Второй по весу после телекоммуникационных услуг сегмент в рыночной таксономии «Gartner» – ИТ-услуги – смог восстановиться после резкого спада в 2015 г. (+3,9 % в 2016 г. против –3,4 % в 2015 г.). Постепенно происходит смещение покупательских предпочтений в сторону именно ИТ-услуг. Основная причина такого изменения – постоянное совершенствование и усложнение программно-аппаратного комплекса и его эксплуатации.

Следует также сказать, что в ближайшем будущем росту объемов глобального ИТ-рынка будет способствовать активность в финансовом секторе (банковские, страховые и инвестиционные услуги) и промышленном производстве. На эти две отрасли, по оценкам аналитиков, придется около 30 % всех мировых ИТ-расходов. Другими крупнейшими потребителями ИТ станут телекоммуникационные компании, правительственные организации и учреждения здравоохранения.

Распределение мировых ИТ-расходов в региональном разрезе, в % от общего объема ИТ-затрат, представлено на рис. 2.1.

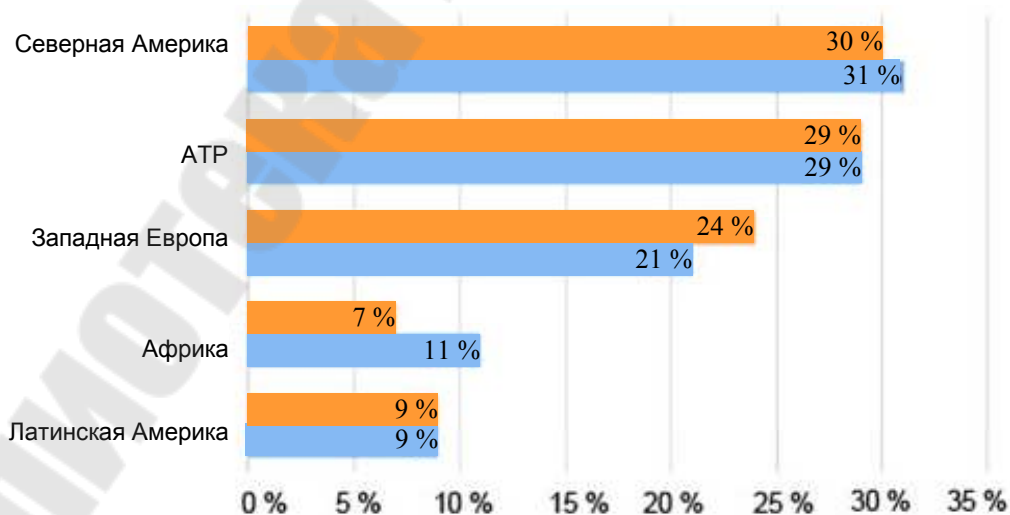


Рис. 2.1. Распределение мировых ИТ-расходов в региональном разрезе, в % от общего объема ИТ-затрат:

■ – 2016 г.; ■ – 2015 г.

С географической точки зрения крупнейшим потребителем ИТ-решений является Северная Америка: на этот макрорегион придется около 30 % мировых ИТ-расходов. Доля Западной Европы составляет более 20 %, доля Азиатско-Тихоокеанского региона (исключая Японию) – менее 30 %. При этом развитие региональных рынков также абсолютно неравномерно.

По предварительным данным компании «IDC2», в 2016 г. объем ИТ-рынка Азиатско-Тихоокеанского региона – недавнего лидера роста глобального рынка – вырос всего на 2 % в 2016 г. против 7 % в 2015 г. Причиной такого серьезного торможения стало замедление сектора в Китае, обусловленное усилением конкуренции. Драйвером роста региона остался индийский рынок, даже несмотря на более умеренные показатели роста в 2016 г. (+8 % по причине более низких расходов на облачную инфраструктуру) по сравнению с 2015 г. (+13 % благодаря сегменту ИТ-устройств, в частности, ПК). Знаковый ИТ-рынок Японии продемонстрировал рост на 1,5 % после незначительного снижения в 2015 г.

Наиболее «зрелый» ИТ-рынок в мире – в США – смог вырасти на 3,1 % против 2%-го снижения в 2015 г. по причине «сильного» доллара в 2015 г., который негативно повлиял на объем экспорта американской ИТ-продукции. Западная Европа, по данным аналитического агентства, показала более слабый рост в 2016 г. по сравнению с 2015 г., что объясняется большей зрелостью европейского рынка смартфонов и замедлением роста расходов на инфраструктуру.

На зарождающихся рынках наблюдается замедление, так как сложная экономическая ситуация тормозит рост ИТ-инвестиций. Так, ИТ-рынок Бразилии вырос, по предварительным оценкам «IDC», всего на 3 % в 2016 г. благодаря росту сегмента ИТ-устройств, в частности, смартфонов. Российский рынок, по мнению аналитиков, по результатам 2015–2016 гг. вернулся на уровень 2005 г. Совокупные ИТ-расходы в странах БРИК (Бразилия, Россия, Индия и Китай) увеличились лишь на 1 % в 2016 г. При этом доля Российской Федерации на мировом рынке не превышает 1–2 %.

2.2. Краткий обзор белорусского рынка программных продуктов и услуг

Информационные технологии оказывают большое влияние как на национальные экономики в целом, так и на повседневную жизнь населения планеты, в частности. Динамичное развитие большинства

отраслей (например, энергетики, торговли, финансового сектора, страхования, образования и др.) связано с внедрением информационных и коммуникационных технологий. Информационные технологии взаимодействуют и часто являются составляющей частью сферы услуг, области управления, промышленного производства, социальных процессов. С каждым годом открываются все более широкие перспективы для повышения эффективности бизнеса и качества жизни людей вследствие интеграции подобных решений.

Сегодня информация является таким же важным фактором производства, как земля, труд и капитал. Американский социолог, создатель теории постиндустриального (информационного) общества Дэниэл Белл называл информацию специфическим продуктом, который физически не потребляется и не изнашивается, он также считал ее «коллективным товаром», так как она становится общественным достоянием, но даже в случае продажи остается с производителем [1].

Согласно его концепции, общество ориентируется на технологии и технологические оценки и принимает решения на основе новой «интеллектуальной технологии». На этом фоне все большую роль начинают играть ИТ-услуги, о чем свидетельствует их непрерывный рост.

Изучением ИТ-услуг и их роли в национальных экономиках различных стран и регионов занимается значительное количество ученых в разных странах мира. Однако это весьма динамично изменяющаяся сфера, требующая постоянного мониторинга.

Рассмотрим исследования о характеристиках ИТ-услуг в мировой экономике и об особенностях развития и регулирования экспорта ИТ-услуг в Республике Беларусь.

Национальный статистический комитет Республики Беларусь в своих статистических публикациях в категории «Компьютерные и информационные услуги» выделяет следующие виды ИТ-услуг:

- консультационные услуги по компьютерным техническим средствам, связанные с их приобретением, установкой и эксплуатацией;
- сопровождение программного обеспечения, консультационные услуги по программному обеспечению;
- консультационные услуги по информационному обеспечению и обработке данных;
- услуги по подготовке, обработке и вводу данных;
- услуги по разработке автоматизированных информационных систем, систем для научных исследований, систем проектирования и управления на основе баз данных, системных и прикладных программных средств;

- услуги по техническому обслуживанию и ремонту оргтехники для офисов, электронных вычислительных машин и используемого совместно с ними периферийного и сетевого оборудования;
- электронные информационно-справочные услуги;
- услуги телематических служб и передачи данных;
- услуги по обучению в области информационных и коммуникационных технологий;
- прочие услуги, связанные с информационными и коммуникационными технологиями [4].

Следует отметить, что ИТ-сектор обладает высоким экспортным потенциалом. Так, в 2015 г. в странах – членах Организации экономического сотрудничества (ОЭСР) доля информационно-коммуникационного сектора в ВВП составила более 5 %. В ряде других стран, не входящих в международную структуру, этот показатель оказался еще выше: например, в Южной Корее – более 10 %, в Японии и Швеции – свыше 7 % [5].

С географической точки зрения, по оценкам аналитиков, крупнейшим потребителем ИТ-решений является Северная Америка, на этот регион приходится около 30 % мировых ИТ-расходов. Доля Западной Европы составляет более 20 %, Азиатско-Тихоокеанского региона (исключая Японию) – менее 30 % [30].

Согласно данным таких аналитических компаний, как «Gartner», «IDC», «EITO», среди наиболее значимых тенденций в сфере информационных и телекоммуникационных технологий выделяют усиление мобильности как пользователей, так и устройств, активное проникновение Интернета, развитие искусственного интеллекта и роботизацию человеческой деятельности и др.

В январе 2018 г. из отчета аналитической компании «Gartner» стало известно, что мировые расходы на информационные технологии в 2017 г. увеличились на 3,8 % и превысили 3,5 трлн долл. США [6].

Рост мировых ИТ-затрат в 2017 г. наблюдался по всем направлениям, но наибольший эксперты зарегистрировали в категории «корпоративное программное обеспечение», где расходы увеличились на 8,9 %, достигнув 355 млрд долл. США (табл. 2.3).

Исходя из данных таблицы, наблюдается прогресс во всех сегментах ИТ-рынка. Однако особо следует отметить сегмент «устройства», так как прогресс в нем зафиксирован лишь за 2017 и 2018 гг.). В 2017 г. на покупку компьютеров, смартфонов и других девайсов было потрачено 667 млрд долл. США, что на 5,7 % больше по сравнению с 2016 г.

Крупнейшие сегменты мирового ИТ-рынка, млрд долл. США, %

Показатели	Расходы, 2017 г.	Прирост, %, 2017 г.	Расходы, 2018 г.	Прирост, %, 2018 г.	Расходы, 2019 г.	Прирост, %, 2019 г.
Системы центров обработки данных	178	4,4	179	0,6	179	-0,2
Программное обеспечение для предприятий	355	8,9	389	9,5	421	8,4
Устройства	667	5,7	704	5,6	710	0,9
ИТ-услуги	933	4,3	985	5,5	1030	4,6
Услуги связи	1393	1,3	1427	2,4	1443	1,1
ИТ в целом	3527	3,8	3683	4,5	3784	2,7

Традиционно самой обширной ИТ-категорией с точки зрения затрат оказались коммуникационные сервисы, на которые в 2017 г. пришлось около 1,39 трлн долл. США. Вторым по значимости направлением были ИТ-сервисы (933 млрд долл. США), а самые скромные расходы зарегистрированы в сегменте оборудования для системных центров обработки данных (178 млрд долл. США).

Специалисты прогнозируют, что предприятия и организации будут продолжать инвестировать в ИТ. Среди направлений, выступающих в роли драйверов роста, в «Gartner» перечислили проекты, связанные с цифровым бизнесом, блокчейн-технологиями, Интернетом вещей, использованием больших данных, машинного обучения и искусственного интеллекта.

В октябре 2017 г. аналитики «Forrester Research» обнародовали прогноз по мировому рынку информационных технологий. Ему предсказали ускоренный рост благодаря софту и услугам ИТ-консалтинга, хотя темпы роста в отрасли будут незначительными.

Специалисты «Forrester» ожидали, что в 2017 г. расходы компаний и государственных учреждений на приобретение программного и аппаратного обеспечения, а также сервисов в глобальном масштабе поднимутся на 3,4 %. В 2018 г. ожидался подъем на 4 % и достижение объема до 3 трлн долл. США.

Наиболее быстрорастущими сегментами исследователи называют софт и услуги ИТ-консалтинга, в каждом из которых выручка увеличилась на 4,3 % в 2017 г. и увеличится более чем на 6 % в 2018 г.

Продажи компьютерного оборудования выросли на 2,6 % в 2017 г. и на 3 % – в 2018 г., тогда как мировые затраты на коммуникационную аппаратуру возросли на 3,1 % в 2017 г. и 1,5 % – в 2018 г. Объем сектора ИТ-аутсорсинга повысился на 2,2 % в 2017 г. по данным «Forrester».

Что касается ключевых игроков мирового ИТ-рынка, то, согласно данным «Forbes», по результатам 2016 г. в число крупнейших ИТ-компаний (включая разработчиков программного обеспечения) в мире входят преимущественно организации американского и западноевропейского происхождения («Alphabet», «IBM», «Facebook» – США; «Accenture» – Ирландия; «RELX Group» – Великобритания; «Capgemini» – Франция). Также здесь есть сильные представители Азиатско-Тихоокеанского региона («Tencent Holdings», «Baidu» – Китай; «Tata Consultancy Services» – Индия). Российские ИТ-компании в ТОП 10 не вошли, однако регулярно занимают лидирующие места в специализированных ИТ-рейтингах, например, The Global Outsourcing 100, The Global Services 100, Deloitte Technology Fast 500 EMEA, Software 500 и др.

Аналитики назвали четыре основных события, которые будут иметь место в технологической индустрии:

– улучшение экономики будет способствовать росту ИТ-рынка. В 2017 г. ситуация в мировой экономике нормализовалась после политических и экономических потрясений предыдущего года. Эта относительная стабильность позволит бизнесу и государственному сектору стать более активными в части ИТ-расходов в 2018 г.;

– продажи облачных услуг будут расти стремительно (двузначными темпами), однако это негативно скажется на спросе на традиционные локальные ИТ-решения, что, в свою очередь, будет сдерживать рост всего рынка;

– развитие облачных вычислений благоприятно отражается на некоторых сегментах. Например, в сфере корпоративного ПО, где продажи облачных подписок к октябрю 2017 г. стали больше выручки от реализации лицензий на устанавливаемые на компьютеры программы, прогнозируется рост на 10 %. Однако в других категориях, вроде связующего программного обеспечения, услуг системной интеграции и ИТ-аутсорсинга, на облака приходится лишь небольшая часть расходов, которой недостаточно, чтобы компенсировать слабый рост традиционных сегментов;

– в США, Китае, Индии, Индонезии, Южной Корее, Швеции и Дании продажи оборудования, ПО и услуг в области ИТ вырастут не менее чем на 4 % в 2017 г. Российский и бразильский ИТ-рынки только выходят из рецессии, поэтому ожидать высокой динамики здесь не приходится, отмечается в исследовании «Forrester»;

– технологии бэк-офисов приблизятся к бизнес-технологиям. Аналитики прогнозируют, что расходы на системы управления взаимоотношения с клиентами, электронную коммерцию, средства клиентской аналитики и другие решения, которые помогают компании привлекать и удерживать заказчиков, в ближайшее время вырастут до 28 % в суммарном объеме ИТ-рынка и займут больше половины затрат на новые технологические проекты.

В условиях глобализации экономики все больше стран мира становятся центрами ИТ-офшоринга – переноса за границу (в страну вне базирования самой компании) центров разработки, преимущественно определенной, ИТ-продукции/услуг с целью использования сравнительных преимуществ новых мест локации в зависимости от реализуемой компанией стратегии повышения конкурентоспособности. Эта модель пользуется все большей популярностью.

На данный момент ключевыми факторами обращения ИТ-компаний к использованию офшорной бизнес-модели, по мнению аналитиков «Gartner», являются два основных фактора:

– дефицит соответствующих специалистов. При офшоринге расширяются возможности привлечения высококлассных и уникальных специалистов;

– оптимизация ИТ-затрат за счет более дешевых ресурсов в принимающей стране.

Также следует отметить, что за счет работы с ведущими ИТ-корпорациями в принимающей стране накапливаются соответствующие компетенции и появляется возможность передачи новых знаний и компетенций новым поколениям.

Согласно результатам исследования А. Т. Kearney (Global Services Location Index, 2016), по результатам 2016 г. наиболее привлекательными для ИТ-офшоринга странами являются страны Азиатско-Тихоокеанского региона – Индия, Китай и Малайзия. При этом Индия – абсолютный лидер офшорных услуг, а Китай – явный лидер в плане потенциального роста.

Следует сказать, что многие страны предпринимают значительные усилия, чтобы упрочить свои позиции и повысить рейтинг на рынке офшорных ИТ-услуг, включая государственную поддержку,

так как это в ряде случаев является хорошим драйвером роста национальных экономик.

В Республике Беларусь в отрасли «компьютерных и информационных услуг» работает более 971 компаний, из которых государственными являются только 24 (менее 2,5 %) от общего числа компаний. ИТ-компании в основном расположены в Минске (более 90 %). При этом в Парке высоких технологий (ПВТ) в 2016 г. работало 152 компании. Из них 62 компании (41 % от общего числа ПВТ) представлены белорусскими инвесторами, 54 (35 %) – иностранными инвесторами и 36 компаний (24 %) являются совместными коммерческими организациями (рис. 2.2). Объем производства компьютерных программ в 2016 г. составил 1790,2 млн руб., обеспечив годовой темп роста на уровне 142 %, с учетом изменения курса доллара США и дефлятора ВВП – на уровне 119 % [32].

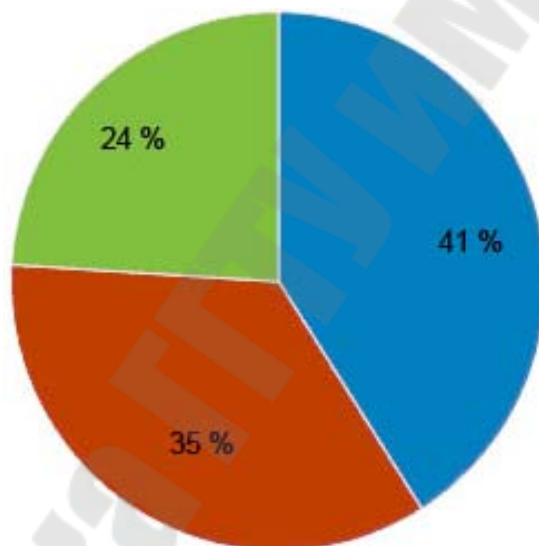


Рис. 2.2. Структура собственности ИТ-компаний, в % от числа компаний Парка высоких технологий:
■ – белорусский капитал; ■ – иностранный капитал;
■ – совместный капитал

Белорусский ИТ-рынок относительно молодой – более 50 % белорусских компаний находятся на рынке не более 5 лет, 31 % – «опытные игроки», которые оперирует на рынке от 6 до 10 лет. «Пионерами» рынка, имеющими опыт работы в индустрии более 11 лет, являются 17 % компаний. Среди основных крупных компаний рынка экспортно-ориентированного программирования Беларуси эксперты выделяют «Gamestream», «Sam Solutions», «Science Soft», «EPAM», «Belhard», «IBA», «Белсофт».

В Парке высоких технологий работает около 24 тыс. программистов, которые реализуют высокотехнологичные проекты для заказчиков из 61 страны мира. Резиденты ПВТ занимают около 80 % отрасли [7].

В рейтинге Международного союза электросвязи ООН по индексу развития информационнокоммуникационных технологий (ICT Development Index) в 2016 г. Беларусь заняла 31 место среди 175 стран и поднялась на 10 позиций вверх по сравнению с 2013 г. Беларусь пятый год подряд входит в ТОП-10 экономик мира с наибольшей динамикой роста показателей ИТ, характеризующей не только технический уровень развития современной и информационно-коммуникационной инфраструктуры, но и то, как эта инфраструктура используется обществом, бизнесом и государством [7].

Показатель производства ИТ-услуг, по данным национальной статистики, включает издание программного обеспечения, разработку программного обеспечения и консультирование в этой области, обработку данных, деятельность, связанную с базами данных [8]. В данный показатель также включены затраты организаций на разработку собственных ИТ-продуктов и услуг для внутреннего использования. Основная часть объема производства ИТ-продукции и услуг приходится на разработку программного обеспечения и консультирование в этой области (85 %).

Экспорт компьютерных услуг по итогам 2016 г. составил 956,8 млн долл. США (табл. 2.4) [8]. Из них резидентами Парка высоких технологий экспортировано 820 млн долл. США [7]. За десять лет экспорт ИТ-услуг вырос более чем в 50 раз. Данные показатели включают в себя в том числе и потребление ИТ-услуг, разработанных компаниями для собственных нужд.

Таблица 2.4

Экспорт компьютерных услуг

Показатели	2006 г.	2011 г.	2016 г.
Экспорт компьютерных услуг Республики Беларусь, млн долл. США	47,9	274,1	956,8
Доля компьютерных услуг в экспорте услуг Республики Беларусь, %	2	5	14
Экспорт Парка высоких технологий, млн долл. США	21,9	215,2	820,6
Доля Парка высоких технологий в экспорте компьютерных услуг Республики Беларусь, %	46	79	86

Благодаря Парку высоких технологий, в 2016 г. в целом по республике экспорт компьютерных услуг стал второй по значимости статьей в формировании положительного сальдо внешней торговли услугами. Разработанное Парком высоких технологий программное обеспечение поставлялось в 67 стран мира: примерно половина экспорта пришлась на государства Западной Европы, чуть более 40 % – на долю США. В то же время наблюдалось снижение экспорта в страны СНГ, что объясняется существенным падением экспорта в Россию. В 2016 г. резиденты Парка впервые вышли на новые рынки – Филиппины, Вьетнам, Туркменистан и Мексика.

В Парке высоких технологий разрабатываются одни из самых популярных приложений в мире. Белорусскими IT-продуктами являются «Viber», «World of Tanks», «MSQRD».

Внутреннее потребление современных IT-услуг находится на низком уровне – около 90 млн долл. США [7]. Основными потребителями программного обеспечения являются государственные органы и крупные частные компании, такие, как банки, компании сектора информационно коммуникационных технологий (операторы связи) и т. д.

Наиболее значимые факторы, влияющие на конкурентоспособность белорусской IT-отрасли:

- географическая и культурная близость Беларуси к Европе (белорусские особенности бизнес-этики очень схожи с европейскими и американскими);

- развитая инфраструктура;

- высокий уровень образования (белорусские IT-специалисты являются одними из самых высококвалифицированных в регионе);

- значительные налоговые преференции (с 2005 г. функционирует Парк высоких технологий с определенным режимом льгот для IT-компаний).

В последние несколько лет IT-сектор Беларуси получил серьезную государственную поддержку и стал одним из приоритетных направлений экономики страны. Республикой Беларусь заключено 65 международных договоров об избежании двойного налогообложения. Резиденты Парка высоких технологий не уплачивают:

- налог на добавленную стоимость (НДС);

- налог на прибыль;

- земельный налог за участки в пределах Парка высоких технологий;

- налог на недвижимость за основные средства, расположенные на территории Парка высоких технологий;

– НДС при ввозе товаров на таможенную территорию Республики Беларусь;

– таможенные пошлины.

Нерезиденты Парка высоких технологий при реализации зарегистрированных бизнес-проектов в сфере новых и высоких технологий освобождаются от НДС по оборотам от реализации на территории Республики Беларусь выполненных работ (оказанных услуг) по зарегистрированному бизнес-проекту.

Создание еще более благоприятных условий для ведения бизнеса в ИТ-сфере предусматривает новый Декрет Президента Республики Беларусь «О развитии цифровой экономики», подписанный 21 декабря 2017 г. Данный документ продлил действие специального налогово-правового режима Парка высоких технологий до 2049 г. Кроме того, в Декрете регламентировано следующее:

– расширен перечень видов деятельности резидентов Парка высоких технологий. В качестве новых видов деятельности предусмотрена разработка биотехнологий, медицинских, авиационных и космических технологий, киберспорт. Также Декретом предусматривается возможность резидентам Парка высоких технологий не только разрабатывать, но и производить высокотехнологичную наукоемкую продукцию. Расширяются возможности резидентов Парка по коммерциализации разработанных ими программных продуктов, в том числе посредством оказания рекламных и маркетинговых услуг, осуществления аутсорсинга бизнес-процессов;

– заложены положения о создании условий для развития продуктовых ИТ-компаний: упрощение порядка заключения внешнеэкономических сделок с использованием возможностей сети «Интернет» – заключения их в электронном виде; оформления первичных учетных документов с учетом общемировых подходов, в том числе в одностороннем порядке (без необходимости истребовать подпись у контрагента, когда это технически невозможно);

– предусмотрено комплексное правовое регулирование бизнесов на основе технологии «блокчейн». Новый Декрет легализует ICO, криптовалюты и смарт-контракты. Благодаря принятию этого документа, Республика Беларусь становится первой в мире юрисдикцией с комплексным правовым регулированием бизнесов на основе технологии «блокчейн». При этом до 2023 г. деятельность по майнингу, созданию, приобретению и отчуждению токенов не облагается налогами.

Для национального и зарубежного ИТ-бизнеса открываются еще большие возможности в разработке и создании наиболее востребованных в мире продуктов с высокой добавленной стоимостью, разработкой программного обеспечения для поддержки бизнес-решений. По прогнозам аналитиков, экспорт ИТ-услуг будет расти на 15–20 % ежегодно. Этот прогноз может быть еще более оптимистичным в свете правительственной Программы развития ИТ-услуг на 2016–2020 гг., предусматривающей крупные проекты на сумму 1 млрд долл. США.

Фактически в Беларуси произошла структурная трансформация экономики с появлением нового и очень сильного кластера роста в секторе ИТ-услуг, который использует возможности глобальной экономики. Очень важный аспект этого нового кластера экономики заключается в том, что он непосредственным образом может обеспечивать качественный рост функционирования промышленности и сельского хозяйства.

Введение этих инструментов в Беларуси позволит создать благоприятную среду для развития венчурной экосистемы, предоставить потенциальным инвесторам инструменты, понятные им и широко используемые в международной практике, снизить их риски при инвестициях в белорусские продуктовые компании.

2.3. Особенности рынка программных продуктов и ИТ-услуг

Любые компании, предприятия и организации осуществляют свою деятельность при помощи информации. Это самый востребованный продукт в наше время, который помогает стремительно развивать бизнес в самых различных отраслях.

Для оперирования данными, их получения, обработки и передачи необходим ряд оборудования, программного обеспечения и услуг, которые предоставляют ИТ-компании.

Для чего нужны ИТ-услуги? Дать полное и однозначное определение ИТ-услугам довольно сложно, поскольку это понятие является сложным процессом со многими участниками. По сути своей, это определенный набор продуктов и услуг, направленных на бесперебойное, безопасное и эффективное обеспечение предприятий информацией.

Участниками ИТ-услуг являются:

– вендоры (компании, которые разрабатывают программное обеспечение);

– дистрибьюторы (компании, в обязанности которых входит доставка оборудования или носителя программного обеспечения реселлеру и сервис);

– реселлеры (компании, которые устанавливают и обслуживают оборудование и ПО);

– потребители.

Качество услуг напрямую зависит от способов коммуникации между всеми участниками процесса.

Чем более оперативно каждое звено будет реагировать на потребности и пожелания конечного потребителя и компаний, которые проводят разработку, доставку и обслуживание ИТ-продуктов, тем более вероятно, что предприятие сможет получать услуги высокого качества и стремительно развиваться за счет увеличения своей производительности.

Какие бывают виды ИТ-услуг? Поскольку в процессе оказания услуг по получению, обработке и передаче информации есть как минимум 5 участников, его можно назвать сложным и достаточно обширным.

Каждая компания определяет для себя виды ИТ-услуг самостоятельно, поскольку точно разграничить их между собой и классифицировать так же сложно, как и дать конкретное определение самому понятию ИТ.

Чаще всего современные поставщики продуктов данной категории и услуг выделяют 6 основных пунктов в своей деятельности:

– аутсорсинг;

– системная интеграция;

– консалтинг в области построения информационных систем;

– поддержка и внедрение информационных систем;

– разработка заказанного ПО;

– обучение и тренинги для персонала, который будет пользоваться продуктами.

Особенности ИТ-аутсорсинга

Выполнять самостоятельно полный спектр работ по обслуживанию информационной инфраструктуры работникам ИТ-отдела совсем необязательно. Чтобы освободить персонал от рутинных ежедневных непрофильных задач, можно обратиться в компании, которые оказывают услуги ИТ-аутсорсинга.

Специалисты по работе с абонентами могут взять на себя обязанности по поддержанию нормальной работы всего оборудования

и программного обеспечения частично или полностью, в зависимости от пожеланий клиента.

Сотрудничество с аутсорсинговыми компаниями дает следующие преимущества:

- освобождает персонал ИТ-отдела от рутинных задач;
- дает возможность сконцентрироваться на разработке инновационных технологий для развития бизнеса;
- снимает с компаний-пользователей финансовую нагрузку для обслуживания информационных инфраструктур.

Однако не стоит сразу отдавать на попечение аутсорсеров все компоненты ИТ-системы. Рассмотрим более подробно, какими услугами стоит воспользоваться.

Популярные ИТ-услуги

К ним относятся:

- сервис деск – помогает в случае сбоев системы принимать и маршрутизировать звонки, оперативно устранять технические неполадки и возобновлять нормальный рабочий темп;
- управление технологиями ИТ – увеличивает производительность компаний-заказчиков, делает затраты более прозрачными, позволяет снизить расходы на приобретение лицензий, аренду помещений, их обслуживание.
- поддержка рабочих мест и управление приложениями – сокращает растраты на приобретение дорогих специализированных приложений для бизнеса, специфическое программное обеспечение, повышает эффективность и производительность рабочих мест.

Если в компании есть ИТ-отдел, то он должен выполнять некоторые задачи самостоятельно, не передавая их аутсорсерам.

Критические сервисы, которые отвечают за ключевые бизнес-процессы компании, проектирование и развитие архитектуры ИТ-системы, – это компоненты, которые лучше всего отдавать под контроль непосредственно сотрудников компании.

Чтобы выбрать ответственного и надежного аутсорсера, нужно, прежде всего, изучить его репутацию на рынке [10].

У хорошей компании есть как минимум 3 клиента, которые могут подтвердить надежность сотрудничества. Если же таких рекомендаций нет, то лучше обратиться в другую фирму с более развитой клиентской базой и большим опытом работы. ИТ-услуги для бизнеса в наше время предоставляют многие компании, которые не один год работают в сфере аутсорсинга.

Современный мировой рынок ИТ-услуг

Современный мировой рынок ИТ-услуг развивается довольно стремительными темпами.

Внутренние отделы компаний и внешние консультанты и подрядчики могут предложить потребителям удовлетворение всех их запросов в области информационных технологий. Особенно полезно это для ведения бизнеса, управления государственными и негосударственными учреждениями, получения и обработки больших массивов данных.

Несмотря на развитие, на данный момент как в Беларуси, так и на Западе, и в странах центральной Европы наблюдается некое затихание в данной отрасли. Это факт говорит о ее стабилизации.

Компании по оказанию ИТ-услуг ожидают прекрасное будущее, учитывая, как быстро меняется специфика данного направления и как растет потребительский спрос.

Каждая компания ИТ-услуг старается расширять перечень своих возможностей и улучшать качество выполняемых работ.

Рассмотрим основные особенности, присущие рынку ПП и услуг (У), проявляющие себя в специфике спроса на ПП и услуги или особой природе конкуренции:

1. Оптимизация затрат на ИТ.

Исследования показывают, что, например, из 48 тыс. серверов Bank of America реально используются всего лишь 8–12 %. Кризисные явления в экономике, спады производства, глобальный финансовый кризис 2008 г. вынуждают не только мелкий бизнес, но и крупные компании оптимизировать затраты на ИТ.

Полная модернизация и покупка нового оборудования заменяются оптимизационными работами по отладке и интеграции существующей ИТ-системы, сокращается объем покупаемых часов технической поддержки ПП, происходит переход от покупки лицензий на ПП к аренде последнего через SaaS.

2. Осознание опасности «инвестиционной ловушки».

Приобретение ПП означает и покупку определенного способа осуществления бизнес-процессов, что может привести к риску попадания в зависимость от конкретного продавца ПП. Инвестиционная ловушка в этом случае включает в себя невозвратные затраты на обучение персонала, оплату лицензии, расходы по модернизации и приобретению приложений.

Одним из решений проблемы может стать приобретение ПП с открытым кодом, которые позволяют компании самой дорабатывать программы в нужном направлении по мере возникновения такой потребности.

3. Интерес к интеграционным решениям.

Как следствие рассмотренного выше аспекта, растет интерес к универсальным ПП, которые обеспечивали бы возможность одновременного использования ПО различных, чаще всего конкурирующих, производителей.

4. Эффект «перелета».

Эффект «перелета» связан с тем, что сегодня сферы использования и производительность многих ПП значительно превышают реальные потребности непрофессиональных пользователей из мира бизнеса, тем более в области домашнего хозяйства. Закупив сложное технологическое оборудование и приобретя лицензии на комплексные ПП, предприятия-заказчики начинают осознавать свою неспособность – в силу нецелесообразности – использовать ПП на 100 %. Это стимулирует их переходить на более дешевые базовые версии, которые зачастую поставляются небольшими ИТ-фирмами, фрилансерами и компаниями-аутсорсерами.

5. Поляризация спроса.

В последнее время усиливается и углубляется поляризация между двумя типами пользователей ПП, где на одном краю оказываются непрофессионалы, способные применять компьютеры исключительно для самых простых операций, а на другом – профессионалы высокого уровня. Для решения этой проблемы разработчики часто выпускают ПП в двух версиях: полной – для квалифицированных пользователей и сокращенной – для непрофессионалов.

6. Повышенные требования к информационной безопасности.

Растут требования к информационной безопасности предлагаемых на рынке ПП, поскольку неудовлетворительная защита деловой и личной информации от несанкционированного доступа и вирусов может не только затруднить нормальную деятельность компании, но и стать фактором ее банкротства. Однако, по мере того как ПП распространяется среди пользователей, его защитные компоненты устаревают, в результате чего либо необходимы дополнительные ресурсы для закупки обновления, либо отказ от него. Наряду с устареванием функциональных возможностей это также снижает интерес к предыдущим версиям ПП.

7. Положительный эффект масштаба.

ИТ-отрасль характеризуется значительными первоначальными вложениями. Однако, если ПП уже написан, ограничений для его воспроизводства с точки зрения технологии практически не существует. Копирование и распространение ПП почти не требуют затрат и могут, с экономической точки зрения, рассматриваться как сопровождающиеся нулевыми предельными издержками.

8. Волнообразный характер динамики отрасли.

Развитие ИТ-отрасли подвержено волнообразной динамике. Сначала инновационный продукт появляется у одного-двух разработчиков – лидеров рынка. Этот ПП подвергается многочисленным доработкам, в нем устраняются первичные ошибки, продукт подстраивается под более массового заказчика.

После чего в отрасль входит большое число фирм-последователей. Объемы продаж растут. Все потенциальные клиенты оказываются охваченными данным ИТ-продуктом. И как только пик рынка достигнут, компании-разработчики выпускают на рынок новый ПП, в то время как старый отходит на второй план. Его производство либо резко прекращается, либо уходит в малозначительную нишу. И волна повторяется вновь.

9. Другая природа конкуренции.

Информационные технологии изменяют природу конкуренции. Наличие сетевого эффекта и точки «критической массы» означает, что лучший с точки зрения качества и технологических характеристик ПП не всегда оказывается в числе победителей. Первостепенную роль играют ожидания потребителей относительно того, какая именно из конкурирующих технологий окажется доминирующей. Большая клиентская база компании в этих условиях служит сигналом жизнеспособности фирмы. Потребители формируют свои ожидания, опираясь на известность бренда, влияние СМИ (насколько часто продукт упоминается в популярной прессе), предварительные объявления о разработках со стороны самих ИТ-компаний.

Таким образом, в сфере ИТ конкуренция имеет место главным образом не внутри рынка, а за рынок, за выбор потребителями той или иной высокотехнологичной платформы.

10. Основные отрасли-заказчики.

Наиболее частые заказы на разработку ПП приходят от компаний финансового сектора и банков. На втором месте находятся сами ИТ-фирмы и телекомы. Третье место по частоте заказов занимает розничная торговля.

Согласно исследованию рейтингового агентства «Эксперт – РА», среди совокупных мировых расходов на ИТ в 2007 г. на промышленность приходилось 20,89 %; телекоммуникации – 17 %, финансовый сектор – 20 %; государственный сектор – 15,5 %; торговлю – 8,9 %; транспорт – 4,4 %; коммунальные службы – 4,4 %; здравоохранение – 4 %; образование – 2,2 %; прочие отрасли – примерно 1,9 % [25].

2.4. Основные особенности ИТ-компаний

По цели и характеру деятельности в ИТ-сфере, как в любой иной отрасли, можно выделить два вида организаций: коммерческие и некоммерческие. Существование последних обеспечивается бюджетным финансированием государства. Их создание, как правило, обусловлено необходимостью оказания различных ИТ-услуг для других государственных и общественных структур (например, вычислительные или информационные центры при министерствах, жилищно-коммунальных службах, медицинских учреждениях и т. п.). Такие организации, в первую очередь, ориентированы на максимизацию общественной выгоды. Однако большинство ИТ-компаний относится к коммерческим организациям и преследуют цель максимизации собственной прибыли.

Существуют несколько факторов, на основании которых все предприятия и организации подразделяются на различные группы. Рассмотрим особенности ИТ-компаний в соответствии с этой классификацией:

1. Используемые ресурсы.

Разработка ПП и оказание ИТ-услуг являются трудоемкими процессами, а сами ИТ-компании относятся к трудоемким. Для них характерна высокая доля затрат на оплату труда в совокупных издержках производства. Такие компании, как правило, имеют высокую степень разделения труда.

2. Отраслевая принадлежность.

Согласно белорусскому законодательству, ИТ-компании относятся к сектору информационных и коммуникационных технологий сферы «ИТ-продукция и услуги».

3. Местоположение.

Выбор места расположения ИТ-компаний может определяться рядом критериев, в числе которых:

– ориентация на трудовые ресурсы – количество трудовых ресурсов необходимой квалификации в регионе и цена рабочей силы;

– ориентация на налоги – характерно размещение (регистрация) центров разработки в зонах с особым правовым статусом или в странах, в которых предоставляются различные налоговые льготы;

– ориентация на потребителя – если ИТ-компания ориентирована на определенного потребителя или группу потребителей, она может иметь представительства в соответствующих регионах;

– остальные критерии, важные при выборе места для предприятий других отраслей, например, ориентация на материалы, на транспортные средства, на источники энергии, для сферы ИТ значения не имеют.

4. Размер предприятия.

Сфера ИТ представлена компаниями самого разного размера: от крупных транснациональных компаний, насчитывающих тысячи работающих, до небольших компаний и индивидуальных предпринимателей (фрилансеров).

5. Организационно-правовая форма.

Для сферы ИТ нет никаких ограничений с точки зрения выбора организационно-правовой формы собственности. Осуществлять деятельность в сфере ИТ можно как с образованием юридического лица (в форме ООО, ЗАО, УП и т. д.), так и без него (в форме индивидуального предпринимательства).

Какими бывают ИТ-компании?

Дадим характеристику основным из них:

• *Продуктовые компании.*

Такие компании занимаются разработкой собственных продуктов. Продуктом может быть все, что угодно, – мобильное приложение, социальная сеть, среда разработки или антивирус.

Названия таких продуктовых ИТ-компаний, как «Microsoft», «Apple», «Лаборатория Касперского» или «Яндекс», давно у всех на слуху. Миллионы людей ежедневно пользуются их продуктами, принося корпорациям огромные прибыли.

Чтобы добиться таких результатов в своей нише, продуктовой компании важно постоянно «держат руку на пульсе рынка». Нельзя допустить, чтобы пользователи предпочли тебя конкуренту, ведь они – основной источник дохода. Именно поэтому компании постоянно проводят маркетинговые исследования, узнавая потребности своих клиентов и меняясь вслед за ними.

Существуют плюсы работы продуктовой компании:

– работа не на заказчика, а на конечного пользователя. Неизменно главный аргумент в старом как мир противостоянии продуктовых и аутсорсинговых компаний. Безусловно, приятно чувствовать себя причастным к тому, чем пользуются сотни, тысячи, а то и миллионы людей;

– эффект полного погружения. В продуктовой компании не нужно постоянно переключаться с проекта на проект. Это экономит время на переучивание и адаптацию к новым условиям и требованиям. Тут вся команда «корпит» над собственным продуктом, доводя до совершенства даже самые мелкие его детали.

Однако могут быть и минусы работы продуктовой компании:

– сильная зависимость от рынка. Чтобы оставаться на плаву, продуктовой компании нужно иметь как можно больше пользователей-клиентов. Если они по какой-то причине перестают покупать твой продукт (из-за финансового кризиса или потому, что нашли более дешевый вариант у конкурентов), дела компании ухудшаются;

– не всегда разнообразная работа: из года в год можно заниматься совершенствованием только одного из модулей продукта. Нередко список задач ограничивается только багфиксингом и поддержкой решения 10-летней давности;

– сложно перейти с проекта на проект. Даже если компания создает линейку продуктов, рядовому сотруднику бывает довольно непросто перейти в соседний отдел. Руководители подразделений формируют собственные команды и часто даже не пересекаются друг с другом. Иногда работнику проще уволиться и пройти собеседование на интересующий его проект с рынка. Это, конечно, не правило, здесь все зависит от конкретной компании и зрелости процессов в ней.

• *Аутсорсинговые компании.*

Это тип компаний, которые разрабатывают ПО под заказ для других фирм и предприятий.

Современный аутсорсинг делает ставку на создание продукта для конечного пользователя. Главная причина состоит в том, что цифровые технологии «докатались» до таких традиционных индустрий, как банковская деятельность или розничная торговля. И эти предприятия пришли к аутсорсерам за решениями для своих клиентов – мобильными приложениями и интернет-магазинами, которые нужно было разрабатывать с нуля. Задачи стали сложнее и интереснее, а программистам разрешили выбирать, над каким продуктом и с какими технологиями больше хочется работать.

Из этого вытекают главные плюсы работы в аутсорсинговой компании:

– разнообразие сфер и проектов. Сегодня можно делать онлайн-магазин, а завтра – игру с дополненной реальностью. Это дает возможность программисту поработать с разными технологиями и в относительно короткие сроки стать многопрофильным специалистом;

– аутсорсинг «крепче стоит на ногах». Продуктовой компании для успешного существования нужно заполучить как можно больше пользователей. Аутсорсинговой компании для этого достаточно иметь всего несколько крупных заказчиков;

– в аутсорсинг легче войти. Как правило, аутсорсинговые компании растут вширь из-за появления новых проектов. Это является причиной возникновения новых позиций для разработчиков, тестировщиков и менеджеров.

Существуют минусы работы в аутсорсинговой компании:

– общение с заказчиками – не всегда простой и приятный процесс. Далек не у всех клиентов есть собственный ИТ-отдел, который взаимодействует с аутсорсерами. Нередко с проектной командой общается финансовый или маркетинговый отдел заказчика. В итоге получается «разговор слепого с глухим»;

– эффект конвейера. Когда за год программист успевает поработать, скажем, на десятке небольших проектов, он, как правило, не чувствует своей причастности ни к одному из них. Другое дело – масштабные проекты для крупных заказчиков, но такие можно встретить разве что в больших аутсорсинговых компаниях.

• *Консалтинговые компании.*

Это компании, которые занимаются внедрением уже готового ПО.

Как это работает? Допустим, строительное объединение «ДомоСтрой» решило оптимизировать свои внутренние процессы и внедрить Enterprise Resource Planning (ERP) – систему планирования ресурсов предприятия. За этой услугой оно обращается в консалтинговую ИТ-компанию, у которой есть готовое коробочное решение с бизнес-процессами внутри.

Сначала в работу включается консультант. Его задача – собрать информацию о всех процессах предприятия, проанализировать их, подготовить необходимую документацию и объяснить заказчику, как адаптировать ERP под нужды его компании.

Допустим, консультант выясняет, что компании «ДомоСтрой» нужны не все модули исходной системы, но требуется несколько спе-

циальных. Тогда в игру вступают программисты, которые разрабатывают недостающую функциональность.

После этого начинается сам процесс внедрения системы и обучения сотрудников предприятия тому, как пользоваться ею.

Здесь есть свои плюсы:

– большие заработные платы. Как правило, установка ERP – дело долгое, трудозатратное и дорогостоящее. Позволить себе такое могут только крупные, «крепко стоящие на ногах» компании. Такие предприятия готовы отдать за работу немалую сумму;

– возможность поработать с известной компанией и внести свой вклад в ее развитие.

Однако, есть и свои минусы:

– стрессовый характер работы. Процесс внедрения ПО может растянуться на годы. Дело в том, что стейкхолдер способен менять требования по ходу пьесы, не соглашаться с консультантом в каких-то вопросах, да и просто быть недовольным проделанной работой;

– частые и длительные командировки, например, в Россию. Большинство крупных консалтинговых компаний базируется в Москве или Санкт-Петербурге. Заказчики же разбросаны по всей стране, поэтому, работая в консалтинге, командировок не избежать. Далеко не все сотрудники готовы жить пять дней в неделю вдали от дома и семьи. К тому же частные перелеты – дело довольно утомительное [14].

• *ИТ-отделы нетехнических компаний.*

Это довольно новое направление, которое начало активно развиваться из-за цифровой трансформации традиционного бизнеса. Теперь, чтобы быть успешными на рынке, компании обязаны присутствовать в цифровом пространстве. Поэтому уже никого не удивишь тем, что у любого крупного банка, страховой компании или форекс-брокера есть собственный ИТ-отдел или даже дочерняя ИТ-компания.

Деятельность таких отделов и компаний находится на стыке аутсорсинга и продукта. С одной стороны, они с нуля разрабатывают решения, но обычно это энтерпрайз-приложения, которыми пользуются сотрудники того же банка или страховой, реже – пользователи с рынка. По сути, такие отделы и компании, как и аутсорсеры, работают на заказчика, только он у них один.

Существуют плюсы работы в дочерней ИТ-компании:

– высокие заработные платы. Этим банки, страховые и форекс-брокеры привлекают программистов, компенсируя довольно ограниченный и не всегда интересный набор задач;

– работа под крылом именитых компаний, услугами которых пользуются множество людей.

Однако есть и минусы:

– часто однотипные задачи. Работа на одного заказчика подразумевает, что программисты занимаются поддержкой и доработкой одного и того же функционала, например, системы интернет-банкинга. Да, время от времени появляются проекты, которые нужно разрабатывать с нуля. Но надеяться, что такое будет происходить каждый месяц, не стоит;

– косность и отличные от ИТ-компаний ценности. Технические отделы неайтишных предприятий часто наследуют культуру головной компании, включая бюрократию, регламенты, дресс-код и фиксированный график работы. Конечно, многие прогрессивные банки или страховые активно внедряют в свои технические отделы стандарты ИТ-индустрии. Однако надо понимать, что сформированную годами культуру трудно изменить «щелчком пальца».

2.5. Направления деятельности ИТ-компаний

Основная сфера деятельности ИТ-компаний – аппаратное и программное обеспечение компьютерной техники и смежные высокотехнологичные области. Она включает в себя разработку различных ПП и оказание целого ряда ИТ-услуг. Остановимся на этом подробнее.

Установка и поддержка оборудования. Услуги, связанные с инсталляцией и поддержкой различных аппаратных систем (компьютерное и сетевое оборудование). К услугам по инсталляции относятся конфигурирование системы, тестирование, отладка, подготовительные работы на площадке и непосредственно инсталляция.

В услуги по поддержке оборудования включаются ремонт и замена вышедшего из строя оборудования и его частей, а также модернизация существующего аппаратного обеспечения. Подобные услуги могут оказываться дистанционно – по телефону или по Интернету.

Установка и поддержка программного обеспечения. Услуги, направленные на установку и конфигурацию ПО, а также сопутствующую поддержку, доступ к вспомогательным ресурсам, дистрибьюцию новых версий и обновлений. В основном поддержка осуществляется по телефону или через скайп.

ИТ-обучение и тренинги. Сюда относят тренинги по технике применения конкретных информационных систем или технологий,

профессиональную сертификацию ИТ-специалистов, повышение общей компьютерной грамотности.

Сетевая интеграция и консалтинг. Услуги по планированию, проектированию и построению корпоративных локальных и глобальных сетей, в том числе мультисервисных, конвергентных беспроводных и проводных сетей для передачи голоса, видео и данных (например, с использованием VoIP и единой среды обмена сообщениями) в рамках единой инфраструктуры.

Системная интеграция. Услуги по проектированию, разработке, реализации, внедрению решения и управлению проектом. Кроме того, сюда может входить разработка заказного ПО, установка и настройка оборудования, устройство сетей и консалтинг.

Консалтинг и кастомизация ПО. Модификация существующих приложений и настройка тиражируемых программных приложений в соответствии со специальными бизнес-требованиями заказчика.

Разработка заказного ПО. Написание программного кода под заказ, а также разработка интерфейсов и дополнений к существующим тиражируемым приложениям и типовым программным блокам. Данные работы включают разработку ПО, тестирование, отладку, реинжиниринг и поддержку.

Аутсорсинг управления приложениями. Сервис по обеспечению ежедневной работы, поддержке и наладке корпоративных приложений. Услуга включает поддержку конечных пользователей (оперативную и профилактическую), работы по модернизации, оптимизации и обновлению пакетов программ и др.

Аутсорсинг информационных систем. Передача поставщику услуг в полное управление или в собственность ИТ-инфраструктуры клиента, включая оборудование и установленное на нем программное обеспечение. При этом поставщик берет на себя всю ответственность за системы, сеть и отдельные приложения, входящие в ИТ-инфраструктуру.

Аутсорсинг обслуживания компьютеров и сетевого оборудования. Аутсорсинг локальных сетей и рабочих мест. Включает работу по установке и конфигурации системы управления сетями, обновление программного обеспечения и оборудования, управление перемещениями, наращиванием оборудования, мониторинг уровня производительности, устранение неполадок и оптимизацию пропускной способности.

Хостинг обслуживания и администрирования ПО. Централизованное управление тиражируемым ПО при условии, что приложения

находятся на территории поставщика услуг, а заказчик имеет удаленный доступ к ПО.

Хостинг инфраструктурных услуг. Сервис по предоставлению стандартных элементов ИТ-инфраструктуры в удаленное пользование на определенный период времени. Подразумевает управление серверами и сетевыми решениями в информационном центре другой компании для управления выделенным или разделяемым web-доступом, для поддержки электронной коммерции, для управления содержанием и системами безопасности. Включает услуги по развертыванию системы с ее последующим удаленным управлением.

ИТ-консалтинг. Консалтинг в области выбора ИТ-стратегии, оценки деятельности ИТ-предприятия, планирования и проектирования ИТ-систем, выбора поставщиков ИТ-решений.

Услуги в области информационной безопасности. Включают весь спектр действий, необходимых для планирования, проектирования, построения безопасной ИТ-инфраструктуры и управления ею. В частности, они включают сервисы, связанные с поддержкой таких систем, как антивирусная защита, средства аутентификации, авторизации, шифрования, брандмауэры, VPN и PKI.

Услуги по обеспечению непрерывности бизнеса. Работы по поддержке приложений, которые должны быть доступны в режиме 24/7 для защиты заказчика от финансовых потерь. Услуги, связанные с обеспечением непрерывности бизнеса заказчика, касаются восстановления и защиты от сбоев, резервного копирования данных и консалтинга в области управления рисками.

Услуги в области хранения данных. Обеспечение жизненного цикла аппаратных и программных частей систем хранения данных, в том числе консалтинг, реализация, управление, поддержка и тренинг. Данные услуги могут быть связаны с обслуживанием устройств записи на оптические носители, дисковые системы хранения, включая серверные системы и устройства, ПО для работы с системами хранения данных и т. д.

Услуги в области управления системами. Услуги, связанные с автоматизацией реакции на системные события, с управлением задачами и выводом информации, с измерением производительности систем и их управлением, с управлением конфигурацией и изменениями, приложениями для поиска и устранения неисправностей.

Услуги по построению Back Office-решений. Основу Back Office-решений составляют ERP-системы. Их выбор, приобретение и внедрение обычно требуют тщательного планирования в рамках дли-

тельного проекта с участием партнерской компании – поставщика или консультанта. Для внедрения ERP-решений требуется весь спектр услуг: от планирования до сопровождения, поддержки и тренинга.

Услуги по построению Front Office-решений. Основы Front Office-решений составляют работы по созданию и поддержке CRM-систем, которые направлены на автоматизацию деятельности, связанной с взаимодействием с заказчиком, продажами и маркетингом. Это решения для автоматизации работы call-центров, центров контактирования заказчиков, автоматизации подразделений продаж и маркетинга. Для реализации подобных решений требуются услуги по планированию, внедрению, сопровождению, поддержке и тренингу.

Услуги по реализации систем управления цепочками поставок. Предполагают широкий спектр услуг по планированию, внедрению и сопровождению решений, позволяющих отслеживать все стадии выпуска и распространения продукции.

Услуги по реализации корпоративных порталов. Сервисы по построению и поддержанию систем интегрированного доступа к приложениям и данным из разных внешних и внутренних систем.

Услуги по созданию систем поддержки принятия решений и бизнес-аналитики. Сервисы, связанные с обеспечением доступа к данным, с предоставлением информации и ее анализом, включая извлечение данных из распределенных источников, создание моделей данных, администрирование баз данных, управление правами доступа к информации и т. п.

Услуги в области систем управления документами и информацией. Сервисы, связанные с внедрением широкого спектра решений по управлению вводом (сканирование, распознавание), хранением, доступом, а также публикацией структурированных и неструктурированных данных [11].

2.6. Модели ведения бизнеса ИТ-компаний

С некоторой долей условности основные модели ведения бизнеса, практикуемые ИТ-компаниями, можно свести к двум видам: сервисной и продуктовой.

Сервисная модель (называемая иногда аутсорсинговой) предполагает оказание ИТ-услуг для удовлетворения конкретных нужд заказчика. Перечень конкретных услуг, оказываемых клиенту, может быть довольно обширным (как было подробно рассмотрено в предыдущем параграфе) и включать услуги по автоматизации бизнес-процессов за-

казчика, ИТ-консалтинг, интеграцию корпоративных приложений, тестирование программного обеспечения, создание выделенных центров разработки, электронное обучение и ряд других услуг. Ключевым отличием такой модели ведения бизнеса является выполнение работ по конкретным заказам.

Продуктовая модель предполагает разработку собственных программных продуктов, разрабатываемых на свой страх и риск, тиражируемых и предлагаемых широкому кругу потенциальных покупателей.

С точки зрения маркетинговой деятельности ИТ-компанияи приведенные выше модели имеют принципиальные отличия [12].

В сервисной модели речь идет о поиске клиента, его маркетинговой «обработке», заключении с ним договора на оказание услуг и последующем осуществлении непосредственного обслуживания.

Во втором случае создание программного обеспечения подразумевается еще до появления первых клиентов, а все процессы по маркетингу и активным продажам «запускаются» уже после разработки программного продукта.

Между тем, с точки зрения клиента и всего рынка в целом, различие между двумя указанными моделями выглядит иначе. Клиент, прежде всего, понимает «продукт» как нечто, передаваемое в его распоряжение навсегда или на длительный срок, и чем он может воспользоваться любым способом по своему усмотрению. В то время как «услуги» воспринимаются как единоразовые или повторяющиеся действия ИТ-поставщика, решающие некоторую проблему клиента и приносящие ему те или иные выгоды.

Например, всемирно известная компания «Google» предлагает широкий спектр сервисов – электронную почту, поиск в Интернете, хранение и обработку фотографий, видеофайлов и документов, онлайн-переводчик и т. п. Подобные сервисы воспринимаются клиентами преимущественно как услуги, хотя для самой компании они выступают как программные продукты [12].

Состояние отечественной ИТ-отрасли

Социально-экономические условия, сопровождавшие развитие отечественной ИТ-отрасли, наложили «отпечаток»/видоизменили проявление трендов глобальной ИТ-отрасли:

- Налоговая оптимизация – тренд имеет в основном простую форму (без офшорных схем по типу «двойная ирландская с голландским сэндвичем» и т. п.) в виде сокрытия реального размера ФОТ; при этом практика по инвестированию оптимизированных средств не

популярна либо осуществляемые из оптимизированного капитала инвестиции зачастую не приносят ожидаемых результатов по причине отсутствия серьезных мероприятий по оценке их эффективности.

- Дробление потребительской ценности – тренд слабо выражен по причине низкого уровня насыщения рынка высококачественными предложениями и слабой конкуренции; в основном проявляется на B2B-рынке – в копировании подходов ведущих мировых производителей ПО в части их маркетинговой политики: при создании собственного ПО, либо в соблюдении политик крупных вендоров, в качестве партнера при продаже/внедрении их ПО.

- Офшорный аутсорсинг – тренд присутствует, характерен в основном для B2B-рынка; источником ресурсов выступают страны ближнего зарубежья.

- Совместное создание ценности – тренд слабо выражен в силу преобладания определенных социальных стереотипов и стилей ведения бизнеса; проявляется на B2C-рынке – основная форма: краудсорсинг и фандрайзинг.

- Удаленный офис – тренд присутствует, часто совмещен с офшорным аутсорсингом; в случае с B2B-рынком в основном проявляется для сотрудников – в возможности удаленной работы.

- Трансформация рабочей силы – тренд присутствует, в основном проявляется на B2C-рынке.

- Покупка перспективных технологий – тренд присутствует; с тем отличием, что большинство компаний не являются публичными, т. е. привлечение акционерного капитала не рассматривается как цель при оценке инвестиций, таким образом, выгоды компаний лежат в плоскости расширения доли рынка/увеличения размера потоков дохода.

- Корпоративное обучение – тренд присутствует, но проявляется незначительно; в Республике Беларусь негативное влияние факторов, компенсируемых корпоративным обучением, многократно усилено из-за так называемого «провала школ», связанного со снижением качества обучения – в базовой и средней школах, и непредоставлением профессиональных навыков и знаний, релевантных нуждам отечественной ИТ-отрасли, – в высшей школе.

Отличительным деструктивным фактором для отечественной ИТ-отрасли являются коррупционные отношения участников ИТ-рынка; данный фактор сдерживает развитие ИТ-рынка в сторону повышения общей конкуренции, а следовательно – затрудняет радикальное повышение эффективности компаний и качества предложений для ИТ-рынка. С другой стороны, коррупция является действенным инст-

рументом, на определенный период обеспечивающим существование/выживание организации в условиях хаотичной и нестабильной внешней среды; однако нельзя гарантировать аналогичные КНР результаты использования данного инструмента в долгосрочном периоде в силу социокультурных и геополитических характеристик Республики Беларусь.

Можно утверждать, что факторы образования/личностного развития и коррупционных отношений имеют долгосрочное влияние на отечественную ИТ-отрасль, и должны быть изучены/устранены, в первую очередь, по следующим причинам:

- Образование/личностное развитие – фактор влияет на качество и объем основного ресурса ИТ-отрасли – людей (как источник человеческого/интеллектуального капитала).

- Коррупционные отношения – фактор имеет разрушающее воздействие на социально-экономическое состояние страны; сила воздействия данного фактора приобретает кумулятивный характер с течением времени, таким образом, усиливается нелинейное снижение стабильности и повышение сложности внешней среды, что в конечном счете отражается на ИТ-компаниях, которые в ней существуют [14].

В условиях информационной экономики или экономики знаний/наукоемкой экономики указанные факторы имеют исключительную важность как для состояния отечественной ИТ-отрасли, так и для развития, что можно выразить через два взаимосвязанных круга (рис. 2.3) эмпирических зависимостей:



Рис. 2.3. Влияние коррупционных отношений и качества человеческого капитала на ИТ-отрасль

Первый круг эмпирических зависимостей включает:

- Социально-экономическая ситуация зависит от эффективности – государства и экономических агентов, которая в том числе зависит от эффективности информационных технологий, потребляемых ими.

- Эффективность информационных технологий оценивается из релевантности их стоимости и ценности для потребителей, т. е. эффективностью инвестиций/затрат на ИТ, которые осуществляет потребитель.

- Релевантность стоимости и ценности ИТ нарушается (искажается) наличием коррупционных отношений между продавцами и потребителями.

- Коррупционные отношения порождаются существующим социально-экономическим фоном.

Второй круг эмпирических зависимостей составляют:

- Успех компании в части инноваций/создания новых знаний в условиях увеличения сложности/стоимости «добычи» (от англ. *mining*) знаний зависит от следующего:

- а) наличия средств для затрат на добычу знаний в необходимом объеме и эффективности их использования;

- б) качества и объема человеческого/интеллектуального капитала как ресурсной базы для добычи.

- Наличие и объем инвестиционных средств зависят от эффективности компании (привлекательность для инвесторов, эффективность использования инвестиций и т. п.); наличие, объем и качество (как ресурсной базы) человеческого/интеллектуального капитала зависят от социально-экономического фона внешней среды (уровня образования/личностного развития, характеристик трудовой миграции, масштабов «утечки мозгов» и т. п.).

- Эффективность компании зависит от эффективности ее устройства, адекватности используемой бизнес-модели, степени развития необходимых компетенций и т. п.; в конечном счете – от адаптивных способностей компании по отношению к действиям конкурентов и государства, ситуации на рынках/поведению потребителей и т. п.

Социально-экономическая ситуация определяется зависимостями, описанными в первом круге.

При этом информационные технологии являются «кросс-технологиями», т. е. внедряются/интегрируются с технологиями в других отраслях/областях знаний, таких, как медицина, робототехника, гене-

тика и т. д., оказывая влияние на их развитие, а также способствуя формированию новых, «пограничных» (на стыке существующих) отраслей/областей знаний.

Человеческий капитал как ключевой фактор в ИТ-отрасли

Для ИТ-отрасли важнейшим ресурсом являются люди; этот ресурс может быть преобразован как в средство производства – человеческий капитал (навыки, компетенции), так и в конечный результат – интеллектуальный капитал, который может иметь форму продукта/услуги.

Компания в ИТ-отрасли должна обладать актуальными с точки зрения свойств используемых ресурсов технологиями/инструментами для их эффективной обработки. В качестве основных свойств ресурса можно назвать психофизические характеристики человека, которые определяют возможности и ограничения на его использование как ресурса, и влияющие на них социокультурные характеристики, которые задают ограничения для технологий/инструментов, применяемых для обработки ресурса.

Перед мировой ИТ-отраслью на текущий момент стоят задачи по изменению существующих/созданию новых технологий и инструментов для обработки ресурсов (людей) с учетом коренных изменений их свойств, связанных со сменой поколений так называемых «бэби-бумеров» и «Х» на поколения «Y» и «Z».

Обобщение содержания различных исследований/обзоров в части смены поколений позволяет выделить следующие ключевые отличия «Y» и «Z» в части их свойств как ресурсов от «бэби-бумеров» и «Х»:

1. Психофизиологические характеристики «Y» и «Z». Здесь можно отметить:

- Выросли в период усиления компьютеризации/роли ИТ и тотального распространения цифровых коммуникаций; как следствие – представители этих поколений «погружены» в виртуальный, цифровой мир, где их желания быстро исполняются, поэтому они ждут того же от реальной жизни.

- Психологическое и гормональное развитие «Y» и «Z» происходит более быстрыми темпами чем у «бэби-бумеров» и «Х».

- Имеют так называемые «быстрые» мозги, т. е. способны учиться быстрее «бэби-бумеров» и «Х», но традиционной форме обучения предпочитают обучение через игрофикацию.

- Продуктивны и мотивированы исключительно при решении краткосрочных задач, неспособны к длительной ментальной фокусировке.

- Воспринимают визуальную информацию эффективней, чем текстовую и вербальную.

2. Социокультурные характеристики «Y» и «Z». Включают следующее:

- Эгоцентричны, предпочитают подстраивать окружающий мир под себя, в том числе работу: гибкий график, отрицание жесткой организационной иерархии и принятых правил/норм, неиспользование инструкций (80 % респондентов одного из исследований не читают их или читают очень редко), ориентация на соревнование (как и в жизни).

- Менее восприимчивы к традиционным формам мотивации: не имеют долгосрочных планов, не интересуются карьерой в традиционном понимании и не испытывают стремления занимать определенные посты/позиции в организационно-штатной структуре; не стремятся к длительным отношениям с работодателем (по данным Трудового Бюро США, 48 % представителей «Y» и «Z» ищут работу, будучи трудоустроенными), материальной выгоде предпочитают участие в создании так называемом «next big thing».

Помимо смены поколений можно выделить еще одну важную тенденцию, связанную с убыванием доли представителей так называемых «белых» рас на глобальном рынке труда, которая порождает задачи адаптации компаний для использования мультикультурных, мультиязыковых глобальных команд сотрудников.

Отечественная ИТ-отрасль подвержена влиянию указанной тенденции смены поколений, но при этом ситуация осложняется представителями так называемым «демографическим провалом 90-х гг.», что выражается в следующей статистике: представители поколений «Y» и «Z» к 2025 г. составят основную долю участников глобального рынка труда.

Таким образом, по мере выбытия «бэби-бумеров» и «X» с рынка труда нехватка ресурсов для отечественной ИТ-отрасли будет ощущаться все острее и осложняться миграцией/«утечкой мозгов», вызванной социально-экономическими и политическими факторами. В отличие от машиностроения (в случае так называемых «заводов-автоматов») или иных отраслей – в ИТ-отрасли полностью заменить людей на машины/механизмы не представляется возможным в силу ее понятной специфики. Это позволяет говорить о том, что в случае отечественной ИТ-отрасли утверждение «человек – основной ресурс для ИТ-отрасли» имеет особое значение [18].

Бизнес-модель ИТ-компаний. Принципы, подходы, обоснование

Обобщая тренды ИТ-отрасли, существующие концепции бизнес-моделей в ИТ-отрасли (такие, как «Все как сервис», «Сервисная наука, управление и инжиниринг», «Цветные пути») и факторы, связанные с недостатками иерархических организационных структур (принцип «некомпетентности» Л. Питера) и ограниченностью интеллектуальных способностей человека в принятии решений (концепция «ограниченной рациональности» Г. Саймона), можно предложить бизнес-модель ИТ-компаний, основанную на принципах, представленных ниже.

Ключевыми компетенциями организации (ее «ядром», движущей силой) должны стать:

- Знания и инновации – компании необходимо открывать/создавать новые сегменты и рынки посредством создания прорывных инноваций, так как существующие рынки насыщены, нужды и желания многих потребителей не удовлетворены.

- Риски и изменения – компании необходимо развивать организационную адаптивность в условиях нестабильной, слабо прогнозируемой внешней среды, с высокой динамикой изменений и растущей сложностью.

- Качество и эффективность – компании необходимо повышать эффективность своей деятельности посредством создания операционных инноваций, так как добыча (mining) новых знаний, оптимизация издержек, удержание/развитие своих позиций на рынке и т. п. становятся более ресурсоемкими.

- Клиентоориентация и конкурентная разведка – компании необходимо опережать конкурентов и удерживать клиентов/повышать качество клиентского опыта, так как конкуренция перестает быть соревнованием с правилами/ограничениями – глобализация обесценивает патентное право, а клиенты становятся более искушенными в выборе продукта/услуги, в отдельных сегментах превращаясь в экспертов по продуктам/услугам.

- Миссия организации должна состоять в увеличении акционерного капитала не за счет выбора определенной продуктовой стратегии, а за счет предоставления общедоступной интеллектуальной инфраструктуры для создания новых знаний/технологий и их коммерциализации в форме любых продуктов/услуг для ИТ- и других высокотехнологичных отраслей.

Деятельность организации должна быть дезинтегрирована сообразно идеологии «сервисных» концепций – все непрофильные компетенции/направления деятельности становятся центрами прибыли, которые в роли поставщиков предоставляют услуги головной организации наряду с другими потребителями.

Традиционные организационные структуры должны быть упразднены – взамен вертикальной иерархии используется сетевая p2p-структура, в которой распределенные команды/индивиды управляются менеджерами и координируются экспертами по ключевым компетенциям и объединяются в неформальные профессиональные сообщества.

Идеология управления компанией должна основываться на принципе ротации – любой менеджер должен быть экспертом в одной из ключевых компетенций или (и) обладать определенными профессиональными навыками, а ролью менеджера он наделяется на период, целесообразный масштабу его уровня управления, после чего эта роль передается другому сотруднику. Ротация позволяет искоренить понятие власти как токсичного для здоровья организации элемента, при этом повышаются управленческие навыки и понимание деятельности компании среди сотрудников и исчезает мотивация, связанная с «вертикальным» карьерным ростом.

Культура организации должна фокусироваться на рациональном использовании основного ресурса – человека, способствовать его развитию и увеличению жизненного цикла его использования посредством постоянного перемещения сотрудников между разными видами деятельности (смена профессиональной специализации, направления деятельности, области знаний) с возможностью приобретения ими новых навыков и знаний.

Можно выделить следующие подходы к использованию предлагаемой бизнес-модели (концепция представлена на рис. 2.4):

- «Компания – поставщики услуг»: компания оптимизирует структуру своих издержек на непрофильную деятельность и повышает ее качество за счет выделения соответствующих подразделений во внешних поставщиков, являющихся центрами прибыли, т. е. предоставляющих результаты непрофильной деятельности как услугу для головной компании наряду с другими потребителями. Любая юридическая, бухгалтерская, маркетинговая и тому подобная деятельность предоставляется компании как услуга внешнего поставщика – на регулярной основе или по запросу, в соответствии с соглашением об

уровне услуг, заключенным между поставщиком и потребителем. Потребитель (компания) может осуществлять расчет с поставщиком как в денежном эквиваленте, так и в создаваемых им продуктах (технологиях, ПО, устройствах). Если поставщик и потребитель входят в одну структуру собственности, то потребитель может также получать часть прибыли поставщика.

- «Компания – ИТ-отрасль»: компания использует в качестве ресурсов людей и результаты деятельности команд/компаний, связанные как с предоставлением определенных компетенций (профессиональных услуг), так и с предоставлением продуктов (технологий, ПО, устройств). Оплата ресурсов может осуществляться как в денежном эквиваленте, так и в создаваемых продуктах. Можно выделить несколько основных типов взаимоотношений – от простейших к сложным:

- компания приобретает индивидуальные знания и навыки;
- компания приобретает компетенции команды/другой компании;
- команда/другая компания обладает готовой технологией (или концептом, идеей), ПО/устройством (или прототипом), которое необходимо вывести на рынок или разработать/доработать, а также осуществить необходимую для этого непрофильную деятельность (юридическую, финансовую и т. п.). Компания предоставляет для этих задач свою инфраструктуру знаний, технологий, операций и т. п. в обмен на право использования полученного в результате продукта (технологии, ПО, устройства) с целью его усовершенствования или (и) предоставления другим командам/компаниями, либо в обмен на долю прибыли от продаж этого продукта. Таким образом, другие команды/компании могут использовать не только инфраструктуру компании для разработки и продвижения своих продуктов, но и продукты, созданные компанией ранее, в составе разрабатываемых.

- «Компания – эксперты в областях знаний»: компания привлекает экспертов из различных отраслей/областей знаний (врачей, робототехников, генетиков и т. п.) в качестве источников знаний, необходимых для создания и улучшения продуктов (технологий, ПО, устройств), предлагаемых в этих отраслях. Привлекаемые эксперты по сути являются продвинутыми потребителями рынков/отраслей, для которых компания может создавать или создает предложения, таким образом, они предоставляют качественную обратную связь и позволяют компании находить новые сегменты/рынки (так называемый «голубой океан»). Оплата подобного привлечения/получения знаний может осуществляться как в денежном эквиваленте, так и в продуктах, выпускаемых для конкретной отрасли.

- «Компания – источники капитала»: компания использует разные формы привлечения капитала, увеличивая его или предоставляя инвестору право на использование ее продуктов (технологий, ПО, устройств).

- «Компания – потребители»: компания предлагает рынку продукты/услуги, созданные в ее инфраструктуре, обеспечивает их жизненный цикл, оценивает их востребованность и т. п., получая от потребителей оплату в денежной форме. Компания стремится адаптировать свои продукты как для B2B-, так и для B2C-потребителей; к примеру, повторно применить в ПО для B2C технологию, созданную/примененную в ПО для B2B.

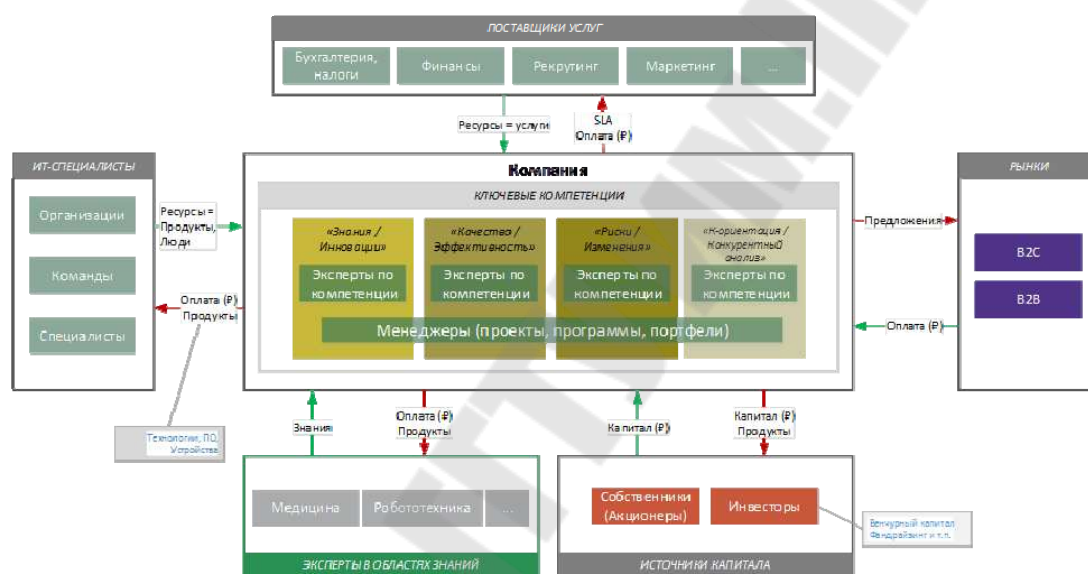


Рис. 2.4. Концепция бизнес-модели для ИТ-компании

Важнейшие особенности предлагаемой бизнес-модели. Компания привлекает основную долю ресурсов по запросу (*ad-hoc*) на глобальном рынке труда; все ресурсы и результаты их использования координируются и совершенствуются в инфраструктуре компании.

Компания фокусируется не на определенных продуктах/услугах и ресурсах, необходимых для их создания, а на эффективном создании продуктов/услуги для любой отрасли и рынка.

Компания предоставляет возможности любому индивиду, команде или другой компании для применения их профессиональных знаний/навыков и реализации собственных идей. Условно говоря, бизнес-модель компании является проекцией концепций «*sharing economy*» и «*DIY*» из областей C2C-взаимодействия и розничной торговли в ИТ-отрасль.

С точки зрения теории «диффузии инноваций» Э. Роджерса, предлагаемая бизнес-модель позволяет повысить скорость создания инноваций, так как:

- способствует созданию социальной системы (сети взаимодействия людей), целью которой является переработка и создание знаний;
- оптимизирует время, необходимое для принятия решения об инновации;
- обеспечивает коммуникационные каналы для передачи знаний, технологий и т. п. между людьми, командами, организациями;
- способствует созданию инноваций, практическая ценность которых проверяется коммерческим успехом связанных с ними продуктов/услуг;
- предоставляет возможность создания инновационного решения «коллективного» типа;
- помогает компании попасть в нишу инноваторов/визионеров рынка.

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ РЫНКА И ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ

3.1. Исследования рынка в сфере информационных технологий

В настоящий момент в рыночных условиях актуальным для выявления результатов деятельности любой организации является минимизация времени между совершением производственно-хозяйственных операций и их информационным отображением для принятия управленческих решений. Эта проблема может решаться лишь внедрением новых информационных технологий. В частности, использование ПЭВМ и специального программного обеспечения для фиксации, обработки данных, получения аналитических и прогнозных сведений о состоянии продаж, ситуациях на рынках сбыта становится основой маркетинговой деятельности, поскольку от этого зависит эффективность работы предприятий, организаций, фирм по производству ими продукции и услуг. В не столь отдаленном будущем по мере активизации отечественного производства предприятия предъявят спрос и на сложные автоматизированные системы управления производством, и на системы проектирования технологических процессов.

До настоящего времени улучшение работы подразделений достигалось с помощью формализации и внедрения ИТ-процессов, при этом процессы рассматривались как цепочки последовательных операций, а задача стыковки деятельности в области ИТ с бизнес-процессами компании часто оставалась «за кадром». В результате трудоемкий и дорогостоящий процесс улучшения ИТ зачастую не приводил к повышению эффективности бизнеса компании и становился причиной разочарования в такого рода проектах [28].

Все чаще авторы методик в области совершенствования ИТ предлагают выстраивать ИТ-услуги таким образом, чтобы они действительно соответствовали ожиданиям потребителей. Этот подход основан на концепции жизненного цикла ИТ-услуги. Данная концепция подразумевает, что на протяжении своего существования любая услуга несколько раз проходит следующие стадии:

- определение и согласование;
- разработка и внедрение;
- эксплуатация и поддержка;
- оценка и улучшение.

Очевидно, что грамотная организация каждой стадии жизненного цикла ИТ-услуги существенно влияет на качество предоставляемых услуг, т. е. на соответствие услуг требованиям и ожиданиям заказчика. Таким образом, мы не просто улучшаем технологии маркетинга ИТ-услуг, а добиваемся повышения эффективности бизнеса.

Согласно данной методике, для правильного построения деятельности на каждой из стадий жизненного цикла ИТ-услуги полезно использовать модель «пяти разрывов», а именно – разрывов между:

- ожиданиями потребителя и восприятием этих ожиданий ИТ-руководством;
- восприятием ожиданий и реализацией ИТ-услуг;
- реализацией и качеством предоставления ИТ-услуг;
- качеством предоставления и восприятием потребителя;
- ожиданиями потребителя и конечной ИТ-услугой.

Также всех потребителей ИТ-услуг можно поделить на две категории, различающиеся по возможностям инвестиций и пониманию необходимости информатизации. Первые – это те, кто, покупая ИТ-услуги, покупают имидж (бренд). Вторые же приобретают, в первую очередь, средство для развития, а зачастую – выживания.

Следует заметить, что инвестируя в ИТ, многие крупные компании ориентируются не столько на повышение эффективности своих

бизнес-процессов, сколько на развитие имиджа. В этом случае они используют приглашенных ИТ-консультантов (исключительно из компаний с мировым именем), чтобы дополнить собственный бренд, продемонстрировать финансовые возможности и свою идентичность с мировыми лидерами. Фактор цены здесь фактически не имеет значения.

Среди потребителей ИТ-услуг можно выделить следующие типы [16]:

1) богатые крупные предприятия, руководство которых видит для информатизации место в общей стратегии развития компании;

2) богатые крупные предприятия, руководство которых не видит большой пользы от заказа ИТ-услуг;

3) средние предприятия, для которых информатизация является актуальной проблемой;

4) средние предприятия, которые подобно аналогичным крупным не видят необходимости в заказе ИТ-услуг;

5) малые предприятия (которые обычно дальше установки «1С: Бухгалтерия» не идут).

К богатым предприятиям, формирующим основную долю оборота рынка ИТ-услуг, относятся либо те, кто собираются выходить на мировые рынки и им необходимо «для создания лица» иметь современные системы, либо те, кто готовятся к продаже (типа компании «Связьинвест»), и им также необходимо поднять себе цену. Есть, правда, и такие, кто не преследуют ни одну из этих двух целей, просто их директорат достаточно прогрессивен для того, чтобы понять, что если не сделать сейчас, то завтра может быть поздно.

Впрочем, многие предприятия этого уровня стоят на достаточно консервативных позициях. На различных форумах и презентациях, которые любят проводить ИТ-компании, часто можно наблюдать примерно такую картину. За продолжительным рассказом о продукте, о том, где он внедрен, каковы итоги и проблемы проекта, нередко следует вопрос: «Насколько после внедрения подешевела продукция заказчика?» Логика здесь понятна, если вы говорите, что информатизация сокращает издержки, значит, она сокращает себестоимость, и поэтому это должно как-то сказаться на прибыльности. Но поскольку информатизация длится не один день, себестоимость уже успевает вырасти по совершенно иным причинам и заметить эффект информатизации довольно сложно.

В отношении других видов ИТ-услуг скепсиса еще больше. Если предприятие заказало ИТ-услугу, то это значит, что оно заключило до-

говор с ИТ-компанией: затем пришли «какие-то люди», долго ходили, беседовали с работающими внутри компании специалистами, что-то смотрели, изучали, а затем выдали «том» страниц на 200 со своими рекомендациями. И даже если ИТ-компания поработала хорошо, выявила реальные проблемы и дала грамотные рекомендации, которые понятны сотрудникам внутреннего ИТ-отдела, донести смысл проделанной работы до высшего руководства довольно сложно. Совсем другое дело, если заказ ИТ-услуги делается с целью вывести какие-то деньги из-под налогообложения. В этом смысле ИТ-услуги ничем «не хуже» остальных. И хотя не известно об объемах рынка псевдо-ИТ-услуг, тем не менее, таковой существует, и потребители на нем тоже есть. Более того, его наличие лишь усиливает скепсис потребителей, потому что априори трудно сказать, какая ИТ-фирма привыкла работать за откаты, а какая оказывает действительно содержательные услуги [18].

Под крупными богатыми предприятиями обычно подразумеваются такие, у которых одновременно выполняются два условия: наличие сложных бизнес-процессов и большие обороты. Если у потребителя сложные бизнес-процессы, а ресурсов для приведения их в порядок нет, то такое предприятие не является сколько-нибудь значимым игроком на ИТ-рынке. Более того, такие предприятия, как правило, являются депрессивными и неуклонно движутся к банкротству. Если взять средние фирмы-потребители, то у них все то же самое, что и у крупных, разве что обороты меньше и возможностей меньше. С другой стороны, и бизнес-процессы проще.

Средние предприятия довольно динамичны на ИТ-рынке, они чаще экспериментируют с новыми продуктами, чаще отправляют своих сотрудников на обучение, лучше заботятся о своей информационной инфраструктуре. Этому есть три причины. Первая – предприятиям этого плана крайне важно удержаться на рынке и завоевать новые ниши, стать, в конце концов, крупными. Это стимулирует к поиску новых, в том числе информационных, решений. Вторая – меньше бюрократии, меньше политики, а значит, проще и быстрее принимаются решения. Третья – у многих нет советской предыстории, следовательно, меньше застойных явлений, более динамичное мышление у руководителей. Такие предприятия, хоть и не могут конкурировать с крупными по количеству денег, потраченных на ИТ-рынке, все же составляют значительный, а главное, растущий его сегмент.

При рассмотрении особенностей маркетинга ИТ-услуг, прежде всего, необходимо разобраться как выстроить ИТ-услуги, чтобы они

соответствовали не только самым «правильным» рекомендациям аналитиков и экспертов, но и требованиям и ожиданиям бизнес-пользователей.

Для начала следует признать тот факт, что ИТ-служба не является самостоятельной – она полностью зависит от бизнеса. Следовательно, выстраивание ИТ-услуг осуществляется исходя из целей, которые ставит перед собой бизнес. Итак, все очень просто – набор ИТ-услуг должен оптимальным образом поддерживать достижение бизнес-целей.

Выбор перечня услуг и их качество – предмет «торга» между ИТ-службой и бизнесом. Очевидно, что бизнес будет всегда стремиться получить максимальное качество за минимальные деньги. Но чудес не бывает, и искусство ИТ-руководителя как раз и заключается в том, чтобы найти баланс между требованиями бизнеса и ценой, которую он готов платить.

Следует заметить, что зачастую именно так и необходимо поступать: подходить к построению ИТ-услуг таким образом, чтобы они, в первую очередь, соответствовали требованиям бизнес-пользователей, лишь после этого нужно вспомнить о проверенных практиках качественного предоставления ИТ-услуг в организациях [18].

Таким образом, проблема заключается не в технических решениях и даже не в деньгах, а в умении слушать своего заказчика и вести с ним диалог, выводящий на взаимоприемлемое решение данного вопроса. Это не что иное, как наука и искусство взаимодействия со своими заказчиками.

Приступая к рассмотрению структуры маркетинговой деятельности предприятия в сфере ИТ-услуг, следует заметить, что центральное место в процессе маркетинга занимает разработка комплекса маркетинговой деятельности. Рассмотрим его более подробно. В нашем случае комплекс маркетинговой деятельности включает в себя: ИТ-услуги как товар, цену ИТ-услуг, каналы распределения ИТ-услуг и систему продвижения ИТ-услуг на рынок.

Разработка ИТ-услуги как элемента комплекса маркетинга услуг – это чаще всего разработка новой ИТ-услуги, а в более широком смысле – нового продукта.

Процесс разработки нового продукта (ИТ-услуги) включает:

1. Генерирование идей.

При этом следует иметь в виду, что главными источниками идей новых продуктов (ИТ-услуг) являются сотрудники компании, потребители, конкуренты, дистрибьюторы и поставщики.

2. Отбор идей.

Главная цель такого отбора – найти хорошие идеи и как можно скорее избавиться от плохих.

3. Разработка и проверка концепции нового продукта (ИТ-услуги).

При этом следует различать идею, концепцию и имидж продукта (ИТ-услуги). Идея продукта – представление о продукте, который менеджеры компании могли бы предложить рынку. Концепцией продукта является пробная версия идеи, выраженная в значимых потребительских терминах. Имидж продукта представляет собой восприятие потребителями фактического или потенциального продукта (ИТ-услуги).

4. Разработка стратегии маркетинга.

Обычно она состоит из трех частей. Первая часть описывает целевой рынок, планируемую позицию продукта, объем сбыта, долю рынка и целевую прибыль. Вторая очерчивает планируемую цену продукта, систему его распределения и маркетинговый бюджет. Третья включает планируемые долгосрочные показатели объемов сбыта, прибылей и стратегии комплекса маркетинга.

5. Бизнес-анализ, который включает обзор прогнозов объемов продаж, издержек и прибылей для того, чтобы определить, удовлетворяют ли они целям компании.

6. Разработка продукта, когда создается образец продукта в соответствии с его концепцией.

7. Пробный маркетинг.

На этой стадии продукт и программа маркетинга вводятся в более реалистическую рыночную обстановку.

8. Коммерциализация, т. е. стадия, на которой продукт (ИТ-услуга) внедряется в рынок.

Каналы распределения как элементы комплекса маркетинговой деятельности ИТ-услуг представляют собой совокупность независимых организаций, вовлеченных в процессе удовлетворения спроса на ИТ-услуги и делающих их доступными для потребителей. Специалисты в области маркетинга ИТ-услуг называют следующие функции канала распределения:

1) информация – сбор и представление результатов исследований о среде маркетинга ИТ-услуг;

2) продвижение – создание и распространение в рекламных целях убедительной информации относительно предложения ИТ-услуг;

3) контакт – приобретение предполагаемых потребителей и установление с ними соответствующих отношений;

4) адаптация – формирование и приспособление предложения ИТ-услуг потребителям и покупателям;

5) переговоры – согласование предложения и спроса на ИТ-услуги;

6) физическое распределение – фактическое предоставление ИТ-услуг потребителям;

7) финансирование – использование ресурсов для покрытия расходов на обеспечение работы канала распределения;

8) взятие риска – принятие финансовых рисков, включая компенсацию потерь из-за неполной загрузки производителей ИТ-услуг.

При отборе участников канала сбыта ИТ-услуг руководство компании должно оценить потенциальные возможности развития каждого участника канала, его прибыль, доходность, способность кооперации и репутацию. При этом компания должна постоянно мотивировать участников своих каналов сбыта, включая не только своих сотрудников, но и независимых посредников. Для обеспечения эффективного функционирования канала сбыта необходимо регулярно оценивать работу своих посредников и помогать им рекомендациями. С изменением покупательной модели потребителей ИТ-услуг, расширением рынков сбыта, усложнением ИТ-услуг, возникновением новых конкурентов появляется потребность в модификации структуры канала сбыта, что необходимо использовать для создания творческой структуры каналов распределения ИТ-услуг.

Также в настоящее время разработка структуры маркетинговой деятельности предприятий, работающих в сфере предоставления ИТ-услуг, тесно связана с широким распространением системы маркетинговой информации. В свою очередь, развитие систем маркетинговой информации вызвано, прежде всего, изменением роли маркетинга в деятельности компаний и разработкой новых информационных технологий. Если на самом первом этапе функционирования маркетинговых информационных систем (МИС) работа происходила с разрозненными массивами информации, поступающими из внешней среды нерегулярно, то постепенно процесс сбора и обработки маркетинговой информации стал более систематизированным, а информация – более интегрированной, что заметно облегчило анализ и использование данных внутри компании, улучшило качество данных, поступающих в систему. Кроме того, эволюция маркетинговых информационных систем шла от сбора и анализа детальной и рутинной информации к оперированию более обобщенной информацией, пригодной для принятия управленческих и стратегических решений.

Процесс интеграции затронул не только маркетинговые информационные системы, но и другие информационные системы внутри компаний, обозначив новый этап в работе с информацией – создание глобальных информационных систем [21]. Огромный импульс к развитию современных систем маркетинговой информации дало усовершенствование информационных технологий в 90-е гг., когда были разработаны и стали широко использоваться системы, позволяющие значительно сократить издержки хранения единицы информации, увеличить скорость обработки и анализа данных, получили дальнейшее развитие телекоммуникации и электронные средства передачи информации, расширились возможности работы с глобальным информационным пространством Интернета. Рост технических возможностей при создании информационных систем и расширение спектра решаемых задач в последние несколько лет привели к существенному росту числа компаний, использующих МИС в развитых странах.

Развитие систем маркетинговой информации и увеличение возможностей обработки и анализа данных привели к усилению роли МИС в информационном обеспечении принятия решений на высоких ступенях управленческой иерархии. Если раньше менеджеры высокого уровня опирались при принятии решений в большей степени на свою интуицию, чем на имеющуюся в компании информацию, а информационные системы использовались главным образом для обеспечения потребностей в информации низшего управленческого звена, то в настоящее время использование систем маркетинговой информации менеджерами высшего и среднего звена неуклонно растет.

Среди современных направлений в работе с системами маркетинговой информации в зарубежных странах можно назвать три основных:

- 1) внедрение новых методов сбора и анализа данных;
- 2) формирование новых подходов к анализу рынка с помощью микромаркетинга и маркетинга баз данных;
- 3) применение нововведений в области организации имеющихся маркетинговых данных, воплотившихся в концепции управления знаниями.

Таким образом, можно сделать вывод, что во многом разработка структуры маркетинговой деятельности предприятия в сфере ИТ-услуг схожа с разработкой любой другой структуры маркетинговой деятельности. Во многом, но никак не во всем. Основное отличие – специфика самих ИТ-услуг, основными видами которых являются консалтинг и аутсорсинг. Рассмотрим их подробнее.

Консалтинговые услуги востребованы там, где велика цена ошибки, где необходимы оригинальные или быстро реализуемые решения.

Результатами работы консультанта могут быть [21]:

- объективная оценка;
- разработанная стратегия развития;
- оптимальная структура;
- поставленная система планирования, учета и управления;
- разработанная корпоративная идеология;
- оптимизированные процессы;
- подготовленный квалифицированный персонал.

Если к этим результатам добавить соответствующие термины из области информационных технологий (ИТ-архитектура, ERP-система, домен сети), то получим те продукты или услуги, которые предлагаются на рынке ИТ-консалтинга.

Параллельно сосуществуют управленческий консалтинг, предлагающий оптимизацию процессов управления, и производственный консалтинг (услуги в решении проблем, связанных с производственными задачами). Консалтинг в области информационных технологий – это управленческий консалтинг, с той лишь разницей, что его результаты относятся к управлению развитием ИТ.

Необходимо отметить, что ИТ-консалтинг, как и любой другой, может быть:

- экспертным, обеспечивающим предоставление профессиональной независимой оценки;
- управленческим, предполагающим разработку и реализацию решений, направленных на развитие компании и рост ее экономических показателей;
- обучающим, обеспечивающим удовлетворение потребностей компании в повышении квалификации ее сотрудников.

Задача консультантов – сформировать стратегию компании, провести аудит существующей ИТ-инфраструктуры и сформулировать требования к ней с учетом существующих бизнес-процессов.

Сейчас в мировой практике ИТ-консалтинга одним из наиболее востребованных предложений является услуга по разработке стратегии и плана развития ИТ (IT Strategy & Planning).

В подавляющем большинстве компаний информационным технологиям отводится роль поддерживающего процесса. Считается, что они очень незначительно влияют на создание стоимости продукта (впрочем, тенденция внедрения CRM-систем постепенно меняет это

видение). При таком подходе вложения в ИТ рассматриваются руководством как неизбежное «зло», хоть и способное в перспективе положительно повлиять на развитие компании. Но ответы на вопросы о том, каким конкретно образом инвестиции в ИТ окажут положительное воздействие на развитие бизнеса, какие преимущества получит компания, до сих пор остаются за пределами четких формулировок, а порой – и понимания владельцев бизнеса [19].

Ответить на них способен ИТ-консультант. Его рекомендации позволяют руководству компаний понять реальное взаимодействие между бизнесом и ИТ, увидеть те преимущества, которые обеспечивает внедрение ИТ-сервисов на предприятиях.

Создание любых корпоративных центров поддержки и управление ИТ-сервисами также начинается с оказания консалтинговых услуг – обследования и формализации соответствующих процессов.

Дальнейшее сотрудничество ИТ-консультантов с клиентом может принять либо форму абонентского обслуживания, либо на основе специального соглашения о предоставлении услуг (SLA) перерасти в ИТ-аутсорсинг. Это позволяет заказчику сосредоточиться на достижении максимальной эффективности от основной деятельности и не думать о второстепенных задачах.

Хотя к ИТ-консалтингу аутсорсинг напрямую не относится, тем не менее он – качественная надстройка над ИТ-консалтингом. Без соответствующих усилий со стороны ИТ-консультантов аутсорсер не может правильно отстроить процессы управления ИТ-инфраструктурой своего заказчика.

Методами анализа рынка ИТ являются количественный и качественный методы. Главные задачи количественного метода – получение количественных данных о состоянии рынка, реакции респондентов на какое-либо событие, объемах производства и т. п. Также важным является то, что в ходе анализа изучается мнение достаточно большого количества людей (большая выборка), а это может служить показателем объективности и достоверности полученных данных. Количественный метод применяется, когда необходимы статистические, точные данные. Итогом проведения анализа является аналитический отчет по результатам исследования, подробный анализ полученной информации, таблицы, графики, приложения, выводы и рекомендации.

Качественные методы – неотъемлемая часть большинства анализа. В отличие от количественных, опирающихся на статистические процедуры, качественные методы исследования имеют нестандартизирован-

ный характер. Качественные методы исследования носят разведывательный, поисковый характер и применяются на этапе ориентации, углубления понимания проблемы. Полученная информация позволяет выдвигать более обоснованные гипотезы относительно особенностей поведения потребителей, причинно-следственных связей и процессуальных характеристик этого поведения. Спектр задач, решаемых с помощью качественных методов, весьма широк. Это изучение 1) внутренней структуры и иерархии мотивов; 2) оценок и критериев выбора того или иного продукта; 3) мотивации покупателей; 4) особенностей восприятия продукта, рекламных и PR-материалов и пр.

Основные тенденции развития ИТ-рынка

Характеризуются следующим образом:

- 1) происходит активный рост ИТ-рынок развивающихся стран, в том числе и за счет перевода американскими и европейскими компаниями своих мощностей в эти страны;
- 2) ИТ-компании являются самыми дорогими компаниями в мире;
- 3) интеграция ИТ-технологий в социальные сферы (электронное правительство, здравоохранение и т. д.);
- 4) самый крупный сегмент ИТ-рынка – это рынок мобильных устройств (планшеты, смартфоны и т. д.);
- 5) вытеснение стационарного программного обеспечения интернет-сервисами.

3.2. Оценка емкости рынка

Что такое емкость рынка?

Это показатель, который приблизительно отражает способность рынка потребить какую-то продукцию.

Обычно данный термин сужают, рассчитывают емкость рынка в конкретной сфере – например, смотрят, какой спрос существует на рынке туризма в конкретно обозначенных географических границах.

Говоря проще, емкость рынка – это показатель, который подскажет, сколько примерно продукта могут купить потребители на конкретном рынке. Под рынком подразумевается некое абстрактное место или отрасль – к примеру, это может быть широкий рынок ИТ-услуг в стране или узкий рынок парикмахерских в одном городе.

Измеряют емкость следующим образом:

- в количестве или в объеме товара, который можно продать;
- в количестве денег, которые можно заработать.

Зачем нужно вычислять емкость? Емкость рынка помогает планировать экспансию на рынок, принимать управленческие решения и аргументировать предложения для инвесторов [15].

Три вида емкости рынка

К ним относятся:

- *Потенциальная емкость.* Это размер рынка, который предполагает максимальный спрос на ваш продукт среди всех потребителей, т. е. ситуация, когда любой представитель целевой аудитории готов постоянно покупать ваш продукт.

- *Фактическая емкость.* Это показатель, основанный на текущем развитии спроса. Например, все люди, которые сейчас пользуются товарами и услугами именно вашего потребительского сегмента.

- *Доступная емкость.* Это количество потребителей, на которые может претендовать ваша компания с имеющимся продуктом и его характеристиками.

С чем нужно определиться до начала расчетов?

Перед расчетом емкости нужно подготовиться и решить, что конкретно вы будете вычислять. В универсальный список входят следующие критерии:

- время. То есть за какой период считать емкость. Лучше брать небольшие отрезки времени, полгода или год, и еще меньше – для сезонных бизнесов;

- география. По какому региону будет рассчитываться доля рынка. Например, вы можете вычислять данные по всей стране или только по конкретной области или городу;

- аудитория. Кто конкретно берется в расчет. Актуально для расчета доступной емкости: чем уже будет прописана целевая аудитория, тем точнее будет показатель;

- единица измерения. Например, если вы собираетесь продавать товар по примерно той же цене, что и конкуренты, проще проверить, сколько денег на рынке. Если есть возможность снизить себестоимость продукта или на рынке большие колебания цен, лучше проверить количественный показатель.

Методы сбора и источники информации

Есть несколько источников данных, которые пригодятся при вычислении емкости рынка:

- открытая информация – это государственная статистика по вашей сфере, финансовая отчетность компаний, отраслевые СМИ;

– маркетинговые исследования и аналитика рынка. Такая информация в основном платная – можно купить готовые отчеты или заказать уникальные под ваше направление;

– аналитика данных компаний. Доступна, если бизнес публикует информацию о производстве, дистрибуции и продаже товаров. Исследуя крупных игроков в сфере, можно сделать косвенные выводы и о емкости рынка;

– оценка потребителей. Для получения данных используется метод социологических исследований: проводится опрос потенциальных и действующих клиентов, изучаются уровень потребления, средний чек за покупку, заинтересованность в выборе бренда или смены рынка;

– нормы потребления. Это нормативные документы, которые устанавливают средние данные по потреблению продукции по версии экспертов и властей.

Что еще нужно учитывать в расчетах?

В зависимости от конкретной ситуации нужно учитывать и вторичные факторы, которые могут оказать влияние на показатели емкости рынка. Вот что может пригодиться:

- *Динамика спроса.* Если бизнес сезонный, стоит учитывать время экспансии и считать емкость для отрезка времени. Например, доступная емкость рынка для магазина подарков будет разной летом и в конце декабря.

- *Качество и характеристики продукта.* Учитывайте конкурентные особенности вашего товара или услуги. Например, если собираетесь производить дорогой хлеб с орехами, нужно сужать количество целевой аудитории до тех, кто может себе позволить такую еду. И наоборот, если делать продукт дешевле, снижается емкость за счет тех, кто в принципе не покупает недорогую еду.

- *Внешнее влияние.* К примеру, на емкость рынка влияют политические решения, законодательство и отношения между странами. Например, из-за санкций и сокращения импорта фактическая емкость рынка растет. А после новых торговых соглашений доступная емкость, наоборот, может уменьшиться из-за появления сильных конкурентов.

- *Покупательная способность.* Перед расчетом емкости важно проверить, точно ли обозначена целевая аудитория для продукта. Бесполезно вычислять спрос, если у потенциальных покупателей не будет денег на ваш товар.

Специфические показатели, которые свойственны продукту или региону. Например, глобальное потепление может повлиять на доступную емкость рынка обогревателей в холодных регионах.

Как посчитать емкость?

Есть три базовых способа расчета. Если есть несколько целевых аудиторий или несколько товарных групп, то стоит рассчитывать каждый сегмент отдельно, а после сложить показатели.

1. Метод «по норме потребления».

Этот метод еще называют «снизу вверх», потому что расчет идет от данных по ожидаемым покупкам потребителей, т. е. от тех, кто формирует спрос.

Формула его такова: количество целевой аудитории умножается на норму потребления за конкретный период.

Если нужно вычислить денежное выражение, то показатель умножают на стоимость 1 единицы продукции. Если нужен объем – на средний объем одной упаковки.

2. Метод на основе аналитики рынка.

Этот метод называют «сверху вниз», потому что он идет от тех, кто удовлетворяет спрос, т. е. от данных компаний. Метод можно использовать, если в вашем сегменте крупный бизнес раскрывает информацию о выручке, или есть иной способ получить данные.

Емкость определяют так: складывают все продажи крупных компаний, которые закрывают потребность 80–90 % рынка. Учитывать нужно розничные цены для потребителя.

Этот метод чаще заказывают в аналитических агентствах, а они получают данные из опросов компаний. Цифры всегда неточные, нужно учитывать погрешность в зависимости от количества компаний, которые отказались сотрудничать.

3. Метод реальных продаж.

Этот метод расчета практикуют исследовательские агентства – они заключают договоры с крупными ретейлерами и анализируют их реальные данные о продажах.

Собрав информацию от нескольких компаний, можно с точностью утверждать, сколько продуктов из определенной категории было продано за конкретный период. Таким образом, вычисляется примерная емкость как всего рынка, так и отдельных территорий.

Емкость рынка – это потенциальный спрос на продукт в конкретном месте за отдельный период. При расчете этого показателя

нужно учитывать особенности вашей отрасли, полноту источников информации и точность расчета.

Проще всего посчитать емкость, найдя нормы потребления вашего продукта и умножив их на количество целевой аудитории.

Погрешность будет большая, потому что нормы не учитывают ситуацию, когда люди замещают потребность в продукте товарами из другой категории. Например, не выбирают, у какого продавца купить хлеб, а заменяют его на хлебцы.

Поэтому такой метод нужно применять только для приближенных расчетов.

Другой способ расчета емкости – использовать данные о продажах крупных компаний. Это возможно, если они публикуют подробную финансовую отчетность или предоставляют данные в маркетинговые агентства для отчетов о рынках. Расчет получится точнее.

Собрать аналитику конкретных продаж – когда ретейлеры отдают данные из чеков и формируют подробную статистику. Это довольно точный расчет – данные анализируют в динамике, поэтому можно изучить, например, ежемесячную статистику продаж за последний год. Такое исследование можно заказать в маркетинговых агентствах.

Узнав емкость конкретного рынка, можно планировать развитие бизнеса, аргументировать и рассчитывать необходимые финансовые вложения. Если окажется, что рынок маленький, стоит искать другие площадки для сбыта [19].

По оценке специалистов, совокупный объем мирового рынка ИТ на сегодняшний день превышает два триллиона долларов.

Наиболее крупным сегментом ИТ-рынка по объему продаж является оборудование, что объясняется ростом объемов потребляемой информации в геометрической прогрессии. Это напрямую стимулирует спрос на серверы и системы хранения данных. В настоящее время увеличивается количество центров обработки данных, повсеместно применяются облачные решения для обработки и хранения информации. Все это обеспечивает устойчивый спрос на различные виды сетевого оборудования. В то же время постепенно сокращается в объеме рынок персональных компьютеров, а рынок мобильных устройств, напротив, постоянно увеличивается. Также значительно снижаются поставки мониторов. Довольно стабильным остается объем продаж печатно-копировальной техники.

Наиболее динамично развивающимся сегментом мирового ИТ-рынка является рынок ПО, который в последние несколько лет

ежегодно увеличивается более, чем на 6 %. Больше половины от общего объема сегмента составляют различные виды приложений, а остальной объем приходится на средства разработки и системное ПО. Самые востребованные на данный момент – приложения для организации совместной работы, в частности, различные решения для организации внутрифирменных социальных сетей и обеспечения совместного доступа к файлам: их объем увеличивается более, чем на 20 % каждый год. Также динамично развиваются приложения для управления базами данных и аналитики – ежегодно происходит их рост более, чем на 8 %. Неизменно высоко востребованы решения для управления ресурсами предприятия, для поддержания отношений с клиентами, а также решения для обеспечения безопасности.

Растет многообразие и сложность используемых корпоративных ИТ-систем, требующих больших затрат на установку, интеграцию, обучение сотрудников, обслуживание систем, что обеспечивает постоянный спрос на ИТ-обслуживание. Другое возможное решение этих задач – передача функций по поддержке и обслуживанию ИТ-инфраструктуры сторонним организациям (ИТ-аутсорсинг), одно из перспективных направлений на данном рынке услуг.

Условия и методы предоставления услуг во всем мире принципиально меняются, поставщики ИТ-услуг вынуждены учитывать растущую конкурентоспособность рынка. Поэтому происходит бурный рост «облачного» направления, а также рост услуг, связанных с обеспечением корпоративной мобильности, управлением взаимоотношениями с клиентами, обработкой больших объемов данных. Развивается аутсорсинг, увеличивается спрос на мобильные устройства и приложения.

Мировой рынок ИКТ

В январе 2020 г. компания «Gartner» поделилась предварительными итогами развития мирового рынка ИКТ в 2019 г. и дала прогноз на 2020–2021 гг. По данным аналитиков, в 2019 г. его объем составил 3,74 трлн долл. США, что на 0,5 % больше, чем годом ранее. В компании отметили, что мир находится в ожидании рецессии, но пока она не началась, так что ИКТ-расходы будут расти и в 2020 г. увеличатся на 3,4 % до 3,87 трлн долл. США, а в 2021 г. могут вырасти еще на 3,7 % и превысить 4 трлн долл. США.

Быстрее всех развивался и будет продолжать развиваться рынок корпоративного ПО – в 2019 г. он увеличился на 8,5 % до 456 млрд долл. США, а в последующие годы темпы его роста достигнут 10,5 %. Основная причина – популярность программных сервисов, которые благодаря облакам становятся все более доступными.

Самым большим сегментом мирового ИКТ-рынка являются услуги связи (1,36 трлн долл. США в 2019 г.). На втором месте ИТ-услуги (1,03 трлн долл. США). «Gartner» прогнозировал, что после падения в 2019 г. в текущем году возобновится рост рынка Центра обработки данных (-2,7 % и 1,9 % соответственно) и рынка устройств (-4,3 % и 0,8 % соответственно).

В феврале итогами и прогнозами поделились и аналитики «IDC». По их данным, в 2019 г. мировой рынок ИТ достиг 4,15 трлн долл. США, а в 2020 г. вырос еще на 3,6 % до 4,30 трлн долл. США. Около 2,7 трлн долл. США придется на поставки ИТ-оборудования, программного обеспечения, ИТ-, телекоммуникационных и бизнес-услуг для корпоративного и государственного секторов. Остальное будет потрачено в потребительском секторе. «IDC» также прогнозировала высокий спрос на разработку и внедрение приложений (ежегодный рост – около 11,1 %).

Представляя свои прогнозы и в 2019 г., и в начале 2020 г., аналитики отмечали, что на их сбываемость могут оказать влияние санкции, торговые войны, да и возможность экономического кризиса сохраняется. Однако первостепенным фактором, влияющим на мировой ВВП, а значит, и на уровень расходов на ИКТ, стала эпидемия коронавируса.

Влияние COVID-19 на мировые ИКТ-расходы

Мировая пандемия заставила аналитиков пересмотреть прогнозы развития ИКТ-рынка. В мае 2020 г. аналитики «Gartner» уточнили данные по 2019 г. и объявили, что по их расчетам в 2020 г. мировые ИТ-расходы сократятся относительно 2019 г. на 8 % до 3,4 трлн долл. США. Таким образом, отрасль практически вернется на уровень 2016 г., когда этот показатель составил 3,414 трлн долл. США.

Сокращение ожидает все сегменты отрасли, кроме облачных сервисов – спрос на них будет расти по причине массового перевода сотрудников на удаленную работу. В целом компании будут фокусироваться на технологиях и услугах, помогающих выжить в новой реальности. Задачи цифровой трансформации и роста бизнеса отойдут на второй план.

Самое большое падение (-15,5 %) ожидается в сегменте ИТ-устройств. Несладко придется сегменту решений для дата-центров (-9,7 %). Не пощадит коронавирус и ИТ-сервисы (-7,7 %). Сегмент корпоративного ПО, которому в январе предрекали самый значительный рост – на 10,5 %, в соответствии с новым прогнозом сократится на 6,9 %.

Единственным сегментом, который выиграет от пандемии, станут публичные облака – «Gartner» прогнозирует рост на 19 %, в том числе облачная видеоконференцсвязь вырастет на 24,3 %, а облачная телефония – на 8,9 %.

Сходного мнения придерживаются и в «IDC». Аналитики этой компании в мае 2020 г. также пересмотрели прогноз и объявили, что в 2020 г. ожидают сокращения мирового ИКТ-рынка на 5,1 % до 2,25 трлн долл. США. Расходы на информационно-коммуникационные и бизнес-услуги упадут на 3,4 % до 4 трлн долл. США, а на телекоммуникации – на 0,8 %. Одновременно расходы на ИТ-инфраструктуру вырастут на 4 % благодаря спросу на облачные сервисы и достигнут 237 млрд долл. США [31].

3.3. Анализ конкурентов в сфере информационных технологий

Как показал опрос менеджеров по продуктам, не все компании анализируют и сравнивают свой продукт с продуктами конкурентов. Компания часто фокусируется на опыте использования продукта и потребностях текущих клиентов, используя их как единственную отправную точку для развития продукта.

Это чревато тем, что в какой-то момент можно пропустить развилку, и тогда рынок пойдет в одну сторону, а продукт компаний – в другую тупиковую ветку. Пример из жизни – это компания «Polaroid», которая сама произвела революцию на рынке пленочных фотоаппаратов, предложив моментальные фотографии, а затем «прошлапила» следующую революцию, связанную с появлением цифровых фотоаппаратов.

Еще один пример можно увидеть в сериале «Силиконовая долина», когда в 8 серии 1 сезона Гевин Бэлсон из Hooli презентует на TechCrunch Disrupt показ того, как они «взломали» алгоритм сжатия Pled Piper, тем самым «убив» уникальность последнего, лишив его права быть первым и технологического преимущества.

Эти истории демонстрируют собой ответ на вопрос: «Зачем изучать продукты конкурентов?», а следующий вопрос: «Как анализировать и сравнивать свой ИТ-продукт с продуктами конкурентов?» На meetup-е обсуждались кейсы участников, они и презентуются.

Кейс № 1: Анализ продуктов с точки зрения Клиента (B2B). Первое, что необходимо сделать – развернуть демонстрационные

стенды, на которых с помощью стандартных возможностей попытаться настроить желаемые бизнес-процессы. Это приведет нас к списку требований к каждому из продуктов: чего в них не хватает, чтобы можно было стартовать.

Эти списки передаются в компании и задаются два вопроса:

1. Как быстро можно получить эту функциональность?
2. Сколько это будет стоить и будет ли стоить вообще?

Подоплекой для этих вопросов является не только необходимость старта, но также понимание, что с ростом вовлекаемых типов документов и их объема, нам нужно будет адаптировать и развивать систему под наши потребности.

Например, для старта компания готова загружать и выгружать вручную документы в/из информационной системы оператора ЭДО для подписания и обмена документами, но в последующем хотела исключить этот этап, интегрировав ИС оператора в качестве сервиса к корпоративной ИС. Суть такова – сотрудник подписывает и отправляет документ из корпоративной ИС, из того места, где он появляется-формируется.

Их ответы дают представление о том, кто из потенциальных партнеров годится для быстрого старта и долгосрочного сотрудничества.

Следующее, что интересует, это «Модель сотрудничества». Компания поясняет, сколько намерены проводить документов через их системы ЭДО, на что получает, например, следующие предложения:

– кто-то предложил модель подписки: платится определенная сумма в месяц и не важно, сколько документов проходит через систему;

– СКБ «Контур» предложил пакетные тарифы – оплачиваем нужное количество документов. На старте это более выгодная модель сотрудничества чем подписка, когда количество проводимых документов мало;

– «Тензор» предложил бесплатный документооборот и мотивировал это тем, что компания их интересует не как единственный клиент, а как возможность получить еще 200 клиентов (партнеров компании), для которых документооборот будет платным.

На этом анализ закончен и можно приступать к подготовке конкурса.

Кейс № 2: Анализ продуктов с точки зрения компании-разработчика (B2B). Например, программист работает в компании, которая на основе собственной платформы занимается развитием продукта для автоматизации работы автошкол. Анализ конкурентов показал,

что на рынке еще не сформировались продукты-лидеры, и сейчас этот рынок больше предоставляет услуги автоматизации, чем продукты. По этой причине программист начал с анализа клиентов.

Клиентов можно разделить на два типа:

1. Одиноким автошколы, которым достаточно текущего инструмента на основе Excel и бумаги. Таким клиентам приходится «пушить» услугу по автоматизации их работы.

2. Автошколы, которые пытаются работать по филиальной модели или модели франчайзи. У этих клиентов есть сформированная потребность в другой модели бизнес-процессов, которая предполагает наличие какого-то ИТ-решения, за счет чего достигаются единообразие процессов, уровень качества услуги и определенный уровень эффективности/отдачи процессов. Им не нужно «толкать» услугу, они ее «тянут».

Вторых клиентов меньше, и они выгоднее, поэтому больше заботят те конкуренты, которые борются с компанией за них.

Кейс № 3: Анализ продуктов с точки зрения компании-разработчика (B2C). Рассмотрим задачу разработать интернет-магазин по продаже продуктов питания. Первое, с чего можно начать, – это разместить пробные заказы в интернет-магазинах конкурентов. Благодаря этому можно изучить, сколько и каких экранных форм увидит покупатель до того момента, как нажмет «Оплатить заказ».

Во время размещения заказа он, в первую очередь, обращал внимание на то, насколько интернет-магазин конкурента пассивен/интерактивен. Пассивные интернет-магазины были источником информации, которая возможно интересует клиентов. Интерактивные интернет-магазины собирали информацию о покупателе и старались облегчить и ускорить процесс подготовки к размещению заказа (процесс выбора).

Также составляется таблица с параметрами, которых в итоге может оказаться около 50, а суть их сводится к тому, «что» у продуктов конкурентов есть общего и чем они различаются. Параметры кластеризируются и на основе этой информации составляется Perception Map (карта позиционирования/восприятия), где экспертно оценивается, как интернет-магазины конкурентов могут восприниматься покупателями, в каких покупательских кластерах сосредоточены продукты конкурентов и в каких нишах конкуренция ниже [22].

Во время презентации кейса другим участникам было замечено, что определение таким образом своей целевой ниши согласуется с идеей «Генотипа клиента» в трактовке Артемия Малкова. Суть идеи –

определить главные «боли-проблемы» клиентов из целевой ниши и реализовать для них уникальные технологические решения (функции продукта), которые будет не просто скопировать конкурентам.

Общие выводы на основе кейсов

Независимо от того B2B- или B2C-продукты анализируются, есть следующие общие моменты:

- *Бизнес-процесс/Customer Journey Map*. Для B2B это будет описание бизнес-процесса пользователя клиента (его путешествия в продукте), которое заканчивается необходимым ему результатом процесса. Для B2C – это соответственно путешествие клиента к экрану «Спасибо за заказ, ваши деньги получены». И необходимо смотреть на то, как это путешествие организовано в продуктах наших конкурентов.

- *Клиенты*. Сравнивать и анализировать нужно только те продукты, которые конкурируют в одной нише: ориентированы на интересных клиентов/уже клиентов фирмы.

- *Команда*. Частота выпуска новых релизов; скорость работы продукта; удобство и дизайн пользовательского интерфейса; количество информации в Сети о продукте; информативность сайта о продукте; результаты поисковой выдачи – все это указывает на размер и качество команды конкурента, на ее слабые и сильные стороны.

Параметры продукта. Все конкурирующие продукты можно свести к какому-то ограниченному списку параметров, из которого становится ясно:

- 1) что уже является «стандартным функционалом» на рынке, и не отстает ли фирма в этом от конкурентов;

- 2) на чем сфокусированы продукты конкурентов, что составляет их отличие, и это повод разобраться в причинах, почему именно на этом они фокусируются, какие за этим стоят клиенты, потребности и приносимые деньги.

Модели сотрудничества (монетизации). Показывают, каким образом конкуренты получают деньги за продукт и насколько в этом преуспели.

Цель анализа и сравнения с продуктами конкурентов. Перед тем как начинать анализ и сравнение, необходимо определить, что хотим выяснить и получить в результате этой работы. От этого будут зависеть как масштаб исследования, так и привлекаемые для этого специалисты. Если нужно понять:

– с кем фирма конкурирует за клиентов, то достаточно будет менеджера по продукту;

– как выглядит Customer Journey Map в продуктах конкурентов и сформировать параметры сравнения продуктов, то здесь уже дополнительно понадобится системный аналитик, который попробует настроить и воспроизвести бизнес-процессы/путешествия наших клиентов в продуктах конкурентов;

– как технически реализован какой-то параметр – функция продукта, то понадобится еще и разработчик и, возможно, попытка «закодировать» нечто подобное (реверс-инжиниринг).

3.4. Сегментация рынка и стратегия позиционирования

Основные понятия сегментации

Осуществление успешной коммерческой деятельности в рыночных условиях предполагает учет индивидуальных предпочтений различных категорий покупателей. Занимаясь предпринимательской деятельностью, необходимо ориентироваться на наиболее перспективные целевые рынки. Это позволяет не расплывать ресурсы, а сосредоточить их на удовлетворении потребностей избранных групп покупателей, обслуживание которых приносит предприятию максимальную выгоду.

Максимальная эффективность достигается за счет сегментации рынка. Известно, что любой рынок состоит из покупателей, которые отличаются друг от друга своими вкусами, желаниями, потребностями и мотивами совершения покупок. Поэтому производители и представители сбытовых организаций должны осознавать, что невозможно учесть такое разнообразие факторов, влияющих на принятие решения о покупке предлагаемых товаров и услуг в условиях конкуренции, если ориентироваться на весь рынок. Другой крайностью может являться выпуск и реализация ограниченного ассортимента товаров, рассчитанных на усредненного потребителя.

Только отношение к рынку как к некоторой дифференцированной структуре в зависимости от групп потребителей и потребительских свойств товара может обеспечить успех в предпринимательской деятельности.

Сегментация рынка – классификация групп потенциальных потребителей на основе различий в их нуждах, вкусах и (или) поведении.

В основе сегментации рынка лежит учет индивидуальных предпочтений различных категорий потребителей. Она позволяет из общего числа потенциальных потребителей выбирать определенные группы (рыночные сегменты), предъявляющие более или менее однородные требования к товару.

Таким образом, **сегмент рынка** – это особым образом выделенная часть рынка, совокупность потребителей, одинаково реагирующих на одни и те же побудительные стимулы [13].

При тщательно выполненной сегментации рынка нередко удается обнаружить сегменты, не освоенные или весьма слабо освоенные конкурентами. Потребители, составляющие такой сегмент, вынуждены удовлетворять свои потребности лишь частично. Такой сегмент называется **рыночным окном**. Если компания вовремя обнаруживает такое окно и предпринимает эффективные меры по его освоению, она может рассчитывать на хорошие результаты.

Если компании удастся прочно утвердить свои позиции на каком-либо сегменте рынка, заняв на нем доминирующее положение (создав в рамках своего сегмента монополистический рынок в миниатюре), такой сегмент часто называют **рыночной нишей** компании.

Один или несколько сегментов, отобранных для маркетинговой деятельности предприятия, представляют собой *целевой сегмент рынка*. В процессе формирования целевого рынка фирмы могут ориентироваться на рыночные ниши и рыночные окна.

Подходы к сегментации рынка

Выбор целевого сегмента или нескольких сегментов зависит от *маркетинговой стратегии* предприятия.

Выделяют три основные разновидности маркетинговых стратегий:

- стратегию массового маркетинга;
- стратегию концентрированного маркетинга;
- стратегию дифференцированного маркетинга.

Стратегия массового маркетинга

Такая стратегия применяется в основном крупными компаниями, располагающими значительными средствами.

Она оправдана только при достижении больших объемов продаж.

В соответствии с данной стратегией на весь рынок (независимо от его сегментации) выпускается один тип товара. Задача маркетинга в этом случае заключается в том, чтобы обеспечить ему привлека-

тельность в глазах потребителей, относящихся к большинству сегментов рынка.

Для успешного применения стратегии массового маркетинга необходимы следующие условия:

- большинство потребителей должны испытывать потребность в одинаковых свойствах товара;
- у компании должно быть достаточно средств для организации массовой рекламы и массовых продаж;
- диапазон цен, применяемый компанией для своего товара, должен быть приемлем для большинства потребителей.

Стратегия концентрированного маркетинга

При ограниченных ресурсах (например, в небольших компаниях) данная стратегия весьма привлекательна. Суть стратегии заключается в концентрации всех ресурсов и маркетинговых усилий компании на одном сегменте рынка (специфической группе потребителей).

Небольшая компания, как правило, не может успешно конкурировать с более крупными фирмами на всем рынке, но может добиться преимущества на отдельном сегменте за счет высокой степени индивидуальности и особого подхода к удовлетворению потребностей составляющих его потребителей.

Стратегия концентрированного маркетинга приносит успех компании при выполнении следующих условий:

- маркетинговые усилия опираются на исключительный характер продукции компании (продукция или товары, предлагаемые компанией, должны за счет своей узкой специализации удовлетворять потребности потребителей целевого сегмента лучше, чем более универсальные товары конкурентов);
- маркетинговая программа компании должна быть лучше приспособлена к целевому сегменту, чем программы конкурентов, ориентированные одновременно на множество сегментов.

Стратегия концентрированного маркетинга дает возможность компаниям с небольшими ресурсами успешно конкурировать с более крупными компаниями на специализированных рынках. Однако при таком подходе компания сильно зависит от своего небольшого сегмента, и неблагоприятные события на нем (например, выход на данный сегмент рынка нового сильного конкурента) могут резко ухудшить положение компании.

Стратегия дифференцированного маркетинга

Это компромисс между описанными выше подходами. Компания может выбрать несколько целевых сегментов рынка, для каждого из которых разрабатывается отдельный план маркетинга.

Стратегия дифференцированного маркетинга целесообразна при следующих условиях:

- у компании должно быть достаточно средств для осуществления нескольких независимых маркетинговых программ;
- компания должна иметь возможность выпускать (закупать) несколько видов товаров или несколько разновидностей одного товара для продвижения их на разных сегментах рынка.

Часто к стратегии дифференцированного маркетинга со временем приходят компании, начинавшие со стратегии массового или концентрированного маркетинга, поскольку во многих случаях эта стратегия дает наилучшие результаты.

Этапы сегментации

Сегментация проходит в 5 этапов:

1. Формулируется определение базового рынка компании. При этом составляется список потребностей, которые необходимо удовлетворить, и определяются признаки групп потребителей, требующих удовлетворения этих потребностей (формулируются критерии сегментации). При формулировании критериев сегментации, прежде всего, необходимо определить, кто – основные потребители товара (услуги) и в чем их сходства и различия.

2. На основании сформулированных критериев сегментации выделяются сегменты рынка, определяется количество потребителей в каждом сегменте.

3. Определяется емкость каждого сегмента и перспективы его развития (на основании трендового анализа). Источниками данных для этого этапа являются доступная статистика, собственный опыт (кабинетные исследования) и информация, полученная в результате полевых исследований.

4. Для каждого сегмента определяется относительная стоимость продажи в расчете на одного представителя сегмента (отношение маркетинговых затрат на одну среднюю продажу к прибыли от такой продажи).

5. Среди всех исследованных сегментов выделяются те, которые имеют наилучшее соотношение емкости и стоимости продаж. Они выбираются в качестве целевых сегментов компании.

Методы сегментации

Выделение сегментов может быть осуществлено по *методу группировок*. Суть метода заключается в последовательной разбивке всей совокупности потребителей на группы по наиболее важным признакам. При этом каждая следующая группа разбивается на две части и отбирается подгруппа, содержащая целевых потребителей. Например, общая совокупность потребителей разбивается на подгруппы «мужчины» и «женщины». Допустим, целевые потребители преобладают в подгруппе «мужчины». Подгруппа «мужчины» разбивается на подгруппы «мужчины старше 30 лет» и «мужчины младше 30 лет» и т. д. до требуемого уровня детализации.

В последние годы достаточно широкое применение получил *метод многомерной классификации*, подразумевающий проведение классификации потребителей одновременно по многим признакам. Этот метод, как правило, опирается на данные маркетинговых исследований, проводимых по репрезентативной выборке потенциальных клиентов. Обычно он способен обеспечить более объективные результаты, но требует больших затрат.

Выбор метода сегментации зависит от множества факторов (наличие средств на проведение исследований; сроки, в которые необходимо получить результат; особенности рынка и т. п.). В любом случае сегментацию имеет смысл начинать с применения метода группировок. Если достоверность результатов, полученных таким путем, вызывает сомнения, или результаты, полученные разными специалистами, сильно расходятся между собой, целесообразно провести сегментацию по методу многомерной классификации [7].

Признаки сегментации

Сегментация не является чем-то произвольным. Чтобы быть эффективной, она должна, в первую очередь, проводиться по определенным признакам.

Признак – это способ выделения данного сегмента на рынке. Следует учитывать, что признаки сегментации различаются в зависимости от назначения товаров (потребительские и производственного назначения).

Для сегментации рынка потребительских товаров основными признаками являются: географические, демографические, социально-экономические, психографические, поведенческие (табл. 3.1).

Признаки сегментации

Признаки (переменные)	Наиболее распространенное значение признака
<i>Географические признаки</i>	
Регион	Район Крайнего Севера, Дальний Восток, Урал, Сибирь, Центрально-Черноземный район, Северный Кавказ и др.
Административное деление	Республика, край, область, район, город
Численность населения (для городов)	5–20 тыс. человек, 20–100 тыс. человек, 100–250 тыс. человек, 250–500 тыс. человек, 500–1000 тыс. человек, 1–4 млн человек, свыше 4 млн человек
Плотность населения	Город, пригород, сельская местность
Климат	Умеренно-континентальный, континентальный, субтропический и т. д.
<i>Демографические признаки</i>	
Возраст	До 3 лет, 3–6 лет, 7–14 лет, 15–22 года, 23–30 лет, 31–37 лет, 38–45 лет, 46–53 года, 54–60 лет; 61–67 лет; старше 68 лет
Пол	Мужской, женский
Размер семьи	1–2 человека, 3–4 человека, 5 человек и более
Этап жизненного цикла семьи	Этап холостой жизни, молодожены без детей, молодые супруги с детьми до 6 лет, молодые супруги с детьми старше 6 лет, пожилые супруги, «пустое гнездо», одинокие
Уровень доходов	До МРОТ, МРОТ, от 2 до 5 МРОТ и т. д.
Род занятий	Научные работники, служащие, бизнесмены, рабочие, преподаватели, студенты, домохозяйки, учителя и т. д.
Уровень образования	Без образования, начальное, среднее, среднее специальное, высшее, ученая степень, звание
Национальность	Русские, украинцы, белорусы, грузины, армяне, татары и т. д.
Религия	Православная, католическая, ислам и т. д.
Раса	Европеоидная, монголоидная и т. д.
<i>Психографические признаки</i>	
Социальный слой	Неимущие, среднего достатка, высокого достатка, очень высокого достатка
Стиль жизни	Элитарный, богемный, молодежный, спортивный, городской, сельский и т. д.

Признаки (переменные)	Наиболее распространенное значение признака
Личные качества	Амбициозность, авторитарность, импульсивность, стадный инстинкт, новаторство, стремление к лидерству, уравновешенность, флегматичность и т. д.
<i>Поведенческие признаки</i>	
Степень случайности покупки	Обычно случайный характер приобретения; иногда случайный и т. д.
Поиск выгод	Высокое качество, хорошее обслуживание, более низкие цены, статус, престиж и т. п.
Степень нуждаемости в продукте	Нужен постоянно, нужен иногда и т. д.
Степень готовности купить изделие	Не желает покупать, не готов купить сейчас, недостаточно информирован, чтобы купить, стремится купить, обязательно купит и т. д.
Повод для совершения покупки	Обыденная покупка, особый случай

Позиционирование товара на рынке

После того как компания определилась с тем, на какие именно сегменты рынка она собирается выйти, ей необходимо принять решение относительно позиции, которые она будет занимать в этих сегментах.

Позиция товара на рынке – место, занимаемое данным товаром в сознании потребителей по сравнению с аналогичными конкурирующими товарами.

Амблер определяет позиционирование как искусство формирования образа марки в воображении целевой аудитории таким образом, чтобы она как можно более выгодно отличалась от марок конкурентов, для чего используются как реальные, так и воображаемые ее характеристики.

Для проведения позиционирования требуется сформулировать четкое понятие о целевой аудитории. Чем с большей точностью маркетолог определяет целевую аудиторию, тем выше вероятность того, что ему удастся прояснить действительные потребности потребителей и позиционирование марок конкурентов.

Позиционирование товара на рынке – действия по разработке предложения компании, направленные на то, чтобы занять обособ-

ленное благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей. При позиционировании необходимо определить свойства товаров, наиболее интересующие потребителей.

Одно из важных условий собственного позиционирования товара на рынке – результаты позиционирования товара на рынке конкурентов.

Маркетинговым инструментом позиционирования товара на рынке являются коммуникации.

При продвижении товара используется как одно (обычно), так и несколько индивидуальных отличий. Существует устойчивая точка зрения, что при позиционировании товара на целевой рынок следует выделять только одно его отличие – особенность. Покупатели склонны запоминать именно утверждения о номере один, особенно в обществе, страдающем от переизбытка информации.

Позиционирование товара на рынке по двум отличиям эффективно в случаях, когда на лидерство по избранному показателю претендуют две или более компаний. Цель позиционирования состоит в том, чтобы найти особую нишу внутри целевого сегмента.

Компания «Volvo» позиционирует свои автомобили как самые безопасные и наиболее долговечные, тем более, что эти два показателя совместимы, ведь потребитель вполне обоснованно может предположить, что безопасный автомобиль окажется и очень долговечным.

Существуют примеры удачного позиционирования товара на рынке по трем преимуществам.

Компания «Smith C» продвигает зубную пасту «Aqua fresh» как обладающую тремя преимуществами (борьба с кариесом, свежее дыхание и отбеливание зубов). Очевидно, что значительное число потребителей хотело бы иметь зубную пасту, наделенную такими достоинствами, поэтому требовалось лишь убедить их в том, что предлагаемый продукт полностью отвечает их надеждам. Решение было неожиданным: появилась трехцветная зубная паста, визуально напоминающая о трех преимуществах.

Практика показывает, что по мере того, как рекламная кампания продаж некоторого товара нарастает и увеличивается число обращений к потребителям, повышается и риск возникновения недоверия и потери четкого позиционирования товара на рынке.

Как правило, компании допускают четыре основные ошибки позиционирования товара на рынке [17]:

• *Недопозиционирование товара на рынке.* Покупатели имеют смутное представление об их товарной марке, у них нет никаких связанных с ней ассоциаций. Марка рассматривается лишь как одна из многих.

В 1993 г. фирма «Pepsi Cola» представила прозрачный напиток «Cristal Pepsi», который встретил весьма прохладный прием, так как потребители не рассматривали прозрачность как важную характеристику прохладительных напитков.

Существует правило позиционирования товара на рынке: как только компания разработает стратегию позиционирования товара на рынке, она должна эффективно довести ее до потребителей.

Для выхода из ситуации недопозиционирования товара на рынке применяют несколько приемов. Например, компания выбирает стратегию «лучший по качеству». Для того чтобы убедить потребителей в качестве продукта, используются символы и намеки, которые обычно ассоциируются у потребителей с качественной продукцией.

О качестве можно заявить и с помощью других маркетинговых воздействий. Высокая цена на товар обычно сигнализирует о его высоком качестве. На представление о качестве продукта влияют его упаковка, реклама и характер распределения и продвижения. Однако имеются случаи, когда качество марки было поставлено под сомнение.

Хорошо известная марка замороженных продуктов утратила престиж из-за того, что слишком часто выставлялась на продажу.

Репутация пивоваренной компании пострадала после перехода к розливу пива в жестяные банки.

Компания «Kraft General Foods» использовала для производства «хорошего до последней капли» кофе «Maxwell House» низкокачественные кофейные зерна, что привело к снижению лояльности потребителей к этой марке кофе.

Потребители ожидают, что каждый продукт фирм «BMW» или «IBM» – образец высочайшего качества. Разумной представляется политика компаний, которые информируют общественность о высоком качестве своей продукции и гарантируют, что в противном случае покупателю будут возмещены его затраты.

• *Сверхпозиционирование товара на рынке.* Покупатели могут иметь слишком узкие детализированные представления о марке.

«Cadillac» – подразделение компании «General Motors» разработало модель «Cimarron», ее позиционировали как конкурент в области комфортабельности автомобилям «BMW», «Mercedes» и «Audi».

Несмотря на то, что в автомобиле были кожаные сиденья, сетка для багажа, обилие хромированных деталей и логотип «Cadillac» на кузове, потребители видели в нем лишь более комфортную версию моделей «Chevrolet Cavalier» и «Oldsmobile Firenza». Модель позиционировалась под лозунгом «больше за большие деньги», а потребители рассматривали ее «как меньше за большие деньги».

- *Запутанное позиционирование товара на рынке.* У потребителей может сложиться запутанный образ марки, потому что компания делает слишком много заявлений о свойствах ее продукта или слишком часто меняет позиционирование марки.

Компания «Steven Jobs» сначала позиционировала свои мощные настольные компьютеры МХТ в расчете на студентов, затем – на инженеров, еще позже – на бизнесменов, и всякий раз неудачно.

- *Сомнительное позиционирование товара на рынке.* Иногда из-за характеристик товара, цены или репутации производителя потребители сомневаются в заявлениях о высоком качестве продукта.

В этом случае компании решают проблему выбора позиции для своего товара следующим образом. К примеру, в районе Лос-Анджелеса работают семь парков. Руководству каждого из них необходимо знать, как позиционировать себя относительно друг друга, а также нового конкурента. При появлении нового конкурента они использовали следующую процедуру для принятия решения о позиционировании: проведение опроса потребителей, в ходе которого им предлагалось выбрать два наиболее похожих и два наиболее различающихся между собой.

В результате статистической обработки результатов опроса была получена карта восприятия. На карте семь точек отображают семь парков развлечений. Чем ближе на карте расположены две точки, тем более они похожи, по мнению потребителей. Так, «Disneyland» и «Magi с «Mountain» рассматриваются как похожие, а «Disneyland» и «Lion Country Safary» – как значительно различающиеся позиционированием товара на рынке, которые могут использовать конкурирующие парки развлечений.

Позиционирование товара на рынке основывается на дифференцировании.

Дифференцирование – процесс разработки ряда существенных особенностей продукта, призванных отличить его от товаров конкурентов.

Дифференцирование товара, как правило, происходит по пяти направлениям.

1) продукт:

- дополнительные возможности – характеристики, расширяющие основную функцию продукта;
- эффективность использования – определяется качеством исполнения его основной функции;
- комфортность – степень соответствия производимой продукции заявленным характеристикам;
- долговечность – определяет предполагаемую продолжительность службы изделия в различных условиях эксплуатации;
- надежность – показатель вероятности нормального функционирования продукта в течение определенного периода времени;
- ремонтпригодность – отражает степень сложности восстановления работоспособности неисправного или отказавшего устройства;
- стилистическое решение – отражает восприятие товара потребителем;
- дизайн – совокупность показателей, определяющих внешний вид и функционирование продукта в соответствии с требованиями потребителя;

2) услуги – простота заказа, установка, обучение потребителей, консультация потребителей, обслуживание и ремонт, дополнительные услуги;

3) персонал – компетентность, учтивость, способность внушать доверие, надежность, отзывчивость, умение общаться;

4) канал распределения – распространение, профессионализм, эффективность;

5) имидж:

- символ (логотип);
- печатные и аудиовизуальные средства (реклама);
- атмосфера (окружение, в котором компания производит или поставляет свою продукцию);
- события (проведение различных общественных мероприятий: производители сигарет – гонки «Формулы 1»).

Позиционирование нового товара в умах покупателей или репозиционирование существующего на рынке товара включает ряд шагов:

1. Определение соответствующего набора конкурентных товаров, обслуживающих целевой рынок.

2. Установка набора определяющих атрибутов, очерчивающих «товарное пространство», в котором расположены позиции текущих предложений.

3. Сбор информации, исследование выборки покупателей и потенциальных клиентов о восприятии каждого товара по определяющим атрибутам.

4. Определение текущего положения товара в товарном пространстве (позиционирование) и силы его позиции.

5. Определение наиболее предпочтительной для покупателей комбинации определяющих атрибутов.

6. Изучение соответствий между предпочтениями рыночных сегментов и текущей позицией товара (рыночное позиционирование). Определение позиций, которые могут занять новые дополнительные товары.

7. Составление заключения о позиционировании и выработка предложения по дальнейшей разработке и осуществлению маркетинговой стратегии.

При позиционировании товара целесообразно придерживаться следующих рекомендаций [27]:

1. Основа успешного позиционирования – отличительные особенности продукта.

2. В процессе позиционирования необходимо отталкиваться, прежде всего, от преимуществ продукта и (или) слабых сторон конкурентов, с тем чтобы заполнить существующие в сознании целевых покупателей потребности. При этом имеет смысл поработать над улучшением слабых сторон продукта и, превратив их в преимущества продукта, достигнуть сильного позиционирования.

3. Комбинирование сразу нескольких отличительных особенностей вашей продукции приведет к более успешному позиционированию.

4. Необходимо максимально, насколько это возможно, строить свои решения на данных маркетинговых исследований, особенно на тех, которые можно оценить количественно.

5. Когда выбор идеи позиционирования неочевиден, обратите внимание на потребности и пожелания ваших целевых покупателей.

6. Если продукт конкурента очень похож на ваш, любой ценой необходимо найти (или придумать) существенное отличие, не используемое конкурентом, которое может стать основой позиционирования.

7. Название продукта необходимо использовать как можно чаще.

8. Однажды приняв стратегию позиционирования, необходимо ее всемерно поддерживать и продвигать с помощью всех доступных элементов комплекса маркетинга.

9. Эффект позиционирования будет заметен не сразу, а по прошествии некоторого времени при условии поддержки на всех этапах комплексом маркетинга (то же касается «раскрутки бренда»).

10. Слоган должен быть как можно проще и короче.

На сегодняшний день прослеживается тенденция по выработке интегрированных решений на базе индивидуальных запросов под конкретного потребителя. Но как происходит процесс коммуникации на рынке ИТ-услуг? Как потребители усваивают информацию? На этот счет существует большое количество коммуникационных моделей и теорий.

Для принятия ИТ-продукта необходимо понимание потребностей, их интересов и даже эмоциональной картины целевой аудитории. Для того чтобы наиболее эффективно разработать кампанию по продвижению ИТ-продукта и достичь конечного потребителя, необходимо уделять внимание сегментации рынка, а также позиционированию товара.

Определение сегментации, которое остается актуальным и сегодня, первым дал А. Смит. Он утверждал, что сегменты происходят из многообразия человеческих потребностей. Концепция Смита привела к исследованиям сегментации, в которых большое внимание уделялось разделению рынка на части и выявлению однородных субрынков с точки зрения потребительских потребностей, об этом писали П. Диксон и Дж. Гинтер в своей статье «Рыночная сегментация, дифференциация продукта и стратегия маркетинга» [6]. Однако минусом данной концепции является ориентация на рынок, а не на продукт.

Известные ученые в области сегментации М. Ведель и В. Камакура утверждают, что «ориентация на потребителя является неотъемлемой частью сегментации рынка и основной составляющей для эффективного планирования маркетинга» [8].

Таким образом, сегментация рынка может быть определена как процесс разделения рынка на отдельные подгруппы или сегменты, где каждый сегмент представляет собой отдельный целевой рынок, в котором применяется определенный комплекс маркетинга. Сегментация и последующие стратегии таргетинга и позиционирования начинаются с осознания потребности в разделении рынка. Таким образом, общий объем рынка продукта или услуги разделяется на отдельные потребности клиентов или сегменты.

Эффективная сегментация ИТ-рынка достигается, когда клиенты с похожей структурой спроса группируются вместе, и где каждая группа или сегмент отличаются по структуре спроса от других сегментов на рынке.

При сегментации ИТ-рынка необходимо уделять внимание следующим этапам. Следует установить, какой ИТ-продукт использовать для каждого сегмента, а также определить необходимость разработки ИТ-продукта с точки зрения потребностей потенциальных клиентов в каждом сегменте.

ИТ-организация должна использовать такую базу для сегментации, которая приведет к достижению поставленных целей и задач.

Сегменты, определенные ИТ-организацией, должны быть эффективными, т. е. включать в себя разные предпочтения и потребности и реагировать на изменения маркетинговой среды.

Выбранные сегменты должны быть существенными, т. е. приносить экономическую и практическую пользу и выступать в качестве дискретных рыночных целей с характерным комплексом маркетинга.

При сегментации и позиционировании компания должна выявить разные группы клиентов в общем объеме рынка на продукт, где любая группа в конечном итоге может быть выбрана в качестве целевого рынка, для которого будет определен характерный комплекс маркетинга. Процесс проведения сегментации ИТ-рынка включает в себя следующие этапы:

- определение сегментационной базы и выявление сегментов рынка;
- оценка сегментов рынка;
- выбор общей таргетинг-стратегии;
- определение целевых сегментов;
- разработка стратегии позиционирования для каждого целевого сегмента;
- разработка соответствующего комплекса маркетинга для каждого выбранного целевого сегмента с целью продвижения стратегии позиционирования продукта.

Ведущий в мире бизнес-консультант и «отец» целого ряда популярных концепций Джек Траут в своей книге «Позиционирование. Битва за умы» утверждает, что «позиционирование начинается с товара. Это может быть продукт, услуга, компания, социальный институт или даже человек. Возможно, вы сами. Но позиционирование не есть то, что производитель делает со своим товаром. Позициони-

рование – это «операция» на сознании потенциальных покупателей, т. е. продукт позиционируется в умах своих клиентов. Позиционирование – это инструмент, используя который, вы будете услышаны даже в нашем сверхкоммуникативном обществе» [4].

Таким образом, позиционирование товара – это определение его места на рынке среди других похожих товаров с точки зрения самого потребителя. Позиционирование необходимо для укрепления позиции товара в выбранном сегменте с учетом потребностей конкретных потребителей.

Организация должна разработать стратегию позиционирования для каждого выбранного сегмента. Это связано с задачей обеспечения того, чтобы продукты конкретной компании занимали запланированное место в выбранных целевых рынках наряду с товарами-конкурентами. Понятие «позиционирование продукта» применимо как к промышленным, так и к потребительским рынкам, и основные аспекты этого подхода основаны на следующих утверждениях:

- все продукты (бренды) имеют объективные и субъективные признаки;

- потенциальные покупатели могут подумать об одном или нескольких из этих признаков при выборе продукта или торговой марки;

- потенциальные клиенты имеют свои собственные мысли о том, как различные конкурирующие продукты или бренды различаются в соответствии с приведенными признаками.

После определения особенностей сегмента необходимо установить наиболее значимые признаки в выборе различных брендов или продуктов, а также восприятие клиентами позиций продуктов-конкурентов по отношению к этим характеристикам, а затем определить наиболее выгодное положение для компании в выбранном сегменте рынка. Таким образом, эффективная сегментация и позиционирование товара ИТ-организации включает в себя следующие этапы:

1. Определение сегментов и потребительских предпочтений ИТ-рынка.

2. Анализ конкурентной среды в данном сегменте.

3. Определение наиболее значимых признаков в выборе ИТ-продукта.

4. Сбор информации о восприятии товара по определяющим признакам.

5. Определение текущего состояния ИТ-продукта в товарном пространстве и его конкурентного преимущества.

6. Выбор наиболее предпочтительной для клиентов комбинации определяющих параметров.

7. Выявление соответствия между предпочтениями сегментов рынка и текущей позицией ИТ-продукта.

8. Поиск позиций, которые могут занять новые разработки.

9. Подготовка заключения о позиционировании и выбор предложений по дальнейшей разработке и осуществлению стратегии маркетинга.

10. Последним шагом в оценке сегментации и позиционирования является разработка соответствующего комплекса маркетинга. Это включает разработку маркетинговых программ, которые будут поддерживать принятые стратегии позиционирования в выбранных целевых рынках. Поэтому компания должна определить комплекс маркетинга, т. е. какое именно сочетание инструментов (цена, продукт, каналы сбыта и стратегии продвижения) будет необходимо для достижения желаемой позиции на рынке.

ГЛАВА 4. ПРОДУКТОВЫЕ СТРАТЕГИИ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

4.1. Программный продукт как товар

Программное обеспечение является весьма специфическим видом продукта.

Когда речь идет о продаже ПО, продается, как правило, не сам продукт, а лицензия на его использование.

Сам продукт в основном нематериален, а стоимость его физической составляющей (носители, упаковка, документация и т. п.) несопоставима по стоимости с информационной.

В индустрии ПО затраты на производство каждой дополнительной единицы продукции ничтожны или стремятся к нулю. Особенно актуально это стало с развитием современных сетей обмена данными. Существует огромное количество продуктов, вообще не имеющих физического воплощения. Потенциальные пользователи находят такие продукты, выбирают, оплачивают и получают в режиме online через глобальную Сеть обмена данными – Интернет.

Для некоторых видов ПО стоимость самого продукта может быть существенно ниже по сравнению со связанным с ним услугами: внедрение, консалтинг, поддержка и т. п. (последнее время нередки

стали ситуации, когда крупные компании тратят миллионы долларов на разработку ПО, а затем раздают его пользователям бесплатно или с небольшими ограничениями).

В силу особенностей ПО как продукта некоторые классические экономические законы к ним либо неприменимы, либо действуют ограниченно. Существует множество причин этого явления. Ниже рассмотрим самые распространенные.

Классические кривые «спроса и предложения», основанные на предположении, что издержки при производстве дополнительной продукции не нулевые и уменьшаются с ростом объема производства, неприменимы к ПО. Как говорилось ранее, в индустрии ПО издержки на производство дополнительной продукции стремятся к нулю.

Во многих областях, а особенно на корпоративном рынке, цифры продаж слишком малы для достоверных статистических исследований. К тому времени, когда компания продаст достаточное количество лицензий, она либо выпустит новую версию продукта, либо рынок изменится, либо и то, и другое вместе.

Ситуация на рынке ПО меняется стремительно – возникают новые технологии, а те, что были недавно на пике популярности, наоборот становятся неактуальными. Новые участники рынка стремительно отвоевывают себе его части, зачастую формируя новые рыночные ниши.

Если прогнозирование потенциального рынка для продукта еще возможно, то прогнозирование спроса весьма проблематично. Во многом это определяется тем, что зачастую крайне сложно предположить ценность продукта для потенциальных покупателей, особенно в случае, если это новая технология.

Для большинства продуктов точно определить влияние конкурентов на потребление не представляется возможным.

Жизненный цикл продуктов очень мал, и производить какие-либо сравнения очень трудно [29].

Таким образом, когда говорится о ценообразовании для программных продуктов, классические методы зачастую неприменимы. Необходимы эмпирические, итеративные методы определения оптимальной цены.

Прежде чем переходить непосредственно к вопросам ценообразования, имеет смысл хотя бы кратко рассмотреть основные виды лицензирования ПО:

- «За единицу». Также известен как лицензирование за «рабочее место». Таким же образом приобретается основная масса обыкновенных товаров – продукты, одежда и т. д.

- «Конкурентные пользователи» (сопользователи). Стоимость определяется количеством пользователей, имеющих одновременный доступ к сервису, приложениям и т. п. Данная модель, как правило, используется в серверных продуктах, например, базах данных.

- «За пользование». В данном случае стоимость прямо пропорциональна степени использования услуги. Самым распространенным примером может служить оплата за междугороднюю и международную связь. В зависимости от типа продукта может быть прибавлена стоимость установки и инициализации услуги.

- «За инфраструктурную единицу». Например, за количество установленных процессоров в компьютере.

- «Доля в доходах». Покупатель в данном случае выплачивает некоторый процент доходов, полученных от использования продукта. Особенно эффективно, если продавец управляет сбором таких доходов.

- «От экономии расходов». Покупатель платит процент от сэкономленных при помощи продукта средств. Может вызвать явное неприятие, так как требует доступа продавца к приватным данным покупателя.

- «Фиксированные (*site*) лицензии». Или как их иначе называют – географические лицензии. В данном случае покупатель платит фиксированную сумму за пользование продуктом практически неограниченным количеством пользователей, как правило, в территориальных рамках, например, в границах одного офиса.

Основные стратегии ценообразования на ПО

На быстроменяющемся рынке программного обеспечения сложно четко определить конкретные типы стратегий ценообразования, скорее, можно попытаться выделить основные тенденции:

- «Основанные на затратах». Продавец устанавливает цены, основываясь на переменных затратах. В основном стратегия сводится к методу «научного тыка». Например, «затраты плюс 20 долл. США» или «закупка плюс 30 %». Зачастую такой стратегией пользуются дистрибьюторы ПО.

- «Лицом к лицу с конкурентами». Уже из названия понятно, что цена устанавливается исходя из конкурентной обстановки. Ярким проявлением такой стратегии может служить наличие «конкурентных» обновлений и скидок у производителей.

- «Столько, сколько выдержит рынок». Также известна как стратегия «снятия сливок». В настоящее время встречается редко. Но, если компания первая выпустила востребованный продукт, то у нее

может получиться придерживаться такой стратегии, по крайней мере, до появления первых конкурентов.

• «Проникновение на рынок». Полная противоположность предыдущей стратегии. В этом случае продавец предлагает продукты с беспрецедентно низким соотношением функциональности (ценности) к цене. Данная стратегия может открыть новые, чувствительные к цене сегменты рынка, в случае, если цены уже достаточно низкие, и новые игроки не могут позволить себе работать прибыльно на таком уровне. Иногда это называют вытесняющим ценообразованием.

На международных рынках

Зачастую мировые цены на идентичные продукты могут отличаться во много раз по сравнению с ценами для местного рынка. Иногда колебания цены могут измеряться десятками процентов [2].

Причин таких флуктуаций может быть несколько:

– прежде всего, это различное восприятие ценности продукта от рынка к рынку;

– флуктуация обменных курсов валют;

– варьирующаяся правовая (прежде всего, налоговая) ситуация на различных рынках;

– дополнительные затраты на организацию технической поддержки для данного рынка на местном языке;

– увеличение бизнес-рисков, специфичных для конкретного рынка;

– дополнительные затраты на локализацию программы для данного рынка. Стоит заметить, что данный аспект затрат хотя и принимается во внимание, но редко оказывает существенное влияние.

Обычная практика учета данных факторов, как правило, сводится к установлению локальных цен путем прямой конвертации курса валют (обычно через курс доллара США или евро), или введению специфических цен для конкретного рынка.

В качестве примера можно привести установление цен для европейского рынка, численно идентичных североамериканским, но уже в евро. Например, если продукт продается на территории США за 30 долл. США, то в Европе он будет стоить 30 евро. Самое главное, что подобная практика уже не вызывает отторжения у целевой аудитории – европейских потребителей.

Стоит также упомянуть и о практике снижения цен для локального рынка. Прежде всего, это имеет место на территории стран со сниженным уровнем жизни у населения. Зачастую компания, уста-

навливая пониженные цены, хочет получить не только «хоть шерсти клок», но стремится закрепиться на рынке и завоевать большую долю (с тем, чтобы в последствии компенсировать свои потери). Особенно это характерно для стран с высокими темпами роста экономики: Китая, Бразилии, России и т. п.

Типичные ценовые диапазоны

Типичными ценовыми значениями обычно называют исторически сложившееся на рынке восприятие «справедливых» цен на некоторые категории программного обеспечения. Безусловно, это только примерные диапазоны, выведенные специалистами на основе многолетней практики. Важно понимать, что данные диапазоны – не догмат, а лишь примерный ориентир:

- Утилиты (*utilities*) продаются, как правило, по цене 30–70 долл. США. Решение об их покупке принимается зачастую «под влиянием момента». Покупатель должен чувствовать, что риск покупки ненужного продукта минимален.

- Средства повышения производительности (*productivity tools*) – 100–500 долл. США. Покупки в диапазоне ответственности менеджеров нижнего звена.

- Профессиональные продукты (*professional tools*) – 1000–5000 долл. США. Приложения, необходимые для работы профессионалов, например, верстка, проектирование и т. п.

- Корпоративные продукты (*corporate and enterprise applications*) – 20000 долл. США и выше. Приложения, затрагивающие работу всей (или большей части) корпорации, например, CRM, ERP и т. п., требуют продолжительного периода тестирования и одобрения специальных комитетов. Процесс продажи требует вложения большого количества средств и усилий.

Нетрудно заметить, что между двумя последними пунктами есть существенный разрыв. Это так называемая «мертвая зона».

Мертвые зоны

«Мертвые зоны» – это цены в диапазоне 5000–20000 долл. США. Продукты, существующие в этих зонах, скорее исключение, чем правило. Дело в том, что продукты с ценами из этих диапазонов очень сложно продавать с прибылью.

Продукты дешевле 5000 долл. США можно продавать по Интернету или через партнерские каналы. Покупки такого размера находятся в компетенции менеджеров среднего звена и для завершения сделки необязательно посещение их офиса. Более затратные покупки (дороже 5000 долл. США) требуют подписи руководства высокого

уровня, решения комитета по закупкам или проведения тендера. Это может затянуть процесс покупки на месяцы и осложниться каким-нибудь аспектом внутренней политики компании. При продаже продуктов необходим визит представителя компании в офис клиента, и должно быть достаточное количество прибыли, чтобы окупить предпродажные затраты.

Точные границы «мертвых зон» можно определить, только зная специфичный для каждого продукта цикл продаж.

Ценообразование в условиях сложившегося рынка

Предложенные ниже рекомендации помогут определить максимальную цену на программный продукт в условиях сложившегося рынка и конкурентной среды:

- Необходимо составить таблицу сегментирования рынка, основываясь на возможностях продукта.

- Затем найти все конкурирующие продукты и поместить их в эту таблицу.

- Далее нужно определить и сгруппировать ключевые возможности продукта, которые удовлетворяют потребностям каждого сегмента рынка.

- Для каждого сегмента необходимо выделить свойства продукта, за которые покупатели готовы платить дополнительно, выделяя его среди конкурентов.

- Далее следует определить цену для каждого, отличающегося свойства продукта, например:

- функциональные отличия;
- ценности торговой марки (признаваемой покупателями);
- отличия в стоимости внедрения;
- любые другие отличия, ценимые покупателями, – локализация, географическая доступность (для сервисов) и т. д.

Если продукт выделяется по какому-то из аспектов, стоимость следует прибавить к цене, если – наоборот, то стоимость вычитается. Такая схема должна быть применена для каждого из конкурентов.

Также следует учитывать следующие правила:

- Цена на продукт должна быть меньше или равна цене основного конкурента минус разница в цене, определенная на предыдущем этапе.

- Цена должна быть вне «мертвой зоны» – 5000–20000 долл. США. Это только примерный диапазон. Более конкретные цифры зависят от особенностей конкретного рынка.

• Цена должна быть в пределах восприятия продуктовых категорий рынком. Например, утилиты – до 50 долл. США, средства для повышения производительности труда – до 500 долл. США и т. п. Если продукт оценен слишком высоко, то цена будет рассматриваться как спорная, если слишком низко, то потенциальные покупатели могут воспринять его как нечто, не заслуживающее внимания.

К сожалению, такой довольно четкий и понятный подход осуществить удается крайне редко. Происходит это, прежде всего, в силу крайней изменчивости рынка. Сегмент, который еще недавно казался устойчивым и вполне сложившимся, может довольно быстро измениться. Например, может быть выпущена новая версия или редакция продукта, нацеленная на иную потребительскую аудиторию. Предпочтения покупателей могут довольно быстро измениться. Наконец, конкуренты могут внезапно перепозиционировать свои продукты, также выпустив новые их версии или редакции.

Подобная ситуация, как правило, осложняется еще и тем, что восприятие «экспертов» и потребителей может существенно различаться. Когда же речь заходит о ценообразовании, в расчет должно приниматься, прежде всего, восприятие рынка и продуктов потребителями.

Таким образом, ситуация «сложившихся рынков» – это лишь относительно небольшой временной отрезок более общей ситуации «новых», неосвоенных рынков [18].

Ценообразование в условиях новых рынков

В условиях, когда нет явных конкурирующих продуктов, на которые можно было бы опереться при определении цены, методика ценообразования существенно меняется.

Прежде всего, надо понять, как потенциальные покупатели позиционируют продукт «у себя в голове». Если продукт воспринимается как утилита или средство для повышения производительности, то цена должна быть в соответствующих пределах.

Если продукт не попадает ни в одну из существующих категорий, можно попытаться установить максимальную цену, базируясь на продуктовых преимуществах. Одной из проблем может стать то, что необходимость и соответственно преимущества нового продукта еще не осознаны потенциальными потребителями.

Также можно попробовать установить цену «проникновения». Обычно ее используют для новых продуктов с целью захвата максимальной рыночной доли. Низкая цена «проникновения» используется,

чтобы помешать потенциальным конкурентам выйти на рынок и отвоевать себе долю на нем.

Негативной стороной низкой цены будет невысокая прибыльность, трудности с повышением цены, так как ценовые ожидания уже установлены, и опасность восприятия покупателями низкой цены как показателя низкого качества продукта. И, конечно же, уровень «цены проникновения» должен быть выше переменных издержек компании.

Ниже приведен ряд правил, которых следует придерживаться при принятии решения по вопросам ценообразования на ПО:

- Если возможно, цена должна быть настолько минимальна, чтобы она не фигурировала как фактор при принятии решения о покупке.

- Правильное ценообразование не гарантирует прибыльность компании.

- Следует принимать во внимание то, что именно покупатели считают обоснованными ценами. Например, более высокие цены от лидеров рынка считаются «законными» (до определенного предела).

- При принятии решения о том, какой продукт является конкурентом, во внимание берутся только представления покупателей о продуктах.

- Внутрикorporативные параметры, такие, как затраты на дистрибуцию, принимаются во внимание только тогда, когда рассматривается прибыльность проекта, т. е. сможет ли компания заработать деньги, устанавливая цену на данном уровне.

- Цена продукта должна быть выше затрат на его продажу, и прибыль должна быть больше, чем затраты на создание, маркетинг, продажи и поддержку. В противном случае продукт будет убыточным.

- Использование цены как отличительного признака обосновано практически всегда, так как этот критерий наиболее понятен, и принимается во внимание потенциальными покупателями.

- Затраты на обучение, внедрение и поддержку воспринимаются покупателями как дополнительные.

- Для новой, неизвестной компании с небольшой стоимостью торговой марки может потребоваться установление низкой цены «проникновения».

- В случае установления цены в ряду конкурирующих продуктов важно понимать, как соответствующие цены влияют на восприятие цен покупателями. Это особенно важно в условиях ограниченности у них знаний о продуктовой и ценовой ситуации на рынке.

- Цена должна, также как и другие аспекты продукта, адаптироваться к различным стадиям его жизненного цикла. Например, на начальном этапе первые покупатели могут быть заинтересованы в продукте, но не готовы платить полную цену. В этом случае политика скидок может быть весьма оправдана.

Скидки

Скидки разделяются на два основных класса – запланированные и оговариваемые. Запланированные скидки заранее утверждаются в компании, основываясь на каком-нибудь критерии, например, таком, как размер покупки. Оговариваемые скидки являются результатом процесса продаж и могут отличаться от predeterminedных – запланированных скидок. В нашем случае мы рассмотрим только запланированные скидки:

- *Скидки за объем покупки.* Есть несколько причин, почему производитель может предоставлять скидку за объем покупки. Часто полезность дополнительных лицензий для покупателя уменьшается с ростом объема покупки. Для того чтобы гарантировать покупателю, что ценность покупки выше, чем ее стоимость, цена должна уменьшаться с увеличением объема. Объемные закупки увеличивают инвестиции покупателя в продукт и уменьшают шанс перехода на продукт конкурента. Крупные заказчики считают, что у них есть «данное свыше» право платить меньше, чем менее крупные покупатели. Если скидка уже предложена, то покупатель будет ожидать, что в случае возможных покупок в будущем он может также рассчитывать на нее или даже на большую.

- *Вычисление скидки за объем.* Во многих компаниях скидки вычисляются абсолютно бессистемно. Просто решают, сколько они хотят получить с того или иного крупного заказчика, затем рисуют кривую между ценой за одну лицензию и общей суммой покупки, а затем подгоняют эту кривую до состояния пока «она не будет выглядеть хорошо». Более точным методом определения скидок за объем является установление последовательного роста уровня скидок за каждое увеличение покупки. Например, 10 % скидки за покупку от 1 до 20 единиц, 10 % скидки от предыдущего ценового уровня на следующие 10 единиц и т. д.

- *Партнерские скидки.* Реселлеры – Value Added Resellers (VARs) получают программное обеспечение, которое они продают со скидкой. Типичный размер скидок для них лежит в диапазоне 40–70 %, в зависимости от усилий, которые они затрачивают на продвижение

продукта. Многие компании стимулируют партнеров, устанавливая пороговые размеры объема продаж, при прохождении которых увеличивается размер скидки. Многоуровневые скидки налагают на партнеров дополнительные обязательства по объемам продаж. Например, 15 % могут предоставляться без дополнительных обязательств, а 35 % потребуют весьма серьезных. Тренинги и сертификация партнеров идут за дополнительную плату. Для сравнения, ссылающиеся партнеры (*affiliates*), чья активность ограничивается только ссылкой на производителя, получают, как правило, 5–10 % от сделки. При установлении скидок для партнеров надо учитывать, что им надо поддерживать прибыльность и иметь возможность содержать свои собственные каналы продаж. Такой подход важен и при установлении OEM цен.

- *Географические (site) лицензии.* Географические лицензии фактически позволяют покупателям неограниченно использовать продукт. Запрос географической лицензии – одна из любимейших уловок покупателей. Обычно они обосновывают такой запрос тем, что в этом случае им не надо считать рабочие места для вычисления необходимого количества лицензий. На самом деле, это еще один способ спросить: «На какую максимальную скидку вы готовы?». Одна из проблем этой модели заключается в том, что продавец теряет контроль над количеством инсталляций продукта у клиента, лишившись тем самым денег. Другой негативной стороной географической модели продаж является то, что для производителя потеряны все возможные покупки от этого покупателя в будущем. По мнению большинства специалистов-практиков, следует по возможности избегать географической модели продаж. Если же это невозможно, то, чтобы повысить их эффективность, необходимо убедиться, что цена географической лицензии соотносится с размером покупателя. Так, корпоративная лицензия для компании с небольшим количеством пользователей должна быть меньше, чем для большой компании. В данном случае логичность и последовательность важнее точности. Географическая лицензия должна быть ограничена точным местоположением, для того чтобы изменения в нем приводили к дополнительным выплатам. Это особенно важно в случае индустриальных изменений – слияний, поглощений, расширений и т. п. Обслуживание и поддержка могут оцениваться независимо от основной лицензии и масштабироваться независимо (по количеству рабочих мест, обновлений и т. д.). Цена поддержки может быть нефиксированной, и таким образом, выходить за пределы, установленные стоимостью географической лицензии. Покупатели географических лицензий должны

обеспечивать меры по ограничению использования продукта внутри оговоренных географических границ. Покупатели могут не хотеть считать рабочие места, но должны обеспечивать средства контроля использования продукта [12].

- *Цены для образовательных учреждений.* С точки зрения ценообразования продукты, продаваемые образовательным учреждениям, могут быть рассмотрены с двух сторон. С одной – продукты, используемые для обучения, а с другой – те, которые студенты могут приобрести после окончания обучения. В среднем производители предлагают около 40 % скидки для образовательных учреждений. Другим подходом может стать предоставление скидки со «второй копии».

Сервисы

Существуют различные виды сервисов:

- «Пожизненная» техподдержка.

Смысл услуги: пользователь покупает продукт и получает бессрочную техподдержку.

Плюс – не надо заботиться о продлении техподдержки, оплата – одноразовая.

Минус – понятно, что стоимость техподдержки входит в стоимость продукта. Если пользователь в скором времени решит прекратить пользоваться продуктом по каким-либо причинам, ему будет невыгодно.

- Доступ к новым версиям, тестовым версиям.

Пользователь, купивший продукт, получает более ранний доступ к новой версии продукта.

Плюс – пользователь раньше получает доступ к новым технологиям, что может дать конкурентное преимущество.

Минус – возможно, обучение работе с новой версией ПО отнимет много времени.

- Поддержка текущей версии и всех более старых версий.

Пользователь приобрел программный продукт новой версии, но продолжает одновременно работать со старой версией.

Плюс – можно рассматривать покупку ПО как автоматическое продление техподдержки на старое ПО.

Минус – переплата в случае, если у пользователя нет старого ПО или ему не нужна техподдержка старого ПО.

- Скидки на обновление до новой версии.

Плюс – если пользователь хотел бы в дальнейшем обновлять ПО, ему будет выгодно пользоваться услугой.

Минус – если пользователь не планирует приобретать более новую версию ПО, ему невыгодно приобретать текущую версию (скорее всего, он переплатит).

- Разработка интерфейса по заказу пользователя.

Плюс – пользователь может удовлетворить свои предпочтения в отношении интерфейса.

- Возможность выбора определенного набора опций.

Плюс – пользователь избавляет себя от возможных ошибок, связанных с избыточным функционалом, и, возможно, меньше платит.

Минус – пользователь может не включить в список функционал, который ему необходим.

- Бесплатный консалтинг.

Плюс – пользователю будет проще определиться с выбором и работать с продуктом.

Минус – если пользователь не будет пользоваться этой услугой, но захочет приобрести продукцию, вероятно, он переплатит.

- Помощь в выборе наиболее подходящего продукта.

Плюс – пользователь может выбрать наиболее подходящий ему вариант с помощью квалифицированных специалистов.

Минус – цена ошибки может быть достаточно высокой.

- Расширение функционала для конкретного пользователя.

Плюс – пользователь получает большую гибкость выбора.

Минус – расширение функционала может оказаться сложным и очень дорогим.

4.2. Программный продукт как услуга (SaaS)

SaaS (от англ. *Software as a Service* – программное обеспечение как услуга) – это вариант оказания услуг, при котором провайдер предоставляет заказчикам доступ к программному обеспечению и берет на себя все обязанности по его обслуживанию.

Особенности SaaS

Отличительная черта модели – клиент не покупает приложение, не устанавливает его себе на компьютер или смартфон. Вместо этого он арендует ПО. Клиент регулярно платит за использование программного обеспечения и получает к нему доступ из облака, т. е. через Интернет.

Для этого варианта обслуживания характерны следующие особенности:

- работа через браузеры или API;

- оплата воспроизводится за доступ к приложению;
- поддержанием продукта занимается поставщик услуг, а не пользователь.

Пользователи SaaS – это как частные лица, так и представители малого и среднего бизнеса, а также компании с большой сетью офисов.

Преимущества и недостатки SaaS

Рассмотрим плюсы SaaS:

- Для заказчиков:
 - никаких переplat. По данным «Computer World», компании, пользующиеся Software as a Service, тратят на 15 % меньше средств, чем при стандартном подходе к установке и обслуживанию программ. Это выгодно для малого бизнеса. Вместо оплаты лицензий и обновлений предприятия оформляют фиксированную подписку на требующийся функционал. В случае неактуальности ПО компания останавливает выплаты;
 - высокая степень безопасности. Модель гораздо безопаснее, чем при использовании классического ПО. Меньше вероятности, что данные будут потеряны, или их украдут. Провайдер автоматически делает резервное копирование. «Freeform Dynamics» проводили исследование, по результатам которого выявили, что 75 % компаний считают облачное решение безопасным для критической информации;
 - не требует установки. Разработчики предлагают облачное решение, доступ предоставляется удаленно. Обновления устанавливаются оперативно и прозрачно;
 - быстрое внедрение;
 - сокращает объем работ сотрудников ИТ-отдела. Локальное обслуживание аппаратного обеспечения не требуется;
 - техническая поддержка включена в стоимость;
 - в одном приложении могут работать несколько человек одновременно.
 - мультиплатформенность и синхронизация – доступ на всех устройствах;
 - более высокий уровень обслуживания программного обеспечения;
 - невысокие технические требования к устройствам;
 - возможность работать с людьми вне зависимости от их географического расположения, часового пояса, устройства.
- Для разработчиков:
 - нет проблем с пиратским распространением ПО;

– SaaS-платформа – это защита инвестиций разработчика. Клиент привязывается к разработчику, ему нельзя отказаться от услуг и продолжать пользоваться ПО одновременно. То есть предсказуемый периодический доход;

– быстрое обновление;

– низкие затраты на работу с отдельным пользователем;

– доход от подписок в будущем станет больше, чем от лицензий;

– некоторые продукты не могут быть реализованы как классическое ПО. С ними можно работать лишь при помощи облачных технологий, например, сервиса Datanyze;

– техническая и экономическая эффективность;

– конкуренция на глобальных рынках.

– увеличение популярности. По данным статистики «Computer Economics», 60 % компаний внедрили в свой бизнес хотя бы одно решение SaaS, а еще 36 % собираются инвестировать в программное обеспечение в дальнейшем.

Укажем минусы SaaS:

– необходимо бесперебойное подключение к Интернету. Некоторые разработчики сглаживают неудобство и предоставляют офлайн-доступ к платформе;

– низкая скорость доступа. Вопрос становится особенно актуальным при передаче больших объемов материалов;

– и снова про безопасность. Обращайте внимание, кому доверяете данные. Если сервис себя еще не зарекомендовал, не спешите доверять ему важные сведения;

– маленький функционал не адаптирован под глубокую разработку для каждого пользователя, в том числе для инновационных решений. В классическом ПО намного шире набор функций, поскольку основа конкуренции среди классических приложений – помощь в развитии индивидуальных особенностей бизнеса. В облачных сервисах это маловероятно, поскольку ограниченный функционал построен на типичных потребностях и не подстраивается под конкретные нужды каждой бизнес-идеи. Кроме того, функционал пока нельзя расширить из-за технических особенностей браузеров;

– для разработчиков нет отдельных сетей для продажи программ как услуги, нужно продвигать самостоятельно через Интернет.

Как работает SaaS

Разработчик предоставляет единое поле работы для всех заказчиков, но конфигурационные файлы каждого хранятся отдельно друг

от друга. Простыми словами, это программа, у которой много пользователей, в отличие от классического лицензионного ПО, где каждая копия обслуживает определенного клиента. SaaS-решение облегчает планирование вычислительных нагрузок и снижает стоимость пользования.

Примеры SaaS

Рассмотрим виды Software As A Service:

- CRM-SaaS. CRM-системы (*Customer Relationship Management* или управление отношениями с клиентами) – это ПО для оптимизации работы с клиентами. Их проще реализовывать в виде программы как услуги, поскольку функционал и интерфейс не требуется подстраивать под каждого конкретного пользователя. Здесь присутствуют все преимущества облачного решения. Из недостатков можно выделить:

- предоставление информации о базе клиентов сторонней организации;
- мало функций для настроек;
- возможные проблемы при интеграции с внутренним ПО.

В качестве примера можно привести платформу [Salesforce.com](https://www.salesforce.com). Это мировой лидер на рынке SaaS и CRM. Компания «IDC Worldwide Semiannual Software Tracker» в 2017 г. проводила исследование, результаты которого указывают на преимущества этой системы перед такими «монстрами», как «Oracle» и «SAP». Еще примеры российского рынка: «Amber.com», «On-CRM.ru», «РосБизнесСофт».

- HRM-SaaS. HRM (*Human Resources Management* или управление персоналом, HR-менеджмент) – комплекс действий, направленных на отбор персонала. HRM-системы сложнее разрабатывать с помощью SaaS, чем CRM, потому что требуются более гибкие настройки с учетом законодательства разных государств. Примеры: SuccessFactors HCM, SuccessFactors и др.

Также к SaaS-продуктам, с которыми сталкивался каждый, относятся Microsoft Office 365, Google Apps, сервисы Amazon, онлайн-игры, услуги хостинга сайта, онлайн-органайзеры, такие, как календари, списки дел, управление проектами и т. д.

Критерии развития SaaS

К ним относятся:

- увеличение скорости доступа в Интернет;
- большая правовая база;
- эффективные маркетинговые подходы.

Альтернативы SaaS

Альтернативы SaaS – это нечто среднее между классическим устанавливаемым ПО и облачным решением:

– S+S – действует по аналогичной схеме, только вместо браузера используется специальный клиент;

– IaaS – инфраструктура как услуга. Предоставляются доступ к серверам, сети, хранилищу, а компании используют свои инструменты для работы с ними – платформы и приложения;

– аренда приложений. С точки зрения пользователя, разницы никакой, но каждому предоставляется отдельная копия ПО, в отличие от Software As A Service, где все работают в одной программе. Сложнее администрировать и настраивать;

– PaaS – платформа как услуга. Разработчики используют для разработки и управления своих приложений.

Как настраивается SaaS

Рассмотрим упрощенную версию:

1. Сначала выполняется настройка сервера.
2. Далее закупается специальный клиент по работе с передачей сообщений, который в дальнейшем надо поддерживать и обслуживать.
3. Загружается страница в браузер – это ПО как услуга. Нет лишних переплат, а с доступом в Интернет все нужное всегда под рукой и на любом устройстве. Современные технологии развиваются, и в будущем SaaS-решения будут свободно конкурировать с устанавливаемыми ПО по функционалу [14].

4.3. Услуги по разработке программного обеспечения на заказ

Именно это направление деятельности ИТ-компаний получило наибольшее распространение в Республике Беларусь. Услуги такого рода предполагают разработку программного обеспечения силами белорусских специалистов по техническим заданиям иностранных заказчиков. По сути, клиенту оказываются услуги по предоставлению команды квалифицированных разработчиков, имеющих все возможности реализовать проект в необходимые сроки и в рамках заданного бюджета.

Важным параметром товарной стратегии здесь будет выступать квалификация исполнителя, в частности:

– освоенные языки программирования (C#, Java, JavaScript, HTML, XML, JSP, PHP и др.);

- операционные системы (MS Windows, Linux, Palm OS, Android и др.);
- технологические платформы (.NET, J2ME, SAP и др.);
- базы данных (Oracle, MySQL и др.);
- CASE-средства проектирования (UML, IBM Rational Rose и др.);
- иные компоненты технологических компетенций компании-разработчика.

При этом здесь могут существовать разные «ассортиментные» стратегии. Например, такие лидеры оффшорного программирования, как «EPAM Systems» и «SamSolutions» предлагают очень широкий перечень технологических компетенций, а у компании «КактусСофт» – четкий фокус на разработку под мобильные платформы и использование решений от «Microsoft».

Столь же значимой характеристикой услуг по разработке программного обеспечения может выступать ориентация на определенную отрасль или сферы бизнеса, так называемая экспертиза ИТ-компании. Например, компания ООО «Дженерейшн-Пи Консалтинг» специализируется на проектах исключительно в сфере туризма [7]. А самая крупная отечественная аутсорсинговая компания «EPAM Systems» специализируется на ИТ-услугах в пяти основных сферах: поставщики информационных систем и технологий; банки и финансовое обслуживание; бизнес-информация и массмедиа; туризм и гостиничный бизнес; розничная торговля [8].

Следует сказать, что заказчика может интересовать не только разработка программного обеспечения «с нуля», но и тестирование, и контроль качества уже готовых программных решений, их модернизация, интеграция и (или) кастомизация, разработка/переработка пользовательского интерфейса и дизайна и т. п. Поэтому объектом маркетинга и продаж будут являться эти отдельные этапы процесса разработки.

4.4. Услуги, сопутствующие разработке программного обеспечения

В данной категории рассмотрим самый распространенный тип ИТ-услуг – внедрение программного обеспечения. Он может существовать как в сервисной, так и продуктовой модели. Речь здесь может идти о таких услугах, как интеграция корпоративных приложений, портирование и миграция приложений, тестирование программного обеспечения и т. п.

Как правило, разработка программных продуктов тесно связана с их внедрением. Причем, если решения для B2C-сегмента часто продаются в виде «коробочных» продуктов или инсталляций, которые можно просто скачать с сайта, то решения для B2B-сегмента зачастую требуют внедрения и тщательной настройки систем под нужды конкретного заказчика.

Услуги по внедрению программного обеспечения могут оказывать как сам разработчик, так и компании, интегрирующие уже готовые программные продукты других фирм-производителей для автоматизации бизнес-процессов конкретного заказчика – так называемые системные интеграторы. В качестве примера здесь можно привести множество белорусских компаний, осуществляющих внедрение столь популярного специализированного программного обеспечения для бухгалтерского учета от российского разработчика ЗАО «1С». Другим примером выступают компании «EPAM Systems» и ЗАО «Итранзишн», в которых сформированы целые отделы, занимающиеся внедрением ERP-систем всемирно известного вендора «SAP». Можно упомянуть и белорусскую компанию «КомпЛит», занимающуюся внедрением CRM-систем от украинского разработчика «Terrasoft».

Как правило, услуги по внедрению сопровождаются целым рядом сопутствующих услуг и включают в себя: аудит существующих информационных систем заказчика, реинжиниринг бизнес-процессов, обоснование требуемой конфигурации системы, ее настройку, написание дополнительного программного кода для кастомизации базового продукта под конкретного заказчика, обучение персонала и сопровождение установленного ПО в дальнейшем.

Здесь в качестве параметров товарной стратегии, как правило, выступают классы информационных систем и те программные продукты, которые подлежат внедрению (1С, SAP, Terrasoft), а также разработанные готовые решения (по отраслям, профилю заказчика, количеству рабочих мест и т. п.). В какой-то мере к этому можно причислить и имеющиеся у компании методики изучения состояния объекта автоматизации, которые включают оценку используемой им технологии обмена информацией и анализ структуры баз данных, умение точно определить сроки и затраты на внедрение. Немаловажным критерием выступает и накопленный опыт внедрений (экспертиза компании), позволяющий судить о способности компании внедрять программное обеспечение, укладываясь в оговоренные сроки и бюджет [12].

4.5. Услуги, не связанные с разработкой программного обеспечения

Как уже упоминалось ранее, на рынке предлагается целый ряд других ИТ-услуг, непосредственно не связанных с разработкой ПО. Поскольку перечень таких услуг довольно велик, а их содержание может существенно отличаться друг от друга, товарная стратегия для этого сегмента рынка будет определяться содержанием каждой конкретной услуги.

Так, например, для услуг, связанных с предоставлением хостинга (т. е. возможности размещения своего сайта на сервере компании), в качестве ключевых элементов товарной политики могут рассматриваться:

- объем предоставляемого дискового пространства;
- доступные доменные зоны;
- предлагаемые операционные системы для серверного оборудования (Windows, Linux);
- доступность сервера в режиме 24/7 и гарантии безопасности хранимой на нем информации;
- поддержка платформ, на которых был разработан программный продукт, в том числе поддержка PHP, MySQL и т. д.

К подобным ИТ-услугам можно отнести и услуги по поисковому продвижению сайтов в сети Интернет (SEO). В этом случае товарная политика такого рода компаний будет включать:

- анализ и внутреннюю оптимизацию сайта;
- выделение доли рынка, охватываемой тематикой сайта;
- создание и развитие фундаментальной стратегии развития сайта;
- предоставление услуг SEO, в том числе поисковой оптимизации и продвижения;
- интернет-маркетинг и т. д.

Аналогичным образом, исходя из специфики оказываемых услуг, будет определяться товарная политика и для других видов ИТ-услуг, таких, как ИТ-консалтинг и аудит, системная и сетевая интеграция, поиск ИТ-специалистов и формирование команд разработчиков (выделенных центров разработки) и многих других.

В Беларуси есть множество мелких фирм, которые специализируются только на одном из указанных видов ИТ-услуг. В то же время на рынке представлены и крупные игроки, предлагающие практически весь рассмотренный спектр ИТ-услуг.

4.6. Стратегия фокусирования при разработке программных продуктов и ИТ-услуг

Стратегия фокусирования – форма развития бизнеса, которая предполагает концентрацию деятельности компании на некоей узкой сфере, ограниченном рынке в рамках одной отрасли.

Для стратегии фокусирования характерна узкая специализация и ограничение сбыта среди небольшого числа потребителей. Стратегия заключается в концентрации продаж на целевых потребителях при строго ограниченном ассортименте товарной продукции или услуг.

Стратегия фокусирования отличается от других стратегий развития бизнеса сознательным выбором узкой конкурентной среды внутри отдельной ниши рынка.

Позиционирование рыночной ниши может быть основано на географических преимуществах, неких технических требованиях к товару и его использованию, уникальности характеристик продукции, наличие которых является требованием участников рынка. Концентрация усилий бизнеса на отдельном рыночном сегменте в рамках стратегии фокусирования означает деятельность в ситуации или условиях, которые продиктованы необходимостью удовлетворения специальных требований узкого круга потребителей.

Выбор стратегии фокусирования при бизнес-планировании, как правило, продиктован недостатком финансовых, сырьевых, либо интеллектуальных ресурсов, необходимых для присутствия в широком сегменте продукции. Также причиной часто становится недобросовестная конкуренция со стороны доминирующих участников рынка, наличие препятствий или барьеров, препятствующих присутствию продукции на рынке.

Поэтому стратегия чаще всего применяется небольшими предприятиями, являясь для них наиболее приемлемой формой развития. Однако часто узкая специализация – характерная черта крупных компаний. Как правило, это следствие роста сбыта в рамках одной рыночной ниши. Кроме того, узкая специализация в последние годы с ростом современных технологий связана с обладанием компанией тех либо иных интеллектуальных прав на технологии, которые являются основой деятельности и обеспечивают конкурентное преимущество на рынке.

Преимущества стратегии фокусирования. При применении стратегии фокусирования небольшими компаниями практически всегда возникает риск конкурентного столкновения с крупными игроками рынка, которые будут использовать преимущества крупного про-

изводства в конкурентной борьбе. Также следует знать, что узкая специализация кроме очевидных достоинств сопряжена с множеством рисков – потенциал бизнеса резко ограничивается, уменьшается спектр возможных действий [13].

Стратегия узкой специализации обеспечивает конкурентное преимущество в ограниченном, иногда уникальном сегменте. Фундамент стратегии – специализация компании, высокий профессиональный уровень сотрудников, который позволяет предлагать потребителям максимально высокий уровень сервиса или уникальное качество продукции в строго ограниченной рыночной нише. Фокусирование является следствием возникновения неких уникальных требований к потреблению, спроса на единичные виды продукции и наличия у отдельного участника рынка методов, производственных возможностей для удовлетворения спроса.

Важнейшим из аспектов формирования стратегии узкой специализации становится маркетинг, который играет определяющую роль в определении потребностей рынка. С его помощью можно найти перспективные ниши даже на традиционных рынках, давно поделенных между сильными игроками.

Компания, идущая по пути узкой специализации, как правило, благодаря глубоким маркетинговым исследованиям, выбрала свою нишу, и концентрирует все усилия на деятельность исключительно в этом сегменте. При этом усилия по оптимизации деятельности в соответствии с требованиями потребителя становятся максимально эффективными.

Риски стратегии фокусирования. Несмотря на множество очевидных преимуществ, которые дает бизнесу узкая специализация, она также сопряжена со многими системными рисками, которые могут в одночасье нивелировать положительное влияние такого стратегического подхода:

- методы и технологии, на которых базируется узкая специализация, легко поддаются копированию, и могут быть применены конкурентами, имеющими к тому же стратегически более гибкую систему планирования;

- конкуренты, предлагающие более широкий ассортимент продукции, могут демпинговать в более широком сегменте, что стирает отличия специализированных товаров, уничтожает рыночную нишу;

- конкуренты способны еще более сегментировать рынок, дробя его на мелкие составляющие;

- привлекательность рыночного сегмента способствует его переполнению конкурентами, рентабельность падает, конкуренция растет;
- излишняя специализация способствует росту производственных издержек, узкоспециализированные товары становятся неконкурентоспособными;
- конкуренты за счет технологического, интеллектуального и финансового превосходства способны войти в узкую нишу и достигнуть большей специализации.

В некоторых случаях при производстве некоторых товаров и услуг для достижения максимальной конкурентоспособности следует одновременно применять несколько базовых стратегий. При этом каждая индустрия имеет свои собственные особенности, которые стимулируют применение той либо иной стратегии развития.

Условия применения стратегии. Стратегия применима далеко не на всех рынках, не при любых рыночных условиях. Для того чтобы существовала возможность применения стратегии фокусирования, текущее положение на рынке должно удовлетворять следующим условиям:

- потребители за счет своего разнообразия формируют разнообразие спроса;
- в широком рыночном сегменте существуют ниши, для которых применима узкая специализация;
- рыночная ниша, которая становится объектом специализации, способна обеспечить необходимый сбыт товаров при достаточной рентабельности и существующем потенциале роста;
- конкурирующие компании, работающие в широком рыночном сегменте, не являются активными игроками фокусируемой рыночной ниши;
- компания стремится стать глобальным игроком на рынке, однако ввиду дефицита ресурсов предпочитает концентрировать внимание покупателей на узкой рыночной нише.

Формы применения стратегии. Существует две основные формы применения стратегии фокусирования:

- на издержках;
- на дифференциации.

При этом обе стратегии – и преимущества в издержках, и стратегия сфокусированной дифференциации допустимы для применения. Также они могут быть использованы одновременно.

Фокусирование на издержках состоит в том, что компания, работающая в узком сегменте товаров, пытается получить конкурентное преимущество за счет максимального снижения стоимости затрат.

Различие затратных составляющих в разных нишах рыночного сегмента способствует тому, чтобы компания, выбравшая в качестве основной стратегию фокусирования на издержках, обращала первоочередное внимание на оптимизацию расходов при производстве товаров одной узкой ниши.

Фокусирование на дифференциации предполагает, что производитель стремится получить выгоду за счет продаж продукции, ориентированной на различные группы потребителей в границах одного сегмента. При этом необходимо, чтобы в рыночной нише существовали общности потенциальных потребителей, испытывающих особые требования к товару.

Дифференциация, как правило, не предполагает выход за рамки изначально определенного ценового сегмента.

Применение этих видов стратегии станет эффективным, если их применение происходит в строго выбранном целевом сегменте – его отличие и является основным требованием для применения дифференциации. Существование целевого сегмента само по себе гарантирует присутствие потенциальных покупателей.

Фокусирование как современная конкурентная стратегия. Существование отдельных ниш в товарном сегменте – это следствие того, что компании, которые имеют широкий спектр реализуемых товаров, не способны уделить внимание удовлетворению потребностей отдельных групп потребителей, что способствует возникновению процессов фокусирования со стороны конкурентов.

Компании, которые фокусируют все свое внимание и ресурсы на удовлетворение потребностей конкретных групп потребителей, получают серьезное конкурентное преимущество, которое, впрочем, не распространяется за пределы выбранного сегмента.

При этом не важно, насколько велика выбранная ниша – само отличие выбранного сегмента и удовлетворение потребностей, ею вызванных, способно гарантировать необходимую прибыльность.

Использование фокусирования само по себе не гарантирует достижения сверхприбылей и показателей эффективности, которые существенно превзойдут результаты конкурентов. Однако разумное использование видов стратегии – дифференциации и сокращения издержек могут дать отличные результаты.

Например, конкуренты, которые работают в широком сегменте, не прилагают достаточно усилий для удовлетворения отдельных, небольших групп потребителей, при этом неэффективно используя ресурсы маркетинга. Фокусирование товара на группе неудовлетворенных потребителей может дать хорошие результаты при минимальных расходах на рекламную кампанию, ведь издержки направлены на привлечение исключительно выделенной целевой аудитории.

При фокусировании существует возможность получения результата, превышающего показатели конкурентов, работающих в широком сегменте, если:

а) компания активно применяет стратегию фокусирования на издержках, минимизируя расходы на производство узкоспециализированного товара, или дифференцирует продукцию, удовлетворяя спрос со стороны выделенных групп потребителей, которые обделены вниманием со стороны других производителей;

б) структура товарного сегмента привлекательна и разнообразна. Структурированность рыночного сегмента является обязательной для использования фокусирования – ведь именно она позволяет выделить наиболее прибыльные и свободные ниши рынка, на которые и будет обращено внимание производителя.

Многие компании предпочитают применять сразу несколько стратегий фокусирования, направленных по отношению к разным товарам, предназначенных для разных целевых аудиторий. Большинство рыночных сегментов позволяют выделять из них отдельные группы потребителей, имеющие разнообразные требования к продукции, разные потребности в сервисе и маркетинге.

При этом использование фокусирования сопряжено с риском имитации со стороны конкурентов. Для этого следует создавать защищающие механизмы, которые помогут защититься от действий конкурентов. В первую очередь, речь идет о патентной защите технологий и изобретений.

Проектирование новых программных продуктов и ИТ-услуг зачастую подразумевает использование стратегии фокусирования. В данном контексте это означает фокусирование при определении необходимого числа функций продукта или направлений оказания услуги.

Фокусирование основывается на использовании очень простого правила: выбрать главное, отбросить второстепенное и сосредоточить все свои силы и энтузиазм на первом. Как говорят, хорошая программа должна быть не сложнее посудомоечной машины или пылесоса, а в идеальной программе должна быть только одна кнопка.

Как известно, эра использования информационных технологий исключительно компьютерщиками уже давно прошла и сейчас подобные технологии активно используют простые обыватели, которые предсказуемо хотят такой же простоты и от программных продуктов. Жизнь обычных людей слишком перегружена информацией, поэтому разработчик должен стремиться к тому, чтобы покупатель за 5 с понял, как работает программа.

Авторы прогремевшего в 2010 г. бестселлера «Rework» утверждают, что не всегда нужно стремиться к увеличению функционала продукта по отношению к конкурентным аналогам. Иногда делать меньше – значительно лучше и конкурентоспособнее. Принадлежащая авторам компания «37signals» – это небольшая команда, создающая «простое и фокусированное программное обеспечение». Как заявлено в официальных принципах работы: «Мы уверены, программы слишком сложны. Так много возможностей, так много кнопок, столько времени, чтобы разобраться. Наши продукты сводят это к минимуму. Мы создаем продукты, которые работают «шикарней», чувствуют пользователя лучше, позволяют вести разработку, как вам удобно, и весьма легки в использовании». И действительно, предлагаемая этой компанией онлайн-платформа для управления проектами Basecamp лишена популярных диаграмм Ганта и прочих тяжеловесных элементов и предлагает пользователю лишь минимально необходимое: форум для общения, todo-листы и пространство для обмена файлами.

Стратегия фокусирования характерна и для других успешных проектов, которые даже не ставят себе цель – уметь все. Так, например, «Campfire» предлагает пользователям групповой чат для бизнеса и ничего сверх этого; «Highrise» аккумулирует полезные контактные данные в распределенной книге контактов; «Backpack» предоставляет удобный органайзер, содержащий страницы для записей, хранящий заметки и задачи и позволяющий делать напоминания по телефону или электронной почте; «Writeboard» продвигает онлайн-доску, позволяющую писать и совместно использовать тексты; программа «Ta-da List» помогает организовать хранение списков дел в режиме онлайн [18].

Главное – это удовлетворенность целевого потребителя и полезность продукта для него, а не постоянная гонка за конкурентами.

Наличие дополнительных функций не делает продукт лучше. Более того, в ряде случаев сделать продукт лучше, как раз и означает убрать из него ту или иную привычную функцию или элемент. Напомним, что в 1999 г. из персонального компьютера был исключен диско-

вод. Позднее его судьбу повторили стилус из смартфона, DVD-привод и компьютерная мышь из ноутбуков. Однако не ощущается нехватка этих устройств. В итоге всех этих «урезаний» был создан новый стандарт для целой отрасли! Имеется ввиду «Apple».

В связи с этим можно процитировать великого Пикассо: «Каждый акт созидания – это, прежде всего, акт разрушения». Впрочем, о том же самом говорил не менее великий скульптор эпохи Возрождения Микеланджело: «Скульптуру создать очень просто: надо взять камень и просто убрать все лишнее».

4.7. Прототипирование программных продуктов

Прототипирование программного обеспечения (от англ. *prototyping*) – этап разработки программного обеспечения, процесс создания прототипа программы – макета (черновой, пробной версии) программы, обычно – с целью проверки пригодности предлагаемых для применения концепций, архитектурных и (или) технологических решений, а также для представления программы заказчику на ранних стадиях процесса разработки.

Прототип позволяет также получить обратную связь от будущих пользователей, причем именно тогда, когда это наиболее необходимо: в начале проекта еще есть возможность исправить ошибки проектирования практически без потерь.

Процесс создания прототипа обычно состоит из следующих шагов:

- определение начальных требований;
- разработка первого варианта прототипа, который содержит только пользовательский интерфейс системы;
- изучение прототипа заказчиком и конечными пользователями, получение обратной связи о необходимых изменениях и дополнениях;
- переработка и улучшение прототипа: с учетом полученных замечаний и предложений изменяются как спецификации, так и прототип, после этого шаги могут повторяться.

Преимущества и риски

Основными преимуществами прототипирования являются сокращение времени и стоимости разработки за счет того, что оценка прототипа позволяет на более ранних стадиях обнаружить недостатки или несоответствие требований. Чем позднее проводятся изменения в спецификации, тем они дороже, поэтому уточнение типа

«чего же пользователи/заказчики хотят на самом деле» на ранних стадиях разработки снижает общую стоимость.

Психологически важную роль играет также вовлечение заказчика в процесс разработки. Работа с прототипом позволяет будущим пользователям увидеть, как будет выглядеть будущая программа, и повлиять на ее поведение, что уменьшает расхождения в представлении о программе между разработчиками и пользователями. Снижается и эффект почти неизбежного отторжения новой системы при внедрении, особенно когда она внедряется на место ранее использовавшейся.

Тем не менее использование прототипирования создает ряд дополнительных рисков.

К ним относятся:

- Риск недостаточного анализа. Концентрация усилий на ограниченном прототипе может отвлекать разработчиков от надлежащего анализа требований на полную систему.

- Риск смещения прототипа и готовой системы в представлении пользователей. Пользователи могут подумать, что прототип, который в действительности предполагается «выбросить», и есть основа будущей системы. Это может привести к двум противоположным по сути негативным эффектам. Во-первых, пользователи могут ожидать от прототипа более точного поведения и, не обнаружив его, разочароваться в возможностях разработчиков. Во-вторых, наличие быстро созданного прототипа может создать впечатление того, что «почти вся работа уже сделана», что может стимулировать попытки неоправданно сократить время и (или) бюджет разработки.

- Риск потери времени на создание прототипа. Ключевое свойство прототипа – то, что он создается быстро. Если разработчики тратят время на создание слишком сложного и функционального прототипа, они теряют преимущества от применения прототипирования вообще.

Применимость

Вопрос о том, в какой мере оправдано применение прототипирования в той или иной форме к конкретному проекту, не имеет однозначного ответа. Хорошие результаты дает прототипирование при проектировании систем, в которых заметная часть трудозатрат связана с реализацией интерфейсов, а оценка соответствия системы требованиям заказчика в значительной мере субъективна. В таких системах создать детальную спецификацию очень сложно, так как заказчик не может учесть все нюансы, а программисты организуют неспецифицированные детали по собственному усмотрению; в результате типич-

ной реакцией на демонстрацию готовой системы является: «Да, все формально соответствует техническому заданию, но нам было нужно совсем не это!». Создание и оценка прототипа позволяют в таких случаях на ранних стадиях разработки отделить важные для заказчика детали, которые не попали в спецификацию, от неважных, реализация которых может быть произвольной.

Пожалуй, есть только один класс программных продуктов, для которых прототипирование и тестирование с непосредственным участием человека малоэффективно. Это системы, основная функция которых сводится к осуществлению сложных расчетов, а взаимодействие с пользователем ограничено или вовсе отсутствует. Для большинства же программных продуктов включение прототипирования в процесс разработки позволяет извлечь ряд преимуществ и избежать многих серьезных ошибок.

Самое главное преимущество заключается в том, что прототип даст реальную возможность протестировать идею на потребителях еще до того, как будут сделаны существенные инвестиции в ее реализацию. Якоб Нильсен, эксперт в области веб-юзабилити из компании «Nielsen Norman Group», получил количественную оценку, согласно которой даже самый простой схематичный прототип из бумаги (например, так называемый скетч) позволяет в 100 раз сократить затраты на внесение каких-либо действительно необходимых изменений в продукт.

О других преимуществах прототипирования могут свидетельствовать следующие факты [9]:

- разработка полноценного прототипа принуждает с самого начала думать о продукте как о чем-то целом и реальном, а не как о наборе функций;

- прототип приводит к тесному сотрудничеству менеджера по продукту, системного архитектора и специалиста по интерактивному дизайну (interaction designer);

- полноценный прототип позволяет достаточно точно оценить затраты на разработку готового продукта;

- полноценный прототип дает достаточное понимание продукта для неразработчиков (маркетологов, менеджеров по продаже, службы поддержки клиента, топ-менеджмента) уже на ранних стадиях проекта, что делает возможным их полноценное включение в работу;

- использование прототипирования делает явным тот факт, что функциональность, интерфейс и дизайн одинаково важны и даже взаимозависимы;

– постоянное, параллельное с разработкой тестирование продукта, осуществляемое на реальных пользователях с помощью прототипов разной степени готовности, позволяет существенно снизить длительность самой разработки ввиду оперативного и своевременного обнаружения и устранения незапланированных проблем;

– полноценный прототип заставляет всю команду фокусироваться не на технической стороне вопроса, а на потребностях клиента и его опыте взаимодействия с продуктом.

Конечно, полноценное прототипирование – это не всегда дешево, а зачастую просто дорого. Однако процитируем Марти Кагана: «... даже если у вас почти нет ресурсов и очень мало денег, все равно нельзя отказываться от прототипирования. Это абсолютно необходимая, существенная часть вашей работы (как предпринимателя)».

Основные виды прототипирования программных продуктов

Степень детализации, проработки прототипа – это всегда открытый вопрос, решение которого определяется творческой интуицией, здравым смыслом и мастерством, направленными на то, чтобы создать хорошие прототипы, потратив на них минимальное количество времени и денег.

И точно так же как наличие большого числа функциональных возможностей еще не делает продукт лучше, использование дорогих и высокодетализированных прототипов оправдано далеко не для каждого проекта. Более того, в отдельных случаях вполне достаточно прототипа из бумаги.

Бумажное прототипирование зародилось еще в середине 1980-х гг. и стало очень популярным в 1990-х гг., когда такие «монстры», как «IBM», «Honeywell» и «Microsoft» стали активно использовать его в процессе разработки своих программных продуктов. В настоящее время бумажные прототипы, как правило, используются специалистами по юзабилити.

По мнению Кэролин Снайдер, автора бестселлера «Paper Prototyping», подобный подход позволяет:

– протестировать идею программного продукта у пользователей еще до кодирования;

– очень быстро вносить изменения;

– быть независимым от технических средств.

Если продукт имеет физическую оболочку, то из бумаги могут быть вырезаны и склеены его полноразмерные аналоги. Если речь идет о программных продуктах без такой оболочки, то на бумаге изображаются варианты реализации программных интерфейсов.

В процессе обсуждения прототипа пользователям демонстрируются листы бумаги с подготовленными изображениями окон, меню, кнопок, ссылок, диалоговых запросов и т. п. При этом перед пользователями ставятся задачи, связанные с выполнением определенных действий, имитирующих работу с реальным приложением, например, можно «выбрать» определенный раздел меню и «перейти» на другую страницу. Интерактив в этом процессе обеспечивает представитель компании-разработчика, который показывает пользователю новый лист бумаги с соответствующим всплывающим окном. Недорого, но вполне информативно.

И все же для многих программных продуктов бумажных прототипов может быть недостаточно. Какими же еще могут быть прототипы? Считается, что все используемые в мире ИТ-прототипы можно разделить на 2 большие группы в зависимости от способов их создания и последующего использования: одноразовые и эволюционные.

Одноразовые прототипы (Throwaway Prototyping) – схематичные прототипы, которые в дальнейшем не предполагается использовать в качестве базы для готового программного продукта. Такие прототипы часто создаются в специализированных средах разработки без написания программного кода.

Эволюционные прототипы (Evolutionary Prototyping) – это в прямом смысле слова черновая реализация функционала программного продукта, его альфа-версия. По мере внесения изменений такой прототип эволюционирует в конечном итоге в полноценный готовый продукт.

Очевидно, что каждый из типов обладает своими достоинствами и недостатками. Так, одноразовые прототипы являются дешевыми и быстрыми в изготовлении, однако характеризуются неточностью и часто не дают возможности полноценно «вчувствоваться» в будущий продукт. Эволюционные прототипы обладают прямо противоположными характеристиками. Основной их недостаток – высокие затраты. Кроме того, их непосредственная связь с будущим программным продуктом крайне затрудняет внесение радикальных изменений в процессе разработки.

В рассмотренных двух группах скрывается масса различных разновидностей, подходов и конкретных методик прототипирования.

Рустем Гайфутдинов из «ALEE Software», компании-создателя GUI Machine, обобщая существующие подходы и инструменты, пред-

лагают условную типизацию прототипов в мире ИТ. В табл. 4.1 представлены данные о четырех наиболее важных видах прототипов ИТ-продуктов и некоторых используемых для работы с ними инструментах.

Таблица 4.1

Наиболее важные виды прототипов ИТ-продуктов

Цель	Вид прототипа	Описание	Инструменты
Зафиксировать общую суть идеи продукта	Скетч	«Карандашный» эскиз, набросок	Бумага + «карандаш»
Зафиксировать концепцию интерфейса	Вайфрейм (wireframe)	Каркасная схема интерфейса продукта, как правило, реализованная средствами компьютерной графики	Конструкторы вайфреймов: Balsamiq Mockups; Designer Vista; SketchFlow; ForeUI; Pidoco; Pencil Project; MockFlow WireFrameSketcher Studio
Зафиксировать идеи конечного дизайна	Мокап (mock-up)	Графический макет системы, выглядящий как полноценный программный продукт, но без реализованной функциональности	Конструкторы мокапов и графические редакторы: Designer Vista; Adobe Photoshop; Pidoco; Adobe Illustrator; Microsoft Visio
Зафиксировать функционал и процесс работы продукта	Интерактивный (динамический) прототип	Система, позволяющая имитировать в той или иной степени функционал, дизайн и контентное наполнение будущего программного продукта	Инструменты динамического прототипирования: Axure RP; GUI Design Studio; iRise; Microsoft; Expression Blend; GUI Machine

Из табл. 4.1 видно, что степень точности и полноценности рассмотренных прототипов увеличивается. Рустем Гайфутдинов пишет: «Большинство из нас делает «бумажные» прототипы в самом начале этапа сбора требований. Затем по мере уточнения требований увеличивается точность прототипов. Кто-то останавливается на вайфрейме,

кто-то доводит до мокапов с дизайном, близким к конечному. Но наибольший интерес представляют интерактивные прототипы. Именно они позволяют полноценно вовлечь пользователя, показать систему целиком и в действии».

Какой бы уровень детализации не был выбран, важно четко понимать, какие задачи нужно решить с помощью данного вида прототипа.

Концепция притворного прототипирования (pretotyping). Еще одна заслуживающая внимания концепция – это притворное прототипирование или «якобы-прототипирование» (*pretotyping*) – предложенная Альберто Савойя.

Данная концепция относится к классу одноразовых прототипов и направлена на то, чтобы компания убедилась, что делает правильный продукт (*the right it*) еще до того, как проинвестирует много времени и усилий, чтобы сделать его правильно (*to build it right*).

Само слово «pretotyping» происходит от сочетания слов «PREtended» (притворный), и «proTOTYPING» (прототипирование) и может быть переведено как «якобы-прототипирование». Авторы этого термина, как собственно и всей концепции, – Альберто Савойя (Alberto Savoia), сотрудник «Google», Джереми Кларк (Jeremy Clark), ИТ-эксперт, и Патрик Коуплэнд (Patrick Copeland) из «Google». Остановимся только на самых главных идеях и примерах концепции.

Основной заявляемый принцип – всегда ищите варианты, допускающие «якобы-прототипы» вместо полноценного прототипа продукта, так как «якобы-прототипы» позволяют получить достаточное представление о новой идее и ее жизнеспособности и требуют при этом совсем немного затрат как в отношении времени, так и в отношении денег и прочих ресурсов.

Вот какой пример «якобы-прототипирования» приводит сам Альберто Савойя. Джефф Хоукинс (Jeff Hawkins), главный технолог Palm, спроектировал GRiDPad – один из первых карманных компьютеров (*handheld computer*). Это был настоящий инженерный прорыв, но также и оглушительный рыночный провал, так как компьютер получился слишком большим. Чтобы не повторить ошибку во второй раз, Джефф выстругал из дерева брусок размером с карман его рубашки. И стал ходить с этим бруском в течение нескольких месяцев, притворяясь, что это и есть настоящий компьютер. Кто-то назначает ему встречу во время обеда в среду? Хоукинс достает деревянный брусок и «кликает» по «клавишам», проверяя свое «расписание». Ему нужен чей-то номер телефона? И он опять смотрит на кусок дерева. Все это позволило Джеффу проверить различные конфигурации интерфейса,

в том числе расположение «клавиш», роль которых выполняли разрезанные кусочки бумаги, приклеенные на брусок. Таким образом, используя всего лишь простой кусок дерева, не стоящий практически ни цента, технолог смог протестировать идею карманного компьютера, в том числе его габариты, интерфейс, функционал и т. п. Итогом стал выпуск легендарного Palm Pilot, имевшего оглушительный рыночный успех.

Теперь представим, сколько времени и ресурсов потребовалось бы на создание даже сильно усеченной версии настоящего устройства, исполненного при этом в различных вариантах: разных размеров и с разными характеристиками? Ответ очевиден.

Какие же методы «якобы-прототипирования» можно использовать? Вот краткий обзор возможных подходов, предлагаемых авторами этой концепции:

- «Фальшивая дверь» (*The Fake Door*) – создание описания или указания на продукт, который на самом деле не существует. Например, это может быть начальная страница несуществующего еще веб-сервиса, баннерная реклама, за которой нет реального предложения, кнопка или гиперссылка, ведущие якобы к услуге, скачиванию файла и т. п. Если потребители будут «стучаться» в такую «фальшивую дверь», значит потенциальный спрос существует. Краудфандинг также является превосходным методом «фальшивой двери». Описание будущего продукта, выложенное на соответствующий ресурс, и реальные пожертвования реальных пользователей – отличный способ «якобы прототипирования» и апробации.

- «Пиноккио» (*The Pinocchio*) – создание нефункциональной версии продукта, его муляжа. Карманный компьютер, чью роль выполняла деревяшка с наклеенными разукрашенными бумажками Джеффа Хоукинса, – именно этот метод.

- «Шахматная машина» «Турок» (*The Mechanical Turk*) – замена сложных компьютерно-программных систем людьми, выполняющими необходимые функции. Например, сотрудникам компании «IBM» вместо того, чтобы делать дорогостоящий реальный прототип своей системы речевого ввода (speech-to-text machine), что потребовало бы создания специальной программной («софт») и специальной аппаратной («железо») частей, по факту понадобились только 2 отдельные комнаты, несколько недорогих устройств и добровольцев. В первой из комнат были установлены микрофон и монитор, во второй перед экраном компьютера расположилась девушка-машинистка, набиравшая текст с клавиатуры.

Любой, кто диктовал текст в микрофон в первой комнате, видел, как на мониторе появлялись проговариваемые им слова, набираемые на самом деле машинисткой из второго помещения. Несмотря на некоторую комичность ситуации, с точки зрения пользователя все выглядело именно так, как предполагалось в конечной реализации продукта. По результатам подобного прототипирования «IBM» отказалась от дальнейшей реализации идеи, потратив на ее проверку в миллионы раз меньше средств, чем могла бы.

- «Однодневка» (*The One Night Stand Pretotype*) – моделирование продукта, услуги или даже бизнеса в целом, не требующее долгосрочного и основательного тестирования. Альберто Савойя приводит пример с сетью американских магазинов «Best Buy», владельцы которой планировали запустить новую услугу. Суть последней заключалась в том, что посетители приносят бывшую в употреблении бытовую электронику, остаточная стоимость которой оценивается экспертами и на ее основе определяется размер скидки, предоставляемой потребителю при покупке новых товаров.

По совету Савойи «Best Buy» поставил перед магазином стол, натянул тент от солнца, поставил двух продавцов и начал тестирование, на которое не было потрачено ни одного доллара ни на оборудование специального отдела в торговом зале, ни на обучение персонала.

- «Провинциал» (*The Provincial*) – предварительный запуск потенциально глобального сервиса или продукта в каком-либо очень маленьком регионе. При этом, как правило, существенно упрощается не только бизнес-модель, но и сама функциональность продукта, так как, например, сервис знакомств для маленького городка не требует ни дорогостоящих серверных мощностей, ни больших баз данных.

- «Другой ярлык» (*The Re-label, the Impersonator prototype*) – использование существующего продукта, выдаваемого за планируемый к выпуску путем изменения упаковки, ярлыков и т. п. Такой подход имеет место, когда берется дизайн страниц одной сети (предположим, LinkedIn), меняются все названия и другие детали и таким образом наглядно демонстрируется идея своей собственной социальной сети.

- «Диверсант» (*The Infiltrator*) – разновидность предыдущего подхода, предполагающая внесение изменений в уже существующий продукт и проведение А/В-тестирования двух получившихся версий.

- «Якобы-владение» (*The Pretend-to-Own*) – получение необходимого для оказания услуг оборудования на условиях аренды вместо его полноценного приобретения. В частности, вместо закупки сервер-

ного оборудования для тестирования идеи нового онлайн-бизнеса могут быть использованы виртуальные серверы.

- «Дразнилка» (*The Teaser*) – создание полноценной версии лишь для одной функции или части продукта, например: онлайн-карта Беларуси обладает полными функциональными возможностями, но содержит информацию только по г. Минску; онлайн-каталог увеселительных мероприятий включает мероприятия только на три определенных дня; мобильное приложение изначально выкладывается в магазин приложений в виде чрезвычайно усеченной бета-версии, а затем дорабатывается до полноценной версии с учетом обратной связи от пользователей и количества скачиваний.

- «Минимально жизнеспособный продукт» (*MVP*) – авторы «якобы-прототипирования» рассматривают MVP как логически обоснованный следующий шаг в тестировании продукта: после использования описанных подходов и получения положительной обратной связи от потребителей наступает момент, когда нужно переходить к разработке уже не «якобы-прототипа», а реального, пусть и минимально жизнеспособного продукта [24].

4.8. Учет эмоций потребителя при разработке программных продуктов и ИТ-услуг

К «мелочам», отделяющим посредственный продукт от выдающегося, эксперты относят эмоции, создаваемые продуктом, и ту историю, которую он рассказывает. Рассмотрим, как следует учитывать эмоции потребителя.

Эмоции – субъективные психологические реакции человека на воздействие внутренних и внешних раздражителей, проявляющиеся в виде удовольствия или неудовольствия, радости, страха и т. п.

Полезность продукта для потребителя – это маркетинговая аксиома для любого успешного бизнеса. Однако нужно добавить, что полезность продукта выражается не только в предоставляемых им функциях, но и в тех эмоциях, которые он вызывает.

Так, «Photoshop» позволяет редактировать фотографии, «BMW» перевозит пассажиров и грузы, а «Snickers» утоляет голод на ходу. И потребитель, конечно же, ждет всего этого. Однако гамма чувств и ощущений, получаемых от продукта, эмоциональная атмосфера-аура, создаваемая им, – все это далеко не вторичные для потребителя характеристики продукта, а зачастую решающий фактор при выборе товара или услуги.

Еще одним ярким примером того, что функциональная полезность – это не всегда главное, служит минеральная вода «Evia». Этот бренд уже давно воспринимается как элитарный. Не по качеству воды, т. е. по объективно измеримым характеристикам и свойствам, а просто на уровне чувств и ощущений. И покупатели платят именно за это!

Своеобразной классикой эмоционального маркетинга считается противостояние «Coca Cola» и «Pepsi Cola». Многим известно про эксперименты среди обычных покупателей, которые в большинстве своем не могли отличить один напиток от другого, если они были разлиты в безымянные бутылки, но при этом имели весьма четкие эмоциональные предпочтения по отношению к «Coca Cola». Другими словами, во все не объективные характеристики продукта, которыми в данном случае являются вкус, цвет и запах, а эмоциональное отношение к бренду играет решающую роль.

В качестве яркого примера из сферы услуг можно вспомнить рестораны «McDonald's», которые были одной из первых сетей, оценивших важность эмоций. Несколько десятилетий назад, когда их конкуренты все еще хвастались размером гамбургеров или составом коктейлей, «McDonald's» был занят созданием эмоциональной составляющей своего сервиса. Посмотрите, как много в их рекламных материалах насыщенных эмоциями портретов семей, наслаждающихся моментами «единения вокруг фаст-фуда». Именно эта эмоциональная атмосфера радости и семейного благополучия – один из важнейших факторов успеха «McDonald's».

Почему же эмоции так важны? В условиях интенсивной конкуренции и насыщенного рынка продукты-аналоги зачастую функционально идентичны и имеют практически неразличимый уровень качества. Именно поэтому единственный способ отличаться и выделяться из массы – это область неосязаемого преимущества, т. е. область эмоций.

Прорабатывая идею нового продукта, соответствующие специалисты ИТ-компании должны спросить себя:

1. Не забыл ли я при анализе полезности продукта про его эмоциональную составляющую? Не упустил ли я эту важную и необходимую деталь успеха?
2. Могу ли я не только сказать, кто мой потребитель, но и нарисовать его точный эмоциональный портрет?
3. Могу ли я четко сформулировать, буквально одним предложением, какова эмоциональная полезность моего продукта?

4. Знаю ли я, какие именно эмоции мой продукт вызовет у покупателя, и как я планирую зафиксировать и подвергнуть анализу эту эмоциональную реакцию?

5. Как именно и посредством чего моя идея нового продукта или бизнеса учитывает эмоции потенциального потребителя?

Если эти вопросы поставили специалистов в тупик, то это повод серьезно задуматься. Продукт, не вызывающий эмоций, вызывающий отрицательные или неконтролируемые вами эмоции, едва ли будет иметь успех.

Правда, нужно также предупредить и об опасности преувеличенного (а тем более необоснованного!) оптимизма по отношению к эмоциям. Они крайне важны, но до определенного предела. И далеко не всегда. Как сказал известный российский маркетолог Александр Репьев: «Ответы... покажут нам ничтожно малые количества эмоционально окрашенных торговых марок. При наличии миллионов марок в мире это исчезающе малый процент. Все это, как минимум, говорит о том, что тема маркетинговых эмоций не заслуживает того внимания, которое ей уделяют авторы тысяч книг и статей, излагающих к тому же массу противоречивых и сумбурных «эмоциональных» теорий» [14].

ГЛАВА 5. ЦЕНОВЫЕ СТРАТЕГИИ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

5.1. Особенности ценообразования в информационных технологиях

Проблема оценки стоимости ИТ-услуг на сегодняшний день является весьма спорной, а подходы, практикуемые различными компаниями при формировании цен, могут существенным образом отличаться друг от друга. Это обусловлено многообразием видов ИТ-деятельности, связанных как с разработкой программных продуктов, так и с оказанием широкого спектра ИТ-услуг.

Выбор конкретного метода зависит от того, что является предметом продажи (программный продукт или услуга) и на каких рынках предполагается его продавать. Учитываются также и финансовое положение покупателя (крупным клиентам один и тот же ПП может быть продан дороже, чем средним или небольшим компаниям), каналы распределения, наличие или отсутствие в цене платежей за каждую успешную транзакцию и другие факторы.

Тем не менее попробуем выделить некоторые особенности ценообразования, присущие рынку ИТ в целом:

1. Сложность определения базы для ценообразования.

Во многих случаях сложно определить базу, на основе которой будет формироваться цена. Так, например, если на уровне инфраструктуры как сервиса (IaaS) можно оценить использованное заказчиком процессорное время, ввод/вывод, трафик, память и дисковое пространство, то уже на уровне платформы как сервиса (PaaS) необходимо добавить в счет разработку приложений и поддержку. При этом разработка приложений бывает очень разной по времени и загруженности ИТ-персонала, а стоимость услуг последнего будет, в свою очередь, сильно варьироваться в зависимости от опыта и сложности решаемых задач.

В подобных ситуациях стоимость ИТ-услуг может быть рассчитана только по факту, как сумма понесенных издержек плюс прибыль разработчика, что не всегда удобно заказчику [1].

2. Себестоимость совпадает с постоянными издержками.

Как уже отмечалось выше, затраты, связанные с тиражированием ПП, несоизмеримы с затратами на его создание, и в большинстве случаев могут рассматриваться как несущественные. В связи с этим, как отмечает В. И. Соловьев, при исчислении себестоимости программного обеспечения практически невозможно разнести издержки по экземплярам продукции. Переменные издержки близки к нулю, а себестоимость практически совпадает с постоянными издержками по созданию нового продукта [2].

3. Продается лицензия, а не сам продукт.

При продаже ПП продается не сам продукт, а лишь лицензия на его использование. Как следствие, рассуждая о стоимости ПП, разговор ведется о стоимости лицензии, предполагающей его легальное использование в течение определенного периода времени.

4. Совокупная стоимость владения складывается из ряда слагаемых.

Совокупная стоимость владения ПП представляет собой агрегированную величину, состоящую из ряда слагаемых и включающую в себя:

- стоимость лицензии;
- затраты на хостинг и (или) модернизацию аппаратного обеспечения;
- затраты на внедрение;

- затраты на обучение;
- стоимость сопровождения и технической поддержки;
- затраты на SEO и рекламу.

5. Рейт как предмет продажи.

При продаже аутсорсинговых услуг речь, как правило, идет о стоимости, по которой продаются человекочасы (рейты) ее сотрудников. Чем выше экспертиза компании, тем более высокий рейт она может запросить у заказчика.

5.2. Основные подходы к ценообразованию

Одна из важнейших задач маркетинга любых товаров и услуг (в том числе и программных продуктов) – грамотное ценообразование. Рассмотрим простейшую модель.

Допустим, был произведен программный продукт, у которого нет аналогов и, следовательно, нет конкурентов. Известны все потенциальные покупатели, а им, в свою очередь, известен этот продукт. Инфляция отсутствует. Пусть каждый потенциальный покупатель готов купить одну копию программы по любой цене, не превышающей его собственной предельной цены (т. е. максимума, который он готов платить за данную программу). Задача состоит в том, чтобы назначить такую цену на программный продукт, чтобы прибыль от его продажи была максимальной.

Для простоты будем пока считать, что затраты на создание новой копии программы и ее сбыт равны нулю, а налоги отсутствуют (и то, и другое сравнительно легко учесть при практических расчетах). Тогда торговая выручка совпадет с прибылью фирмы от продаж. При принятых допущениях задача поиска оптимальной для продавца рыночной цены сводится к поиску максимального значения произведения цены на число проданных по этой цене копий. Какова же зависимость между ценой на программу и количеством продаваемых копий?

Выберем среди потенциальных покупателей того, у кого собственная предельная цена на программный продукт минимальна. При назначении такой цены все покупатели приобретут продукт, будет продано максимально возможное число копий и полностью насыщен рынок. Поэтому найденную указанным способом цену можно считать нижним пределом рыночной цены. Очевидно, что верхний предел совпадает с максимальной предельной ценой, назначенной «самым щедрым» потенциальным покупателем.

Имеет смысл предположить, что зависимость между числом проданных копий и ценой – кусочно-постоянная убывающая функция. Незначительная разница в предельных ценах на несколько рублей не имеет существенного влияния на результат. Поэтому можно объединить покупателей в группы и для каждой из них установить некую групповую предельную цену [5].

Для иллюстрации приведем пример. Пусть есть три группы покупателей, каждая из которых готова приобрести 100 копий программы. Предельная собственная цена составляет: для первой группы – 600 долл., для второй – 1000 долл. США и для третьей – 1500 долл. США за копию. При цене не выше 600 долл. за копию будет продано 300 копий, при цене от 601 до 1000 долл. США – 200 копий, при цене от 1001 до 1500 долл. США – 100 копий. При более высокой цене продаж не будет вообще.

Оптимальную цену целесообразно искать среди значений предельных собственных цен потенциальных покупателей. Малое уменьшение цены по сравнению с такими значениями не приводит к увеличению количества копий и, следовательно, уменьшает прибыль, а увеличение цены на один доллар приводит к потере покупателей.

Учет затрат

Уточним модель с учетом затрат на создание и сбыт каждой новой копии продукта.

Пусть для условий данного примера такие затраты составляют 100 долл. США. Тогда при значениях цены на программный продукт 600, 1000 и 1500 долл. за копию получим соответственно 150, 180 и 140 тыс. долл. США прибыли. Таким образом, значение цены – 1000 долл. США за копию по-прежнему является оптимальным. Если же затраты составят 550 долл. США за копию, то прибыль при тех же значениях цены составит соответственно 15, 90 и 105 тыс. долл. США, а оптимальным окажется значение цены – 1500 долл. США.

Учет фактора времени

В условиях интенсивной инфляции проданные по одной и той же цене, но в разное время копии программы принесут фирме неодинаковую реальную прибыль. Для повышения адекватности моделей ценообразования следует перейти к так называемым сопоставимым (учитывающим инфляцию) ценам. Целесообразно приводить цены к сопоставимым на момент начала продажи продукта, совпадающий с моментом определения цены за копию.

С учетом того, что безналичные расчеты требуют времени на движение денег от клиента, срок от момента объявления цены до момента зачисления денег на счет фирмы-разработчика складывается минимум из трех составляющих: времени от объявления цены до момента принятия решения о покупке, времени от принятия решения о покупке до момента оплаты и времени от момента оплаты до поступления денег к продавцу (при наличной оплате последняя составляющая равна нулю). При продаже через дилеров добавляется еще время движения денег от дилера к разработчику.

Учет факторов неопределенности и риска

До сих пор предполагалось, что известны все потенциальные покупатели и всем потенциальным покупателям известен программный продукт. На самом деле это не так – всегда есть скрытые резервы покупательского спроса. С другой стороны, информация о товаре доходит не до всех.

Упрощенно неопределенность по каждому сегменту рынка можно учесть при помощи коэффициентов, из которых один характеризует резерв покупательского спроса (больше или равен 1), а другой – потери известной клиентуры из-за ее неосведомленности (меньше или равен 1). Учет фактора риска необходим, в частности, ввиду распространенности нелегального использования программных продуктов.

Учет внешних факторов

Наиболее существенны внешние факторы, влияющие на маркетинговую стратегию фирмы на рынке программ, – конкуренция и государственное регулирование.

После определения потенциального рынка сбыта продукта, его сегментации, учета неопределенности и риска по сегментам производятся оценки влияния конкурентов на сегменты потребительского рынка. Такие оценки можно получить, например, из статистики или экспертным путем.

Влияние государства проявляется, в первую очередь, посредством налогов, штрафов и пошлин. Несмотря на то, что в отечественных условиях реальные и номинальные доходы и расходы фирмы различаются, налоги, штрафы и пошлины часто взимаются исходя из номинальных результатов.

Практика формирования цен

Таковы вкратце основные факторы, влияющие на формирование цен на программные продукты. Увы, насколько известно, практически никто из фирм-разработчиков не пользуется теоретическими мо-

делями расчета цен. В большинстве случаев используются экспертные оценки, зачастую далекие от реальности.

Перейдем к практике. Если предположить, что базовая цена на программный продукт уже определена, то задача сводится к формированию вида и содержания прайс-листа, т. е. документа, предназначенного непосредственно для покупателей.

Многие программные продукты построены по модульному принципу и представляют собой набор относительно автономных модулей, которые могут поставляться как в составе комплекса, так и отдельно. Для таких продуктов прайс-листы разрабатываются с учетом возможности поставки отдельных модулей или какой-то их совокупности.

Распространено формирование прайс-листов в зависимости от числа рабочих мест. Наконец, отдельные прайс-листы формируются на различные виды услуг поставщиков – обучение, внедрение, консультации и т. д.

К сожалению, достаточно редко можно встретить грамотный прайс-лист. Как правило, покупателю приходится проявлять недюжинные аналитические способности, чтобы разобраться в хитросплетении программ, модулей и услуг. От неразберихи же страдают все – и поставщики, и дилеры, и покупатели.

5.3. Метод «справедливой цены»

Справедливая цена – цена отражающая весь будущий доход или всю будущую полезность, которую может принести некоторый актив. Определение справедливой цены необходимо для корректного отражения информации в бухгалтерском учете и в конечном счете – для принятия правильных инвестиционных решений.

Отклонение цены от своего справедливого значения дезинформирует инвесторов, создает неверные инвестиционные стимулы и может приводит к возникновению пузырей на финансовых рынках и рынках недвижимости.

Рассмотрим некоторый актив, цена которого может меняться со временем. Пусть q_t – цена актива в некоторый период времени t . Тогда доход от владения активом складывается из двух частей:

- текущего дохода d_t (дивидендов по акции, купонного дохода по облигации, арендной платы за жилье и т. д.);
- изменения цены актива в следующем периоде $q_{t+1} - q_t$ (увеличения или уменьшения стоимости ценной бумаги, недвижимости и т. д.).

Если просуммировать весь будущий дисконтированный доход, то он образует справедливую цену актива. Ожидаемый рост цен таким образом оказывается напрямую связан с ростом ожидаемого дохода. Например, если благодаря инновациям прибыль компании выросла, или после ремонта квартиры выросла арендная плата, то справедливая цена актива станет выше. Чрезмерно быстрый рост цен приводит к отрыву текущей цены от справедливого значения и к образованию «пузыря», когда дисконтированный доход перестает играть существенную роль в оценке актива.

Математическая модель

Предположим, что инвестор может вложить деньги не только в данный актив, но и в банк под процентную ставку r . Тогда в соответствии с условием отсутствия арбитража доходы от обоих вариантов вложений должны выровняться и стать одинаковыми. Математически это можно записать следующим образом: $(1+r)q_t = d_t + q_{t+1}$. Это выражение можно переписать:

$$q_t = \frac{d_t}{(1+r)} + \frac{q_{t+1}}{(1+r)}.$$

Получается, что текущая цена актива зависит от будущего дисконтированного дохода (первое слагаемое) и будущей дисконтированной цены на актив (второе слагаемое). Если в эту формулу подставить аналогичное выражение для q_{t+1} , то получится:

$$q_t = \frac{d_t}{(1+r)} + \frac{d_{t+1}}{(1+r)^2} + \frac{q_{t+2}}{(1+r)^2}.$$

Продолжая процесс подстановки, получим:

$$q_t = \frac{d_t}{(1+r)} + \frac{d_{t+1}}{(1+r)^2} + \frac{q_{t+2}}{(1+r)^2}.$$

Здесь по-прежнему первое слагаемое представляет собой будущий дисконтированный доход, который лежит в основе справедливой цены актива. Второе слагаемое равно нулю, если цена растет медленнее, чем дисконтирующий множитель (медленнее, чем экспоненциальный рост). Тогда цена актива и справедливая цена – это одна и та же величина.

Оценка справедливой цены

В рыночной экономике цена любого актива (товара, услуги, финансового инструмента) определяется в результате взаимодействия

спроса и предложения. Каждый участник рынка действует самостоятельно, стараясь принимать оптимальные решения. В этом случае покупатель учитывает будущие выгоды от приобретения товара, а продавец старается получить компенсацию за потерю этих выгод. Поэтому в нормальной ситуации на рынках цены отражают справедливую стоимость.

Важными условиями корректного определения цены являются:

– наличие рынка, на котором регулярно осуществляются сделки с активом;

– информированность покупателя и продавца, т. е. отсутствие у одной из сторон возможности манипулирования ценой, опираясь на недостаток информации у другой стороны;

– отсутствие обстоятельств, вынуждающих совершить сделку (монопольное положение продавца или покупателя, аффилированность и т. п.);

– заинтересованность в сделке; например, сделка не должна быть притворной.

Наиболее близки к справедливым цены конкурентного рынка при отсутствии признаков манипулирования.

В ситуациях, когда рынок отсутствует, либо сделки на нем являются единичными и удовлетворяют приведенным выше признакам, приходится прибегать к другим методам оценки. Например, затратному и сравнению с аналогами. Примером использования первого подхода может служить оценка вклада государственных услуг в ВВП, которая производится на основе фактических затрат на ее предоставление. По затратам может оцениваться и стоимость какого-либо объекта, построенного предприятием хозяйственным способом (своими силами). Примером второго подхода может служить оценка вмененной арендной платы, которую «получают» люди, проживающие в собственной недвижимости [8].

Бухгалтерский учет

Справедливая стоимость (цена) определяется как цена, которая была бы получена при продаже актива или уплачена при передаче обязательства в рамках обычной сделки между участниками рынка на дату оценки (цена «выхода» с позиции участника, которому принадлежат активы или обязательства на дату оценки).

Под ценой при обычной сделке понимается цена, которая формируется под воздействием рынка до даты оценки по справедливой стоимости, включая нормальную маркетинговую деятельность, и устанавли-

ливаются между независимыми, хорошо проинформированными и желающими совершить данную сделку сторонами, осуществляется на основном рынке для актива или обязательства, или в его отсутствие – на наиболее благоприятном рынке для актива или обязательства.

Основной рынок – рынок с наибольшим объемом сделок и наиболее высоким уровнем деловой активности в отношении конкретных активов или обязательств, к которому компания имеет доступ на момент определения справедливой стоимости.

Наиболее благоприятный рынок – рынок, который позволяет получить максимальную сумму от продажи актива или минимизировать сумму, уплачиваемую при передаче обязательства, принимая во внимание затраты по сделке и транспортные расходы, но справедливая стоимость не корректируется на сумму затрат по сделке и транспортных расходов, так как они характеризуют сделку, а не конкретный актив или обязательство. Однако, если расположение актива – это фактор, принимаемый во внимание участниками рынка, его цена скорректируется на сумму расходов по доставке актива на рынок.

При оценке справедливой стоимости для нефинансовых активов (основных средств, инвестиционной собственности и т. п.) учитывается наилучшее и наиболее эффективное использование актива участниками рынка (продажа или эксплуатация), которое может отличаться от способа использования актива в настоящий момент, но оно должно быть физически возможно (принимается во внимание месторасположение, размер); юридически допустимо (принимается во внимание залог имущества, местные законодательные требования); осуществимо с финансовой точки зрения (актив достаточно генерирует доход или денежные потоки для возврата инвестиций).

Выполняя оценку справедливой стоимости, по максимуму используются уместные наблюдаемые исходные данные и по минимуму – ненаблюдаемые данные. Предусматривается трехуровневая иерархия источников оценки справедливой стоимости, которая определяет приоритетность исходных данных при проведении оценочных процедур:

– уровень 1 – рыночные котировки (нескорректированные) на активном рынке по идентичным активам или обязательствам (котировки на бирже);

– уровень 2 – исходные данные, отличные от котировок, включенных в уровень 1, которые наблюдаются для актива, или обязательства (рыночные котировки для схожих активов и обязательств, для идентичных или схожих активов или обязательств, но не на активном

рынке, процентные ставки, кривые доходности, наблюдаемые с определенной периодичностью);

– уровень 3 – ненаблюдаемые исходные данные для оценки актива или обязательства (допущения участников рынка, которые они могли бы использовать при определении соответствующей цены активов или обязательств).

Активный рынок – рынок, на котором сделки с активом или обязательством совершаются с достаточной периодичностью, чтобы информация о ценах предоставлялась на постоянной основе. Для уровня 2 делаются необходимые корректировки исходных данных в зависимости от индивидуальных характеристик оцениваемых активов и обязательств [23].

5.4. Ценообразование на услуги по разработке программного обеспечения на заказ

От чего зависит цена разработки?

Главные факторы, влияющие на оценку разработки, – это себестоимость, наличие допущений и дополнительные работы.

Высококвалифицированных специалистов не хватает везде, и рынок труда в ИТ – не исключение. Здесь работодатели конкурируют за сотрудников. Зарботные платы растут, офисы становятся «круче», нематериальная мотивация (которая тоже стоит денег) воспринимается как must have.

Зарботная плата разработчика зависит от его навыков, технического уровня, опыта, специализации (стека).

Себестоимость рабочего места разработчика

Кроме зарботной платы цена на услуги ИТ-специалиста включает:

- дорогое оборудование;
- накладные затраты на персонал (офис, обслуживание сотрудников – еда, ДМС и многое другое);
- налоги;
- накладные затраты на бизнес-процессы (бухгалтерия, менеджмент, безопасность, сервисы автоматизации и т. д.).

Наличие допущений

Если компании сбалансированы по стоимости часа, значит, заказчику можно отправить ТЗ и сравнить количество часов? Вдруг одна команда сделает быстрее, чем другая?

Разница в оценке в несколько раз вряд ли означает, что подрядчики оценили одно и то же. Скорее всего, были использованы разные подходы к реализации пожеланий заказчика с разными допущениями относительно рисков.

Заказчик ожидает, что это цена за одинаковый объем работ и одинаковое исполнение. Но по факту это выбор между реализацией А и реализацией Б. Они различаются:

- составом работ – результатом выполнения задачи считаем строгое исполнение прочтенного или учитываем необходимые корректировки в процессе работы;
- количеством учтенных рисков;
- наличием (а в подавляющем большинстве – отсутствием) юнит-, интеграционных, API-функциональных тестов.

Дополнительные работы

В отличие от себестоимости, которая примерно одинакова у всех подрядчиков, список предлагаемых ими дополнительных работ может существенно различаться. Например, разработка с автоматическим тестированием будет стоить дороже, чем без него. Автотесты повышают культуру разработки, но при этом требуют больше времени и соответственно увеличивают чек.

При этом заказчик, конечно же, вправе отказаться от покрытия кода автотестами. Это выбор каждого – решать, в каком состоянии проект должен быть через год? Допустимо ли для команды на стороне клиента постоянно уделять существенное время исправлению багов из-за отказа от лучших практик по предотвращению регрессии?

Как сравнивать цены, выбирая подрядчика?

Оценивать стоимость разработки в абсолютных величинах некорректно. Разберем на примере, почему.

К примеру, пять миллионов рублей за разработку e-Commerce-проекта – это дорого? Если оценивать абстрактно, то пять миллионов – внушительная сумма. Также могут быть известны и другие данные:

- интернет-магазин, который генерирует 20 % численности всех покупателей в офлайн-магазины сети с годовой выручкой 40 млрд руб.;
- собственный годовой оборот онлайн-магазина – более трех миллиардов рублей.

Теперь пять миллионов уже не кажутся большой суммой, ведь 0,04 % прироста конверсии окупают весь проект за месяц.

Да, на разработке можно экономить. И менеджер может выбрать подрядчика, предложившего меньшую цену. Но хвастаться будет нужно другим – не бюджетом, а успехом проекта.

Рентабельность разработки

Самое главное в обсуждении проекта – рентабельность. Очень часто выходит, что связи между рентабельностью и инвестициями нет. Важна не цена разработки, а то, как быстро ее результат окупается и начинает приносить прибыль.

Иначе говоря, продукт разработки – это актив (генерирующий деньги), но смотрят на его стоимость как на стоимость пассива (потребляющего деньги). Да, продукт разработки нематериальный, но можно сравнить его со станком на производстве. Неважно, во сколько заводу обошелся станок, если он окупается и работает без сбоев. И будет досадно, если дешевый станок не справится со своими задачами, будет тормозить конвейер, простаивать, вечно требовать ремонта.

Стоимость разработки и глубина проработки и планирования должны уравниваться потенциалом программного продукта, его ROI (от англ. *return on investment* – окупаемость инвестиций).

Очень важно определиться с целями и метриками – не техническими, а в бизнесе – и пересматривать их вместе с улучшением продукта. А чтобы иметь возможность быстро это делать, требуется определенная гибкость в подходе.

Техническое задание

На самом деле разработка по ТЗ невыгодна и неудобна. Его сложно написать, по нему сложно принимать работу, и в процессе многие требования меняются.

И у государственных, и у крупных бюрократизированных клиентов – у всех все меняется.

Одни подрядчики не учитывают реально существующие проблемы (занижают риски). Другие, наоборот, любят «напустить страху», учитывают сложности, которых нет. Проводя тендер, каждый подрядчик будет думать: «Нужно ли мне делать КП на основании ТЗ, или стоит переосмыслить его в меньшую или большую сторону?»

5.5. Ценообразование на SEO-услуги как пример ценообразования на сопутствующие и не связанные с разработкой программного обеспечения услуги

В SEO пока нет единого мнения относительно оптимальной модели ценообразования, и в результате каждый специалист или агентство делает так, как считает выгодным для себя. Причем часто учитываются только интересы именно себя любимого, но никак не клиента.

Если мыслить категориями «здесь и сейчас», это, безусловно, выгодно. Но, когда специалист задумывается о долгосрочной перспективе, он непременно приходит к выводу, что работать нужно так, чтобы в выигрыше оставались обе стороны.

Рассмотрим преимущества и недостатки наиболее распространенных моделей ценообразования на рынке поискового продвижения, чтобы помочь как специалистам, так и владельцам бизнеса в выборе оптимального варианта для себя.

Оплата за позиции

«Старая-добрая», хотя уже и безнадежно устаревшая схема. В договоре заранее оговаривается список запросов, за достижение по которым позиций в топ-10 заказчик и совершает оплату. Обычно такой список включает несколько десятков ключевых слов (рис. 5.1).

Оплата за позиции

Запрос	URL	Частотность	Конк.	05-Июль	06-Июль	07-Июль
<input type="checkbox"/> объявления воронеж		1012	0.31			
<input type="checkbox"/> подать бесплатное объявление		249	0.74			6
<input type="checkbox"/> бесплатные доски объявлений		109	0.74			3
<input type="checkbox"/> дать объявление бесплатно		189	0.78	1	1	1
<input type="checkbox"/> сайты объявлений		126	0.58	2	3 ▼ 1	3
<input type="checkbox"/> объявления москва		13	0.51	12	11 ▲ 1	9 ▲ 2
<input type="checkbox"/> доска объявлений москва		11	0.50	9	9	9
<input type="checkbox"/> доска бесплатных объявлений москва		2	0.53	9	7 ▲ 2	8 ▼ 1
<input type="checkbox"/> бесплатные объявления москва		3	0.79	7	8 ▼ 1	11 ▼ 3
<input type="checkbox"/> объявления армавир		0	0.21	14	16 ▼ 2	16
<input type="checkbox"/> объявления нижевартовск		0	0.27	6	6	8 ▼ 2
<input type="checkbox"/> доска объявлений раменское		1	0.22	6	6	6

Меню настроек (открыто):

- Частотность
- Конкуренция
- Цена за клик
- КЕИ
- Результатов

* Максимально 3 параметра

Рис. 5.1. Пример позиций в Яндексе

На первый взгляд, все выглядит просто отлично. Исполнителям просто отчитываться, результат легко отслеживается, а заказчику все понятно, и платит он только за те ключи, которые оговорены в договоре. Дополнительные запросы, которые вышли в топ, можно считать бонусом.

Однако по факту минусов здесь куда больше, чем плюсов:

– выдача становится все более персонализированной, и даже два человека, которые находятся в одном помещении, на разных компьютерах могут видеть разные результаты;

– без улучшения самого сайта даже первые места в выдаче ничего не дадут из-за низкой конверсии на самом сайте;

– в договоре могут быть прописаны неэффективные слова-«пустышки» с низкой конкуренцией, позиций по которым легко достичь, но пользы от этого не будет.

Проблема в том, что многие уже просто привыкли к такой схеме оплаты, и порой убедить клиента в ее неэффективности бывает сложно. И как показывает практика, работа по позициям невыгодна обеим сторонам.

Оплата по трафику

Еще одна популярная модель работы, которая предусматривает оплату заказчиком за переход каждого посетителя с органического поиска, с вычетом брендового трафика и той посещаемости, которая была на момент начала работы (рис. 5.2). Получается оплата за результат в чистом виде, и обе стороны заинтересованы в его получении.

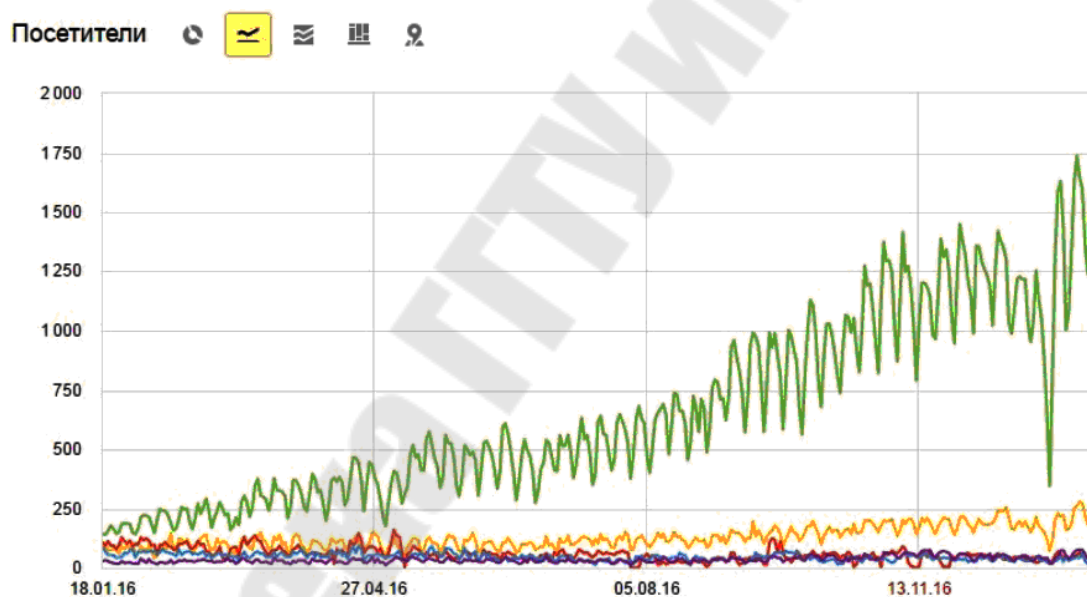


Рис. 5.2. Пример трафика сайта:

- – переходы из поисковых систем; ● – прямые заходы;
- – переходы по рекламе; ● – переходы по ссылкам на сайтах; ● – внутренние переходы

Здесь основное преимущество для клиента в том, что, как уже упоминалось, он платит только за то, что получает. Специалисты активно работают над увеличением количества посадочных и расширением семантики, а клики получаются куда дешевле, чем в контексте.

И все бы было хорошо, но есть у этой схемы недостатки, которые перевешивают возможную пользу:

- высокий риск накрутки со стороны недобросовестных исполнителей;
- остальные каналы, кроме органического поиска, просто игнорируются;
- бюджет прогнозировать сложно, особенно если сайт новый;
- трафик может быть низкого качества и нецелевым, а платить все равно придется.

Для исполнителей основной минус в том, что в текущих условиях для получения хорошей посещаемости может потребоваться немало времени, а во многих нишах потолок роста сильно ограничен. Хотя для крупных проектов этот вариант и можно рассматривать, но в целом данную модель сложно назвать оптимальной.

Фиксированная абонентская плата

Пожалуй, самая распространенная модель оплаты за продвижение, которая предусматривает ежемесячную оплату со стороны клиента заранее оговоренной в договоре суммы. Взамен он получает определенный набор услуг, например, оптимизацию фиксированного количества страниц, публикацию новых текстов, аналитику и техническое обслуживание на базовом уровне.

Такой подход ориентирован на долгосрочную работу над проектом, но тоже имеет свои плюсы и минусы. К его преимуществам можно отнести:

- проекту может выделяться большее количество времени, особенно на первых этапах развития;
- планировать бюджет проще, так как оплата фиксирована;
- схема понятна любому заказчику, даже такому, который имеет дело с SEO впервые;
- выгодно в долгосрочной перспективе, при условии, что абонентская плата не меняется или меняется незначительно.

Однако есть и минусы:

- «сеошник» может ничего не делать, оправдываясь, что нужно больше времени для результата, и все это время получать с клиента деньги;
- владельцу бизнеса, который пока еще ничего не зарабатывает с Интернета, необходимость регулярной оплаты может показаться не совсем удачной инвестицией;
- в нишах с ярко выраженной сезонностью, особенно в период спада продаж, ежемесячная абонентская плата тоже будет невыгодной.

Договор с фиксированной абонентской платой выгоден, в первую очередь, агентствам, так как гарантирует им определенный уровень прибыли в течение длительного времени. А вот для клиента минусов хватает, ведь прозрачность работы – под вопросом, а достаточная гибкость в плане ценообразования отсутствует.

Почасовая ставка

Это наиболее распространенный формат сотрудничества на западе, который постепенно начинают внедрять и некоторые SEO-компании в Рунете. Суть в том, что исполнитель устанавливает фиксированную цену за час работы над проектом клиента, и оценка задач тоже осуществляется в нормочасах. Это легкая модель в понимании покупателя и удобная в плане продажи для продавца.

Трудности могут возникнуть на этапе согласования, так как со стороны клиента может быть недоверие или претензии относительно завышенных затрат времени исполнителями. Поэтому подрядчику нужно заранее быть готовым к предоставлению соответствующей аргументации и предусмотреть четкую процедуру утверждения результата заказчиком.

Основные плюсы данной модели:

- высокий уровень прозрачности: исполнители работают по ТЗ, а не занимаются какими-то «магическими практиками из арсенала Хогвартса»;
- сайт постоянно развивается, клиент получает достойную отдачу, а ROI со временем только растет;
- количество часов можно менять в сторону увеличения или уменьшения, что дает гибкость в планировании бюджета;
- порог вхождения для клиента очень низкий, при этом даже несколько часов работы могут принести пользу.

Основные минусы данной модели:

- объем часов, которые получает заказчик, ограничен – чтобы получить больше, придется доплатить;
- если сайт «запущен», большой объем часов, необходимых для исправления всех ошибок, может обойтись клиенту очень дорого;
- недобросовестные исполнители могут продавать работу ради работы, неважно, дает это заказчику результат или нет.

Плюсов в такой модели работы, безусловно, гораздо больше. Однако многое здесь зависит именно от профессионализма исполнителей и ориентации на необходимость обеспечения результата клиенту с их стороны.

Продвижение по лидам

Схема работы, при которой владелец сайта платит за заявки, звонки, продажи или прочие действия со стороны потенциальных клиентов, полученные благодаря усилиям SEO-специалистов.

Казалось бы, вот она – идеальная модель сотрудничества, которая сводит риски заказчика к минимуму, а сеошникам позволяет считать хрустящие банкноты без каких-либо претензий со стороны клиентов.

Плюсы – явные и очень весомые:

- простая и понятная модель оплаты по схеме «что получил, за то и заплатил». Снимается большая часть возражений со стороны клиента;

- полная свобода в использовании методов продвижения для исполнителей;

- если клиент отказывается от сотрудничества, на рынке всегда найдутся желающие выкупить лиды.

Минусы по большей части – неочевидные, но могут причинить немало «головной боли»:

- в большинстве случаев себестоимость лида сложно определить даже при условии погружения в бизнес клиента;

- в отличие от SEO эффект от работы не сохраняется и не работает на имидж компании. Это тактика, ориентированная чисто на продажи, но не развитие бренда;

- большой риск накрутки со стороны подрядчика или вероятность невыкупа лидов клиентом;

- над сайтом в большинстве случаев никакие работы вестись не будут. Особенно, если речь идет о внедрении сложных правок и дорогостоящих доработках.

В общем, суть схемы понятна – работа с целью получить заказы здесь и сейчас с минимальными рисками и без каких-либо серьезных инвестиций.

Поэтому продвижение по лидам хорошо работает в регионах, так как здесь много предпринимателей с небольшими бюджетами. Но по факту получается утопия для исполнителей и риск платить за «воздух» для заказчиков.

Почасовая ставка с учетом ключевых показателей эффективности

Самый интересный вариант оплаты, который пока используется небольшим количеством компаний на рынке, но за ним – явно будущее. Модель оплаты по часам обеспечивает индивидуальный подход

к клиенту и гибкость в планировании задач/бюджета, а учет ключевых показателей эффективности (KPI) позволяет эффективно отслеживать результаты работы и делает взаимоотношения прозрачными.

В результатах при такой модели работы заинтересованы обе стороны. С заказчиком все и так понятно, а вот исполнители при достижении оговоренных показателей получают больше прибыли, так как рост оплаты привязан к росту эффективности работы.

Существуют основные плюсы:

- гибкость планирования задач и бюджета;
- высокая прозрачность работы;
- легкость отслеживания динамики продвижения проекта;
- заинтересованность обеих сторон в достижении результатов;

Есть и минусы:

- риск неправильного подбора KPI без учета реальных интересов бизнеса;
- возможность завышенных оценок по времени выполнения задач со стороны агентства.

Таким образом, количество положительных моментов при такой модели ценообразования на SEO-услуги полностью перевешивает возможные недостатки, которых можно избежать при условии тесного сотрудничества исполнителей с клиентом.

На основании вышеизложенного можно сделать выводы о том, что у каждой из перечисленных моделей оплаты есть свои плюсы и минусы. То, что хорошо работает для одного бизнеса, может быть невыгодно для другого. Поэтому поиск оптимального решения, которое бы учитывало интересы агентства и удовлетворяло ожиданиям со стороны клиентов, может быть нелегкой задачей [22].

5.6. Ценообразование в рамках продуктовой модели

Как было рассмотрено выше, программные продукты весьма разнообразны по своей сущности, сложности и назначению, и поэтому подходы к ценообразованию могут заметно отличаться.

Очевидно, что во всех случаях нижнюю границу цены формируют затраты разработчика, разнесенные на то количество копий (лицензий), которые предполагается продать. Инновационность заложенных в продукте решений, состояние рыночной конъюнктуры, эффективность предпринимаемых маркетинговых усилий отвечают

на вопрос, насколько далеко от нижней границы будет находиться реальная цена продаж в определенный период.

Необходимо отметить, что в отличие от традиционных товаров себестоимость носителя, на котором продается такой продукт, как правило, гораздо ниже той ценности, которую предоставляет покупателю последующее использование программного продукта. Поэтому в большинстве случаев речь идет о продаже лицензии на право использования программного продукта.

В свою очередь, цена такой лицензии, как правило, также зависит от ряда факторов:

- установленного срока использования. Лицензионный платеж может быть единократным, (например, когда продается компакт-диск с видеоигрой), либо ограниченным каким-либо временным промежутком, чаще всего сроком в 1 год (от лицензионного ключа на право использования антивирусной программы до практически всех сложных систем);

- количества пользователей. Цена лицензии на многие корпоративные информационные системы устанавливается из расчета на одно рабочее место и увеличивается пропорционально количеству рабочих мест, на которых предполагается использование программного продукта;

- выбранной функциональности. Другой подход предполагает, что предлагаемую в программном продукте функциональность можно разделить на отдельно продаваемые модули. В таком случае цена зависит от выбранной конфигурации продукта (количества и сложности входящих в него модулей);

- выбранной версии продукта. Как правило, «профессиональные» версии стоят на порядок дороже, чем «пользовательские», хотя исходный программный продукт зачастую один и тот же, просто в последнем случае отдельные функциональности «отключены».

На практике цена лицензии может формироваться комбинированно с учетом всех перечисленных выше факторов.

Важно подчеркнуть, что, как правило, стоимость программного продукта охватывает не только единовременный платеж за лицензию, но и плату за сопровождение и поддержку информационной системы, обучение персонала, доработку, модификацию, обновление и т. п. В рамках принятия решений о ценовой политике компания должна установить, каков должен быть размер подобных платежей, к какой единице измерения они могут быть привязаны и не целесообразно ли сделать некоторые сопроводительные услуги полностью бесплатными [17].

5.7. Бесплатное программное обеспечение

Следует сказать, что иногда цены на отдельные программные продукты и некоторые ИТ-услуги вообще не устанавливаются, и доступ к ним является бесплатным для потребителей.

Например, есть демоверсии, которые, как правило, доступны пользователю без какой-либо оплаты. Существуют различные бесплатные дополнения или модернизации к уже проданным основным программным продуктам; как правило, подобные дополнения могут быть скачаны через Интернет прямо с сайта разработчика.

Достаточно широко распространены бесплатные программные продукты (freeware), на которых разработчик или вообще не зарабатывает, или зарабатывает иным из указанных способов: с помощью рекламы, демонстрируемой потребителю в самой программе; за счет сопутствующих услуг; посредством платного расширения функциональности; за счет платного снятия ограничения со срока пользования продуктом. В последних двух случаях, как правило, говорят об условно-свободных программных продуктах (shareware).

И, наконец, есть программные продукты, которые не требуют оплаты, но содержат просьбу о спонсорской поддержке разработчика.

Бесплатное программное обеспечение – программное обеспечение, лицензионное соглашение которого не требует каких-либо выплат правообладателю. Бесплатное программное обеспечение обычно распространяется в готовом к исполнению виде (без исходных кодов) и является проприетарным программным обеспечением [1].

Отличие бесплатного программного обеспечения от свободного. Бесплатное программное обеспечение в отличие от свободного программного обеспечения может распространяться без исходных текстов и содержать ограничения на коммерческое использование, модификацию и т. д. Свободное программное обеспечение предоставляет каждому помимо права на использование программного обеспечения право модификации и ряд других прав [2], [3].

Различия между бесплатным и условно-бесплатным программным обеспечением. Бесплатное программное обеспечение в отличие от условно-бесплатного программного обеспечения (от англ. *shareware*) не предполагает никакой платы разработчику и соответственно никаких дополнительных услуг, таких, как улучшенные версии, не предполагается.

Существует также способ распространения программного обеспечения, занимающий среднее положение между условно-бесплатным и бесплатным, когда некая программа выпускается как бесплатная, но

облегченная, при этом в отличие от большинства условно-бесплатных программ, использование которых по окончании ознакомительного срока нелегально, здесь никаких ограничений по времени использования бесплатная версия не имеет, а ограничения накладываются на какие-либо «продвинутые» возможности программы, а иногда также воспрещается ее использование в особо оговоренных в EULA случаях (чаще всего – в коммерческих целях). Такова, например, бесплатная версия программы Micro-Cap, которую можно легально использовать в течение неограниченного времени, однако у нее сильно сокращена библиотека моделируемых элементов, воспрещено использование в коммерческих целях, искусственно уменьшена скорость моделирования.

Проблема именования бесплатного и свободного программного обеспечения. Многие тексты на тему программного обеспечения составляются на английском языке, в котором слова «свободный» и «бесплатный» переводятся одинаково как free. Это создает путаницу в именовании [2]. Так появился термин «freeware» (бесплатное ПО), а для именования свободного и открытого программного обеспечения – термин «FLOSS» (Free/Libre and Open Source Software). Однако Фонд свободного программного обеспечения рекомендует именовать свободное программное обеспечение как «free software» [4].

ГЛАВА 6. КАНАЛЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ И ИТ-УСЛУГ

6.1. Программные продукты для физических лиц

Если говорить о программных продуктах, предназначенных для продажи физическим лицам, то можно выделить два основных канала распределения: продажа на физических носителях через различные розничные торговые сети и размещение продуктов непосредственно в сети Интернет для их последующего скачивания пользователями [12].

В число основных розничных каналов распределения можно включить следующие:

- *Consumer Electronic Stores* – сети, торгующие бытовой техникой и электроникой.
- *SH (System Houses)* – компании, занимающиеся поставкой ИТ-техники в государственный сектор, в офисы компании т. е. туда, где конечным потребителем продукции выступает юридическое лицо.

• *OEP (Office Equipment Retailers)* – компании, занимающиеся продажей расходных материалов и офисной техники.

• *CS (Computer Shops)* – традиционные компьютерные розничные компании, в товарообороте которых ИТ-товары занимают более 50 %.

• *TCR (TeleCommunication Retailers)* – телеком-компании, в товарообороте которых более 50 % занимают мобильные телефоны, аксессуары, продажа тарифов и т. п. [1].

В ряде случаев при использовании розничных каналов распределения возможна ситуация, когда в дистрибуции активно участвуют различные посредники. Так, например, на рынке компьютерных игр в их число могут входить сами издатели игр (*video game publishers*), а канал дистрибуции может выглядеть в виде достаточно длинной цепочки. Например:

- разработчик игры (программный код);
- издатель игры (исследование рынка, реклама, дизайн упаковки, инструкция пользователя, локализация, производство носителей, производство упаковки);
- розничный продавец (видеоигры как товар);
- потребитель (видеоигра как предмет потребления).

Среднее число дистрибьюторов, участвующих в продаже программных продуктов одного разработчика на розничном рынке, варьируется для различных сегментов рынка.

В случае онлайн-дистрибуции распределение программных продуктов происходит в обход традиционных физических носителей, таких, как бумага или DVD-диски. Такая форма поставки предполагает прямое скачивание продукта из сети Интернет в устройство пользователя [2].

Широкому применению такого канала распределения способствует стремительное развитие платежных онлайн-сервисов, превратившее процедуру электронных расчетов между производителем и пользователем в такое же привычное явление, как и оплата наличными.

В связи с этим можно предположить, что доля продаж программных продуктов через сеть «Интернет» будет только возрастать. В качестве примеров всемирно известных электронных каналов распределения можно привести онлайн-магазин фирмы «Apple», так называемый «AppStore». Свой «фирменный магазин» имеет и компания «Google» (так называемый «Android-market»).

Однако в настоящее время значимость этого канала (розничные торговые сети) существенно упала. И хотя продажа программного обеспечения на физических носителях (компакт-дисках, USB-носи-

телях) по-прежнему имеет место, доля таких продаж неумолимо снижается. Нематериальный характер программного продукта позволяет обойтись без непосредственного контакта между продавцом и покупателем при передаче товара.

Увеличение скорости доступа в сеть «Интернет», все большая доступность мобильного Интернета, снижение стоимости услуг по передаче трафика, интеграция платежных и банковских сервисов с интернет-магазинами способствуют тому, что все большее число потребителей предпочитают совершать покупки онлайн.

К подобному выбору подталкивают потребителей и сами производители, отказывающиеся от распространения своих программных продуктов на физических носителях (например, компания «Apple» еще в феврале 2011 г. заявила о своих планах отказаться от использования физических носителей для продажи программного обеспечения).

Итак, в случае онлайн-дистрибуции распределение программных продуктов происходит без использования традиционных физических носителей, таких, как DVD-диски. Доставка организуется через возможность прямого скачивания продукта из сети «Интернет» в устройство пользователя.

6.2. Программные продукты для юридических лиц (организаций)

Рассматривая корпоративные каналы распределения ПП, необходимо отметить, что в этом сегменте присутствуют, во-первых, традиционные каналы, предполагающие продажи через партнеров, а во-вторых, набирающие все большую популярность облачные технологии.

Традиционные каналы

Основными участниками традиционной цепочки дистрибуции в B2B-сегменте выступают вендоры, дистрибьюторы и дилеры или реселлеры. Где дистрибьютор – компания, осуществляющая оптовую закупку, а реселлер – компания, которая от своего имени занимается перепродажей мощностей физического сервера своим собственным клиентам, оказывая им при этом техническую поддержку, предлагая ряд дополнительных услуг, таких, как регистрация доменов, веб-дизайн, программирование скриптов, принимая оплату и т. д. [3], [4].

При этом различные производители могут использовать как трехуровневую: «вендор – дистрибьютор – реселлер», так и двухуров-

невую: «вендор – реселлер» модели канала. Например, у «Salesforce» и «Google» на канале продаж нет дистрибьюторов, но присутствует реселлер [5].

Однако при более детальном рассмотрении в цепочку дистрибуции может быть включен и ряд других посредников. Это обусловлено тем, что многие продающиеся корпоративным клиентам продукты представляют собой достаточно сложные программные решения, и потому требуют дополнительного участия специалистов, осуществляющих первоначальную установку и последующую настройку системы. В этих случаях в процесс продаж широко привлекаются такие посредники, как ИТ-консультанты, системные интеграторы и др.

Наиболее сложные ПП, как правило, предназначены для использования в крупных компаниях, рассчитаны на большое количество пользователей и нередко состоят из серверной и клиентской частей. «Доставка» такого продукта заказчику предполагает установку ядра и всех необходимых функциональных модулей на сервере клиента (или компании, предоставляющей соответствующие хостинговые услуги), а также установку и настройку на рабочих местах сотрудников всех необходимых клиентских приложений. В зависимости от условий лицензии такую работу могут проводить и сотрудники ИТ-отдела компании-заказчика, и специалисты вендора.

Программные продукты для организаций могут также распространяться на компакт-дисках или через Интернет. Однако такой канал используется лишь для небольшого количества программных продуктов, как правило, различных офисных приложений.

Облачные технологии

Одним из наиболее перспективных и динамично развивающихся каналов распределения ПП на сегодняшний день являются так называемые «облачные» технологии (*cloud computing*).

Основанные на использовании принципа распределенных вычислений, современные облачные технологии позволяют большому числу пользователей одновременно использовать какой-либо внешний вычислительный ресурс: базу данных, веб-ориентированное приложение и т. п. Чаще всего облачные технологии рассматриваются как конечный продукт, предоставляемый потребителю:

- SaaS (Software as a Service – ПО как сервис);
- PaaS (Platform as a Service – платформа как сервис);
- IaaS (Infrastructure as a Service – инфраструктура как сервис).

В качестве основных преимуществ использования облачных технологий для разработчика можно назвать следующие:

- минимальные затраты на реализацию;
- возможность иметь быстрый отклик от потребителя.

Прогрессивный канал продаж продукта

Плюсом для потребителя является возможность отказаться от покупки мощных компьютеров и высокопроизводительных серверов. Для работы с такими сервисами пользователю достаточно иметь выход в Интернет. Последнее обстоятельство выступает и главным минусом облачных технологий. При использовании ПО как услуги пользователь попадает в полную зависимость от подключения к Интернету, так как все данные, включая деловую переписку, документы, контакты и прочую информацию, хранятся на сервере поставщика услуги. Как следствие, существенно возрастает и цена возможной ошибки. Если у производителя возникает какой-то сбой, он рискует потерять или, наоборот, выдать в открытый доступ все данные своих пользователей [6].

APS

Тем не менее облачные технологии набирают популярность. Следствием этого стала разработка специального стандарта APS, призванного формализовать процесс предоставления облачных сервисов.

APS (*Application Packaging Standard*) – набор спецификаций и технологий, описывающих процессы упаковки, предоставления, управления и интеграции облачных сервисов и приложений. Стандарт разработан для полной автоматизации процессов по созданию, распространению и интеграции программных приложений и охватывает полный жизненный цикл приложения.

Разработчики программных приложений и сервисов, поддерживающих APS стандарт, получают доступ к каналу продаж, состоящему более чем из 10000 поставщиков и посредников ИТ-услуг по всему миру [7].

Активно внедряются облачные технологии и на постсоветском пространстве. Как отмечает коммерческий директор компании «ЕРАМ Systems» Юрий Овчаренко, уже к 2014 г. объем рынка облачных технологий в России превысит 160 млн долл. США, при том что в 2009 г. рынок оценивался всего в 4,8 млн долл. США [8].

При этом в качестве наиболее перспективных направлений для предоставления программного обеспечения как услуги называют такие ниши, как CRM, ERP, HR-системы, а также приложения для дистанционной формы обучения [5].

6.3. Каналы распределения ИТ-услуг

Канал распределения – совокупность предприятий или предпринимателей, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу при движении его от производителя к потребителю.

Участниками канала распределения являются посредники.

Производитель передает часть работы по сбыту посредникам и в какой-то мере теряет контроль над тем, как и кому продается товар. Но производители считают, что использование посредников выгодно. Многим производителям не хватает финансовых ресурсов для организации торговли. Они считают нецелесообразным открывать повсюду магазины для реализации товаров. Посредники благодаря контактам, опыту, специализации и масштабу деятельности предлагают производителю более эффективные возможности сбыта.

Участники канала выполняют следующие функции:

- организуют товародвижение – транспортировку и складирование товара;
- стимулируют сбыт;
- налаживают и поддерживают связи с потенциальными покупателями;
- дорабатывают, сортируют, монтируют, упаковывают товар;
- ведут переговоры, согласования цен и других условий продаж;
- финансируют функционирование канала;
- принимают на себя риск ответственности за функционирование канала;
- собирают информацию для планирования сбыта.

Уровень канала распределения – это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по продвижению товара к конечному покупателю. Протяженность канала обозначают числом имеющихся в нем промежуточных уровней следующим образом:

- канал нулевого уровня, называемый также каналом прямого маркетинга, состоит из производителя, продающего товар непосредственно потребителям;
- одноуровневый канал включает одного посредника;
- двухуровневый канал включает двух посредников. Так, на потребительских рынках такими посредниками обычно становятся оптовый и розничный торговцы, на рынках товаров промышленного назначения это могут быть промышленный дистрибьютор и дилеры;
- трехуровневый канал включает трех посредников.

Существуют каналы и с большим числом уровней [14]:

- *Вертикальные маркетинговые системы (ВМС).* Вертикальная маркетинговая система состоит из производителя, одного или нескольких оптовых торговцев, одного или нескольких розничных торговцев, действующих как единая система. В этом случае один из участников канала распределения может владеть остальными либо находиться с ними в договорных отношениях. Вертикальные маркетинговые системы экономичны с точки зрения размеров, обладают большой рыночной властью и исключают дублирование усилий. В развитых странах ВМС стали преобладающей формой в сфере распределения потребительских товаров.

- *Горизонтальные маркетинговые системы.* Их появление связано с тем, что многие предприятия готовы объединять на договорной основе усилия в совместном освоении открывающихся маркетинговых возможностей. У отдельной фирмы не хватает капитала или технических знаний и производственных мощностей или других ресурсов для действий в одиночку; либо она боится рисковать, либо видит в объединении усилий с другими компаниями выгоды для себя.

- *Многоканальные маркетинговые системы.* Эти системы все чаще используются в сфере маркетинга для охвата одних и тех же или разных рынков фирмы. Например, американская корпорация «Дженерал электрик» продает крупные электробытовые приборы как через независимых дилеров, торгующих в розницу, так и напрямую крупным подрядчикам, занимающимся жилищным строительством.

Между участниками одного канала, а также между разными каналами может устанавливаться разная степень сотрудничества, но могут возникать и конфликты, и конкуренция. Управление каналами в любой системе должно обеспечить успешное сотрудничество ее участников.

При выборе каналов распределения товаров и услуг важными факторами являются масштабность и объем целей маркетинга, а также то, насколько быстро эти цели можно достичь. Тем не менее следует помнить, что тот канал, который дает самую быструю отдачу, возможно, не всегда будет способствовать дальнейшему росту. Одна из компаний предоставила исключительные права на реализацию своей продукции на территории Центральной Америки еще в то время, когда она специализировалась на выпуске лишь одного вида продукции. А позже, когда она расширила свою деятельность за счет таких областей, как медицинская технология и информационные системы, прежние

контракты, предоставлявшие исключительные права, оказались препятствием, и их условия пришлось обсудить вновь, чтобы воспользоваться необходимой помощью дистрибьюторов-специалистов [14].

Технологии предыдущих поколений свое основное влияние оказывали на производство или распределение. Но сейчас информационные технологии активно помогают и потреблению. Основным получателем выгод от изменения сфокусированности информационных технологий стал потребитель. Эта «сила» позволяет ему не только снижать цены, но и получить на рынке гораздо большую власть. Например, предположим, вас плохо обслужили в магазине. Какому числу людей вы можете об этом рассказать? Следует ли крупной корпорации опасаться всего лишь одного человека? Однако, что произойдет, если каждый потребитель благодаря Интернету получит глобальный канал вещания? В этом случае ситуация меняется, и меняются силы сторон. Если вы думаете, что это невозможно, спросите у представителей «Intel», как развивались события, когда профессор-математик обнаружил ошибку в чипе Pentium II, устанавливаемом в математическом сопроцессоре, и сообщил об этом в Интернете. Чтобы исправить эту ошибку, «Intel» пришлось затратить сотни миллионов долларов.

Расширение информационной инфраструктуры предприятия

Использование Интернета может быть обусловлено не только возможностью взаимодействия с потребителями, но и целями расширения системы коммуникации как внутри самой фирмы, так и коммуникации с фирмами, являющимися членами канала распределения. Коммуникативные системы предприятия, построенные на базе технологии WWW, разделяют на два вида по признаку распространения их за пределы фирмы: Интранет и Экстранет [11].

ГЛАВА 7. МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

7.1. Реклама

Существуют два распространенных мнения. Первое: несмотря на некоторые отличия от рекламы товаров массового потребления, принципы ИТ-рекламы всем доступны и понятны. Второе: классическая реклама на канале сбыта менее эффективна по сравнению с различными маркетинговыми и PR-акциями, адресованными конкретным партнерам, – личным общением, различными мероприятиями

по стимулированию продаж, семинарами и конференциями. Если вдуматься, они между собой связаны – неэффективная партнерская реклама часто является результатом того, что к ее созданию подходят «по остаточному принципу», слегка видоизменяя макет, в оригинале предназначенный для конечных пользователей, либо просто добавляя в него какую-то текстовую информацию.

Нужна ли в принципе прямая реклама для партнеров? Скептики утверждают: эффективность ее спорна. Или, по крайней мере, она работает по иным принципам, чем «стимул – реакция».

Все виды рекламы в средствах массовой информации, направленные напрямую на партнеров, почти не приносят плодов. Этим стоит заниматься, но надо понимать, что такая реклама больше работает на имидж, чем на продажи конкретного месяца. Считается наиболее действенной реклама, адресованная конечному пользователю, под воздействием которой он приходит к партнерам, а также прямой маркетинг.

Реклама на канале может быть лишь дополнением к PR-активности, участием в партнерских конференциях, тренингах. Реклама важна больше для привлечения новых партнеров, а для существующих, наряду с известностью марки на первый план выходят другие виды маркетинговой активности – ценообразование, рибейтная политика, сервисная поддержка, наличие совместных рекламных фондов, тренинги, участие в семинарах.

С другой стороны, факт остается фактом – ведущие мировые вендоры, бренды которых все знают и без напоминания о них, от такой рекламы не отказываются. Безотносительно своих информационных функций прямая реклама напоминает о присутствии компании на рынке, дает сигнал каналу, что у вендора (дистрибьютора) все в порядке: если есть деньги на рекламу, значит, бизнес «идет» [14].

Эффективность рекламы ИТ-товаров – объект постоянной критики. Однако рекламировать товары, особенно технические новинки, необходимо. Обновление технологий происходит стремительно, и так же быстро надо донести информацию о них партнерам. Технологический цикл подготовки и доставки информации в Интернете значительно быстрее, поэтому, конечно, Интернет в этом смысле предпочтительнее. Особенно, когда речь идет о рекламе для партнеров, т. е. для профессионалов в области ИТ. Что касается многих товаров из числа, например, консьюмерского ассортимента, то реклама в печатных СМИ также важна.

Появление поставщика в рекламном пространстве должно быть регулярным. Это вовсе не означает, что надо размещать рекламу буквально в каждом номере каждого издания, но партнеры в канале тем не менее не должны терять из виду дистрибьютора, им необходимо его постоянное присутствие.

Самый эффективный способ рекламы – сочетание различных методов и носителей. К сожалению, далеко не всегда можно позволить себе использовать все доступные методы одновременно ввиду бюджетных ограничений. И тогда приходится выбирать. Для ИТ-продуктов и компаний наиболее предпочтительна реклама в специализированной ИТ-прессе и интернет-ресурсах.

Реклама в печатных изданиях попрежнему является одним из ключевых инструментов работы с партнерами на канале. Преимущества специализированной ИТ-прессы состоят в том, что реклама в ней появляется рядом с аналитическими материалами, исследованиями ИТ-рынка, что называется «в одном флаконе». Если попытаться собрать тот же самый объем специализированной информации с помощью других медиа, в том числе Интернета, то это займет больше времени, причем не вся необходимая информация может оказаться доступной и корректной. Интернет как «поле» для рекламы на канале приобретает все большее значение, так как все чаще становится главным источником любой информации для всех, кто работает в канале.

Как отмечают специалисты в области рекламы, да и сами ИТ-компании, массовая реклама, не направленная на четко определенный сегмент рынка, становится все менее и менее действенной. Поэтому усиливается фрагментация аудитории потребителей товаров и услуг: сегодня, чтобы реклама была эффективной, ИТ-компании – будь то вендоры, дистрибьюторы, субдистрибьюторы или дилеры – должны четко представлять ту уникальную целевую группу, которую хотят привлечь, ее основные характеристики, а также грамотно составить основное рекламное сообщение для нее.

Реклама для канала теоретически не должна быть точно такой же, как и для конечных потребителей. Последним обычно рассказывают о пользовательских свойствах товаров с акцентом на особенности, отличия этих свойств. Такая реклама подчеркивает плюсы использования именно этого продукта, например, обращает внимание на его престижность или уникальные функции. Реклама для канала, поскольку она направлена на профессиональную аудиторию, должна быть по идее более сдержанной и сообщать как о продукте, его свой-

ствах и технологиях производства, так и об условиях работы с дистрибьютором или вендором.

На западе вендоры в рекламе для партнеров, в первую очередь, акцентируют внимание не на свой бренд и не на продукты, а на то, почему партнеры должны работать именно с ними. Примеры таких рекламных сообщений: «Партнерство с X как способ повысить свою компетенцию в поставке решений. Что делает партнера Y особенным? Партнерство с X в такой-то области позволит вам предложить своим клиентам больше», «Хотите «придать ускорение» бизнесу своих клиентов?», «Вы – восходящая звезда? Помогите нам отыскать вас» (обращение к партнерам – участникам рейтинга «самые быстрорастущие») и т. д. В рекламе объясняется, как совместная работа с вендором поможет больше продавать или лучше обслуживать клиентов, т. е. почему партнерство с данным вендором может быть финансово выгодным.

Для конечных пользователей более интересны функции и цена продукта, а для реселлеров и партнеров – то, что может дать их бизнесу работа с этим продуктом или услугой. Такой тип рекламного контента четко направлен на партнеров на канале и ясно показывает им, какие выгоды и преимущества они получают от совместной работы с данным вендором. Для канала важны условия взаимодействия с вендором (финансовые, транспортные), наличие складских запасов, маркетинговая поддержка. Для компании-партнера, в первую очередь, имеет значение, сколько она сможет заработать, перепродав или внедрив товар или решение, насколько он востребован на рынке, какова конкуренция, удобно ли работать с поставщиком. Всю эту важную для канала информацию только с помощью рекламы донести сложно, особенно учитывая, что партнерской аудитории адресуется всего несколько типов рекламных объявлений. По сути, это только реклама в прессе и в Интернете.

Есть тем не менее у рекламы для партнеров и конечных пользователей и общие черты – одинаково эффективно формировать положительный образ товара у конечного покупателя и у дилера средствами не прямой рекламы, тематическими статьями в СМИ, доступно объясняющими читателям особенности, характеристики и сферу применения продукта. Поэтому некоторые производители не делают различия между типами рекламы, адресованными разным аудиториям.

Хотя в идеале реклама для партнеров и потребителей должна быть разной, на практике «разнести» эти виды рекламы удастся дале-

ко не всегда. Один вид рекламы должен обращаться к системе ценностей этой аудитории, а другой – к той. Однако ни один вид СМИ и других носителей информации, кроме закрытых партнерских разделов сайтов, не является строго таргетированным. Это данность. Во многом поэтому партнерская реклама и реклама для конечных пользователей не очень сильно отличаются. В некоторых случаях «разработчики» рекламы вынуждены искать область пересечения двух разных целевых групп и воздействовать на это. В других случаях они пытаются делать рекламу более адресной, но в случае партнерских решений стеснены.

На отечественном рынке очень немного возможностей прямой рекламы на канале, поэтому создавать отдельную серию макетов, специально предназначенных для партнеров, экономически нецелесообразно, и мало кто это делает. Кроме того, опыт показывает, что с партнерами эффективнее работать индивидуально, методами точечного маркетинга. Реклама, нацеленная на канал, конечно, важна, но играет все же вспомогательную роль. С другой стороны, рекламная поддержка вендора имеет существенное значение для успеха продаж дилеров, особенно если речь идет о рынке среднего и малого бизнеса. Выбирая поставщика, дилеры отдадут предпочтение тому, кто вкладывает усилия в создание и поддержание своего бренда, облегчая таким образом их задачу продавать продукты и решения этого производителя.

Цели рекламы, направленной на дилеров, могут быть разными. Рассмотрим случай, когда дилер поставляет клиенту сложное сетевое и серверное оборудование, а также специализированный софт. Фактически потребителем является клиент, но для него этот комплекс оборудования, как правило, – «черный ящик», и ему все равно, какие там крутятся «колесики», главное – результат, чтобы система была неприхотлива в обслуживании, не ломалась и расходных материалов требовала не больше, чем для других аналогичных решений. Для кого же нужно рекламировать составляющие этого комплекса, новое высокопроизводительное оборудование? Конечно, для дилера, а не для пользователей. Основные рекламные силы будут направлены на дилеров, их технических специалистов. В этом случае реклама должна информировать партнеров, в большинстве других случаев она, направленная на канал, имеет в основном задачу напомнить о поставщике, скорректировать его имидж, выделиться среди конкурентов, предлагающих ту же продукцию.

Залог успешной маркетинговой и рекламной стратегии – знание своих партнеров. Кто они, что их интересует, как привлечь их внимание? Если это известно, то можно выбрать, какой рекламный месседж необходимо им направить и какой способ будет для этого наилучшим.

Но даже реклама, таргетированная для канала, может сработать «мимо цели». Поскольку помимо отличия партнеров от конечных пользователей существует большая разница и между адресатами рекламного сообщения в самих ИТ-компаниях. Ведь в любой фирме работают различные специалисты на разных должностях, и одно и то же рекламное объявление воспринимается ими по-разному. Не ответив на вопрос, к кому же обращается реклама, не понять и того, какой она должна быть.

Путем опроса ряда отечественных ИТ-компаний удалось выявить следующие закономерности.

Если говорить о дистрибьюторских компаниях, то для их руководства, основные цели которого – увеличение оборотов, прибыли, расширение доли рынка и т. п., реклама любых ИТ-продуктов или производителей как таковая не является аргументом для работы с этими продуктами и вендорами. Руководителей дистрибьюторской компании интересует удобство и выгода работы с вендорами – насколько сотрудничество с ними может способствовать достижению собственных целей компании, реклама же в данном случае может просто помочь поддержать позитивный имидж поставщика. Соответственно для продакт-менеджеров и продавцов дистрибьюторских компаний имеет значение главным образом мнение руководства относительно того, с кем работает компания и что она продает. На них реклама вендора влияет довольно слабо.

У руководителей компании, работающей напрямую с корпоративными или частными заказчиками, аргументы при выборе вендора во многом те же, что и у руководителей дистрибьюторской компании. Соответственно задача рекламы поставщика – сообщить об известности и репутации марки, о возможности получить от него дополнительные средства, например, рибейты, маркетинговые фонды. Реклама дистрибьюторов, занимающихся этой продукцией, должна объяснять руководителю дилерской компании, почему выгодно работать по данному товару именно с этим дистрибьютором.

Для лиц, отвечающих в дилерской компании за закупку ИТ-продукции, помимо факторов, важных для руководителя компании, имеет значение качество товаров. Они обращают внимание на доступность

товара на складе дистрибьютора и возможность работы с сервис-центром, гибкие финансовые схемы. Соответственно для такого сотрудника дилерской компании более весома та реклама дистрибьютора, которая говорит о доступности товара, ценах, ассортименте и сервисной поддержке.

Для ИТ-специалистов компаний-дилеров наиболее важно определить, насколько ходовым является товар, на их мнение о товаре влияет репутация или личное знакомство с торговой маркой и технические характеристики продукции. Значит, рекламное сообщение должно подчеркивать высокие технические характеристики товара, подтвержденные авторитетным мнением специалистов ИТ-рынка.

Продавец компании-дилера заинтересован в том, чтобы продать больше по наиболее высокой цене. Он ищет в рекламном сообщении подтверждение «крутизны» ИТ-товара, известности бренда, информацию о модельном ряде и разумных ценах. Кроме того, для него важно качество продукции – он работает с конечными потребителями и соответственно несет перед ними ответственность за работу этой техники.

Продукт или производитель

Вопрос о том, что рекламировать – продукт или поставщика, является одним из самых актуальных для канала сбыта. В идеале и вендоры, и дистрибьюторы должны были бы рекламировать не продукты, а преимущества работы со своей компанией.

Иногда для успешного продвижения какого-то продукта достаточно просто назвать его производителя, который уже хорошо известен и качественно донес свою легенду до потребителя. Необходимо помнить, что многие покупают не конкретный товар или услугу, а доступ в мир высоких технологий, развлечений, «билет в красивую жизнь».

Но здесь производителю важно не переоценить себя. Просто упоминание вендора позволяет увеличивать продажи, но только в том случае, когда производитель и его продукция известны каждому (например, бренд «Кока-кола»). В противном случае надо имя вендора обязательно подкреплять доводами в пользу работы с ним. Иначе – «выстрел» вхолостую.

Если присутствие компании на рынке еще не достигло определенного уровня, ее доля невелика, партнерский канал только создается, то вендору важно помочь с формированием канала и созданием посредством рекламы конкурентного преимущества для данной торговой марки. Канал должен понимать, что торговая марка занимается

своим развитием и помогает продавать. Партнерам надо почувствовать уверенность. Здесь важная роль отводится имиджевой рекламе. Когда же канал сформирован, и нужна качественная работа по стимулированию продаж той или иной группы товаров, предпочтительнее использовать продуктовую рекламу. Конечно, цель такой рекламы – рассказать о преимуществах продукта конечному покупателю. Но участники канала должны также понимать, что продаваемый ими продукт – высокого качества, а сами они знают, что про него рассказать конечному заказчику.

Дистрибьюторы не могут полностью переключиться на рекламу своего бренда. Они должны рекламировать товар партнерам, поскольку для последних – это источник необходимой для работы информации. Содержательная реклама товаров особенно важна для региональных компаний. Из-за того, что конечный потребитель плохо осведомлен о той или иной новинке, региональным партнерам порой ее сложно продать. Прежде всего, тогда, когда продавцы на местах сами плохо представляют себе особенности нового продукта. В основном надо делать акцент на продукте, а затем уже указывать вендора или поставщика. Покупатель сам будет решать, где и у кого ему приобрести этот товар.

Та или иная составляющая партнерской рекламы выходит на первый план в зависимости от ситуации: если вендор или дистрибьютор ранее не был известен широкому кругу партнеров, то начинать надо с рекламы этого поставщика и его отличительных особенностей (продуктовый ряд, сервис, условия сотрудничества и т. д.), если же речь идет о новом продукте, то лучше рекламировать сам продукт, его «плюсы», которые оценят конечные потребители. Дамир Гибайдуллин считает, что еще и еще раз напоминать рынку о хорошо известном вендоре или дистрибьюторе нет смысла, если, конечно, они не внесли какие-либо существенные изменения в свою политику или продуктовый ряд.

По его мнению, в случае эксклюзивной дистрибуции более важна реклама самого товара, ведь последний в любом случае будет куплен у поставщика. Если дистрибуция не эксклюзивна, то большее значение приобретает реклама поставщика как дистрибьютора конкретного товара. Но, естественно, это вряд ли принесет пользу, если нет эффективной не прямой рекламы (например, хорошие отзывы в СМИ: статьи, тесты, обзоры). В идеале этим должны заниматься как вендоры, так и дистрибьюторы [19].

В любом случае адресованное партнеру сообщение должно максимально подчеркивать те преимущества, которые он получает, приобретая данный товар у данного поставщика.

7.2. Связи с общественностью

Одним из проверенных и эффективных инструментов привлечения клиентов и формирования имиджа компании в ИТ и телекоммуникационной сети является PR. Что составляет основу PR-деятельности в ИТ? Какой нужен PR-инструментарий для ИТ-компаний? Есть ли у ИТ-рынка своя специфика? Попробуем разобраться с этими вопросами.

Наличие качественных и прочных связей с представителями СМИ в условиях ведения бизнеса в информационном обществе является первоочередной задачей. Тем не менее в технологических секторах, в частности, в ИТ и в сфере телекоммуникационных технологий, этому зачастую не придают должного значения. Специфика ведения ИТ-бизнеса, отраслевое разделение компаний, высокий уровень конкуренции, размеры компаний обуславливают характер выполняемой работы и трудности, возникающие при продвижении ИТ-заказчика. Одной из них является сложность определения целевой аудитории (целевых СМИ) из-за большого разнообразия специализаций в ИТ. В Сети существуют сайты, посвященные отдельным областям ИТ, однако стоит отметить, что практика размещения публикаций в них непрофильными компаниями смысла не имеет.

ИТ «не знаком» с PR

При работе следует учитывать когнитивные особенности специалистов ИТ-профессий. В большинстве своем это люди с формально-логическим видом мышления, которое переводит любую деятельность на язык схем и алгоритмов. Это подразумевает точный расчет и не предполагает никаких отступлений от намеченного плана, задержек и переносов сроков. PR-служба в понимании ИТ-специалистов должна работать в этом же формате – получать запрос от СМИ, написать ответ и опубликовать его. При этом подходе не учитывается человеческий фактор. Принимая во внимание и «сложность ИТ-мышления», и «сложность реализации PR-действий», ясно, что для ИТ-специалистов необходимо построить PR непосредственно самих PR-услуг особым образом: в виде алгоритмической схемы, в которой будет место «человеческому фактору» как самой непредсказуемой переменной в формуле успешного PR.

Под человеческим фактором в этой схеме можно подразумевать отсрочки и переносы сроков в публикациях, отказ от размещения информации на этапе финального согласования, важность соблюдения сроков подачи материалов, ценность каждого входящего запроса от СМИ и др. Например, для начала необходимо познакомиться с редактором интересующего их издания (лучше – в реальности, а не в Сети), запомниться ему (например, подарить что-то, сходить с ним пообедать, помочь в подготовке материала интересной информацией и т. п.) и наладить коммуникацию. При получении запроса от журналиста необходимо учитывать и тот факт, что у редактора издания могут возникать замечания и уточнения, приводящие к видоизменению и доработке итогового материала. Это может вызвать недовольство заказчика, поэтому, начиная обслуживать ИТ-компанию, нужно заранее найти с клиентом общий язык, объяснить суть PR-работы, ее особенности.

Априори PR-специалисты – и в пиар-агентствах, и внутри компаний – не могут знать больше, чем знают сами ИТ-специалисты. Обратное тоже верно: ИТ-специалисты не могут быть профессионалами в пиаре. Поэтому и тем, и другим необходимо время, чтобы войти в курс дела. После знакомства с рынком специалисту по PR нужно будет определить, к какому сегменту относится компания-заказчик, выбрать специализированные СМИ, начать знакомство с ними, и далее по стандартной схеме развития общественных связей осуществлять продвижение. Вопрос состоит в том, насколько далеко будет простираться «выбор потерь»: терять понимание продвигаемого предмета или терять возможные контакты в СМИ? Один из выходов заключается в ориентации на интерес журналистов издания. Разобраться в этом поможет мониторинг конкурентной среды, из которого станет ясно, какие темы обсуждаются, каковы критерии публикуемых материалов, какого уровня спикеры приветствуются на текущий момент и т. п.

Конфиденциальность

Как было сказано выше, очень часто результат работы ИТ-специалиста конфиденциален, особенно, если дело касается, например, разработки систем, критически важных для бизнеса и с повышенными требованиями к надежности, и т. п. Например, компаниям, разрабатывающим ПО для сотовых операторов, или биллинговым компаниям строго запрещено разглашать сведения об абонентах (количество, суммы счетов, обороты и т. п.) Закрытая информация также может

касаться партнеров, сотрудников или руководителей компании-заказчика. В таком случае заказчик либо откажет в публикации информации, либо разрешит опубликовать столь малую ее часть, что она будет неинтересна изданиям.

К сожалению, эту проблему решить невозможно. Поэтому главным здесь будет нераскрытие данных без согласования с заказчиком, потому что в таком случае гарантирована потеря клиента. Чтобы избежать таких последствий, нужно установить контакт с пресс-службой клиента ИТ-компании, которая будет заниматься согласованием фактов, предоставлением комментариев и т. д. В частности, в пресс-службах крупных корпораций есть специалисты, занимающиеся именно согласованием «партнерских пресс-релизов».

Целевые аудитории

У ИТ-компаний есть различные целевые аудитории, каждая из которых заостряет внимание на определенных, важных для нее моментах (табл. 7.1).

Для каждой из целевых аудиторий следует донести определенные «послания», целью которых являются формирование единого заданного образа и подготовка принятия решения потенциального клиента о совместной работе [12].

Таблица 7.1

Основные целевые аудитории ИТ-компаний и каналы воздействия

Аудитория	Положительно оценивает	Каналы воздействия
Руководители ИТ-отделов и ИТ-директора	Опыт, проверенную надежность, высокий профессионализм, личные связи	Периодические деловые СМИ первой величины, профессиональная литература, конференции
Отделы развития продуктов/услуг	Незаменимых помощников, инновационные решения, экономность	Специализированные издания, паблисити (распространение информации), личные контакты как формальные (на конференциях), так и неформальные (клубы, ассоциации, объединения)
Компании – системные интеграторы и производители ПО	Разумные цены, соблюдение сроков, специализацию, «безотказность»	Специализированные СМИ формата B2B, рекомендации других клиентов, рекомендации конечного заказчика

Аудитория	Положительно оценивает	Каналы воздействия
Партнеры и конкуренты	Серьезность намерений, перспективность, профессионализм, динамичное развитие	Профессиональные ассоциации, конференции, публицити
Общественное мнение, потенциальные сотрудники	Престиж и известность торговой марки, заботу о сотрудниках, состоятельность, открытость и готовность к общению	Деловые ассоциации, массовые СМИ и телевидение, журналы о HR, карьере, об образовании
Государственные органы	Компетентность, прозрачность	Профессиональные конференции, профессиональные ассоциации, открытые заседания Госдумы России и Торговых Палат (Американская, Британская, Российская), авторские статьи, неформальные знакомства

PR-инструменты

Для эффективной работы PR-специалист обязан использовать несколько инструментов. Самые распространенные из них – корпоративный сайт, публикации в СМИ, мониторинг информационной среды, рассылка пресс-релизов, участие в мероприятиях, рейтингах и ведение блогов.

Любой ИТ-специалист понимает роль сайта в продвижении компании. В качестве рекомендации необходимо упомянуть о размещении всех новостей фирмы в соответствующем разделе, а также о поддержке рубрики «Публикации», где нужно размещать все материалы о компании, интервью и т. д., которые выходили в печатных и электронных СМИ. В «Контактах» всегда надо указывать человека, ответственного за PR и связь со СМИ.

Самый важный этап в продвижении компании – публикация в СМИ, причем необходимо принимать во внимание, что PR подразумевает публикации на бесплатной основе. Достигнуть этого можно в несколько этапов. Первым шагом должно стать определение целевых СМИ, соответствующих профилю деятельности компании. Далее необходимо познакомиться с редакторами или корреспондентами вы-

бренных изданий. Для этого у PR-специалиста должна быть справка о компании (развернутая и краткая), в которой обязательно должны быть указаны: дата основания, главные проекты и клиенты, виды предоставляемых услуг, контакты. Желательно также иметь краткие биографические справки и качественные и актуальные фото сотрудников.

В обязанности PR-специалиста будет входить инструктаж спикера компании по написанию статьи, потому что, скорее всего, это его первый опыт. Необходимо оговорить с ним срок и объем материала. После написания PR-специалист должен отредактировать статью, согласовать с автором и только после этого отослать редактору. Очевидно, что редактирование статьи не должно касаться ее содержательной специфики, хотя при высочайшем уровне компетенции PR-специалиста такое допускается, но по согласованию. Главным образом редакция касается формы, подачи, стилистики и иногда грамматики материала. Не секрет, что хороший пиар-специалист может сделать даже глубоко специализированный материал читаемым и таким образом повысить его шансы быть опубликованным. При этом у редактора СМИ благодаря PR-специалисту появилось сэкономленное на правке время.

Помимо статей у спикеров могут запросить комментарий к материалу. Обычно это происходит в режиме цейтнота, т. е. крайне сжатых сроков для предоставления информации. Перечислим другие виды публикации в СМИ: новости компании (например, о кадровых перестановках), интервью, предоставление аннотаций на бизнес-литературу, платные публикации, участие в конкурсах и рейтингах издания. Во всех случаях речь идет о некотором инфоповоде для упоминания компании.

Генерировать информационные поводы можно самим сотрудникам PR-отдела, не дожидаясь запроса со стороны издания. Во-первых, поводом может стать внутрикорпоративная новость (о создании или упразднении департамента, выпуск программного продукта по собственной инициативе), но подобная информация редко публикуется бесплатно.

Во-вторых, можно на основе мониторинга окружающей среды выявлять новости рынка, которые точно будут освещаться в СМИ. Когда новость будет найдена, нужно самим предлагать комментировать ее корреспондентам. Проблема в данном случае заключается в том, что такие новости надо отслеживать постоянно и реагировать на них моментально. При этом нужно быть уверенным, что спикер компании сможет дать комментарий в течение нескольких часов.

Под мониторингом окружающей среды понимается поиск значимой информации о рынке ИТ, например, важных новостей для комментирования, как было указано выше. Также с помощью мониторинга можно отследить основные события на рынке, юридические новости и т. д.

Мониторинг конкурентной среды – лучшее средство, чтобы выявить целевые СМИ и корреспондентов, пишущих на нужные темы. Также из него можно подробнее узнать о специализированных и культурных мероприятиях отрасли, о рейтингах и т. д. Данный мониторинг нужно проводить в поисковиках (раздел «Новости») и на сайтах компаний, о которых необходимо найти информацию и, разумеется, при больших объемах использовать специальные мониторинговые системы. Чтобы иметь точное представление о конкурирующей компании, лучше проанализировать ее PR-активность за последние полгода или год.

Говоря о представлении результатов мониторинга, опять же следует учитывать специфику мышления ИТ-специалистов и «улучшать» представляемую информацию в более глубоком разрезе: делать сравнительный анализ конкурентов с комментариями, указывать причины динамики информационных потоков, группировать публикации по тематикам и видам и т. п.

Пресс-релизы – один из способов бесплатно опубликовать информацию о компании. Это может быть новость о проекте, о контракте, о кадровых изменениях и т. д. Помимо знакомства пользователей с компанией это поможет увеличить упоминаемость названия фирмы в поисковых системах. Пресс-релизы чаще всего размещаются на публикаторах, которые делятся на общеделовые и специализированные. Также они могут существовать автономно или принадлежать сайту издания.

У потенциального клиента той или иной компании есть два основных способа найти информацию о своем будущем контрагенте. Фактически, информация о компании либо попадает на глаза («*push*»), либо целенаправленно ищется в Интернете («*pull*»). На первый взгляд может показаться, что PR-результаты, приводящие к «*push*», наиболее ценны. Но решение о заказе ИТ-услуг, как правило, не принимается немедленно: информация о будущем партнере проверяется, перепроверяется, сопоставляется, т. е. идет изучение «*pull*»-данных и, в частности, публикаторов тоже. Таким образом, роль публикаторов – «пресс-релиз-приемников» нельзя недооценивать.

Дополнительные инструменты

Участие в специализированных мероприятиях – это не только возможность напрямую встретиться с перспективным клиентом, но и отличный информационный повод. На основе докладов для мероприятий можно писать статьи и предлагать их в издания. Кроме того, очень часто анонсы и отчеты мероприятий вешаются на специализированных сайтах с перечислением спикеров и тем докладов.

Также во внимание надо принимать мероприятия, во-первых, той отрасли, на которую ориентирована компания (телеком, бухгалтерия, торговля, производство и т. д.) и, во-вторых, PR-отрасли.

Говоря о первом варианте, стоит уточнить, что бывают мероприятия неофициальные. Не стоит забывать и о культурных мероприятиях.

Ежегодно в ИТ-отрасли крупными деловыми изданиями и РА составляется несколько рейтингов. Принять в них участие – это значит «засветиться» наравне с крупными компаниями, получить информационный повод, показаться на глаза потенциальным клиентам.

Чтобы принять участие в рейтинге, необходимо связаться с его координатором и выслать ему информацию о компании, потому что, скорее всего, он еще не слышал о ней. Через некоторое время придет приглашение к участию в рейтинге с перечнем документов, которые будет необходимо предоставить в редакцию. В первую очередь, это данные об оборотах компании.

Корпоративный блог уже вошел в список новых дополнительных PR-инструментов, но тем не менее до сих пор в компаниях возникают вопросы, связанные с его использованием. Во-первых, следует определиться с размещением онлайн-дневника. Это может быть подраздел сайта, блог может принадлежать к одной из сетей (например, «ЖЖ»), или же блог может быть отдельным. Для молодой компании предпочтительнее второй вариант, потому что в существующих сообществах уже есть аудитории по определенным интересам.

Подводя итог, можно смело констатировать, что в ИТ-сфере PR так же востребован и необходим, как и во всех остальных сферах оказания профессиональных услуг.

Несмотря на сложности, связанные с особенностями профессии, продвижение ИТ-компании можно вести успешно фактически «с нуля». При этом главное – знать универсальные PR-методы, а также разбираться в сфере и рынке ИТ или, по крайней мере, иметь к этому высокую готовность.

7.3. Прямой маркетинг и стимулирование продаж

Прямой маркетинг – это способ продвижения, который обеспечивает обращение компании к потребителю напрямую без посредников с целью получения измеряемого отклика.

Причем откликом может быть как продажа, так и любое целевое действие, необходимое компании, – запрос информации, предоставление контактных данных, заполнение анкеты и пр.

Термин «прямой маркетинг» – это аналог английского «директ-маркетинг», который сформировался в Америке и был впервые озвучен Лестером Вундерманом в 1967 г., когда он выступал с докладом «Директ-маркетинг – новая революция в продажах» в Массачусетском технологическом институте.

Первые шаги в области прямого маркетинга им были предприняты в 50-х гг. Тогда он работал только с двумя компаниями. Одна занималась производством ножей из стекла, а вторая – продажей косметических средств по уходу за кожей лица. Он использовал методы прямого маркетинга для реализации маркетинговой стратегии каждой.

Для продвижения этих товаров Лестер Вудерман придумал новый для того времени маркетинговый ход. В тематических журналах публиковалось рекламное объявление о товаре, содержащее элемент, обеспечивающий прямой отклик. Этим элементом являлся купон, который нужно было вырезать и отправить по почте, чтобы получить товар. Такой подход оказался очень успешным. На современном маркетинговом языке этот метод называется «рекламой прямого отклика».

Далее разработанные им методики прямого маркетинга успешно применялись во время его работы с такими брендами, как «Ford», «American Express», «Columbia Records» и рядом других.

Так, предложенная Лестером Вудерманом стратегия прямых почтовых рассылок принесла компании «Ford» прибыль около 1 млн 700 тыс. долл. США. Затраты на директ-кампанию составили 800 тыс. долл. США. А участники тестовой группы – получатели писем совершили покупки на сумму в 9 млн 600 тыс. долл. США. Это очень известный пример успешно проведенной директ-маркетинговой кампании.

Таким образом, прямой маркетинг – это всегда:

- прямое (адресное) обращение к покупателю;
- предложение, содержащее достаточно информации для принятия решения, чаще всего в письме;

– наличие механизма ответа на предложение (обеспечение отклика).

Адресное обращение к покупателю – необходимое, но недостаточное условие осуществления прямого маркетинга. Предложение и обеспечение желаемого отклика – вот ключевые компоненты, обеспечивающие успех прямого маркетинга!

Четыре ключевых компонента успешного прямого маркетинга

Теперь рассмотрим ключевые компоненты, оказывающие непосредственное влияние на успех прямого маркетинга. Всего таких компонентов выделяется четыре – это база контактов, предложение, креатив и средства коммуникации.

1. База контактов – основа прямого маркетинга.

База контактов – это главный ключевой компонент, от которого зависит эффективность прямого маркетинга. Именно наличие контакта делает возможным прямое обращение к потребителю – главное и необходимое условие возможности организации прямого маркетинга.

Что такое база контактов? Это собрание записей, содержащих информацию о клиентах, как потенциальных, так и существующих. А процесс создания, поддержания и использования баз данных называется маркетингом баз данных.

Без базы контактов невозможна реализация прямого маркетинга в принципе. Наличие базы контактов позволяет компании взаимодействовать с тысячами клиентов одновременно и при этом с каждым потребителем индивидуально.

База контактов потребителей может быть сформирована самой компанией либо сторонней организацией. Если база контактов для рассылки сформирована не самой компанией, то ее называют рыночной. База данных о потребителях, сформированная силами компании, является ее собственностью.

Если компания не придает значение происхождению базы контактов, которую она собирается использовать для директ-коммуникаций, это может явиться причиной провала акции прямого маркетинга, а значит, зря будут потрачены средства [27].

Поэтому при разработке стратегии прямого маркетинга этот аспект важно учитывать и закладывать при прогнозировании эффективности прямого маркетинга.

2. Предложение (оффер).

Что такое предложение (или оффер) товара или услуги вообще и в прямом маркетинге, в частности?

Многие считают, что предложение – это и есть товары и услуги, которые представлены или могут быть представлены на рынке компанией.

Возможно, это и так. Но не в прямом маркетинге!

С одной стороны, основа любого предложения – это действительно продукт компании и его цена. Поэтому многие продавцы полагают, что в предложении они должны описать свой продукт и указать цену. Это еще одна ключевая ошибка, которую совершают компании, осуществляя прямой маркетинг.

В прямом маркетинге предложение (оффер) – это не просто представление продукта и упоминание о цене.

Предложение (оффер) – это сделка, которая заключается по специальной низкой цене, в виде эксклюзивного бонуса или может быть возможности попробовать продукт бесплатно в течение определенного срока. То есть предложение – это суть (основная задача) каждого взаимодействия с целевой аудиторией. Поэтому необходимо сделать предложение настолько сильным и привлекательным, насколько это возможно.

Рассмотрим несколько примеров:

- *Прямой маркетинг: пример оффера 1.* Компания по продаже мобильных телефонов при предложении скидки с временными рамками добилась гораздо большей реакции, чем когда просто подробно описала в буклете детали и функции модели телефона.

- *Прямой маркетинг: пример оффера 2.* Предложение ресторана итальянской кухни состояло в предоставлении именной карты постоянного клиента, гарантирующей клиенту накопительные скидки и именные подарки от ресторана, для чего требовалось заполнить анкету. Карта доставлялась по почте заказным письмом по адресу, указанному в анкете. Целью данного предложения был сбор контактных данных клиентов ресторана для последующих директ-акций.

- *Прямой маркетинг: пример оффера 3.* Предложение компании «Олейна» состояло в предоставлении подарка «набора крышек для консервации» за две этикетки масла «Олейна» в рамках периода активной консервации (август–сентябрь), которые нужно было прислать по почте. Данное предложение помимо стимулирования продаж позволило увеличить базу лояльных клиентов, а также вовлечь в процесс общения потребителей с компанией.

Итак, в прямом маркетинге предложение (оффер) – это сочетание выгод и цены продукта компании с условиями, стимулами, обязательствами, гарантиями и другими элементами сделки, которую вы делаете.

Это может быть:

- привлекательный товар (услуга) или цена;
- условия и формы оплаты (скидка за объем, оплата в рассрочку);
- стимулирующие программы («купи три по цене двух», «купи сейчас и получи бонус» и т. д.);
- временные рамки и (или) количественные ограничения;
- гарантии;
- бесплатные подарки/бонусы за заказ или оплату и пр.

3. Креатив.

Задача креативной части – придать предложению наиболее заманчивый вид, вызвать эмоции у потребителя, которые приведут к отклику.

Хотя креатив в прямом маркетинге оценивается не так высоко как база данных/список и предложение, однако данным элементом пренебрегать не следует. При наличии качественной базы данных и стоящего предложения отличный креатив способен увеличить отклик до 50 %.

Креатив «отвечает» за разработку текста и дизайна (макет) предложения. Это включает:

- 1) само содержание текста, отражающего ключевую идею предложения;
- 2) структура текста в виде логичного и последовательного изложения информации, которая сразу захватывает внимание адресата, удерживает проявленный в начале интерес и мотивирует определенным образом, чтобы получить от него желаемый ответ;
- 3) оформление предложения (дизайн).

К примеру, популярная классическая формула копирайтинга AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) учитывает следующие фазы организации информации обращения: привлечение внимания (*attention*) получателя, стимулирование его интереса (*interest*), мотивирование желания (*desire*) и подталкивание к действию (*action*). Существует множество других различных формул и техник структурирования обращений, постоянно разрабатываются новые.

Форма предложения должна полностью реализовать его содержание и структуру. Например, обращение компании при адресной рассылке может иметь форму директ-мейл-пакета, который не ограничивается 60 с радио- или телеэфира, форматом журнальной страницы 18 × 25 см, одноцветным шрифтом факса и электронной почты, окна сайта за экраном в Интернете.

Директ-мейл-пакет позволяет включать большие эффектно иллюстрированные брошюры, любое количество вложений, цветовое оформление. Также можно рассылать открытки-раскладушки, прилагать сфальцованные вклейки, образцы продукции и даже диски. Здесь возможности маркетолога ограничены только его фантазией и (или) бюджетом. Форма директ-мейл-пакета варьируется от простой (открытка) до сложной (пакет с розыгрышем призов).

Еще одна возможная модификация – селф-мейлер, рекламная листовка с местом для адреса, сложенная особым образом и рассылаемая без наружного конверта.

Директ-мейлы могут иметь самую разную форму: от листа бумаги, сложенного вдвое для отправки почтой, до сложных экземпляров со множеством страниц и уже заполненными конвертами для ответа получателя.

Классический комплект почтового директ-отправления состоит из наружного почтового конверта, письма, рекламного проспекта/брошюры и бланка для ответа. Его составные блоки также должны быть структурированы по формуле AIDA:

- конверт – защищает содержание, привлекает внимание, возбуждает интерес;
- письмо – устанавливает контакт, возбуждает интерес, мотивирует желание, обеспечивает возможность для проведения переговоров;
- проспект – обеспечивает презентацию предложения, мотивирует желание, описывает детали продукта, сделки;
- бланк для ответа – призывает к действию, обеспечивает обратную связь.

4. Средства коммуникации.

Средства коммуникации отвечают за медийную составляющую прямого маркетинга, а именно – отвечают за то, каким образом будет донесена до целевого сегмента ключевая идея предложения.

В чем заключается «фишка» прямого маркетинга?

Зигмунд Фегеле, немецкий специалист в области прямого маркетинга, приводит следующие расчеты использования прямых почтовых рассылок: в среднем торговый представитель может совершить около 20 личных посещений в неделю.

Несложно посчитать, что в месяц он сделает около 80 посещений. Сколько времени он потратит на одну личную презентацию? А сколько стоит час его рабочего времени?

При этом посещение далеко не означает продажу. Часто он использует личный контакт, чтобы сообщить необходимую информа-

цию, проконсультировать, провести встречу с целью укрепления деловых отношений, известить о новых услугах и пр. В среднем для заключения сделки требуется 3–5 посещений.

Хотя считается, что результативность «письменных торговых агентов» ниже, чем прямая продажа – личная или по телефону, расходы на них составляют лишь 1/100 расходов, требуемых на личное посещение.

Поэтому «в командировку» можно отправить сразу хоть 10 тыс. «письменных торговых агентов». С этой точки зрения прямой маркетинг приобретает особую привлекательность.

«Заочные торговые агенты» компании – достойная альтернатива личной беседе, которая сегодня стоит дорого. Как, впрочем, и «холодному» обзвону, когда «холодные» звонки врываются в личное пространство адресата и чаще всего вызывают у него раздражение и желание прекратить разговор как можно быстрее.

Таким образом, прямой почтовый маркетинг способен обеспечить любому бизнесу «армию» преданных продавцов, работающих одновременно напрямую с каждым клиентом компании без отпусков и выходных. Причем продавцов, которые ничего не «впаривают», не отнимают время, не отвлекают от важных дел, а мягко и тактично презентуют предложение компании, с которым получатель может с удовольствием подробно ознакомиться в удобное для него время [8].

Но не единими прямыми почтовыми рассылками «жив» прямой маркетинг.

Какие еще формы и виды прямого маркетинга бывают?

Некоторые специалисты ошибочно ограничивают прямой маркетинг почтовыми рассылками писем в конвертах или по электронной почте. Безусловно, почтовый директ-мейл и директ-емейл – это базовые инструменты прямого маркетинга.

Прямые почтовые рассылки или директ-мейл – классический инструмент прямого маркетинга. Хотя авторство термина «директ-маркетинг» и закреплено за Лестером Вундерманом в 60-х гг. прошлого века, однако считается, что обращаться к методам прямого маркетинга западные компании начали еще более 100 лет назад – с изобретением печатной машинки в конце XIX в.

А почтовое отправление в виде письменной торговой презентации уже тогда было традиционным инструментом в торговле. Для этого собирали имена покупателей и продавали им товары лично с помощью почты.

Директ-мейл по электронной почте появился гораздо позже с возникновением и развитием электронных технологий. А вместе с ним возникли другие изощренные и одновременно доступные и приемлемые по цене инструменты для осуществления прямого маркетинга. Это sms, факсы, социальные сети, интернет-мессенджеры, мобильные приложения и т. д., а также всевозможные модели их интеграции.

Таким образом, современный прямой маркетинг включает широкий спектр всевозможных инструментов, использование которых предполагает личное общение с потребителем. Они подразделяются на индивидуальные, нишевые и массовые.

Каждый инструмент имеет свои особенности, знание и мастерство владения которыми обеспечивает степень их эффективности. Наибольший эффект дает их интеграция – сочетание нескольких инструментов в рамках одной стратегии (интегрированные маркетинговые коммуникации), обеспечивающей синергетический эффект, когда $1 + 1 = 11$.

Прямой маркетинг хорош, в первую очередь, как способ организации продаж товаров напрямую максимальному количеству клиентов без посреднической рекламы и дорогостоящих личных контактов. И при этом прямой маркетинг является эффективным инструментом для вовлечения целевой аудитории в коммуникацию с компанией с целью информирования и установления доверительных отношений с потенциальными клиентами и покупателями.

Необходимо оговориться, что в сфере ИТ прямой маркетинг чаще всего используется в сегменте корпоративных продаж для реализации сложных программных продуктов. При этом к основным видам прямого маркетинга, характерным для сферы ИТ, можно отнести:

1. Директ-мейл. Включает рассылку потенциальным покупателям писем, рекламных материалов, буклетов, приглашений посетить стенд компании на выставке и других обращений рекламного характера (как правило, в форматах PDF, HTML, FLV) по спискам, сформированным на основе баз данных из CRM-системы (по так называемым таргет-листам).

2. Персональные (личные) продажи. Непосредственное взаимодействие с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью организации презентаций, ответа на вопросы, получения заказов и совершения сделки.

3. Маркетинг по телефону или через скайп. Использование телефона или скайпа в качестве инструмента прямой продажи товара покупателям.

4. Интерактивный (онлайновый) маркетинг. Маркетинг, осуществляемый посредством интерактивных услуг компьютерной связи в реальном масштабе времени.

Остальные виды прямого маркетинга, характерные для других рынков (например, телевизионный маркетинг), для продажи программных продуктов практически не используются.

Стимулирование сбыта – это совокупность приемов, применяемых на протяжении всего жизненного цикла программного продукта для краткосрочного увеличения объема сбыта, а также для увеличения числа новых покупателей.

Оно включает в себя:

- стимулирование потребителей;
- стимулирование посредников.

При продаже программных продуктов уместно говорить о следующих формах ценового стимулирования:

1. Скидка с цены за покупку до определенной даты (при покупке системы до установленной разработчиком даты стоимость отдельных модулей и всего продукта в целом может быть снижена). Такая форма стимулирования используется при проведении выставок, чтобы стимулировать посетителей стенда купить продукт «по горячим следам».

2. Для рассмотренной в предыдущем примере ситуации также применяется скидка по транзакционным платежам, предусматривающая, что за покупку до определенной даты клиент получит некоторое число бесплатных транзакций, осуществляемых с помощью приобретаемого ПО.

3. Стимулирующими факторами при покупке модулей на определенную сумму или к определенной дате могут также служить:

- гибкие условия оплаты (рассрочка платежей) за продукт;
- дополнительные бесплатные часы технической поддержки;
- скидки на последующее приобретение дополнительных модулей.

7.4. Выставочная деятельность

Следует отметить, что в реальной жизни в качестве выставок нередко рассматривают небольшую экспозицию товаров, услуг или идей, формируемую в познавательных целях, например, организуе-

мые библиотеками экспозиции, посвященные определенным датам или событиям. Речь, прежде всего, пойдет о торгово-промышленных выставках.

Если одной из основных задач ярмарки является заключение прямых торговых сделок по образцам, то одна из основных задач выставки – создание благоприятных условий для продажи товаров по их образцам. При этом, если основными покупателями на ярмарках являются представители оптовой торговли, то покупателями на выставках – конечные потребители. Имеются и другие различия. Вместе с тем можно привести множество примеров, когда выставка проводится как престижное мероприятие, по своим целям ничем, по существу, не отличающееся от ярмарки.

Поэтому в дальнейшем будем делать акцент не на различиях выставок и ярмарок, а на тех общих возможностях, которые предоставляются фирме благодаря ее участию в их работе. Здесь имеется в виду наличие определенных условий, создаваемых в процессе работы ярмарок и выставок и позволяющих эффективно решать маркетинговые проблемы, стоящие перед фирмой и, прежде всего, относящиеся к обоснованию эффективной товарной и ценовой политики, политики распределения и продвижения.

Данные задачи можно успешно решать, если тщательно обосновать необходимость участия в тех или иных ярмарках и выставках, на должном уровне организовать подготовку и проведение выбранных мероприятий, а также эффективно использовать результаты, полученные во время ярмарок и выставок. Прежде чем перейти к рассмотрению этих вопросов, приведем классификацию ярмарок и выставок.

Выбор выставки

Для того чтобы выставки заняли надлежащее место среди инструментов маркетинга, необходим тщательный отбор: выбор по регионам и целевым группам, а также отбор экспонатов и персонала. В мире выставок этот принцип отбора давно стал определяющим. Особенно сильно дифференциация развита в Германии – стране выставок.

Выбор подходящей выставки подготавливается заблаговременно на основе тщательного анализа, так как при окончательном решении должны быть учтены многие критерии, которые до того нужно системно оценить. Упрощение в поисках решения, базирующееся на принципе: «все конкуренты здесь, поэтому мы тоже должны быть представлены», не должно допускаться.

Проблема выбора подходящего выставочного мероприятия для неопытных предпринимателей сферы малого и среднего бизнеса заключается в огромном количестве ежегодно проводящихся во всем мире выставок и ярмарок.

Проведение обстоятельных исследований на стадии разработки выставочной политики позволит избежать неоправданного риска.

В мире ежегодно проходит около двадцати тысяч выставок. Прежде чем выбрать нужное мероприятие, руководитель должен решить, чего он хочет достичь, участвуя в выставке: хочет ли он продать существующий товар или определить исходя из полученной информации, какую продукцию он будет производить, чтобы она была конкурентоспособной и рентабельной. При этом он, конечно, уже сегодня понимает, что на выставке бывает гораздо легче и быстрее сделать маркетинговый анализ, так как здесь представлены предприятия с новыми, новейшими или перспективными технологиями.

Для правильного выбора выставки нужно определить регион и рынок сбыта, тематику и время проведения выставки, проанализировать исторически сложившиеся связи, продумать дилерскую сеть для распространения продукции.

Прежде чем этот выбор сделать, целесообразно по возможности поэтапно осуществить следующий анализ:

1. Установить иерархию намеченных предприятием рынков сбыта в соответствии с программой маркетинга; выяснить тип, радиус действия и время проведения ярмарок/выставок для каждого охватываемого этими рынками региона. Это позволит отобрать наиболее перспективный регион продаж для конкретного продукта и выявить специфические задачи проводимых там выставок.

Каждая выставка проходит в конкретных регионально-экономических и исторических условиях и «работает» на один или несколько рынков: местный, региональный, национальный, международный (европейский, азиатский и т. д.), всемирный. Чем крупнее и авторитетнее выставка, тем на большее количество рынков она распространяет свое влияние и тем предпочтительней участие в ней. Поэтому важнейшим критерием выбора выставки, если, конечно, это отвечает целям маркетинга предприятия, является поэтапный выход на мировые рынки, причем именно в той последовательности, в какой сама выставка воздействует на эти рынки.

2. Сформировать модель (образ) выставки/ярмарки в соответствии с поставленными целями – установить соотношение места и времени,

вид экспонатов, способ участия (с собственными или арендуемыми стендами), собрать информацию о каждом интересном выставочном мероприятии.

3. Оценить отобранные мероприятия с позиций:

- количественно-качественного состава экспонентов-конкурентов;
- престижа выставки-ярмарки;
- изменения по времени ведущих параметров, включая изменения экспозиционных площадей;
- места ее проведения;
- стоимости представляемых обязательных и дополнительных выставочных услуг.

4. Выбрать подходящую выставку как результат совпадения целей маркетинга и открывающихся возможностей участия в выставке.

Если внутренние возможности предприятия и цели участия соответствуют теме выставки, если на выставке представлен репрезентативный спектр предлагаемых продуктов/услуг и при этом охвачены целевые для предприятия группы покупателей или выставка открывает выход на них, выбор будет эффективным.

Косвенными факторами этого выбора служат качественные характеристики места проведения выставки/ярмарки, а именно:

- географическое положение и транспортное обслуживание;
- количественный и качественный уровень услуг выставочного сервиса, гостиничного обслуживания и т. д.;
- общественная безопасность и состояние криминогенной обстановки в городе или регионе;
- доброжелательность местного населения;
- культурная и туристическая инфраструктура;
- качественный уровень служб сопровождения (таможенная служба, страхование, транспортные услуги, медицинское обслуживание и т. д.);
- возможности для осуществления покупок и развлечений и т. д.

Труднее бывает, если к рассмотрению принято больше одной выставки. В таких случаях есть две возможности: участвовать в обеих выставках или же по дополнительно определенным критериям, требованиям или предпосылкам продолжать спецификацию дальше, пока в конце концов не останется только одно мероприятие.

По мнению зарубежных специалистов, полезно посмотреть на избранное мероприятие и в качестве посетителя, чтобы получить непосредственное впечатление, например, в случае опоздания подачи заяв-

ки на участие или неуверенности в целесообразности участия. В этом случае можно увидеть и узнать на опыте, как представлены участники и соответственно конкуренты (размер стенда, затраты на оформление стенда, показ товара) и как ведут себя посетители («наплывы» в определенные дни, продолжительность пребывания на стендах). Нужно также разузнать, есть ли уже на выставке те, кто предлагает альтернативные технические решения, и какие аргументы приводят они посетителям (цена, срок поставки, преимущества в использовании). Прежде всего, если круг сужен, но есть больше одной выставки на выбор, то будет иметь смысл предварительно посетить те мероприятия, которые раньше стоят на повестке дня. Затраты в любом случае будут ниже, чем те деньги, которые пришлось бы заплатить за науку, приняв хотя бы одно сомнительное решение об участии.

Собственный товар должен соответствовать теме выставки и присутствовать в номенклатуре организатора. Выставка должна быть ориентирована на намеченные целевые группы. Эти два условия обязательны.

Кроме того, приносят пользу и стимулируют встречи на выставке не только непосредственно с целевыми группами, но и с теми слоями, которые составляют окружения конкретных целевых групп. Это могут быть те, с чьим мнением особо считаются, и те, кто принимает решения, или другие группы лиц – т. е. все, кто с точки зрения рекламы должен рассматриваться в качестве вторичной целевой группы.

С точки зрения состава экспонентов выставка должна предоставлять как минимум представительный обзор соответствующего спектра предложений, а еще лучше – если в составе ее участников есть все ведущие производители данных групп товаров; на региональных мероприятиях они могут быть представлены и через продавца или дилера.

«Притягательная сила» выставки тем больше, чем богаче представленный состав производителей и продавцов. Выступить только на выставке и не выступать одновременно на рынке тоже можно, но не эффективно в смысле последовательного и систематического освоения рынка.

Стимулировать высокую посещаемость выставочного мероприятия, что следует учитывать, могут дополнительные мероприятия – такие, как специализированный конгресс, семинары экспонентов, встречи представителей профессиональных и экономических (торговля, ремесло) союзов (ассоциаций).

Многие другие критерии находятся вне сферы непосредственного влияния выставки как события. Например, из-за различных законов и административных распоряжений по вопросам охраны окружающей среды может возникнуть необходимость переоборудования или изготовления дополнительного оборудования, отличающегося от существовавших ранее и общепринятых технических решений, с тем, чтобы иметь возможность показать его на выставке [16].

Последней заключительной фазой осуществления выбора является принятие окончательного решения, которое доводится до коллектива предприятия, и он с этого момента начинает нести вместе с руководством совместную ответственность, если для предприятия характерно стратегическое управление. Как результат – мотивация и активизация сотрудников, участвующих в реализации решения, и разработка первого плана действий, в котором должно быть определено:

- что и когда сделать;
- почему и как это нужно сделать;
- кому и что нужно сделать.

Учитывая, что в зависимости от характера, имиджа выставки экспонент должен разработать технические и качественные детали своего участия до принятия окончательного решения, полезно для «подстраховки» нанести вышеуказанный визит-разведку на очередную выставку.

Формы участия в выставке

В выставке можно участвовать как:

- а) экспонент;
- б) посетитель – потенциальный клиент одного или нескольких экспонентов;
- в) бизнес-консультант или юрист-консультант;
- г) обозреватель от СМИ;
- д) спонсор.

Возможны и иные вариации, но они встречаются на практике реже. Экспонент обязан держать в уме все разнообразие форм участия в выставке, с тем, чтобы определиться с информационным воздействием. На первый взгляд, может показаться, что экспонента интересует только один класс посетителей – потенциальная клиентура, т. е. реальные покупатели товаров (работ, услуг), которые предлагает компания-участник. Но подобное мнение глубоко ошибочно.

В целях упрочения имиджа, создания позитивного пиара и проведения мощной кампании устной рекламы фирма обязана позаботиться и о привлечении всех прочих участников: консультантов

и обозревателей. Приглашение спонсоров выгодно в плане получения финансовой поддержки для более активного привлечения на выставку потенциальной клиентуры.

Все указанные группы участников нуждаются в оповещении о предстоящем мероприятии. Подготовку средств информирования целевой аудитории осуществляют сотрудники отдела маркетинга на основании работы, проделанной поисковиком. Всецело поручить эту задачу агентству маркетинговых коммуникаций невозможно, поскольку предприятие несет ответственность за директ-мейл – прямую почтовую рассылку, а также за тексты для нее. При координации предприятия рекламное агентство выбирает адресатов рассылки, рекомендуя, в свою очередь, каким образом оповестить эти организации о предстоящей выставке:

- письмо (специально заказанный конверт, бумага с графическим оформлением вроде рамок, герба, логотипа, подпись в виде авторской сигнатуры);

- электронное письмо (без графического сопровождения, но с обязательными атрибутами деловой корреспонденции и со ссылкой на сайт);

- факсимильное сообщение (аналогично оформленный текст с привлекательным графическим украшением и ай-стоппером).

Письмо целесообразно отправлять в крупную солидную организацию, обладающую отделом по связям с общественностью. Электронное письмо-оповещение (e-newsletter) предназначается более для организаций, активно использующих в своей деятельности ресурсы Сети и ведущих переписку преимущественно через e-mail. Факсимильное сообщение отправляется фирмам такого типа, которые неактивно переписываются и неадекватно реагируют на поступающую к ним почту (либо вовсе никак не реагируют). Факс обращает на себя внимание и заставляет ознакомиться с содержанием сообщения, когда снабжается ай-стоппером (eye-stopper), т. е. графическим знаком, который в совокупности с логотипом, авторской сигнатурой и традиционными украшениями текста служит оформительским инструментом, повышающим интерес (в первую очередь) и отчасти доверие к документу.

Вид текста и способы оформления, включая вид ай-стоппера, зависят от типа целевой аудитории. Тип целевой аудитории диктует и свои правила касательно времени оповещения и способа напоминания о нем. В определенных случаях напоминания не требуется, но чаще всего допустимо незадолго до начала выставки отправить короткое письмо с традиционными заверениями, чтобы дополнительно

напомнить о приближающемся мероприятии. В английском такое напоминание называется «night before» («за ночь до...»), хотя, естественно, отсылается не за ночь до события, а в приемлемые сроки – за 2–3 дня. Это почти всегда электронная рассылка, адресованная тем, кто заведомо заинтересовался выставкой и однозначно выразил желание посетить мероприятие.

Получатели уведомлений и приглашений директ-мейл подразделяются на несколько категорий. Представители каждой из них нуждаются в особом подходе, чем и гарантируется привлечение достаточно многочисленной публики. Назовем важнейших адресатов:

а) постоянные клиенты и партнеры фирмы, в том числе VIP – им следует уделять внимание в самую последнюю очередь, поскольку на эту категорию проще всего воздействовать; друзья компании не нуждаются в массивной рекламе, особых приглашениях, напоминаниях, этим лицам достаточно письма от руководителя, где в теплых интонациях будет сообщаться о желании встретиться ради деловых и прочих бесед на предстоящем мероприятии;

б) прочие клиенты и партнеры фирмы – эта категория нуждается в напоминании о тех выгодных сделках, которые удалось заключить с фирмой-экспонентом, и приглашении на выставку в целях заключения новых контрактов, а также ознакомления с новыми причинами для продолжения плодотворного сотрудничества;

в) несостоявшиеся клиенты и партнеры, т. е. лица, демонстрировавшие живой интерес и внесенные в картотеку фирмы, но так и не заключавшие договоров; эта категория нуждается в умеренном рекламном воздействии, обилии предваряющей информации о выставке и дополнительных формах поощрения в случае изъявления готовности принять участие в данном мероприятии;

г) ассоциации предпринимателей и заинтересованные общественные организации – эти адресаты нуждаются в достаточном объеме эффективной, солидной рекламы; важно отметить, что данные получатели не только сами могут отправить своих представителей на выставку, но и помогут распространять информацию о событии среди своих членов и партнеров.

Текст письма обязательно должен содержать существенные подробности о мероприятии: условия проведения, имена организаторов и спонсоров проекта, перечень основных участников (хотя бы кратко), тему выставки, время и место (в последнем случае не помешает даже карта города с указанием на здание, в котором откроются выставочные павильоны).

Письмо обязательно содержит приветствие, заверения в почтении и поздравления с календарным/народным праздником, который недавно был или приближается, в особенности если праздник имеет отношение к бизнесу оповещаемого лица (любой соответствующий профессиональный праздник).

Стоит отметить, что в соответствии с законами маркетинга из каждых десяти приглашенных откликнутся лишь двое максимум. Исходя из этого правила, участнику следует планировать степень посещаемости экспозиций.

Доставлять бумажные письма и рекламные материалы можно тремя способами: своими силами, через службу почтовой рассылки, через рекламное агентство, обладающее достаточным штатом промоутеров.

Выставочная деятельность как инструмент маркетинга

Из приведенного определения выставки следует, что основной ее задачей является демонстрация достижений в одной или нескольких областях человеческой деятельности. Поэтому, например, говорят о выставке книг, обуви, одежды, продуктов питания и др., подчеркивая тем самым, о демонстрации каких товаров, идей или услуг идет речь.

Среди функций выставочного маркетинга можно выделить следующее:

- выставки позволяют собрать много новой информации о продуктах и способах их производства, о новейших технологиях и оборудовании;
- экспозиции дают возможность для общения и обмена мнениями;
- на экспозициях присутствуют представители научной сферы, которые могут проконсультировать по любому вопросу;
- выставочный маркетинг дает возможность продемонстрировать новые товары, что всегда положительно сказывается на будущих продажах;
- на выставках есть шанс заключить крупные контракты с потенциальными потребителями продукции;
- экспозиции позволяют продемонстрировать товары в действии. Посетители смогут лично опробовать новую продукцию.

Цели выставочного маркетинга

Для того чтобы участие в экспозиции принесло компании максимальную пользу, необходимо заранее сформулировать преследуемые цели и четко двигаться к ним. От этого напрямую зависит конечный результат.

Примеры вариантов целей участия в выставке:

- привлечение потока новых клиентов;
- презентация нового товара с целью вывода его на рынок;
- увеличение объема сбыта;
- поддержание имиджа компании (или демонстрация).

Для того чтобы выставка прошла максимально эффективно, необходимо следовать основным рекомендациям:

- Необходимо, чтобы стенд обслуживал квалифицированный персонал. Сотрудники, работающие с вашим стендом, должны четко знать всю нужную информацию, их безграмотность и некомпетентность может отпугнуть посетителей, и тогда мероприятие вместо прибыли принесет разочарование и убытки.

- Обязательно нужно продемонстрировать новинку. Это может быть новый товар или технология его производства – что-то, с чем потребитель еще не знаком.

- Посетителям следует вручить презент. Небольшой скромный подарок способен заставить посетителя надолго запомнить компанию.

- Внимание к вашему стенду привлечет движущийся объект. Самым простым вариантом является экран с ярким роликом о компании.

Участие в специализированных выставках относится к числу эффективных средств осуществления маркетинговых коммуникаций в сфере ИТ. При этом все выставки, в которых принимает участие ИТ-компания, целесообразно разделить на 2 группы: специализированные ИТ-выставки и отраслевые выставки, связанные с той сферой деятельности, для автоматизации которой предлагается разработанный ПП.

В зависимости от степени уникальности предлагаемого рынку ПП используются 2 различных подхода к участию в выставках:

1. Для продвижения уникальных, действительно инновационных ПП, обладающих высокой степенью конкурентоспособности, целесообразно принимать участие в специализированных выставках для потенциальных потребителей. Такие выставки дают возможность наглядно продемонстрировать все преимущества продукта, выгодно отличив его от аналогов, и выйти на целевого потребителя.

Как свидетельствует опыт российских рекламных агентств, «ключом» к успеху в этом случае будут уверенность в продукте и наглядная, структурированная, продуманная презентация с повышенным содержанием подтвержденных фактов о ПП [5].

К плюсам такого подхода относятся:

- воздействие на самых перспективных представителей целевой аудитории;

- прямой контакт с потенциальными партнерами;
- упрочение репутации компании в целом.

Минусами данного подхода является следующее:

- программный продукт должен быть действительно высокого уровня качества;
- единовременность события (подобные выставки проводятся далеко не каждый день).

2. Для продвижения остальных ПП, не обладающих высокой степенью уникальности и имеющих конкурирующие аналоги на рынке, целесообразно организовать персональную выставку или провести конференцию с презентацией программного продукта перед целевой аудиторией.

Такое мероприятие позволит продемонстрировать доработки продукта, его уникальные особенности, возможности практического применения, получить положительные отзывы первых клиентов.

В этом случае задача ИТ-компании сводится к привлечению максимального количества представителей целевой аудитории вкупе с представителями заинтересованных СМИ. Кроме них специалисты советуют приглашать и определенный процент людей, которые не годятся для прямого или косвенного сотрудничества, но обладают талантом «сарафанных радистов». Примером аудитории такого рода могут выступать представители конкурентов или журналисты специализированных изданий.

Плюсом такого подхода является возможность прямого воздействия на целевую аудиторию, включая возможность навязать ей свою точку зрения.

Минусами такого подхода считаются:

- малая степень достоверности фактов может вызвать недоверие;
- единовременность акции.

7.5. Интернет-маркетинг

Интернет-маркетинг основан на общих принципах маркетинга, где также важными являются внимание и доверие клиента. В Интернете сложнее привлечь внимание, так как вокруг слишком много информационного шума – реклама есть везде: в поисковых системах, в социальных сетях, на форумах, в блогах, каталогах и на информационных порталах.

И в Интернете «борьба» за внимание еще больше и выше, но также больше возможностей для рекламы и привлечения.

Если в обычном маркетинге наиболее эффективной на сегодня является реклама на радио, ТВ и наружная реклама, и все это очень дорого стоит, и начинающие компании или малый бизнес просто не имеет таких возможностей и бюджетов, то в Интернете таких возможностей гораздо больше и они значительно дешевле.

Основными направлениями интернет-маркетинга являются контент-маркетинг, трафик-менеджмент (seo-продвижение, контекст, таргет, тизер), PR-активность, маркетинговая стратегия (плюс общая бизнес-стратегия), аналитика, клиент-маркетинг, юзабилити.

Задачи интернет-маркетолога

Работа маркетолога заключается в том, чтобы грамотно использовать все каналы взаимодействия на клиента.

Залог успеха – грамотное выстраивание стратегии вокруг проактивной коммуникации со стороны бренда и активного вовлечения клиента на всех этапах его взаимодействия до получения брендом чистой прибыли.

Потребители теперь могут взаимодействовать с компанией в физическом магазине, на интернет-сайте или через мобильное приложение, через каталог или социальные сети. Они могут получить доступ к продуктам и услугам, позвонив в компанию по телефону, используя приложение на своем мобильном смартфоне или с планшета, ноутбука или настольного компьютера. Каждая часть работы потребителя должна быть последовательной и дополнять друг друга.

Функции интернет-маркетолога

Сейчас есть масса возможностей собирать данные о пользователях, так как вся информация находится перед глазами: социальные сети, аналитика сайтов, размещение кода на популярных сайтах для отслеживания информации о том, куда заходят, что смотрят, что покупают, читают, интересуются, куда переходят и т. д.

Чем больше известно об аудитории, тем больше шансов превратить их в покупателей.

Анализ и аудит – одни из ключевых задач. Когда получаем трафик и пользователей, важно понимать, что им нравится или нет, что они смотрят (юзабилити), удобно ли посетителям пользоваться сайтом, доходят ли до конверсии.

Необходимо знать и уметь четко делить аудиторию по сегментам: возраст, география, пол, интересы. Самое важное – это интересы!

Так как это становится возможностью для косвенной рекламы и ретаргетинга. То есть «преследование» клиента – если он что-то смотрел или искал, он увидит потом рекламу этого продукта/услуги везде: в почте, в социальной сети, на информационных порталах и пр.

Также не забываем про анализ конкурентов – их сайты, присутствие в социальных сетях, качество контента. Собираем данные, чтобы потом использовать себе «во благо».

Контент – это наше все! От правильного контента на сайте (проработка юзабилити – структура сайта и удобство расположения информации и основных блоков сайта) зависит конверсия. Тексты и визуальный контент – инструменты привлечения и продаж.

Поддержка и общение с покупателями и потенциальными клиентами крайне важны для будущей лояльности и сарафанного маркетинга, а также поддержка имиджа и репутации компании, создание репутации и ее защита и т. д. Все те действия, которые помогают нам пройти весь путь «воронки».

Основные инструменты интернет-рекламы

Landing Page. Landing Page или лендинг в переводе с английского – это посадочная страница, на которую приходит посетитель из контекстной, медийной рекламы, поисковика, социальных сетей и т. д. Цель такой страницы – побудить посетителя совершить нужное нам действие

Landing Page – это часть системы привлечения клиентов. Результат продвижения определяют 4 компонента: продукт, целевой трафик, страница, на которую посетители попадают (качество контента), и качество обработки заказов. Улучшение каждого компонента повышает отдачу на выходе.

Этот инструмент способен продавать на 10–30 % эффективнее, чем обычный сайт или интернет-магазин.

Задачи, которые решает Landing Page:

- идеальны для отдельной услуги, товара, предложения;
- для совершения одного конкретного действия;
- возможность получать большой трафик и управлять им;
- экономит бюджет и расходы на рекламу;
- позволяет направлять четко сегментированную аудиторию на совершение конкретного действия.

Основные целевые действия, которые преследует Landing Page:

- заявка на бесплатную консультацию;
- заявка на расчет чего-либо;

- заявка на покупку товара;
- забронировать место;
- подписаться на рассылку;
- принять участие в акции;
- скачать прайс;
- запросить коммерческое предложение;
- многое другое.

Эффективность и конверсия landing page зависят от следующих факторов:

- качество landing page;
- качество трафика, который потрачен на эту страницу;
- бизнес-ниша;
- конкуренция на рынке.

Главная проблема большинства современных лендингов заключается в том, что все они будто сделаны под копирку. Заголовок, оффер, преимущества, кнопка призыва к действию, социальные доказательства. Все элементы идут друг за другом в точном и всем известном порядке.

Помните, основная задача – выделиться и использовать преимущества одностраничного сайта для пользы фирмы, найти свое решение в рамках общей эффективности.

SEO (Поисковое продвижение). SEO-продвижение включает в себя, в первую очередь, построение и развитие коммуникаций между компанией и ее клиентами на увеличение продаж (услуг, товара).

SEO – это методы по улучшению сайта для повышения его позиций в поисковых системах («Яндекс», «Google», «Mail»). Нахождение вашего сайта на первой странице результатов поиска позволит привлекать большее количество клиентов.

Есть три ключевых и основных функции продвижения сайта: привлечение, конверсия и удержание. И именно это – всегда основа для работы с сайтом.

Результат привлечения – входящий трафик сайта. То есть это поток посетителей сайта, которые являются вашими потенциальными клиентами. Здесь важны дизайн, контент и структура сайта (юзабилити).

Конверсия – это совершение посетителем целевой страницы сайта желательного действия – покупка товара, заполнение формы, переход на другую нужную страницу, просмотр видео и т. д.

Удержание построено в основном на создании долгосрочных доверительных отношений с теми, кто уже стал клиентом компании.

Послужить для укрепления этой связи могут: подписка на новости сайта, e-mail рассылка с информацией об акциях и спецпредложениях, накопительные программы, клубные и бонусные карты и т. д.

Поисковое продвижение включает 2 основных этапа работы с сайтом: внутренняя и внешняя оптимизация.

Внутренняя оптимизация сайта включает:

- Подбирается список ключевых запросов – Яндекс Wordstat. Выбираем запросы по частоте.

- Распределяются ключевые слова по страницам сайта – максимально 1–2 запроса на одну страницу (составляем карту релевантности).

- Прописываются метатеги для всех страниц сайта: TITLE, description, keywords.

Наиболее значимыми тегами HTML-разметки сайта, в которых заключена служебная информация для поисковых машин, являются Title и Description. Тег Title задает заголовки страниц сайта, и поэтому он должен быть понятным для пользователей и поисковых машин. Title включает в себя фразу с вхождением ключевых слов и является уникальным для каждой страницы.

Тег Description содержит метаописание, которое учитывается поисковыми машинами и используется при формировании сниппета (отрезок текста рядом с ссылкой в поисковой выдаче).

- Прописываются теги заголовков H1–H6.

Текст на страницах сайта структурируется при помощи тегов заголовков H1–H6. Здесь важно помнить, что заголовок H1 должен использоваться только один раз на странице и содержать вхождение ключевого слова.

- Адресные ссылки на страницы сайта.

Важно, чтобы адрес страницы был понятен как пользователю, так и роботам – ЧПУ. Необходимо создавать категории и подкатегории – сокращение пути.

- Оптимизация текстов.

В текстах обязательно нужно оптимальное вхождение ключевых слов, при этом контент должен быть естественным и интересным для пользователей.

Проверяется уникальность текстов, всегда существует риск, что кто-то мог скопировать контент и использовать его на своем ресурсе.

- Оптимизация изображений: сжимаются изображения до минимума (FastStone в помощь), прописываются теги ALT для каждого изображения.

Внешняя оптимизация сайта включает:

- наращивание ссылочной массы за счет регистрации сайта в каталогах сайтов, в каталогах статей, в поисковых каталогах;
- регистрация в поисковых системах;
- постоянное обновление полезной и интересной информации на сайте;
- применение контекста для получения первого трафика.

Контекстная реклама

Контекстная реклама – это объявления, которые показываются в соответствии с поисковыми запросами в Яндекс и Google.

Реклама в поисковых системах, которая показывается только той группе пользователей, которая интересуется товаром или услугой рекламодателя. Такая аудитория находится в активном поиске и знает, что ей нужно.

Контекстная реклама выгодна тем, что рекламная кампания стартует немедленно, а оплачиваются только те пользователи, которые кликнули по объявлению и перешли на сайт. Таким образом, покупателей можно начать «получать» сразу же.

Есть два вида объявлений: текстовые и графические, с применением изображения и RTB.

При размещении рекламу видят только выбранные сегменты пользователей. Аукцион позволяет повысить CTR (соотношение показов к кликабельности объявления) и снизить CPA (стоимость клика за действие – заполнение формы, заказ консультации, покупка).

Наиболее популярные в Беларуси сервисы по работе с контекстной рекламой – это Google AdWords и Яндекс Директ.

Что такое RTB?

В упрощенном изложении RTB представляет собой биржу, на которой встречаются три стороны: рекламодатель, который решает, сколько он готов платить за показ рекламы конкретному пользователю; площадки, которые продаются на основе аукциона в реальном времени, и пользователь, а точнее, его обезличенные данные, право показать рекламу которому и является объектом торга.

И торги на этой бирже происходят в режиме реального времени: цепочка действий, предваряющих показ рекламы конкретному юзеру, происходит в течение долей секунд, пока грузится страница сайта. За это время данные о пользователе – сайт, на который он зашел, информация, которая известна о нем сайту, возможно, дополнительная информация от специальных поставщиков данных – выставляются на

торги, и уходят тому рекламодателю, который выбрал их для себя как наиболее релевантные и предложил лучшую цену. Страница загрузилась, и владелец, допустим, iPhone, видит рекламу бамперов для него. Следовательно, при RTB охват можно и увеличить.

Использует RTB все доступные источники данных о пользователях Интернета. Применяют данные с крупнейших платформ медиабаинга. В разы увеличивается эффективность и показы идут только целевой аудитории.

Тизерная реклама

Тизер – формат рекламы, включающий текст и картинку, размещается на площадках-партнерах тизерной сети.

Иными словами, тизерная реклама – это показ рекламы на интересных целевой аудитории площадках, близких к тематике бизнеса. Эффективный инструмент для работы с «подогретой» аудиторией, которая целенаправленно посещает площадки, входящие в тизерную сеть, с целью найти/приобрести/заказать.

Выполняет следующие задачи:

- стимулирует спонтанные покупки, так как люди могут не искать активно то, что предлагается, но именно они подходят по настройкам таргета;
- помогает продавать акционные товары;
- позволяет настроить точный таргет на заинтересованную аудиторию;
- увеличивает эффективность, уменьшает стоимость рекламы.

Социальные сети

Сегодня маркетинг в социальных сетях – это отдельная наука по грамотному и эффективному продвижению бизнеса в социальных сетях. С точки зрения маркетинга, социальные сети – универсальная среда. Здесь могут решаться самые различные задачи – от продаж до брендинга.

Правильный контент формирует интерес пользователей к бренду, повышает лояльность и создает основу для тематического общения целевой аудитории. Увеличивается рыночная доля компании и растут продажи.

Социальные сети для многих пользователей становятся главным источником информации о компании, поэтому создание сообществ равноценно созданию и поддержке официального сайта.

Вот несколько важных фактов о социальных медиа:

- маркетинг в социальных сетях – удел бизнеса;
- не просто подписчики, а доля на рынке (ваша целевая аудитория);

– ведение сообщества – это не просто группа «для галочки», а сила бренда;

– через поддержку и общение с аудиторией вы получаете реальный доход (лояльность, доверие, «сарафанный» маркетинг, рекомендации и отзывы).

Таким образом, социальные сети способны существенно повлиять на три важнейших для бизнеса показателя: прибыльность, экономия средств и удовлетворение клиентов.

Существует семь преимуществ использования социальных сетей для вашего бизнеса:

- продвижение бренда и повышение уровня осведомленности;
- защита репутации бренда;
- повышение качества обслуживания клиентов;
- увеличение количества потенциальных клиентов и объема продаж;
- расширение аудитории получателей рекламных сообщений;
- привлекает больше людей к обсуждению бренда в Интернете;
- повышает рейтинг в глазах потребителей на фоне конкурентов.

При работе с социальными сетями важно правильно выстроить стратегию работы, что позволит маркетингу там стать более эффективным. Укажите цели, на которых нужно сосредоточиться компании, определите измеряемые задачи, которые необходимо выполнить для достижения этих целей, продумайте концепцию, которая поможет решить поставленные задачи. И самое основное – обязательно оценивайте результат и анализируйте статистику.

Мир социальных сетей – отличный канал для маркетинга и коммуникаций, но помните, что здесь люди не хотят, чтобы им что-то продавали или в чем-то убеждали. Они хотят общаться, делиться своей информацией. Лучше выстраивайте контент сообщества таким образом, чтобы вызвать спрос у аудитории к продукту/услуге, а не старайтесь продавать напрямую [27].

Таргетированная реклама

Таргетированная реклама в социальных сетях активно развивается с каждым днем.

С ростом популярности социальных сетей таргетированная реклама стала серьезным конкурентом рекламы в поисковой выдаче Яндекс или Google. И теперь все больше и больше компаний отдают свое предпочтение именно таргетированной рекламе.

Грамотно составленные рекламные объявления могут привлечь новую аудиторию, повысить узнаваемость продукта или бренда,

сформировать клиентский спрос. Но для достижения наилучшего результата вначале необходимо построить фундамент, основанный на знании и понимании основ таргетированной рекламы

Таргетированная реклама в социальных сетях – это рекламные объявления с изображениями, которые показываются определенной группе людей на основании их анкетных данных или поведения в социальных сетях.

Данный вид рекламы можно встретить в таких популярных социальных сетях, как «ВКонтакте», «Одноклассники», «Facebook» и «МойМир».

Какие есть преимущества у таргетированной рекламы?

- Реклама без наличия сайта. Страница в социальной сети, рекламирующая товар, услугу или компании, может стать стартовой площадкой для привлечения новых клиентов.

- Широкие настройки объявлений. Настройка определенных параметров (география, возраст, пол, интересы и т. д.) легко позволяет выявить потенциальных клиентов, на которых и будет направлена реклама.

- Анализ эффективности объявлений. Тестирование различных настроек объявлений и целевых аудиторий помогает определить самый эффективный вариант.

Какие задачи решает таргетированная реклама?

- Повышение продаж. Рекламные объявления с верной настройкой, нацеленные на идеально подобранную целевую аудиторию, заметно повышают уровень продаж.

- Оптимизация рекламного бюджета. Правильно выстроенная рекламная кампания гарантированно обеспечивает трату рекламного бюджета с пользой.

- Повышение узнаваемости бренда. С помощью таргетированной рекламы возможно включить в рекламное объявление логотип, название компании, информацию о продуктах, новинках и акциях. Таким образом, целевая аудитория может визуальным образом познакомиться с компанией или продуктом.

Какие этапы включает в себя работа с таргетированной рекламой?

- Поиск и исследование целевой аудитории. В результате работы на данном этапе выявляется портрет и определяются интересы целевой аудитории.

- Подготовка landing page. Данный этап связан с оформлением страницы или сайта, на который и ведет реклама.

- Создание рекламных объявлений. На этом этапе происходит настройка объявлений под интересы определившейся целевой аудитории.

- Сплит-тестирование объявлений. В результате выявляются наиболее эффективные рекламные объявления.

- Масштабирование рекламной кампании.

WEB-аналитика

В большей степени web-аналитика подразумевает анализ сайта и его показателей.

Успешность продвижения бизнеса в Интернете во многом зависит от способности контролировать эффективность используемых рекламных каналов и умения выявлять объективные недоработки на сайте.

Наверняка многие сталкивались с тем, что после плотной, долгой и большой проделанной работы над сайтом, запустив рекламную кампанию, выясняется, что клиенты все равно не осуществляют тех действий, которых от них ожидают. Не звонят, не заполняют форму, не покупают товары или услуги. И все бы хорошо: дизайн отличный, каталог товаров заполнен полностью, есть подробное описание услуг, но сайт не приносит прибыль. Он не выполняет свою функцию.

Аудит сайта поможет ответить на вопрос о том, как превратить как можно большее количество посетителей сайта в покупателей или клиентов фирмы.

Задача web-аналитика – отслеживать достижение качественных показателей рекламных кампаний, изучать прохождение посетителями воронки конверсии и выработать полезные рекомендации для специалистов по контекстной рекламе, поисковому маркетингу, медиапланированию, маркетингу в социальных сетях.

Наиболее популярные и информативные сервисы web-аналитики: Google Analytics и Яндекс Метрика.

E-mail-маркетинг

Электронная почта – один из самых старых каналов интернет-маркетинга. Уже более десятка лет маркетологи используют его для привлечения трафика и клиентов.

Важно четко понимать и осознавать, что сегодня e-mail-маркетинг – один из самых мощных инструментов продаж, формирования лояльности и совершения повторных покупок.

Можно утверждать, что e-mail-маркетинг – это не спам! Важно понимать разницу и вот несколько примеров, представленных в табл. 7.2.

Отличия e-mail-маркетинга и спама

E-mail-маркетинг	Спам
Письма отправляются только тем людям, которые добровольно подписались на вашу рассылку. Эти пользователи уже выражают интерес к вашему бренду или контенту, который вы создаете, и ожидают увидеть ваши письма в своей электронной почте	Письма отправляются пользователям, которые не давали своего согласия на их получение. Такие имейлы либо вообще не доходят до адресатов, так как антиспам-фильтры сразу отправляют их в папку «Спам», либо вызывают резкую и негативную реакцию
E-mail-маркетинг – это рассылка интересного пользователю контента. Грамотный email-маркетолог обязательно расскажет своим подписчикам еще до подписки, что их ожидает в рассылке, какие темы будут в ней освещаться и как часто она будет выходить	Спам – это, как правило, неинтересный контент. Неинтересный по одной простой причине – покупая базу готовых email-адресов, вы покупаете «кота в мешке». Вы не знаете, чем интересуются эти люди, понравится ли им ваша тематика, и как они будут реагировать на письма
E-mail-маркетинг – это честная и абсолютно прозрачная техника привлечения трафика и клиентов. Она не только не вызывает негатива, но и способствует повышению лояльности пользователей по отношению к вашему бренду	Спам часто содержит обман. Тема письма не соответствует тому, что внутри. Ссылки ведут на нерелевантные страницы и т. д. Эта тактика вызывает сильный негатив и может повредить репутации вашего бренда

Существует большое количество автоматизированных систем, которые предоставляют следующий функционал:

- управление списком рассылки;
- сбор подписчиков;
- удобная аналитика и отчетность;
- управление всеми кампаниями рассылки;
- тестирование компаний (A/B тестирование);
- создание контента для рассылки (готовые шаблоны);
- мобильные приложения;
- готовая интеграция и API;
- интеграция с социальными сетями;
- динамический контент;
- экспорт статистики.

7.6. Сторителлинг

Сторителлинг (от англ. *story telling*) – метод общения с потребителями, построенный на историях и рассказах. Они должны привести клиента к решению воспользоваться конкретными услугами.

В маркетинге, как правило, применяются короткие истории. Причем они не всегда подаются при помощи текста. Иногда для этого используются видеоролики, комиксы или инфографика. В режиме «пролистывания» информации покупатели быстрее поймут ключевые сообщения, если суметь изложить их за несколько секунд.

Сторителлинг в рекламе

Сухим, бюрократическим, рекламным или по-деловому сдержанным текстам потребители доверяют гораздо меньше, чем историям, рассказанным «живым языком». В повседневной жизни каждой компании веселые и забавные ситуации случаются сплошь и рядом. Остается только запоминать их и пересказывать на всех платформах для общения, где это уместно. Особенно хорошо сторителлинг работает:

- в социальных сетях;
- в отзывах о товаре;
- на лендингах.

Сторителлинг в социальных сетях

Мало придумать историю, надо ее распространить. Речь идет о волне обсуждения в социальных сетях. Найдите историю о своем товаре, подберите к ней красивую картинку, разместите в группе.

Чем больше будет комментариев, тем активнее текст начнут обсуждать. Придут подписчики на страницу. Люди начнут переходить на сайт и любопытствовать: кто рассказывает такие увлекательные истории? Отметки «нравится» тоже полезны. Они помогают друзьям читателей заметить рассказ.

Сторителлинг в отзывах о товаре

Высшим пилотажем в сторителлинге является умение стимулировать потребителей писать красочные, заманчивые отзывы. Это можно осуществить при помощи бонусов, скидок, конкурсов с призами. И все же иногда проще записать истории самостоятельно, а потом разместить от лица клиента. Так дополнительно можно проконтролировать и размер текста, и орфографию, и точность в названии марок и указании других деталей сделки.

Не надо делать акцент только на положительные, «слащавые» рекомендации. Путь к истине, преодоление препятствий, разбор минусов – все это еще более интересно публике.

Истории на лендингах. Здесь они наиболее уместны. Хотите продать тренинг для семейных пар? Расскажите историю о том, как спасли кого-то от развода. Хотите продать моторное масло? Заинтересуйте людей «байками» о том, что бывает, если застрять посередине пути с заглухой не вовремя машиной.

Истории должны поставить точку в решении покупателя что-то приобрести. Если он хоть немного сомневался, то прочитав их, должен дозреть до покупки.

Как получить истории. Истории, которые сработают на увеличение продаж в магазине, не могут быть «первыми, которые придут в голову». Они должны «бить» точно в цель, затрагивать сокровенные страхи или мотивы потребителя. Это главный критерий для выбора тем для таких повествований. А методы их получения могут быть самыми разными.

Придумать самому или заказать. Некоторые эксперты плохо относятся к выдумкам. Они считают, что лучше собирать реальные истории. Офисный фольклор есть в любой компании. Надо лишь слегка его приукрасить. Можно усилить чувства главного героя. При умелой подаче такие сказания работают лучше выдумок.

Если в компании нет своего писателя, можно отдать материалы специалисту. Хороший автор сделает из них «шедевр». В некоторых ситуациях лучше заказывать истории целиком. Например, если нужно пояснить покупателям, почему без вашего товара им будет «плохо». Если продукт не является чем-то уникальным, такой метод сработает.

Существует несколько критериев хорошей истории:

- Интрига в начале и вывод, несущий некое заявление, в конце. Между ними стоит добавить какие-нибудь аргументы. Хорошо подходит прямая речь, высказывания экспертов.

- Красивый заголовок. Сама история может быть и не самой броской. Но не забывайте добавлять к ней увлекательные, цепляющие заголовки.

- Простой слог. Не стоит выдавать заумные тексты и пытаться запихнуть в историю маркетинговый отчет за год или словарь терминов по вашему профилю. Пишите коротко и по делу.

- Любопытная картинка или видеоролик. В этой ситуации иллюстрация может «говорить» сама за себя. Но искусство рассказчика можно продемонстрировать и обычной картинкой, придумав к ней оригинальную интерпретацию.

Поиск в Интернете. Истории для публикации в блоге компании или в специальном разделе на ее сайте можно найти и в Сети. Этот вариант может выручить, если знать, что искать. Постарайтесь обращать внимание на такие «сказания», которые соответствуют вашим маркетинговым целям и принципам.

Истории стоит подбирать такие, которые уместны для корпоративного блога. А их стиль изложения должен идеально вписываться в словарь слов и выражений целевой аудитории. Не забывайте также о том, что истории должны казаться реалистичными, даже если и являются выдумкой.

Сделать конкурс для покупателей, чтобы они написали историю. Конкурсы интересных историй, анекдотов никогда не надоедают. То же самое можно сказать об отчетах. Посещение концертов, путешествия могут стать поводом для них. Есть люди, которым рассказывать о себе интересно. Особенно это привлекает внимание, когда при этом происходит соревнование. Например, можно определить самую популярную байку. Каждый автор будет заинтересован в том, чтобы найти забавную историю. Желательно, имеющую отношение к вашей теме. Он еще и приведет голосовать своих друзей. А это дополнительные покупатели, полученные за символическую цену.

Для начального запуска конкурса потребуется немного рекламы. Но стоит набрать хотя бы десяток активных участников, как этот проект будет подпитываться вниманием сам по себе. А полученные «байки» вы еще долго сможете использовать в своем продвижении.

Виды сторителлинга

Использование данного инструмента настолько широкое, что применять его можно везде.

Сейчас рассмотрим несколько примеров использования сторителлинга в маркетинге, и это далеко не весь список. Виды сторителлинга можно перечислять и придумывать очень долго, остановимся на самых популярных:

1. Сайт. Можно разными способами «изошряться» и преподнести интересную историю на сайте, или создать интерактивного виртуального человека, который расскажет историю о компании. А можно сделать весь сайт в виде истории, где каждый экран рассказывает определенный отрывок.

2. Чат-бот. Донесение своей истории в digital-бизнесе посредством общения с чат-ботом. Например, человек через «Вайбер» и «Телеграмм» общается с ботом с помощью выбора варианта ответа. Помимо

интересного рассказа происходит еще постоянное общение с чат-ботом с помощью вопросов.

3. E-mail-рассылка. Или просто электронное письмо, где через рассказ доносится идея или же продается. Кстати, в Америке пользуется популярностью создание целых серий писем, историй, в которых есть взаимосвязь по типу сериала.

И по законам жанра каждое письмо обрывается на самом интересном моменте.

4. Выступление (онлайн и офлайн). Наверное, «родоначальник» всего движения сторителлинга в бизнесе – это выступления.

Именно истории помогают качественно и глубоко донести нужную информацию до слушателя, и самое главное – они «провоцируют» человека на действие.

Поэтому многие вебинары сейчас состоят из притч, анекдотов и рассказов на 60–80 %, так как они звучат без прямого призыва купить, но при этом подталкивают к покупке.

5. Радио/телереклама. Сложно это реализовать в силу того, что ролики обычно имеют очень короткую длительность. Но если постараться, то можно создать лаконичную и эффективную историю. Например, производитель молока может снять историю о том, как появляется на свет их продукт.

6. Видео. Это очень популярная реализация в Интернете и в социальных сетях, так как с помощью видео можно донести любую информацию.

Часто можем замечать данную реализацию в онлайн-сервисах, где они, например, показывают такую историю: «...жил-был Мартин, который ежедневно терял клиентов. Пока не узнал...», ну и далее уже все понятно.

7. Билборд. Каждый хоть раз видел подобные примеры сторителлинга – два баннера вдоль дороги, первый из них задает вопрос, а второй отвечает на него. Это тоже своего рода история, только очень-очень-очень короткая. Но принцип – тот же самый.

8. Маркетинг-«кит». Существует опыт создания маркетинг-«кита» для франшизы, где на всех страницах специальный отрисованный персонаж рассказывает, почему эта франшиза – самая лучшая и какие выгоды клиент может получить, выбрав ее.

Восемь секретов сторителлинга. То есть как научиться писать – правила и основы сторителлинга. Рассмотрим основные приемы и техники сторителлинга:

1. Open loop. «Открытая петля». С этого начинается выстраиваться структура сторителлинга – в самом начале нужно всегда создать интригу.

Нужно сделать так, чтобы собеседник захотел услышать окончание истории. Поэтому сначала всегда необходимо небольшое начало для «затравки». Пример из семейной жизни: «Дорогой, нам нужно серьезно поговорить».

2. Подстройка. Есть такое понятие, как раппорт – это когда между двумя людьми возникает некая синхронизация в действиях, словах, жестах.

Особенно это заметно на примере хороших друзей – герой, ситуация должны создать этот раппорт между историей и читателем. Нельзя захватить внимание всех и сразу.

3. Факты и эмоции. На одних фактах или на одних эмоциях «далеко не уедешь». Поэтому нужно использовать все 50 на 50. Чтобы каждое красноречивое высказывание подтверждалось аргументом, а каждый сказанный аргумент приобретал краски благодаря ярким эмоциям.

4. «Птичий язык». Очень важно в сторителлинге общаться на языке, понятном для тех людей, которые слушают эту историю. Если они любят говорить: «носочЕК», «крышеЧКА», «стульЧИК», тогда используйте такие же слова. Это усилит общую связь.

5. Лаконичность. В данном случае не призывается делать рассказы из серии «заяц – выстрел – лопата – яма – траур», а лишь указывается на то, что необходимо максимально лаконично доносить свои мысли без потери яркости и красок.

6. «Раскачивайте качели». Из стороны в сторону, из негатива – в позитив. Чем более сильными будут эмоциональные «качели», тем больше это вызовет расположение человека «на другом конце провода» и тем больше он будет готов к совершению действия.

7. Случай из прошлого. Любая история-«поэма» должна звучать так, будто она уже случилась. Необходимо рассказывать, ссылаясь на прошлое, а не на будущее, со словами «Представьте себе...».

8. Детали. Чем больше деталей, тем лучше (но не следует перегибать). К примеру, в истории может быть не просто образ перчаток, а красных бархатных перчаток «по локоть».

Или, например, в своем рассказе лучше писать, что не «просто я шел, а я шел сквозь плотный поток людей, периодически поправляя сумку на плече...» Эти детали для того необходимы, чтобы человек смоделировал всю ситуацию досконально и «окунулся» в нее максимально глубоко.

Сторителлинг для бизнеса – это не реклама, хоть и имеет общую схожую цель. С помощью сторителлинга, а именно – историй, необходимо подвести собеседника к определенной мысли [24].

То есть у него складывается ощущение, что это ему «не навязали», а он сам до этого «дошел». Разница между тем, что тебе внушили, и тем, что ты сам осознал внутри себя – очень большая.

Поэтому все чаще и чаще данная технология используется в компаниях, где клиент быстро принимает отрицательное решение о работе или покупке.

7.7. Брендирование

Брендинг-компания – это комплекс мероприятий, направленных на создание целостного образа бренда, основанного на его ценностях. Нужен ли брендинг в сфере ИТ, где главное – идейность и вектор развития компании?

Сфера ИТ-технологий – это стремительно развивающаяся область современной науки и техники. В XXI в. каждый час появляются новые изобретения, технологии и проектировочные решения. Запускаются все новые прогрессивно мыслящие компании, которые смело «смотрят» в будущее и верят в то, что они могут изменить мир. Однако идейного «топлива» надолго не хватает. Как и в случае с продуктами – недостаточно делать просто хороший продукт и надеяться, что его будут покупать.

Для дифференциации среди множества других брендов глобальные компании в сфере ИТ вкладывают много ресурсов в брендинг и маркетинг. Поговорим о брендинге в ИТ-сфере на примере широко известных компаний.

Как создать бренд: составляющие брендинга. Брендинг состоит из двух частей – вербальной и визуальной. Все визуальные элементы (фирменный стиль, рекламные коммуникации) строятся на вербальных составляющих – легенде, миссии и цели бренда. Брендинг помогает сформировать дополнительную ценность, увеличивая стоимость самой компании. При этом нематериальное (лояльное отношение клиентов, узнаваемость бренда) превращается в материальное (денежный эквивалент для сотрудников компании).

Рассмотрим примеры фирменного стиля популярных компаний:

- *Соцсети «LinkedIn» – брендинг ИТ-компаний.*

Социальная сеть для бизнесменов и просто успешных людей – «LinkedIn» считает брендинг важным направлением развития. Поэто-

му маркетинг для этой ИТ-компании стремится к тому, чтобы она всегда хорошо «выглядела» в любых условиях. Даже все необходимые материалы из гайдлайна бренда находятся в свободном доступе на сайте. В то же время сама социальная сеть является прекрасной площадкой для построения собственного бренда личности.

Миссия и разработка нейминга для ИТ-компании. Миссия «LinkedIn» состоит в объединении профессионалов со всего мира с целью повышения их продуктивности и успешности. Нейминг бренда отображает эту цель – «LinkedIn» значит «объединенные». Эта социальная сеть дает пользователям уникальные средства для развития своих собственных профилей и установки контактов с доверенными компаниями. Сервис устроен так, чтобы обеспечивать быстрый и удобный обмен идеями, информацией и знаниями.

Разработка фирменного стиля для сферы ИТ-технологий. Создание фирменного шрифта. На этапе создания нового бренда компания серьезно подошла к разработке уникального образа. Поэтому для разных носителей и случаев предусмотрены разные шрифты. В большинстве случаев компания использует свой уникальный шрифт семьи Source Sans для заголовков и рекламных офлайн-материалов. В прочих случаях, например, для оформления презентаций в PowerPoint используется Arial. Шрифт Georgia Italic применяется исключительно для писем клиентам и выделения цитат.

Фирменные цвета. Корпоративные цвета – синий, черный и белый. Основной цвет – синий. Он является ядром брендинга компании и должен присутствовать везде, чтобы клиенты могли легко идентифицировать бренд. В «LinkedIn» используют еще четыре цвета для придания акцента. Однако их применение строго регламентируется и рекомендуется не применять более одного цвета для акцента. Эти цвета не могут быть доминирующими и только дополняют основную палитру.

Создание логотипа для бренда в ИТ-сфере. Логотип бренда «LinkedIn» – это название компании в трех основных цветах. Гайдлайн регламентирует охранную зону логотипа, его допустимые размеры на разной полиграфической продукции, а также варианты использования самого фирменного знака [in]. В зависимости от цвета и яркости фона рекомендуется использование монохромных вариантов лого.

- «Oracle» – брендинг ИТ-компании разработчика ПО.

«Oracle Corporation» – это компания, являющаяся вторым в мире по объемам поставщиком программного обеспечения. Также «Oracle»

поддерживает самый популярный в мире язык программирования Java. Главной задачей компании является помощь клиентам в достижении их бизнес-целей. Брендинг ИТ-компания направлен на построение имиджа успешной и процветающей компании.

Позиционирование бренда из сферы ИТ. Позиционирование «Oracle» строится на трех принципах партнерства с клиентами:

- разработка социальных целей согласно с маркетинговыми целями;
- своевременное предоставление экспертных рекомендаций;
- поставка количественных социальных ценностей путем открытия новых возможностей для монетизации трафика.

Также для каждого своего продукта (программы) компания разрабатывает отдельные стратегии позиционирования, которые зависят от целевой аудитории.

Дизайн фирменного стиля компании ИТ-сферы. Для «Oracle» цветовая палитра и набор шрифтов – это два основных элемента, обеспечивающих четкое и последовательное представление бренда «Oracle». Они играют основную роль в поддержании имиджа «сильного» бренда во всем мире. Для разработки логотипа ИТ-компания был использован уникальный брусковый шрифт в красном цвете. В печатных и онлайн-материалах допустимо использование четырех шрифтов: Univers 55, 66, Garamong 3, Garamond 3 Italic.

• «Google» – мировая ИТ-компания.

«Google» – одна из самых узнаваемых компаний в сфере ИТ во всем мире. Это не просто глобальный бренд, а всемирная «бренд-религия». Ежемесячно поисковиком пользуются 1,17 млрд уникальных пользователей – это почти 16 % населения всего мира. Ежесекундно совершается 2,3 млн поисковых запросов. Кроме очевидных выгод, таких, как наиболее развитый алгоритм поиска и множество дополнительных сервисов (Analytics, Maps, Drive), «Google» привлекает своих пользователей благодаря тщательно продуманному брендингу.

Миссия и позиционирование бренда. Основная миссия «Google» – сделать информацию доступной и полезной по всему миру. Позиционирование компании направлено на достижение этой цели и отображается в каждом аспекте развития бренда. Именно поэтому фундаментальный принцип «Google»: «Первым делом – пользователь». Например, с момента появления «Google» главная страница поиска – это чистый «лист» с логотипом компании и полем для поиска. Благодаря такой простоте интерфейса пользователя ничего не отвлекает и опыт от поиска становится максимально приятным.

Слоган ИТ-компании. Слоган «Google» звучит как «don't be evil», что значит «не будь злым» или «не делай зло». Основатели компании позиционируют свой слоган как пропагандирующий отсутствие конфликтов интересов и требующий объективности без предубеждений.

Целевая аудитория. Брендинг «Google» строится вокруг его целевой аудитории – это молодые люди в возрасте от 18–25 (28 %) до 25–35 лет (49 %). С ростом популярности мобильных устройств и носимых гаджетов пользователи хотят иметь такой же опыт использования поисковой системы, как и на компьютере. Сегодня количество запросов с портативных устройств уже превышает количество с десктопных. Это заставляет разработчиков компании делать адаптивный дизайн, который будет представлять компанию идеально в любых условиях.

Фирменный стиль «Google». В сентябре 2015 г. компания провела ребрендинг основных идентифицирующих элементов – логотипа и палитры цветов.

Прежде чем проводить ребрендинг компании, необходимо сделать анализ бренда. Это поможет сохранить существующих клиентов и понять, как привлечь новых.

Логотип ИТ-компании. Разработчики довели логотип до геометрической чистоты форм. Теперь лого выглядит совершенным на любых девайсах. Он сохранил прежнюю игру цвета, а буква «e» все так же перевернута как напоминание о необычности бренда.

Фирменные цвета. Изменению поддались также фирменные цвета. Дизайнеры отрегулировали насыщенность цветов, если они расположены рядом. Теперь красный, желтый и зеленый не выглядят затемненными в непосредственной близости голубого, и сохраняют свое первоначальное значение.

Фирменный шрифт. Специально для компании был разработан уникальный шрифт без засечек Product Sans. Он сохранил присущую данному классу шрифтов простоту и нейтральную однородность. Шрифт немного отличается от логотипа компании и выделяет основные продукты бренда.

Корпоративная культура компании из сферы ИТ-технологий. «Google» поддерживает имидж open-mindedness компании, где внедрена новаторская корпоративная культура. В офисах поддерживается неформальная обстановка, потому что «серьезным можно быть и без галстука». Компания сосредоточена на развитии потенциала каждого индивида. Благодаря этому «Google» может похвастаться множеством молодых сотрудников.

- «Netflix» – онлайн-кино «где угодно».

«Netflix» – один из лучших поставщиков оригинальных фильмов и сериалов в Сети на основе потокового мультимедиа. Работа компании строится на таких принципах, как честность, самоотверженность, жажда познания и др. Бренддинг помогает компании создать прочную эмоциональную связь с целевой аудиторией, которая строится на поддержке этих принципов.

Разработка нейминга для бренда. Название бренда «Netflix» происходит от соединения Internet и flicks (сокращенная форма flix), что значит «кино». Так и получился «Netflix» или «кино в Интернете».

Позиционирование и слоган бренда. Как и большинство компаний в сфере ИТ, «Netflix» строит позиционирование на доступности. В любом месте, в любое время и с любого девайса пользователь может посмотреть продолжение сериала. Так и гласит слоган компании «See what's next. Watch anywhere. Cancel anytime». В то же время компания направлена не только на потребителей, но и на производителей. Одним из направлений в позиционировании «Netflix» является представление о компании как о такой, что помогает создателям контента в достижении глобальной аудитории.

Фирменный стиль «Netflix». В 2014 г. был проведен ребрендинг «Netflix», который объединил разные составляющие бренда под одной идеей и создал целостный образ. При разработке фирменного стиля главной целью было создание одинаково привлекательного образа компании на любых рекламных носителях. Элементы фирменного стиля должны быть изменчивыми и в то же время систематическими. Фирменный стиль бренда строится на The Stack – это одновременно визуальная метафора и идентифицирующая система. Стек строится путем нагромождения отдельных карточек.

Разработка логотипа ИТ-компании. На смену лого, который был лицом компании почти 14 лет, пришел новый плоский логотип. Благодаря своей изогнутой форме логотип остался привычным для целевой аудитории. Для переноса лого на полиграфическую продукцию он был сильно масштабирован и разрезан на несколько частей. При этом логотип сохранил свою узнаваемость.

Фирменные цвета. В качестве фирменных цветов используется стандартная комбинация «белый-красный-черный». Многие успешные сериалы, выпущенные «Netflix», – в жанре «драма» или «риллер». Такой выбор цветов удачно подчеркивает стилистику компании. Использование цветов и логотипа создает прочную ассоциацию между «Netflix» и актерами.

- «EPAM Systems» – разработка ПО во всем мире.

«EPAM» – это глобальная аутсорсинговая компания по разработке программного обеспечения для финансовых, медицинских и других индустрий.

Позиционирование и слоган. Бренд развивает свое позиционирование в двух направлениях. Для своих партнеров, клиентов и потенциальных заказчиков «EPAM» – это команда профессионалов, которая проектирует лучшие программы. Их слоган «Engineering is in our DNA» – «Проектирование в нашем ДНК» подчеркивает это позиционирование. Для привлечения потенциальных клиентов у «EPAM» есть бизнес-представительства по всему миру в основных странах-потребителях ПО.

Для поиска технических специалистов компания продвигается на рынках, где есть большое предложение соискателей. Для привлечения лучших программистов компания позиционирует себя как лучший работодатель. Например, только в Украине «EPAM» имеет около 4400 ИТ-специалистов и является самой большой компанией в данной отрасли.

Корпоративная культура «EPAM». «EPAM» направлен на результат, поэтому в офисах компании созданы одни из лучших условий работы. Здесь сотрудники обеспечены всем необходимым для комфортной жизнедеятельности и продуктивности. Игровые зоны установлены не просто так – переключение на игру помогает посмотреть на проблему с другой стороны и находить решения сложных задач.

Фирменный стиль компании ИТ-сферы. Логотип компании – это тег, так в большинстве языков программирования обозначаются элементы синтаксиса. Это сразу определяет специфику работы компании и подчеркивает открытость компании (тег не закрыт). Компания работает в сфере B2B и должна вызывать доверие серьезных клиентов из глобальных брендов. Поэтому фирменный цвет – голубой, именно он помогает коммуницировать с заказчиками.

7.8. Особенности маркетинговых коммуникаций в сервисной и продуктовой моделях ведения бизнеса

Различия, характерные для продуктовой и сервисной моделей ведения бизнеса, находят свое отражение и в специфике осуществления маркетинговых коммуникаций.

Рассмотрим основные модели ведения бизнеса:

- *Сервисная модель.* Так, для сервисной модели основной акцент в содержании маркетинговых коммуникаций делается на репутации и опыте компании на рынке в целом и в конкретных отраслях экономики, в частности, на широте и глубине ассортимента оказываемых услуг, на используемых технологиях и методологиях, качестве услуг, уровне владения сотрудниками английским и иными языками, необходимой инфраструктуре, способности удовлетворять запросы клиента по срокам и затратам и т. п.

В качестве основных инструментов продвижения, прежде всего, выступают отзывы и рекомендации (testimonials), личные продажи и прямая почтовая рассылка, корпоративный сайт, сувениры с фирменной символикой (ручки, блокноты, календари, майки, кружки и т. п.), активное использование широкого круга инструментов PR: выставки (СЕБИТ, ICT EXPO и т. п.), конференции (Деловой Интернет, Gamedev startup, Конференция разработчиков игр в Москве, The Game Connection conference в Леоне и т. д.), семинары (как в области ИТ, так и в предметной области основных клиентов компании – банковская деятельность, туризм и т. п.), публикации (например, в таких специальных изданиях, как ITO News, WIT, PRLog, IT Outsourcing News и др.), интервью, спонсорские мероприятия, открытие совместных учебных лабораторий в ведущих университетах (БГУИР, БГУ и др.), участие в различных рейтингах (Deloitte Technology Fast 50, Inc 500, CRN 100, European IT Excellence Awards, Top 100 Global Service Providers и Top 100 Global Outsourcing), маркетинг в социальных сетях (популярных – типа «Facebook» и деловых – типа «LinkedIn», «Xing» и др.).

- *Продуктовая модель.* В рамках продуктовой модели акцент делается на функциональности программного продукта, выгодах, предоставляемых клиенту, а также на решаемых проблемах заказчика. Важным компонентом коммуникаций будут отличия программного продукта от конкурентных аналогов: по характеристикам, стоимости, удобству использования и другим параметрам [23].

Что касается используемых инструментов, то следует отдельно говорить о потребительском рынке (B2C-сегмент) и о рынке юридических лиц (B2B-сегмент):

- *B2C-сегмент.* Маркетинговые коммуникации на потребительском рынке программных продуктов наиболее активно используют рекламу и PR. Правда, в отличие от этих рынков, где основными медиаканалами являются телевидение и пресса, основным каналом рас-

пространения рекламы выступает сеть «Интернет», где сосредоточена основная целевая аудитория.

В меньшей степени востребованы инструменты, ориентированные на стимулирование сбыта. Это объясняется тем, что большинство программных продуктов в отличие от товаров повседневного спроса покупается один раз в несколько лет, и потому мотивировать рядового потребителя приобрести, например, сразу две лицензии на операционную систему и получить за это скидку практически невозможно. Высокая скорость морального старения многих программных продуктов также затрудняет стимулирование потребителей.

И, наконец, практически невостребованными в данном сегменте остаются личные продажи, зато может довольно активно использоваться мерчендайзинг.

• *B2B-сегмент.* На B2B-рынке задействован практически весь комплекс инструментов «коммуникационной смеси». В этом сегменте, как правило, продаются сложные программные продукты с широкими функциональными возможностями. Особенностью таких продуктов является, во-первых, то, что их сложно описать в нескольких словах. А во-вторых, то, что их базовая функциональность изначально предполагает возможность кастомизации и, как следствие, ухода от собственно продукта в сторону доработки под конкретного заказчика.

Кроме привычных для других рынков непосредственно личного и телефонного общения широко используются возможности Интернета и современных онлайн-технологий: проведение онлайн-презентаций, предоставление доступа к демоверсиям продукта.

Поскольку принятие решения о покупке программных продуктов такого рода нередко занимает несколько месяцев, а их стоимость может исчисляться десятками и сотнями тысяч долларов, рассчитывать на то, что то или иное рекламное обращение способно побудить клиента к сиюминутной покупке не приходится. Именно поэтому реклама носит сопутствующий личным продажам характер. Для нее характерно наличие большого количества маркетинговых материалов, в том числе различного рода брошюр, листовок, презентаций, демонстрационных видеороликов, призванных убедить клиента не только в функциональных возможностях продукта и его способности решать рассматриваемые бизнес-задачи, но и в состоятельности самого разработчика, что еще более тесным образом связывает рекламу с PR-активностью вендора.

Бурное развитие информационных технологий и их экспансия на все рынки традиционных товаров и услуг привели к тому, что на сегодняшний день рынок программных продуктов и ИТ-услуг буквально переполнен разработчиками самого разного толка. Ориентироваться в этом многообразии компаниям, далеким от мира ИТ, достаточно сложно, а рассчитывать на то, что они будут всерьез анализировать и сравнивать предлагаемые на рынке решения, тем более наивно. В такой ситуации в большинстве случаев срабатывает известность вендора и принцип «оглядки на соседа». Первая, подогреваемая участием компании в различного рода выставках, конференциях, публикациях, позволяет привлекать потенциальных клиентов. Список наиболее значимых клиентов, которые уже приобрели данный продукт, порой убеждает совершить покупку гораздо эффективнее, чем долгий рассказ о том, какие именно возможности предоставляет предлагаемый программный продукт. В связи с этим особое значение приобретают положительные отзывы уже купивших программный продукт компаний.

И, наконец, четвертый инструмент – стимулирование сбыта – имеет для B2B-сегмента гораздо более значимый вес, чем для B2C. Например, заключение договоров во время выставок, в определенный сезон и другие подобные ситуации могут служить хорошим базисом для предоставления скидок и «разворачивания» всевозможных акций по продажам программных продуктов.

ГЛАВА 8. ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ИТ-КОМПАНИИ

8.1. Маркетинговые уровни и роли

Несмотря на то, что в любой уважающей себя ИТ-компании, как правило, имеется самостоятельное подразделение или отдельные сотрудники, выполняющие маркетинговые задачи, вопрос о том, имеет ли там место маркетинг как таковой, а если имеет, то в каком проявлении и для каких компаний (аутсорсинговых, сервисных, продуктовых), для нас по-прежнему остается открытым.

В маркетинговом процессе в сфере разработки ИТ-продуктов или оказания ИТ-услуг можно выделить (во многом, конечно, условно) три различных уровня маркетинга в соответствии с кругом решаемых на них задач.

При этом каждый из уровней включает в себя определенные маркетинговые роли, выполняемые сотрудниками ИТ-компании или внешними маркетинговыми компаниями.

Всю логическую структуру этого процесса можно упрощенно представить в виде схемы, представленной на рис. 8.1.

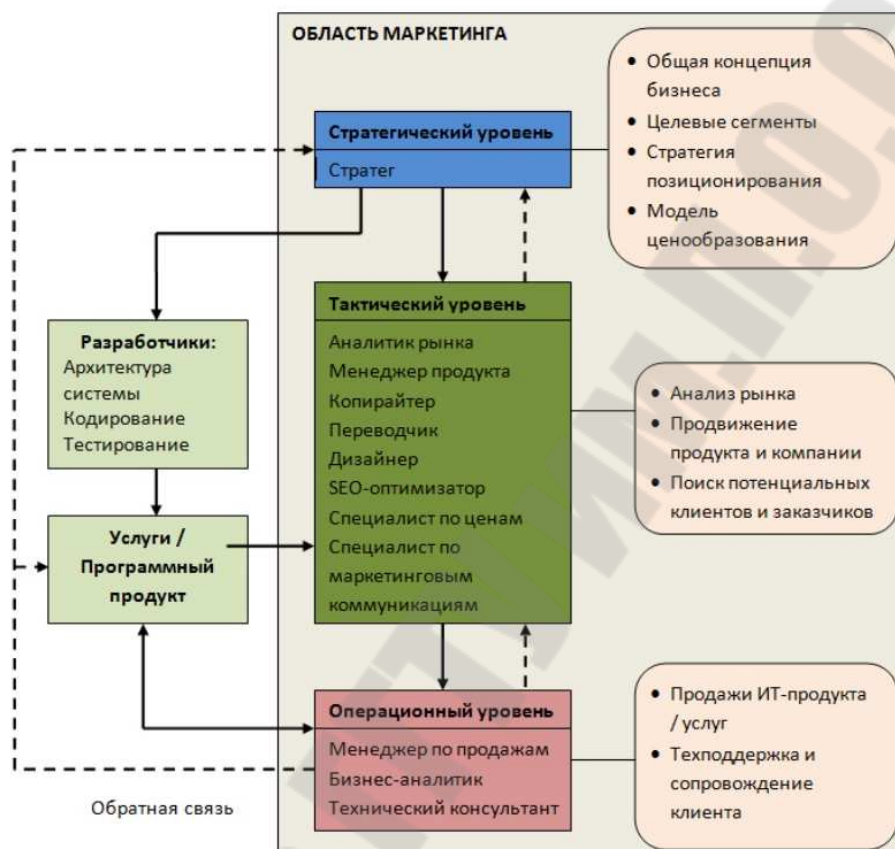


Рис. 8.1. Маркетинговые уровни и роли

Рассмотрим вписанных в эту схему участников маркетингового процесса и выполняемые ими функции по отдельности.

8.2. Стратегический уровень маркетинга в информационных технологиях

Стратегический уровень представлен всего одной, но важной ролью – «стратега-идеолога-визионера».

Выполняет эту роль высшее руководство компании, однако сильное участие на этапе генерации идей могут принимать и сотрудники отдела маркетинга ИТ-компании, а также производственный персонал (руководители проектов, бизнес-аналитики и др.).

Согласно теории маркетинга на этом уровне должны определяться общая, конкурентная и функциональные стратегии развития компании. На практике это, как правило, сводится к выбору целевых рынков и формированию долгосрочного высокоуровневого плана выпуска программного продукта («дорожной карты» или «roadmap») для продуктовых компаний, либо к принятию решения о специализации (используемые технологии, предметная область, виды решений) для аутсорсинговых компаний.

Именно здесь даются ответы на вопросы, будет ли компания работать с определенной технологией (Java, .Net или другой), либо готова браться за все подряд; предполагается ли специализация на определенной предметной области (например, на банковском секторе или рынке туристических услуг), либо такая специализация отсутствует. Наличие четкой специализации является значимым плюсом для ИТ-компании. Конечно, получить выгодный заказ на разработку можно и не имея опыта работы в этой сфере, однако при прочих равных условиях вероятность получить заказ будет выше у той компании, которая уже делала подобные решения и располагает определенным опытом [15].

Здесь же принимается стратегическое решение о политике ценообразования на предлагаемые программные продукты и оказываемые ИТ-услуги.

8.3. Тактический уровень маркетинга в информационных технологиях

Тактический уровень маркетинга в ИТ-компании в общем виде решает задачу продвижения программного продукта на выбранных ранее целевых рынках (для продуктовых компаний), а также продвижения самой компании как коллектива высококвалифицированных и опытных разработчиков и надежного партнера по оказанию ИТ-услуг (для аутсорсинговых компаний). На этом же уровне осуществляется формирование базы данных потенциальных клиентов, заинтересованных в покупке предлагаемого программного продукта, и ее анализ, а также поиск заказчиков на аутсорсинговые разработки.

Для достижения поставленных задач тактический уровень маркетинга в ИТ-компании должен быть представлен рядом маркетинговых ролей, среди которых можно выделить роли аналитика рынка, менеджера продукта, копирайтера, дизайнера, SEO-оптимизатора, переводчика, маркетолога, специалиста по ценам:

• *Аналитик рынка.* Роль аналитика подразумевает проведение систематических исследований целевых рынков, сбор и анализ информации, необходимой для принятия как тактических, так и стратегических решений.

По результатам проведенных исследований отдел маркетинга ИТ-компания должен располагать количественными и качественными показателями, характеризующими текущее состояние рынка, иметь представление о тенденциях его развития. Одним из разделов такого исследования выступает анализ ценовых предложений конкурентов и изучение функциональных возможностей предлагаемых ими продуктов.

Вторым направлением деятельности аналитика является поиск потенциальных клиентов и внесение информации о них в специализированные базы. Оптимальный вариант – использование для этих целей систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-систем). При этом информация должна включать не только контактные данные компании, но и оценку ее бизнес-потребностей, уровня финансового обеспечения и важности этого клиента для компании.

• *Менеджер продукта (product-manager).* Эта роль встречается только в продуктовой компании. Менеджер по продукту анализирует требования к продукту и формирует планы производства, а также проводит анализ бизнес-значимости функциональных и нефункциональных характеристик продукта и устанавливает приоритетность их разработки.

Не менее важная задача для менеджера – фиксация всех запросов, поступающих от потенциальных и текущих клиентов, так как данная база становится неоценимым подспорьем для принятия решений по разработке.

• *Специалист по ценам.* Роль специалиста по ценам, которую может выполнять экономист или специалист по финансам, сводится к реализации на практике принятой на стратегическом уровне политики ценообразования ИТ-компания, где обычно не встречается указанная роль в явном виде, т. е. в виде отдельной должности, с таким или аналогичным названием. В принципе, и «в теории» такая должность не выделяется. С другой стороны, подобная задача или роль присутствует всегда.

Такой специалист разрабатывает тарифы на предлагаемые программные продукты и аутсорсинговые услуги, дифференцируя их в зависимости от рынков сбыта, размера и имущественного положе-

ния клиента, принятой бизнес-модели продаж (продажа с инсталляцией на сервер заказчика или своеобразная «аренда» приобретаемых функциональных модулей (SaaS, программное обеспечение как услуга) и составляя в конечном итоге прайс-листы, которые смогут использовать менеджеры по продажам.

- *Копирайтер*. Роль копирайтера в ИТ-компании, как правило, объединяет вокруг себя сразу несколько смежных специальностей.

Во-первых, собственно копирайтера, как человека, занятого написанием продающих текстов: многочисленных брошюр, листовок, буклетов, пресс-релизов, статей для различных СМИ или текстов для прямой e-mail-рассылки и т. п.

Во-вторых, контент-менеджера или человека, ответственного за наполнение контентом и поддержание в актуальном состоянии сайта компании и всех ее продуктовых сайтов.

Кроме того, иногда на копирайтера возлагают и функции технического писателя, отвечающего за написание технической документации для пользователей. Хотя это и является отходом от классических трактовок роли копирайтера, специфика программного продукта как товара вынуждает порой рассматривать такие виды сугубо технических текстов, как руководства пользователя программным продуктом, онлайн-справочники, инструкции или перечень наиболее часто задаваемых вопросов (FAQ) в качестве продающих текстов.

- *Переводчик*. Поскольку основными заказчиками ИТ-услуг, а также программных продуктов, предлагаемых белорусскими разработчиками, выступают зарубежные компании со всего мира, большое значение в маркетинге ИТ-услуг принадлежит роли переводчика. Так, например, 80 % производимого в белорусском Парке высоких технологий программного обеспечения идет на экспорт: 45–48 % поставляется в США и Канаду, 30–31 % – в страны Западной Европы, 16–20 % – в Россию и иные страны СНГ.

Перевод контента сайта и маркетинговых материалов обычно осуществляется только на английский язык или языки основных целевых рынков и потому может быть выполнен силами штатных сотрудников отдела маркетинга. В то же время согласно условиям поставки программного продукта нередко требуется перевод всех справочных материалов, руководств пользователя, FAQ и самого программного продукта на язык клиента. В случае отсутствия компетентных специалистов в штате компании прибегают к услугам внешних переводчиков.

• *Дизайнер*. Сложно представить современный маркетинг и без роли дизайнера. В ИТ-компании ему придется решать фактически тот же круг задач, что и в любой другой компании: заниматься разработкой логотипа и иных элементов фирменного стиля; осуществлять графическое оформление всех рекламных и маркетинговых материалов; отвечать за дизайн сайта компании; разрабатывать концепцию оформления выставочного стенда и др.

• *SEO-оптимизатор*. Для ИТ-компании, как ни для какой другой, ее сайт является главной визитной карточкой, наглядно демонстрирующей клиенту возможности компании. Выглядит несколько странным, если у компании-разработчика, предлагающей рынку свои ИТ-услуги (при всем разнообразии последних), свой собственный сайт выглядит блекло и занимает места на задворках поисковых систем. Именно поэтому продвижение сайта в ведущих поисковых системах является важной маркетинговой задачей, решаемой силами SEO-оптимизатора. Сюда же можно отнести задачи и иных способов продвижения продуктов компании в Интернете: баннеры, контекстная реклама, маркетинг в социальных сетях и т. п.

• *Специалист по маркетинговым коммуникациям*. Роль специалиста по маркетинговым коммуникациям подразумевает выполнение всей работы, необходимой для успешного продвижения компании и ее продуктов на целевых рынках. Фактически специалист по коммуникациям объединяет вокруг себя все остальные тактические роли и использует их результаты в своей деятельности.

К основным функциям такого специалиста можно отнести: планирование и проведение рекламных кампаний, в том числе проведение презентаций и осуществление прямых почтовых рассылок, поддержание связей с общественностью, подготовку участия компании в выставке и некоторые другие.

Иногда в рамках маркетинговых коммуникаций имеет смысл выделить и роль бренд-менеджера, отвечающего за разработку и продвижение бренда и выделяемого в самостоятельную штатную единицу.

8.4. Операционный уровень маркетинга в информационных технологиях

Операционный уровень маркетинга в сфере ИТ представляет собой всю деятельность, непосредственно связанную с продажей, внедрением и сопровождением программного продукта либо ИТ-услуг конкретному заказчику по конкретной сделке.

В число основных задач, решаемых на этом уровне, входит не только заключение контрактов на продажу продукта или оказание ИТ-услуг, но и само внедрение продукта, его своевременное обновление до актуальных версий, решение различных вопросов, возникающих в ходе эксплуатации системы, дальнейшее развитие продукта по мере изменения бизнес-потребностей клиента. Выполнение этих функций можно условно распределить между тремя основными маркетинговыми ролями: менеджера по продажам, бизнес-аналитика и технического консультанта:

- *Менеджер по продажам.* В задачу менеджера по продажам входит контакт со всеми потенциальными клиентами, информация о которых была собрана и внесена в CRM-базу, в целях заключения контракта на продажу программного продукта или оказания аутсорсинговых услуг. Для решения этой задачи менеджер готовит и рассылает деловые предложения, назначает даты и место встреч, проводит презентации программного продукта и ведет весь процесс продаж.

При этом в случае большой компании оптимальным является разделение отдела продаж на подотделы (бюро, секторы, группы), один из которых занимается, к примеру, первой фазой продаж (звонки и поиск потенциальных клиентов), другой подотдел объединяет менеджеров по активным продажам (проведение презентаций, определение потребностей клиента, подбор необходимой конфигурации и оформление сделки), а в третьем – собраны все сотрудники клиентского отдела, которым передаются клиенты на обслуживание и повторные продажи после осуществления первой сделки. В их роли выступают аккаунт-менеджеры, менеджеры проектов или бизнес-аналитики компании.

Роль менеджера по продажам в целом могут выполнять и такие специалисты, как менеджеры по развитию бизнеса (Business Development), хотя их функциональные обязанности зачастую значительно шире.

- *Бизнес-аналитик.* Роль бизнес-аналитика также предполагает непосредственное общение с клиентом, но с целью формализации его бизнес-требований и представления последних в форме технического задания для команды разработчиков. Бизнес-аналитик глубже, чем продавец разбирается в технологии производства и зачастую привлекается для оценки тендеров (presales).

Потребность в услугах бизнес-аналитика возникает как при согласовании заказа на выполнение аутсорсинговых проектов, так и при

продажах готовых программных продуктов при условии, что клиенту необходима адаптация базового решения под его специфические бизнес-требования.

Кроме того, анализируя в процессе общения с каждым клиентом частные ситуации, бизнес-аналитик накапливает общую информацию о потребностях целевой аудитории в целом и таким образом дополняет информацию, собранную аналитиком рынка.

- *Технический консультант.* Технического консультанта, функции которого обычно выполняют сотрудники отдела технической поддержки, также следует рассматривать как одну из специфических ролей операционного уровня маркетинга в сфере ИТ-услуг.

Технический консультант отвечает за своевременность обновлений программного продукта, разрешает все вопросы, возникающие у заказчика по мере эксплуатации, консультирует клиента по функциональным возможностям продукта и таким образом нередко выступает как «пассивный» продавец, обнаруживая неудовлетворенную бизнес-потребность клиента и доводя ее до менеджера по продажам [27].

8.5. Планирование маркетинговой деятельности

Количество и виды используемых ИТ-компанией маркетинговых планов во многом определяются бизнес-моделью, которой компания придерживается на рынке. Как уже отмечалось, роли, которые играет маркетинг в деятельности компании при использовании продуктовой и сервисной моделей, несколько отличаются, что накладывает свой отпечаток и на подходы к планированию маркетинговой деятельности.

Тем не менее можно выделить некоторые общие черты:

- *Годовой план маркетинга.* Главный маркетинговый документ составляется на весь календарный год и охватывает все аспекты маркетинговой деятельности компании, включая как задачи, возложенные непосредственно на сотрудников отдела маркетинга, так и задачи, которые могут решаться силами руководства компании.

Все включенные в план задачи распределяются по времени и срокам их выполнения, приводятся укрупненные оценки трудовых и стоимостных затрат, необходимых для этого.

- *Ежемесячные планы маркетинга.* Зафиксированные в годовом плане задачи и активности в соответствии с календарным графиком их выполнения разносятся по соответствующим ежемесячным планам.

Для таких планов характерны более детальная оценка временных затрат на выполнение каждой из поставленных задач; установление крайних сроков, по истечении которых задачи должна быть выполнены; закрепление задач за конкретными исполнителями и их ранжирование по степени важности (расстановка приоритетов, как правило, по 5-балльной шкале), что позволяет планировать очередность их выполнения; назначение лиц, ответственных за выполнение каждой из запланированных задач.

• *Индивидуальные ежемесячные планы.* Индивидуальные ежемесячные планы составляются на основе общих ежемесячных планов и во многом похожи на последние, с той лишь разницей, что они ориентированы на каждого исполнителя отдельно. Так, в каждом индивидуальном плане также прописывается перечень стоящих перед работником задач, время, необходимое на их выполнение, срок исполнения и приоритетность каждой из задач.

Индивидуальный план является непосредственным руководством к действию для каждого из сотрудников. При необходимости такие планы могут детализироваться с разбивкой задач на неделю и даже на каждый конкретный день.

Структура и содержание плана маркетинга определяются его видом и назначением. Годовой план маркетинга, как правило, содержит следующие разделы:

а) перечень мероприятий, подготовка к которым требует непосредственного участия сотрудников отдела, например:

- выставки, в которых участвует компания;
- специализированные конференции;
- семинары;
- мастер-классы и др.;

б) перечень событий, для которых требуется подготовка маркетинговых материалов;

в) перечень событий, для которых необходимо освещение в СМИ и проведение других PR-акций;

г) список существующих маркетинговых материалов, которые нужно обновлять для их поддержания в актуальном состоянии;

д) список новых маркетинговых материалов, которые требуется разработать, в их числе:

- раздаточные материалы, приуроченные к отдельным мероприятиям;

– общие маркетинговые материалы, необходимые для сопровождения продаж, и т. д.;

е) план рекламных акций и мероприятий;

ж) план обновления контента на сайте;

з) план проведения директ-мейл рассылок и использование других разделов по мере необходимости.

Кроме того, в таком плане обязательно указываются:

– сроки выполнения каждой из работ;

– ответственные исполнители;

– приоритетность поставленных задач;

– затраты на каждую из задач и общий бюджет маркетинговых мероприятий.

Качество планирования маркетинговой деятельности во многом зависит от достоверности и актуальности используемой для этого информации. В сфере ИТ при составлении планов такого рода в качестве исходной информации рассматривают:

– график выхода продуктовых релизов;

– расписание выставок;

– расписание конференций;

– график выхода специализированных изданий и обзоров, в которых планируется размещать публикации;

– иные значимые события в предметной области (семинары, мастер-классы и др.);

– планируемые поездки, деловые встречи и т. п.

Кроме того, необходимо учитывать тот факт, что при решении поставленных маркетинговых задач ИТ-компания будет обращаться к ряду других компаний и агентств, оказывающих сопутствующие услуги (полиграфические, дизайнерские, рекламные, услуги в сфере PR). В этой ситуации для планирования своей маркетинговой деятельности ИТ-компания также должна располагать информацией обо всех видах оказываемых этими компаниями услуг, сроках выполнения работ и расценках на них.

Планирование маркетинговой деятельности в сфере ИТ тесным образом связано с методологией разработки программного продукта, принятой в компании. Так, например, для компаний, использующих гибкие методологии разработки (Agile Software Development), характерно проведение ежедневных статус-митингов с участием всех членов команды, позволяющих динамично отслеживать все происходящие изменения как во внешней (требования со стороны клиента), так и во внутренней (текущий статус разработки продукта) среде.

Такой подход позволяет оперативно вносить изменения в ход разработки, что отчасти отражается и на деятельности маркетинговой службы. Так, например, задачи, еще вчера казавшиеся очень важными, могут быть смещены на более поздний срок ввиду того, что изменившаяся ситуация повысила приоритет других маркетинговых задач, требующих теперь немедленного решения.

Таким образом, составленные ранее общие и индивидуальные планы маркетинговой деятельности подвергаются в таких компаниях ежедневному пересмотру и корректировке.

В компаниях, использующих классические методологии разработки, например, водопадную модель, планирование носит более предсказуемый характер. Здесь могут использоваться такие инструменты планирования, как диаграммы Ганта или PERT-диаграммы.

Планирование бюджета опирается на соответствующие разделы плана маркетинга и учитывает масштаб и количество предусмотренных в нем мероприятий.

Так, например, планирование затрат на участие в выставках учитывает количество запланированных выставок и рассчитывается по каждой выставке отдельно. При этом в расчет принимаются:

- местоположение города, в котором проходит выставка;
- количество человек, которые предположительно будут в ней участвовать (это позволяет оценить расходы на визовое оформление, проезд и проживание);
- формат участия компании в выставке (участие с собственным стендом обходится гораздо дороже, чем посещение выставки с целью раздачи маркетинговых материалов);
- предполагаемое проведение дополнительных мероприятий в ходе выставки, их сущность и количество (в числе таких мероприятий могут быть различные пресс-конференции, презентации и т. д.);
- количество и качество предусмотренных для раздачи маркетинговых материалов.

Затраты на проведение PR-акций определяются исходя из количества и характера запланированных кампаний.

Расходы на маркетинговые материалы подсчитываются на основе количества и вида требуемых материалов (брошюры, визитки, лифлеты, календари, плакаты, сувенирная продукция с логотипом компании и т. д.) и учитывают необходимое качество исполнения (черно-белая печать, цветная печать, печать на виниле и т. д.), а также срочность изготовления.

Затраты на рекламу устанавливаются на основе плана рекламных мероприятий и предусмотренной в нем рекламной активности.

Совокупный бюджет маркетинговых мероприятий представляет собой сумму всех предполагаемых затрат по отдельным статьям и разносится по месяцам. При этом необходимо иметь в виду, что затраты, как правило, распределяются неравномерно и повышаются в те месяцы, в которые предусмотрено участие компании в выставках или предполагается проведение крупных PR-акций.

Одним из ключевых факторов успеха в планировании любой деятельности является наличие четко поставленных задач, сроков и лиц, ответственных за их исполнение, с одной стороны, и прозрачного, всем понятного механизма контроля за выполнением плана, с другой.

Как уже отмечалось ранее, контроль выполнения маркетинговых планов в сфере ИТ осуществляется на специальных совещаниях – статус-митингах, а также при непосредственной проверке исполнителя со стороны его руководителя или ответственного за выполнение плана (задачи) лица. Данный контроль включает:

- *Ежемесячный митинг-отчет.* Позволяет оценить выполнение плана за весь прошедший месяц. Как правило, проводится с участием всех сотрудников отдела, а также с участием одного из руководителей компании. На основе представленных на совещании результатов принимаются решения о премировании отдельных сотрудников и, наоборот, о мерах воздействия в отношении тех, кто не справился с поставленными в плане задачами.

В ходе митинга кратко анализируются причины невыполнения отдельных задач плана, утверждается план на следующий месяц.

- *Еженедельные статус-митинги.* Проводятся только с участием сотрудников отдела и позволяют оценить степень выполнения предусмотренных планом задач, обсудить проблемы, мешающие их реализации, изменить приоритетность тех или иных работ, перераспределить исполнителей, направив их на решение задач с более высоким приоритетом.

В ходе таких митингов обновляются текущие статусы по каждой задаче. Как правило, для этого используются следующие варианты:

- задача успешно завершена;
- задача находится в стадии выполнения;
- к выполнению задачи не приступали.

- *Ежедневные статус-митинги.* Представляют собой небольшие 10–15-минутные совещания, в ходе которых каждый сотрудник

информирует своих коллег о том, какую работу он выполнял вчера и что планирует делать сегодня. Это позволяет каждому участнику команды быть в курсе того, чем заняты его коллеги, точнее планировать совместные задачи и вносить оперативные изменения в заранее предусмотренные планы.

Оперативная проверка выполнения плана осуществляется, как правило, руководителем отдела, а также менеджером соответствующего проекта.

8.6. Информационное обеспечение маркетинговой деятельности

Каждая фирма, предприятие или компания заинтересована в эффективном управлении своей маркетинговой деятельностью. В частности, ей нужно знать, как анализировать рыночные возможности, отбирать подходящие целевые рынки, разрабатывать эффективный комплекс маркетинга и успешно управлять претворением в жизнь маркетинговых усилий. Все это и составляет процесс управления маркетингом.

В условиях рынка недостаточно опираться на интуицию, суждения руководителей и специалистов и прошлый опыт, а необходимо получать адекватную информацию до и после принятия решений. На характер принимаемых решений оказывает влияние большое количество факторов. И главное даже не в количестве, а скорее, в труднопредсказуемости большинства из них. Поведение конкурентов, например, часто выходит за рамки традиционных схем. Ситуация усложняется тем, что система управления маркетингом функционирует в реальном масштабе времени.

Для уменьшения степени неопределенности и риска предприятие должно располагать надежной, в достаточных объемах и своевременной информацией.

Под маркетинговой информацией понимается информация, получаемая в ходе исследования процесса обмена результатами общественно полезной деятельности и взаимодействия по поводу такого обмена всех субъектов рыночной системы, используемая во всех сферах (уровнях) предпринимательства, включая маркетинговую деятельность.

Для выполнения задач анализа, планирования, исполнения планов и контроля менеджеры по маркетингу нуждаются в информации об изменениях в рыночной среде. Роль маркетинговой информационной системы заключается в определении потребностей в информации

для управления, ее получении и своевременном предоставлении соответствующим менеджерам. Необходимые сведения получают из внутренней отчетности фирмы, маркетинговых наблюдений, исследований и анализа данных.

Компании могут проводить самостоятельные маркетинговые исследования или поручить их проведение специализированным агентствам.

Согласно Котлеру, процесс управления маркетингом – это процесс анализа рыночных возможностей; отбора целевых рынков; разработки маркетингового комплекса и претворения в жизнь маркетинговых мероприятий. Главное внимание маркетинг уделяет целевым покупателям. Но, прежде чем компания сможет удовлетворить покупателя, она должна понять его нужды и потребности. Поэтому настоящий маркетинг требует тщательного анализа целевой аудитории. Известно, что ни одна компания не способна удовлетворить всех покупателей на данном рынке. Покупателей слишком много, и у всех разные потребности. Следовательно, сначала необходимо разделить весь рынок на сегменты и отобрать наиболее привлекательные из них. Этот процесс состоит из пяти этапов:

- 1) количественная оценка спроса и его прогноз;
- 2) сегментация рынка;
- 3) отбор целевых сегментов;
- 4) позиционирование товара на рынке;
- 5) анализ позиционирования конкурентных товаров.

Рассмотрим процесс управления маркетингом на примере выведения нового товара на рынок. Для начала компании необходимо тщательно оценить реальную и потенциальную емкость рынка и различных его сегментов. Измерение и прогнозирование спроса носит многоуровневый характер. Спрос можно измерить на шести различных уровнях товара (единица ассортимента товара, категория товара, ассортимент товара, объем продаж компании, объем продаж в отрасли, общий объем продаж); на пяти пространственных уровнях (потребитель, область, страна, регион, мировой рынок); на трех временных уровнях (краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный).

При рассмотрении и анализе рыночного спроса маркетинг оперирует понятием рынка как совокупностью всех покупателей определенного вида товара или услуги, как реально существующих, так и потенциальных. Объем рынка зависит от количества покупателей, которые в состоянии отреагировать на то или иное предложение про-

давцов. Таким образом, во всей совокупности покупателей можно выделить потенциальный рынок или совокупность покупателей, которые проявляют интерес к определенному товару. В свою очередь, потенциальный рынок можно разделить на следующие виды рынков:

- доступный рынок – совокупность покупателей, проявляющих интерес и имеющих доход и доступ к определенному товару или услуге;

- квалифицированный рынок – совокупность покупателей, проявляющих интерес и имеющих доход, доступ и право на покупку определенного товара или услуги;

- целевой рынок – часть квалифицированного рынка, на который фирма решила направить свои действия;

- освоенный рынок – совокупность покупателей, которые уже приобрели определенный товар или услугу.

У каждого покупателя процесс принятия решения о покупке протекает по-своему. В ответ на побудительные приемы маркетинга у потребителя возникает наблюдаемая реакция, которая выражается в выборе товара, марки, посредника, времени и объема покупки. Наряду с этим любая компания, стремящаяся к завоеванию рынка, должна осознавать, что она не в силах обслужить всех без исключения клиентов. Потребителей слишком много, а их желания и потребности подчас диаметрально противоположны. Не стоит даже пытаться завоевать сразу весь рынок, разумнее выделить только ту его часть, которую именно эта компания именно в это время и в этом месте способна эффективно обслужить. Для идентификации целевых рынков и завоевания доверия потребителей компании обращаются к целевому маркетингу: сегментированию рынка, отбору и оценке его сегментов и позиционированию товаров [15].

Сегментация рынка является одной из функций в системе маркетинговой деятельности и связана с осуществлением работы по классификации покупателей или потребителей товаров, находящихся на рынке или выводимых на него. После разделения рынка на группы потребителей и выявления возможностей каждой из них, компания должна оценить их привлекательность и выбрать один или несколько сегментов для освоения. При оценке сегментов рынка необходимо учитывать два фактора: общую привлекательность сегмента, а также цели и ресурсы компании. При выборе целевых сегментов руководители компании решают, сконцентрирует ли она усилия на одном сегменте или на нескольких, на конкретном товаре или конкретном рынке или на всем рынке сразу. Предложение одного товара одному сегменту – концентрированную сегментацию – чаще используют небольшие

фирмы, которые стремятся добиться преимуществ над конкурентами. Предлагая несколько товаров одному сегменту, т. е. прибегая к ассортиментной сегментации, обычно используют родственные товары. При дифференцированной сегментации несколько разных товаров предлагается нескольким сегментам.

Менеджера по маркетингу компании интересует, как правило, только целевой рынок. Для оценки количества покупателей на целевом рынке используются методы маркетинговых исследований, среди которых наиболее популярными можно назвать следующие:

- методы опроса покупателей целевого рынка;
- методы моделирования рынка;
- методы вычисления индекса факторов сбыта;
- методы прогнозирования спроса;
- методы опроса торгового персонала;
- методы экспертных оценок.

Если прогноз оценки спроса рынка оказался благоприятным, то компании предстоит решить, каким образом осваивать рынок. Рынок складывается из множества разнообразных покупателей, товаров и потребностей, и маркетолог должен определить, какие сегменты предоставляют лучшие возможности для достижения целей компании. Потребителей объединяют в группы по различным признакам:

- географическим (страна, регион, город);
- демографическим (пол, возраст, уровень доходов, образование);
- психографическим (общественный класс, образ жизни);
- поведенческим (мотивы покупок, искомые преимущества, интенсивность потребления).

Результатом процесса сегментирования рынка является набор покупателей, обладающих определенными сходными признаками и одинаково реагирующих на определенный набор побудительных стимулов маркетинга, которые описываются маркетологом.

После того как компания выделила сегменты рынка, она может выйти на один или несколько сегментов данного рынка. Отбор целевых сегментов рынка включает в себя оценку привлекательности каждого сегмента рынка и выбор одного или нескольких сегментов для освоения. Компании следует отбирать сегменты, в которых она сможет в течение длительного времени предоставлять покупателям высокую потребительскую ценность.

Компания с ограниченными ресурсами может претендовать на один или несколько специфических сегментов. Такая стратегия ограничивает объем продаж, но может оказаться очень прибыльной. Дру-

гая компания может обслуживать несколько близких по определенным признакам сегментов. Крупная компания может предложить полный набор товаров для всех сегментов рынка.

Для того чтобы сформировать и закрепить в сознании потребителей определенные восприятия, используется ряд стратегий позиционирования, например, позиционирование на базе определенных преимуществ товара, позиционирование по конкуренту, позиционирование по категории продукта и т. д.

В основе позиционирования лежат ассоциативные связи между товаром и характеристиками товара или другими позиционирующими факторами. Преуспевающие компании, как правило, придерживаются четко выраженных отличительных преимуществ и избегают резкой смены своей рыночной позиции.

Естественно, позиционирование не может быть связано с обманом и дезинформацией потребителя; это может пройти один раз, после чего производителя ждут неудачи и потери.

Правильно организованное позиционирование рынка является предпосылкой эффективной разработки комплекса маркетинга.

Предоставление потребителям высококачественных товаров и обслуживания является необходимым, но недостаточным условием завоевания лидерства на рынке. Кроме удовлетворения потребностей клиентов маркетинговая стратегия должна учитывать необходимость получения компанией конкурентных преимуществ. Компания должна проанализировать положение дел в отрасли, определить свое место в ней, а затем решить, как ей следует позиционировать себя относительно конкурентов, чтобы достичь существенного конкурентного преимущества.

Разработка маркетинговых стратегий достижения конкурентного преимущества начинается с тщательного анализа конкурентов. Компания постоянно оценивает потребительскую ценность и степень удовлетворения покупателей, предоставляемые ее товарами и товарами конкурентов, уровень цен на рынке, эффективность работы каналов распределения и продвижения товаров.

Конкурентная маркетинговая стратегия зависит от положения и рыночной доли компании. Их можно условно разделить на следующие виды:

– лидер рынка – компания, владеющая максимальной долей рынка отрасли и определяющая ценовые изменения, введение новых товаров, стимулирование сбыта;

– претендент на лидерство – компания, занимающая второе место в отрасли и ведущая ожесточенную борьбу за увеличение своей доли рынка;

– последователь – одна из ведущих компаний в отрасли, которая стремится удержать свою долю рынка, не делая при этом резких выпадов;

– компания, обслуживающая нишу, – компания отрасли, охватывающая небольшие сегменты, на которые остальные компании «смотрят сквозь пальцы» или игнорируют.

После выбора общей маркетинговой стратегии достижения конкурентных преимуществ компания может перейти к детальному планированию маркетингового комплекса. Маркетинговый комплекс – набор поддающихся контролю маркетинговых инструментов – товар, цена, методы распространения и продвижения товара, совокупность которых компания использует для получения желаемой реакции целевого рынка. Маркетинговый комплекс включает в себя все инструменты, которые использует компания, чтобы повлиять на собственный товар или услугу.

Все многочисленные возможности маркетингового комплекса можно условно разделить на четыре группы, так называемые «4P»:

– товар (product) представляет собой неразрывное единство собственного товара и целого ряда услуг, которые компания предлагает целевому рынку;

– цена (price) – это количество денег, которое должны заплатить покупатели, чтобы получить товар;

– методы распространения (place) включают в себя действия компании, которые делают товар доступным для целевых покупателей;

– методы продвижения (promotion) – это действия, с помощью которых компания распространяет сведения о достоинствах товара и убеждает целевых покупателей приобретать его.

Эффективная маркетинговая программа объединяет все элементы маркетингового комплекса в согласованную программу, разработанную для достижения маркетинговых целей компании. Маркетинговый комплекс включает в себя набор тактических приемов для обеспечения принятого фирмой решения о позиционировании товара на целевом рынке.

Таким образом, преуспевать будут те компании, которые смогут удовлетворить потребности покупателя экономно, удобно и при хорошем взаимопонимании.

Весь комплекс проведенных мероприятий должен найти отражение в планировании эффективных стратегий – это лишь начало пути к успешному маркетингу. Самая блестящая маркетинговая стратегия ничего не будет стоить, если компании не удастся реализовать ее надлежащим образом. Реализация маркетинга представляет собой процесс преобразования маркетинговых стратегий и планов в маркетинговые мероприятия, направленные на достижение стратегических маркетинговых целей. Реализация заключается в повседневной и ежемесячной работе для эффективного претворения в жизнь маркетингового плана. Если маркетинговое планирование задается вопросами – что и почему, то при реализации ставят вопросы – кто, где, когда и как?

Компания должна иметь людей, способных проводить анализ рынка, планирование маркетинговых мероприятий, их осуществление и контроль. Пока компания невелика, всю работу по маркетингу – исследования, рекламу, продажи, обслуживание покупателей и пр. – может выполнять один человек. По мере роста компании встает вопрос об организации отдела маркетинга для планирования и осуществления маркетинговой деятельности. В больших компаниях в таких отделах работает множество специалистов.

8.7. Организационные структуры маркетинга

Раньше было всего 2 вида распределения: централизованный и децентрализованный отделы. Сейчас же вариантов структурирования в разы больше, и все они отталкиваются от распределения функций, а не от формы подчинения. Ведь в мире ИТ, да и вообще на реальном рынке нет даже базовой стандартизации: не ясно, кто как называется, и кто за что отвечает. Под должностью сейлз-менеджера каждый может понимать свой набор функций.

Рассмотрим обобщенную модель продаж в компании [9] (рис. 8.2).

Представим этапы продаж:

1. Поиск возможностей и привлечение лидов.
2. «Квалификация» лидов по различным, индивидуальным для компании критериям.
3. Генерирование предложения потенциальным клиентам.
4. Закрытие.
5. Онбординг клиента.
6. Ведение клиента и дополнительные продажи.

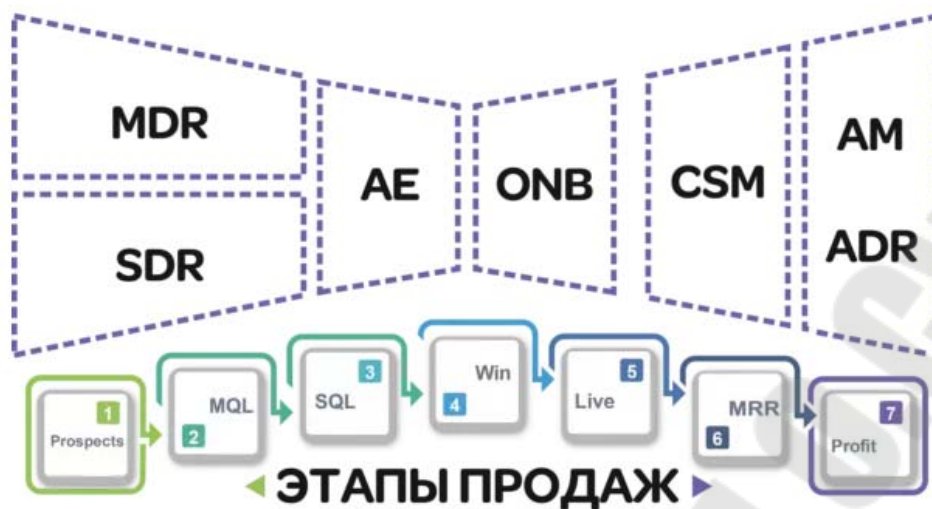


Рис. 8.2. Этапы продаж

Исходя из данной модели выделяют следующие роли в компании:

- Маркетинг (MDR) – отслеживание возможностей для привлечения потенциальных клиентов.
- Специалист по развитию продаж (SDR) – работа с различными каналами для первого контакта с потенциальным клиентом и генерирования базы. В небольших командах функция отдается обычно менеджеру по работе с клиентами.
- Account executive (AE или SR) – проведение серии встреч или контактов с полученными от SDR контактами и формирование предложения для перехода потенциального клиента из лида в сделку.
- Онбординг (ONB) – старт проекта, работы, инициатив.
- Менеджер службы поддержки (CSM) – обеспечение полной административной поддержки клиента на этапе работы с ним. Особенно востребован, если в структуру команды продаж не входит специалист для подготовки счетов и документации.
- Менеджер по работе с клиентами, менеджер по развитию клиента (AM, ADR) – обслуживание нового клиента и поиск возможностей увеличения прибыли с текущей базой клиентов. В больших командах обычно выделяют отдельного специалиста для ведения текущей базы, в маленьких эта функция передается чаще всего AE.

Дополнительно в рамках структуры отдела продаж можно встретить:

- Менеджер по найму – поиск, принятие и удержание талантов в организации (в данном контексте – специалистов отдела продаж).
- Тренер по продажам – обучение новых специалистов по продажам организационному процессу. Обычно такие люди есть только

в компаниях-гигантах, а в небольших организациях их роль выполняет руководитель или менеджер по продажам.

- Администратор – помощник по административным вопросам для поддержания команды продаж. В мелких компаниях обычно отсутствует, а его функции распределяются внутри самого отдела.

Типовые структуры отделов продаж в ИТ

В ИТ-сфере сегодня действует 3 наиболее распространенных структуры:

- The Assembly Team.
- The Island.
- The POD.

The Assembly Team – структура работы компаний-конкурентов

Это типовая структура, которая сегодня наиболее распространена у сервисных компаний, так как подходит, по сути, любому продукту и нише. В базовом понимании берутся лиды, они квалифицируются, что-то им продается, потом их ведут. В ее рамках каждому участнику команды отдела присваивается своя функция в зависимости от этапа продаж.

К преимуществам The Assembly Team относятся:

- повышение точности планирования на каждом этапе взаимодействия (для каждого ответственного);
- упрощение сбора данных по результатам ведения лида с каждого этапа;
- повышение уровня навыков каждого отдельного члена команды в его специализации;
- облегчение процесса построения задач и отслеживания метрик.

Недостатками The Assembly Team являются:

- для эффективной работы отдела потребуется 5–6 человек, что повышает операционные затраты;
- сложность в процессе перехода клиента от специалиста к специалисту;
- личные особенности взаимодействия (в потере сделки всегда виноват кто-то другой), что создает конфликты;
- на эмоциональном уровне может отталкивать клиента, который уже привык к одному человеку.

Если коротко, то эта структура вариативна, и хорошо, если можно подобрать свою трансформацию под компанию. Но останавливаться на ней не стоит, так как невозможно набрать, условно говоря,

300 менеджеров по продажам, 200 специалистов по развитию и т. д. Ее сложно масштабировать. В рамках данной структуры наиболее оптимальная форма оплаты – каждому специалисту своя ставка и свой процент.

The Island – классика в новом облики

«Остров» – это привычная пирамида или модель «стол-стул», где есть кто-то сверху для контроля, а внизу – много универсалов, которые сами и ищут, и продают, и ведут клиентов в дальнейшем. Она всегда используется в начинающих компаниях за счет простоты и доступности.

Существуют плюсы The Island:

- может обеспечить быстрые продажи за счет обслуживания одним и тем же специалистом;
- повышает лояльность со стороны клиента;
- не требует больших операционных затрат;
- создает здоровую конкуренцию между разными сейлзами.

Есть и минусы The Island:

- сложность отслеживания показателей на каждом этапе взаимодействия с лидом;
- потеря одного менеджера может привести к потере всей базы клиентов (как действующих, так и потенциальных);
- может привести к агрессивной настроенности внутри отдела, что повлияет на продажи сразу всех менеджеров.

Если брать в целом, то эта структура оптимальна для старта и масштабирования. Правильная работа с метриками и результатами (причем самого отстающего сейлза, а не лидирующего) позволит повысить эффективность всей компании, а разные подходы каждого специалиста дают возможность захватить рабочие стратегии для выведения «волшебной палочки продаж» в бизнесе. В рамках данной структуры оптимальная оплата продавцам – ставка и процент от сделки (для каждого специалиста ставка и процент могут варьироваться). Причем ставка должна быть не меньше, чем у штатного разработчика, иначе эффективности вы не добьетесь.

The POD – тренд, который еще не все оценили

Структура POD строится в некотором роде аналогично The Assembly Team: берется команда специалистов, где каждый отвечает за одну определенную функцию (не всегда, но преимущественно так): привлечение, квалификация, продажа, поддержка. Разница состоит в том, что в компании строится несколько таких группок с раз-

делением по ориентации на клиента: географической, продуктовой, нишевой, размеру бизнеса клиента. В итоге между собой РОДы конкурируют только по показателям, но внутри работают сообща для достижения поставленных показателей.

Укажем преимущества The POD:

– линию продаж в компании легко масштабировать, добавив новый РОД;

– нет конфликтов на любом из этапов продаж между командами;

– каждая команда получает отличный клиентский опыт;

– можно иметь локальные «отделы» продаж;

– снижение ошибок из-за человеческого фактора в результате взаимной поддержки.

Отметим недостатки The POD:

– угроза внутреннего конфликта между членами команды;

– сложность индивидуального мотивирования;

– снижение показателей продаж в результате ошибочной специализации;

– отсутствие конкуренции между специалистами демотивирует.

Если оценивать такую структуру с точки зрения эффективности для компании, она будет оптимальна для среднего и большого бизнеса с охватом рынка свыше 3 тыс. потенциальных клиентов, где нужно диверсифицировать работу по какому-то критерию. Если же клиентов (действующих и потенциальных) меньше 1 тыс. – создание The POD в принципе нецелесообразно (но тут есть исключение – целевой The POD). В рамках данной структуры наиболее эффективна система оплаты каждому специалисту – одна ставка и один процент от сделки. Минимальное число участников в одной команде – 3 человека, максимальное – 7, в других случаях будут сложности с распределением ролей и управлением такой командой.

Метрики контроля эффективности работы отдела продаж

Когда понятно, какую структуру нужно строить, исходя из бизнес-процессов и ориентации по рынку компании, необходимо выделить ключевые показатели оценки эффективности команды.

Не существует универсальных KPI, но говорить о том, что общепринятые показатели не подходят, не стоит. Следует разрабатывать свои KPI на основании многолетнего опыта других компаний, потому что в этой области пока не появилось ничего нового.

Какие главные KPI так или иначе стоит отслеживать?

Отслеживание KPI включает следующие составляющие:

- По всей компании:
 - общая выручка – за год, за квартал, за месяц, за неделю. Этими цифрами необходимо оперировать «с закрытыми глазами»;
 - выручка по каждому продукту/услуге – даже если у компании совсем узкая специализация, у нее точно есть подпродукты. И это позволит выделить прибыльные и убыточные направления;
 - выручка на один аккаунт – какой процент от общей выручки приходится на одного клиента. В идеале этот показатель должен не превышать 15–20 %. Если на одного клиента приходится 50–80 % выручки – пора увольнять отдел продаж;
 - стоимость привлечения одного клиента (CAC) – сколько в проценте от выручки на одного клиента тратится на его привлечение (с учетом маркетинга и всех действий);
 - средний чек продажи – сумма всех продаж в соотношении к общему числу клиентов. Исходя из этого показателя можно вывести норму, к которой стоит дотягивать самых «жадных» клиентов;
 - Win Rate (соотношение потерь к доходности) – выясняется, сколько потенциальных клиентов уходит, а сколько переходит к проекту. Здесь отличный показатель – 20–30 %.
- По отделу продаж:
 - среднее время до конверсии (Lead time) – по сути, это длительность цикла продажи. Исходя из этого показателя можно устанавливать планы продаж для сейлзов;
 - время привлечения одного клиента (нахождения в воронке, на каждом этапе) – выведение (или установление) показателя позволит вовремя «переквалифицировать» лиды. Это дает возможность вести воронку равномерно и правильно отслеживать прогресс, улучшать процессы на каждом этапе;
 - число взаимодействий с клиентом (звонки, письма, встречи и т. д.) – как по клиентам, которым уже продали, так и по клиентам, которым не удалось продать. Позволяет сделать воронку равномерной и устанавливать планы специалистами сейлз-отдела;
 - прирост лидов – число новых потенциальных клиентов. Рассматривается в перспективе: сколько привлеченных клиентов способствовало открытию нового бизнеса. Норма для бизнеса с чеком до 300–400 тыс. долл. США – 20–30 % от лидогенерации переводится в сделки. Показатель меньше – улучшаем работу отдела продаж, показатель больше – улучшаем работу маркетингового отдела;

– конверсия (MQL > SQL) (Lead > SQL) – какой процент отсеивания идет на каждом этапе взаимодействия. Позволяет отслеживать, где теряются лиды, и усовершенствовать воронку.

Но статистика не должна существовать где-то в таблицах или вообще – «у вас в столе», ею нужно оперировать. Как минимум, ежедневно необходимо показывать результаты (или вообще повесить «телевизор» с данными) в отделе продаж и маркетинговом отделе. Это позволяет видеть динамику и стимулировать каждого члена команды. Кроме того, используйте показатели для планирования и трансформации компании. Выведите свои KPI.

Процесс создания собственных показателей мониторинга эффективности включает следующее:

1. Выведите цели компании: основные и второстепенные, т. е. рост прибыли в год возможен с ежемесячным стабильным ростом выручки.

2. Выведите показатели, благодаря которым можно отслеживать достижение второстепенных и основных целей, а также метрики, т. е. ежедневные звонки минимум 20 клиентам в сравнении с прошлыми 10 звонками позволят повысить выручку за квартал в 2 раза, например.

3. Выведите четкую путевую карту достижения показателей на этапе 2 и 1, т. е. для проведения ежедневных звонков минимум 20 клиентам нужно расширить воронку на этапе лидогенерации в 2 раза, для этого стоит повысить инвестиции в конкретные каналы взаимодействия на конкретную сумму средств.

4. Расставьте приоритеты. Что важнее: рост выручки или число новых клиентов в работе? Рост среднего чека или снижение длительности продажи?

5. Регулярно отслеживайте эффективность. Следите, насколько удастся достичь поставленных показателей, и корректируйте путевую карту, даже, возможно, сами KPI.

8.8. Мотивация труда маркетолога

В общем виде система стимулирования специалистов, занятых маркетингом и продажами в ИТ-компаниях, включает в себя:

- материальное стимулирование;
- косвенное материальное стимулирование (так называемый «социальный пакет»);
- нематериальное стимулирование.

Отметим ключевую роль системы материального стимулирования как наиболее значимого стимулирующего элемента. На это указывают, например, Коли и Яворски (Kohli, Jaworsky), которые отмечают, что «чем в большей степени в процессе оценки и вознаграждения менеджеров организация полагается на рыночно-ориентированные факторы, тем выше степень рыночной ориентации организации», а также Малколм Мак-Дональд, который считает увязку оплаты труда работников, занятых в маркетинге, с правильной оценкой эффективности их труда (в том числе и с уровнем удовлетворения потребителей) одним из трех механизмов достижения «безупречного маркетинга».

Формы материального стимулирования маркетологов

Заработная плата маркетолога, как правило, формируется из двух составляющих, а именно:

- постоянная часть (оклад, постоянные надбавки и доплаты);
- переменная часть.

Постоянная часть заработной платы маркетолога. Постоянная часть не только обеспечивает гарантированный законодательством минимум оплаты труда специалиста, но и компенсирует выполнение основных должностных обязанностей, которые сложно измерить количественно ввиду того, что в большинстве случаев они вообще не имеют количественной градации, сводимой к утверждениям вида «больше на 25 %» или «меньше в два раза». Кроме того, постоянная часть выступает и своего рода индикатором конкурентоспособности предприятия с точки зрения борьбы за специалистов на рынке труда: больший размер оклада при прочих равных условиях выглядит предпочтительнее для потенциальных сотрудников компании.

Переменная часть заработной платы маркетолога. Переменная часть, как правило, напрямую зависит от результативности маркетинговых усилий специалиста и в большинстве случаев несет основную мотивирующую нагрузку. В общем виде переменная часть состоит из ряда компонентов (обязательных и необязательных):

- премия за индивидуальные результаты специалиста;
- премия за коллективные результаты команды;
- процент от продаж (заключенных договоров, прибыли от сделки);
- годовая премия;
- премия за лояльность компании (стаж работы в компании);
- другие выплаты в соответствии с законодательством, включая платежи за неотработанное время.

Рассмотрим наиболее важные компоненты из этого списка подробнее.

Премия за индивидуальные результаты специалиста «привязывается» к выполнению поставленных перед специалистом целей и задач.

Как правило, данная премия выплачивается ежемесячно и (или) ежеквартально. Ее размер определяется вышестоящим по отношению к специалисту руководителем, который собственно и формулирует требуемые цели и задачи. Как правило, максимальный размер премии жестко фиксирован и не превышает 25–50 % от постоянной части.

При этом необходимо добавить, что вследствие существенных различий в целях и задачах, ставящихся для различных категорий маркетинговых работников, для каждой из них используются свои специфические показатели, служащие основанием для оценки результативности их работы и определения размера премии. Например, для специалистов по продажам это может быть количество сделанных «холодных» звонков, проведенных e-mail-рассылок, организованных встреч и торговых демонстраций, заключенных сделок, а также объем поступивших от клиентов финансовых средств и т. п.; а для специалистов по копирайтингу и (или) техническому писательству – количество знаков подготовленных текстов (для сайта, рассылок, буклетов, онлайн-помощников и др.) в соответствии с планом разработки подобного рода материалов.

Премия за коллективные результаты команды подразумевает, что на всю команду маркетологов (например, сотрудников отделов продаж и маркетинга или участников сформированной по каким-то другим критериям группы специалистов) выделяется, как правило, ежеквартально или ежегодно определенная сумма денежных средств, которая подлежит распределению между всеми членами команды.

В большинстве случаев сумма общекомандного бонуса жестко привязана к общим маркетинговым результатам и, в первую очередь, к объему продаж. Однако возможна «привязка» и к другим показателям, например, к количественному росту клиентской базы, увеличению количества заключенных сделок и подписанных договоров, росту занимаемой компанией доли рынка, повышению рентабельности продаж и т. п.

Распределение суммы между членами команды происходит на основании индивидуального трудового вклада, внесенного каждым из участников в общий результат. Определение весовости вклада того или иного сотрудника может осуществляться либо номинальным руководителем команды, который единолично определяет так называе-

мые коэффициенты трудового участия подчиненных, либо коллегиально путем прямого явного или тайного решения самих членов команды. В ряде случаев возможно использование более сложного комбинированного подхода, в рамках которого весь бонусный фонд делится на 2 группы (чаще всего равные), первую из которых распределяет руководитель, а вторая распределяется на основании решения самой команды.

Встречаются и другие интересные подходы к распределению общей премии, например, такой, в ходе которого каждому члену команды выделяется определенная часть общей суммы, однако он не может получить ее в качестве заработка, а обязан распределить ее между другими членами команды, которые с его точки зрения активно помогали ему при выполнении его должностных обязанностей.

Процент от продаж (заключенных договоров, прибыли от сделки) подразумевает, что конкретному сотруднику (как правило, специалисту по продажам) выплачивается ежемесячная премия в виде определенного процента от объема продаж, в которых он принимал самое активное участие. При этом в ряде случаев используется двухэтапный подход, когда на первом этапе полная сумма заработанных на продажах процентов формирует общекомандный фонд, а на втором этапе сотрудники самостоятельно распределяют эту сумму между собой [14].

Полноценной статистики, отвечающей на вопрос, насколько велик предлагаемый сотрудникам процент от сделок, совершаемых в ИТ-отрасли, нет. Однако экспертные оценки позволяют определить его величину в диапазоне 0,5–4 %.

Следует также отметить, что некоторые компании используют в качестве базового показателя не объем продаж, а объем прибыли, тем самым стимулируя специалистов по продажам осуществлять наиболее выгодные для предприятия сделки с максимальной рентабельностью.

Годовая премия подразумевает выплату премиальных по итогам года. Она может базироваться на выполнении индивидуальных показателей работы сотрудника, командных показателей или даже результатов работы всей компании в целом (объем прибыли, выход на новые рынки, выпуск нового программного продукта и т. п.). В отдельных компаниях может вообще отсутствовать жесткая «привязка» к результатам и годовая премия выступает как дополнительное материальное поощрение «к Новому году».

Премия за лояльность компании (стаж работы в компании) используется сравнительно редко и подразумевает вознаграждение работника за длительный стаж работы в данной компании. Как правило, для того чтобы рассчитывать на подобную премию, сотрудник должен непрерывно проработать в компании не менее 3 лет, а чаще всего подобный порог составляет не менее 5 или даже 10 лет. Форма такой премии может быть различной и подразумевать как выплату определенной суммы в денежной форме, так и предоставление оплаченного отпуска с туристической поездкой в любую точку мира.

Формы косвенного материального стимулирования маркетологов

Так называемый «социальный пакет» относится к форме косвенного материального стимулирования сотрудников и подразумевает предоставление определенных льгот, а также компенсацию затрат на получение определенных услуг, имеющих ценность для сотрудников, в их числе затраты на медицинское обслуживание, занятия спортом, изучение английского языка, посещение курсов и мастер-классов с целью повышения профессионального мастерства, участие в семинарах и конференциях, проезд к месту работы, путевки в санатории, телефонные переговоры и используемый интернет-трафик.

К социальному пакету можно также отнести оказание материальной помощи при строительстве жилья и наступлении других значимых событий (рождение ребенка, тяжелая болезнь или смерть близких родственников и т. п.).

Как свидетельствуют данные опроса, проведенного социальной сетью «Профессионалы.ru» среди 1100 сотрудников ИТ-компаний, социальный пакет наряду с размером заработной платы и возможностью работы по гибкому графику входит в число трех наиболее значимых факторов, определяющих выбор места работы ИТ-специалиста. Условия предоставляемого социального пакета имеют значение для 45 % опрошенных [11].

Формы нематериального стимулирования маркетологов

Нематериальное стимулирование представляет собой значимый фактор мотивации сотрудников и широко используется в ИТ-сфере в качестве одного из дополнительных стимулов как для привлечения новых сотрудников, так и для должной мотивации уже работающих. Оно обычно сводится к таким формам, как публичная благодарность сотрудникам, присвоение почетных званий («сотрудник месяца»,

«маркетолог года»), поздравление с днем рождения и другими праздниками, организация корпоративных мероприятий и т. п.

Так, например, всемирно известная компания «Google» выделяет до 20 % от недельного фонда рабочего времени на участие сотрудников в творческих проектах вне рабочего места. Самый известный сервис, появившийся в результате реализации программы «20 %», – многофункциональный почтовый сервис Gmail, ставший в октябре 2012 г. самым популярным почтовым сервисом мира.

Еще одной инициативой «Google» стали приглашения в офисы компании известных людей из самых различных сфер – художников, актеров, певцов, политиков, режиссеров – для чтения лекций работникам в рамках так называемых «неформальных бесед» (@Google Talks). Главная цель таких мероприятий, как заявляют в компании, сводится к тому, чтобы «держать наш мозг в интеллектуальном тоне, мыслящим и растущим».

В другой американской компании «Microsoft» сотрудники дважды в год отчитываются о своих творческих проектах, подготовленных в рамках «Научной ярмарки». А их конкуренты из компании «IBM» устраивают «джемы» – массовые мозговые штурмы на необычные темы. Самым известным из них является «Инновационный джем» 2006 г., собравший 150 тыс. чел. из 104 стран и 67 компаний. Продуктом массового обсуждения стали 10 новых идей, в которые «IBM» вложил 100 млн долл. США. Среди них 3D-Интернет и умная система платежей в здравоохранении.

Одним из направлений нематериального стимулирования является создание условий для полноценного отдыха работников, а также реализация мероприятий, направленных на создание положительного микроклимата в коллективе.

Компания «Eventbrite» оборудовала для своих сотрудников специальную комнату «релаксации и перезагрузки». Приглушенный свет, мягкие и удобные диваны – все детали интерьера направлены на то, чтобы помочь сотруднику эффективно снять рабочее напряжение и восстановить свою работоспособность.

Руководство ориентированной на бизнес-среду социальной сети «Yammer» ежегодно устраивает так называемый «хакдней», во время которого разработчики наряжаются в веселые костюмы и в шутливой и непринужденной атмосфере занимаются написанием программного кода на протяжении 24 ч подряд. А компания «GitHub» ежемесячно выбирает «короля» или «королеву» среди своих разработчиков.

Не меньше фантазии проявляют и белорусские ИТ-компании. Так, например, в компании «ЕРАМ Systems» (ИООО «ЭПАМ Системз») постоянно практикуются корпоративные выезды на природу, внутренние чемпионаты по различным видам спорта (Q-zar, лазертаг и др.) и другие мероприятия. Активные командообразующие мероприятия проводят и в других компаниях: «СбербанкТехнологии», «Intellectsoft», «GP.Software.travel».

ГЛАВА 9. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕСОБРАЗНОСТИ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММНОГО ПРОДУКТА

9.1. Описание функций, назначения и потенциальных пользователей программного продукта

Основная задача данной главы – подтвердить наличие актуальной потребности в разрабатываемом программном обеспечении у потенциальных пользователей.

Здесь необходимо:

1. Дать краткую характеристику разработанному ПО: область применения, какие задачи решает, какие функции выполняет.
2. Указать, кто является потенциальным пользователем ПО, существует ли потребность в нем и есть ли достаточный спрос на рынке.
3. Указать возможные результаты использования ПО.

Дальнейший порядок расчета затрат на разработку ПО, оценки результата (эффекта) от использования (или продажи) ПО, расчета показателей эффективности инвестиций в разработку ПО существенно зависит от конкретного варианта разработки ПО.

Возможны следующие варианты разработки ПО:

1. *Разработка (совершенствование, модернизация) программного обеспечения для собственных нужд.* Соответствующее структурное подразделение организации разрабатывает уникальное ПО, либо занимается совершенствованием или модернизацией уже существующего ПО для использования в организации, например, отдел автоматизации промышленного предприятия создает систему электронного документооборота для данного предприятия.

2. *Разработка (совершенствование) программного обеспечения по индивидуальному заказу.* Специализированная организация (основ-

ной вид деятельности – разработка ПО) разрабатывает уникальное ПО по заказу сторонней организации для использования внутри организации-заказчика (например, заказ от оператора мобильной связи на разработку автоматической системы учета стоимости разговоров абонентов), либо занимается совершенствованием или модернизацией уже существующего ПО.

3. *Разработка программного обеспечения для свободной реализации на рынке ИТ.* Специализированная организация разрабатывает ПО, предназначенное для использования широким кругом пользователей и свободной продажи на рынке ИТ (например, разрабатывается какое-либо приложение для мобильных телефонов, которое свободно может приобрести любой желающий).

9.2. Расчет затрат на разработку программного продукта

Упрощенный расчет затрат на разработку ПО следует делать в разрезе следующих статей:

- затраты на основную заработную плату разработчиков;
- затраты на дополнительную заработную плату разработчиков;
- отчисления на социальные нужды;
- прочие затраты (амортизационные отчисления, расходы на электроэнергию, командировочные расходы, арендная плата за офисные помещения и оборудование, расходы на управление и реализацию и т. п.).

Затраты на основную заработную плату команды разработчиков определяются исходя из состава и численности команды, размеров месячной заработной платы каждого из участников команды, а также общей трудоемкости разработки программного обеспечения.

Расчет основной заработной платы участников команды осуществляется по формуле

$$Z_o = K_{пр} \sum_{i=1}^n Z_{чи} t_i,$$

где n – количество исполнителей, занятых разработкой конкретного ПО; $K_{пр}$ – коэффициент премий (1,5–2,0); $Z_{чи}$ – часовая заработная плата i -го исполнителя, руб.; t_i – трудоемкость работ, выполняемых i -м исполнителем, ч [15].

Часовая заработная плата рассчитывается путем деления месячной заработной платы (оклад + надбавки) на количество рабочих часов в месяце (можно принять равным 168 ч или по данным Министерства труда и социальной защиты населения на момент проведения расчетов).

При этом месячная заработная плата вычисляется либо по фактическим данным предприятия (организации), либо берется исходя из сложившегося на рынке труда размера заработной платы данной категории специалиста.

Трудоемкость определяется исходя из сложности разработки программного обеспечения и объема выполняемых им функций.

Размер премии может устанавливаться исходя из практики, сложившейся в организации, или браться условно в диапазоне 50–100 % от размера основной заработной платы. Расчет затрат на основную заработную плату рекомендуется осуществлять в форме табл. 9.1.

Таблица 9.1

Расчет затрат на основную заработную плату команды разработчиков

Участник команды	Вид выполняемой работы	Месячная заработная плата, тыс. руб.	Часовая заработная плата, тыс. руб.	Трудоемкость работ, ч	Заработная плата по тарифу, тыс. руб.
1. Бизнес-аналитик					
2. Системный архитектор					
3. Ведущий программист					
4. Программист					
5. Тестировщик					
6. Дизайнер					

Затраты на дополнительную заработную плату команды разработчиков включают выплаты, предусмотренные законодательством о труде (оплата трудовых отпусков, льготных часов, времени выполнения государственных обязанностей и других выплат, не связанных с основной деятельностью исполнителей), и определяются по формуле

$$Z_d = \frac{Z_o \cdot N_d}{100},$$

где Z_0 – затраты на основную заработную плату, руб.; H_d – норматив дополнительной заработной платы, рекомендуется брать в пределах 10–20 %.

Отчисления на социальные нужды (в Фонд социальной защиты населения и на обязательное страхование) рассчитываются в соответствии с действующими законодательными актами по формуле

$$P_{\text{соц}} = \frac{(Z_0 + Z_d)H_d}{100},$$

где $P_{\text{соц}}$ – норматив отчислений на социальные нужды, % (согласно действующему законодательству).

При необходимости перечень затрат может быть дополнен и другими видами затрат, напрямую связанными с разработкой конкретного ПО: например, затраты на оплату консультационных услуг, необходимых для разработки ПО; оплату работ сторонней организации, выполнившей определенный незначительный этап разработки; приобретение права на использование уже существующего ПО в качестве составного модуля разрабатываемого и т. д.

Прочие затраты включаются в себестоимость разработки ПО в процентах от затрат на основную заработную плату команды разработчиков (табл. 9.1) по формуле

$$Z_{\text{пз}} = \frac{Z_0 H_{\text{п.з}}}{100},$$

где $H_{\text{п.з}}$ – норматив прочих затрат; рекомендуется брать в пределах 100–150 % (или по согласованию с консультантом по экономическому разделу).

Полная сумма затрат на разработку программного обеспечения находится путем суммирования всех рассчитанных статей затрат (табл. 9.2).

Таблица 9.2

Затраты на разработку программного обеспечения

Статья затрат	Сумма, млн руб.
Основная заработная плата команды разработчиков	
Дополнительная заработная плата команды разработчиков	
Отчисления на социальные нужды	
Прочие затраты	
Общая сумма затрат на разработку	

9.3. Оценка результата (эффекта) от использования (или продажи) программного продукта

Как указывалось выше, любое программное обеспечение разрабатывается для удовлетворения какой-либо потребности, получения эффекта. В общем виде эффект может быть 2 видов:

1. *Экономический эффект.* Разработка и использование программного обеспечения напрямую влияет на экономические показатели деятельности пользователя (например, в результате разработки разработчик получает прирост прибыли от продажи ПО, автоматизированная система контроля качества значительно снижает потери от брака, вследствие чего снижаются затраты на производство продукции, а следовательно, увеличивается прибыль). Данный эффект легко поддается стоимостной оценке и должен быть обязательно рассчитан при экономическом обосновании.

2. *Неэкономический эффект.* Это эффект, напрямую не связанный с экономическими результатами деятельности компании: социальный, экологический, политический, технический. В данном случае использование ПО оказывает косвенное (опосредованное) влияние на экономические показатели деятельности пользователя, либо предоставляет ему дополнительные выгоды иного характера, которые зачастую невозможно оценить в стоимостном выражении, либо процесс оценки является сложным, трудоемким и неточным (например, облегчается ведение бухгалтерского учета, увеличивается оперативность получения управленческой информации и т. п.). Если использование ПО приводит к получению только неэкономического эффекта, то достаточно будет подробного словесного описания этого эффекта: в чем он выражается, кто конкретно получает выгоды от внедрения программного обеспечения.

Экономический эффект от разработки (совершенствования, модернизации) и применения программного обеспечения для собственных нужд

Экономический эффект от разработки программного обеспечения для собственных нужд может быть получен организацией от его использования за счет следующего:

- снижения трудоемкости выполнения «ручных» операций и бизнес-процессов при внедрении программного обеспечения;
- ускорения скорости обслуживания клиентов и роста возможности обслуживания большего их количества в единицу времени, т. е. роста производительности труда;

- сокращения времени на подготовку разнообразной финансовой отчетности: увеличения числа выводимых в единицу времени документов, уменьшения времени подготовки отчета;
- повышения уровня сервиса (сокращения времени на устранение инцидентов);
- роста объемов производства продукции, роста заказов (например, в случае внедрения интернет-магазина);
- появления нового канала сбыта продукции и т. п.

Расчет экономического эффекта зависит от особенностей конкретного программного обеспечения и полученного экономического эффекта в результате его использования и определяется по согласованию с консультантом по экономическому разделу дипломного проекта.

Экономическим эффектом при применении разработанного ПО может быть либо прирост чистой прибыли в виде экономии трудовых (заработная плата с начислениями), материальных и финансовых затрат, либо прирост чистой прибыли, полученный в результате роста объемов производства, роста заказов и т. д.

При расчете экономического эффекта необходимо также учесть прирост текущих затрат, связанных с использованием (эксплуатацией) ПО: прирост затрат на заработную плату обслуживающего персонала, прирост затрат на интернет-трафик и т. п.

В общем виде экономический эффект при использовании ПО будет рассчитываться по формуле

$$\Delta\Pi_{\text{ч}} = (\mathcal{E}_3 - \Delta Z_{\text{тек}})(1 - H_{\text{п}}),$$

где \mathcal{E}_3 – экономия текущих затрат, полученная в результате применения ПО, руб.; $\Delta Z_{\text{тек}}$ – прирост текущих затрат, связанных с использованием ПО, руб.; $H_{\text{п}}$ – ставка налога на прибыль в соответствии с действующим законодательством, %.

При совершенствовании ПО обоснование экономической эффективности затрат на совершенствование, которые являются текущими затратами предприятия, заключается в определении экономического эффекта, получаемого в результате применения усовершенствованного ПО, по формуле

$$\Delta\Pi_{\text{ч}} = (\mathcal{E}_3 - Z_{\text{р}} - \Delta Z_{\text{тек}})(1 - H_{\text{п}}),$$

где $Z_{\text{р}}$ – затраты на разработку программного обеспечения, руб.

Также необходимо рассчитать рентабельность затрат на совершенствование ПО по формуле

$$Y_p = \frac{\Delta\Pi_{\text{ч}}}{Z_p} 100 \%$$

Экономический эффект от разработки программного обеспечения по индивидуальному заказу

При таком варианте разработки ПО экономический эффект может быть рассчитан как для организации-разработчика, так и для заказчика ПО.

Для организации-разработчика необходимо описать возможный эффект от применения ПО, который получит пользователь, т. е. организация-заказчик. По сути, здесь речь идет о том, за что же заказчик платит деньги.

Для организации заказчика необходимо не только описать возможный эффект от применения разработанного по ее заказу ПО, но и рассчитать его в стоимостном выражении.

Экономическим эффектом является:

1. Для организации-разработчика либо чистая прибыль, если организация является плательщиком налога на прибыль, либо прибыль до налогообложения, если организация освобождена от уплаты налога на прибыль, полученная от реализации программного обеспечения.

2. Для организации-заказчика прирост чистой прибыли, полученной при применении разработанного ПО.

Экономический эффект у организации-разработчика, если организация не является плательщиком налога на прибыль, рассчитывается по формуле

$$\Pi = Ц - \text{НДС} - Z_p,$$

где Ц – цена реализации ПО заказчику, руб.; НДС – сумма налога на добавленную стоимость, руб.

Сумма налога на добавленную стоимость определяется для организаций, являющихся плательщиками НДС, по формуле

$$\text{НДС} = \frac{Ц \cdot N_{\text{дс}}}{100 \% + N_{\text{дс}}},$$

где $N_{\text{дс}}$ – ставка налога на добавленную стоимость согласно действующему законодательству (20 %).

Если организация является плательщиком налога на прибыль, то экономический эффект вычисляется по формуле

$$\Pi_{\text{ч}} = \Pi - \frac{\Pi \text{ Н}_{\text{п}}}{100}. \quad (9.1)$$

Для оценки экономического эффекта у организации-разработчика необходимо определить цену ПО, которая может быть установлена:

1. В процессе переговоров между разработчиком и заказчиком, поскольку в данном случае создается под нужды и требования конкретного заказчика, т. е. является уникальным.

2. На основе средних рыночных цен на программное обеспечение, выполняющих аналогичные функции.

В обоих случаях необходимо рассчитать уровень рентабельности и сравнить его со средней ставкой по банковским депозитам. Сравнивая рассчитанный уровень рентабельности и среднюю ставку по банковским депозитам, делается вывод об эффективности разработки и реализации продукта по установленной цене.

Уровень рентабельности рассчитывается по формуле

$$Y_p = \frac{\Pi(\Pi_{\text{ч}})}{Z_p} 100 \%. \quad (9.2)$$

3. На основе расчета затрат на разработку и реализацию ПО и необходимого уровня прибыльности (рентабельности) ПО. Такой подход целесообразно применять, если на рынке существует множество специализированных организаций, способных предложить заказчику схожее программное обеспечение, или организация-разработчик только выходит на данный рынок и заинтересована в привлечении клиентов. В данном случае предприятие рассчитывает цену продукта по формуле

$$Ц = Z_p + \Pi + \text{НДС}.$$

Прибыль, включаемая в цену, исчисляется по формуле

$$\Pi = \frac{Z_p Y_p}{100 \%},$$

где Z_p – затраты на разработку и реализацию ПО; Y_p – запланированный норматив рентабельности, % (в общем случае можно ориентироваться на среднюю ставку по банковским депозитам на момент

расчета, т. е. уровень рентабельности не должен быть ниже данной ставки).

Налог на добавленную стоимость при таком подходе к ценообразованию определяется по формуле

$$\text{НДС} = \frac{(Z_p + \Pi)N_{\text{дс}}}{100}.$$

Если предложенная цена окажется ниже средней цены на схожие программы, то при прочих равных условиях заказчик предпочтет приобрести ПО у этого разработчика.

Экономический эффект при разработке ПО для свободной реализации на рынке ИТ

Экономический эффект организации-разработчика программного обеспечения в данном случае представляет собой прибыль (чистую прибыль) от его продажи множеству потребителей.

Прибыль от реализации в данном случае напрямую зависит от объемов продаж, цены реализации и затрат на разработку данного ПО.

Таким образом, необходимо сделать обоснование предполагаемого объема продаж – ожидаемого количества копий (лицензий) программного обеспечения, которое будет приобретено пользователями.

Цена ПО может быть определена на основе опроса потенциальных пользователей или цен на аналогичные ПО, представленные на рынке.

Прибыль, полученная разработчиком от реализации ПО на рынке, в случае, если организация освобождена от уплаты налога на прибыль, рассчитывается по формуле

$$\Pi = CN - \text{НДС} - Z_p.$$

Налог на добавленную стоимость определяется по формуле

$$\text{НДС} = \frac{CN N_{\text{дс}}}{100 \% + N_{\text{дс}}}.$$

Если предприятие является плательщиком налога на прибыль, рассчитывается чистая прибыль по формуле (9.1).

Для оценки эффективности затрат в разработку ПО необходимо рассчитать уровень рентабельности затрат по формуле (9.2).

Проект будет экономически эффективным, если рентабельность затрат на разработку программного обеспечения будет не меньше средней процентной ставки по банковским депозитным вкладам [15].

9.4. Расчет показателей эффективности инвестиций в разработку программного продукта (кроме варианта разработки программного продукта под заказ)

Расчет показателей эффективности инвестиций в разработку ПО осуществляется при его разработке для собственных нужд или под заказ (если есть возможность определить экономический эффект в стоимостном выражении),

В случае получения экономического эффекта необходимо сравнить размер инвестиций в разработку программного продукта (затраты на разработку ПО для собственных нужд, отпускная цена ПО, разработанного под заказ организацией-разработчиком), и получаемый годовой экономический эффект.

Здесь возможны два варианта:

1. Если сумма инвестиций меньше, чем сумма годового эффекта, то инвестиции окупятся менее чем за год. В этом случае рассчитывается простая норма прибыли (рентабельность инвестиций в разработку и использование ПО) по формуле

$$P_{и} = \frac{\Pi_{ч}}{З_{р}(Ц)} 100 \%$$

В данном случае для экономической целесообразности инвестирования необходимо, чтобы рентабельность инвестиций была более 100 % (100 % + ставка по банковским депозитам), так как в противном случае вместо инвестирования средств в разработку программного продукта их лучше положить в банк.

2. Если сумма инвестиций больше суммы годового экономического эффекта, то экономическая целесообразность инвестиций в разработку и использование программного продукта осуществляется на основе расчета и оценки следующих показателей:

- чистый дисконтированный доход (ЧДД, или *NPV*);
- срок окупаемости инвестиций (ТОК, или *PP*);
- рентабельность инвестиций ($P_{и}$, или *PI*).

Так как приходится сравнивать разновременные результаты (экономический эффект) и затраты (инвестиции в разработку программного продукта), необходимо привести их к единому моменту времени – началу расчетного периода, что обеспечивает их сопоставимость.

Для этого необходимо использовать дисконтирование путем умножения соответствующих результатов и затрат на коэффициент дисконтирования соответствующего года t , который определяется по формуле

$$\alpha_t = \frac{1}{(1 + E_n)^t},$$

где E_n – норма дисконта (в долях единиц), равная или больше средней процентной ставки по банковским депозитам, действующей на момент осуществления расчетов; t – порядковый номер года периода реализации инвестиционного проекта (предполагаемый период использования разрабатываемого ПО пользователем и время на разработку).

Чистый дисконтированный доход рассчитывается по формуле

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=1}^n (P_t \alpha_t - Z_t \alpha_t),$$

где n – расчетный период, лет; P_t – результат (экономический эффект – прибыль или чистая прибыль), полученный в году t , руб.; Z_t – затраты (инвестиции) (затраты на разработку (модернизацию) или на приобретение и внедрение ПО) в году t , руб.

Если чистый дисконтированный доход больше нуля, то проект эффективен, т. е. инвестиции в разработку и применение данного ПО экономически эффективны.

Срок окупаемости проекта – момент, когда суммарный дисконтированный результат (эффект) станет равным (превысит) дисконтированную сумму инвестиций, т. е. определяется, через какой период времени инвестиционный проект начнет приносить инвестору прибыль.

Рентабельность инвестиций $P_{и}$ вычисляется как отношение суммы дисконтированных результатов (эффектов) к осуществленным инвестициям:

$$P_{и} = \frac{\sum_{t=0}^n P_t \alpha_t}{\sum_{t=0}^n Z_t \alpha_t}.$$

Рентабельность инвестиций должна быть больше 100 %, чтобы инвестиции в разработку и применение ПО были эффективными. Расчет показателей эффективности инвестиций целесообразно осуществлять в табличной форме (табл. 9.3).

Таблица 9.3

**Расчет эффективности инвестиционного проекта
по разработке программного обеспечения**

Показатель	Расчетный период			
	1	2	3	4
Результат:				
1. Экономический эффект				
2. Дисконтированный результат				
Затраты:				
1. Инвестиции в разработку (модернизацию) программного обеспечения				
2. Дисконтированные инвестиции				
3. Чистый дисконтированный доход по годам				
4. Чистый дисконтированный доход с нарастающим итогом				
Коэффициент дисконтирования				

9.5. Определение точки безубыточности

Точка безубыточности – это объем производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль.

Иными словами, под точкой безубыточности понимается такой момент, когда предприятие полностью покрывает убытки и деятельность компании начнет приносить реальную прибыль.

Точка безубыточности – объем продаж, при котором прибыль компании равна нулю. Прибыль – это разница между доходами и расходами.

Точку безубыточности измеряют в натуральном или денежном выражении. Данный показатель точки безубыточности позволяет определить, сколько продукции надо реализовать, какой объем работ выполнить, или услуг оказать, чтобы прибыль компании была бы равной нулю.

Таким образом, в точке безубыточности доходы покрывают расходы. При превышении точки безубыточности предприятие получает

прибыль, если точка безубыточности не достигнута, то предприятие несет убытки.

Для каких целей используется точка безубыточности?

Расчет точки безубыточности позволяет:

- определить оптимальную стоимость реализации производимой продукции, выполнения работ или оказания услуг;
- рассчитать, в какие сроки окупится новый проект, т. е. определить момент, когда полученные доходы станут больше издержек предприятия;
- следить за изменениями показателя точки безубыточности, для того чтобы установить существующие проблемы в процессе производства и реализации продукции, выполнения работ, оказания услуг;
- проводить анализ финансового состояния предприятия;
- узнать, как повлияет изменение цены на реализуемую продукцию, выполняемые работы, оказываемые услуги или понесенные расходы на получаемую в итоге выручку.

Точка безубыточности и практика ее использования

Анализ точки безубыточности используется в различных целях.

Рассмотрим некоторые направления и цели использования данного показателя.

Приведем в табл. 9.4 цели возможного использования показателя точки безубыточности на практике.

Таблица 9.4

Показатели точки безубыточности

Пользователи	Цель использования
<i>Внутренние пользователи</i>	
Директор по развитию/продажам	Расчет оптимальной цены за единицу товара, расчет уровня издержек, когда предприятие может быть еще конкурентоспособным. Расчет и составление плана продаж
Собственники/акционеры	Определение объема производства, при котором предприятие станет рентабельным
Финансовый аналитик	Анализ финансового состояния предприятия и уровня его платежеспособности. Чем дальше предприятие от точки безубыточности, тем выше ее порог финансовой надежности
Директор производства	Определение минимально необходимого объема производства продукции на предприятии

Пользователи	Цель использования
<i>Внешние пользователи</i>	
Кредиторы	Оценка уровня финансовой надежности и платежеспособности предприятия
Инвесторы	Оценка эффективности развития предприятия
Государство	Оценка устойчивого развития предприятия

Использование модели точки безубыточности используется в управленческих решениях и позволяет дать общую характеристику финансового состояния предприятия, оценить уровень критического производства и продаж для разработки комплекса мер по увеличению финансовой прочности.

Этапы для определения точки безубыточности

На практике выделяют три этапа для определения точки безубыточности предприятия.

1. Сбор необходимой информации для проведения необходимых расчетов. Оценка уровня объема производства, реализации продукции, прибыли и убытков.

2. Вычисление размера переменных и постоянных издержек, определение точки безубыточности и зоны безопасности.

3. Оценка необходимого уровня продаж/производства для обеспечения финансовой устойчивости предприятия.

Задачей предприятия является определение нижней границы своей финансовой устойчивости и создание возможностей для увеличения зоны безопасности.

Расчет точки безубыточности и переменные, постоянные издержки

Чтобы найти точку безубыточности, необходимо установить, какие из затрат предприятия относятся к постоянным затратам, а какие расходы относятся к переменным затратам.

Так как данные затраты влияют на определение точки безубыточности и являются обязательными составляющими для расчета точки безубыточности.

К постоянным затратам относятся амортизационные отчисления, заработная плата административно-управленческого персонала с отчислениями с заработной платы во внебюджетные фонды, арендная плата офисных помещений и другие расходы.

К переменным затратам относятся материалы, комплектующие, полуфабрикаты, используемые в производстве, топливо и энергия для технологических нужд, заработная плата основных рабочих с отчислениями с заработной платы во внебюджетные фонды и другие расходы.

Постоянные затраты не зависят от объема производства и продаж и не меняются с течением времени.

При этом на изменение постоянных затрат могут повлиять следующие факторы: рост/падение производительности предприятия, открытие/закрытие производственных цехов, увеличение/снижение арендной платы, инфляция и другие факторы.

Переменные затраты зависят от объема производства и изменяются вместе с изменением объема. Соответственно, чем больше объем производства и продаж, тем больше переменные затраты. Переменные затраты на единицу продукции не изменяются с изменением объема производства. Переменные затраты на единицу продукции являются условно-постоянными.

Формула для расчета точки безубыточности

Для расчета точки безубыточности понадобятся показатели, представленные в табл. 9.5.

Таблица 9.5

Показатели для расчета точки безубыточности

Обозначение показателя	Его значение
<i>CVP/BEP</i> (cost-volume-profit/break-even point)	Точка безубыточности
<i>TFC</i> (total fixed cost)	Постоянные расходы
<i>TVC</i> (total variable cost)	Переменные расходы
<i>AVC</i> (average variable cost)	Переменные расходы на одну единицу продукции
<i>TR</i> (total revenue)	Выручка (доходы)
<i>P</i> (price)	Цена реализации
<i>Q</i>	Объем производства в натуральном измерении
<i>MR*</i> (marginal revenue)	Маргинальный доход

Используются два вида расчета точки безубыточности:

1. Расчет точки безубыточности ТБУ в натуральном эквиваленте:

$$BEP_{\text{нат}} = TFC / (P - AVC).$$

Зная количество товаров, можно рассчитать точку безубыточности в денежном эквиваленте:

$$BEP_{\text{ден}} = BEP_{\text{нат}} \cdot P.$$

Для наглядности рассмотрим числовой пример:

– постоянные расходы предприятия TFC : 50 000 руб.;

– переменные расходы на производство единицы продукции AVC : 100 руб.;

– цена реализации P : 200 руб.

Подставляем исходные значения в формулу

$$BEP_{\text{нат}} = 50\,000 / (200 - 100) = 500 \text{ шт.}$$

Имея полученный результат, можно рассчитать, при каком валовом доходе предприятие выйдет в ноль:

$$BEP_{\text{ден}} = 500 \text{ шт.} \cdot 200 \text{ руб.} = 100\,000 \text{ руб.}$$

2. Расчет точки безубыточности ТБУ в денежном выражении:

$$BEP_{\text{ден}} = (TR \cdot TFC) / (TR - TVC).$$

Также можно вычислить точку безубыточности через маргинальный доход:

$$MR = TR - TVC, \text{ или } MR \text{ за 1 ед.} = P - AVC.$$

Далее нужно узнать коэффициент маргинального дохода KMR :

$$KMR = MR / TR, \text{ или } KMR \text{ за 1 ед.} = MR \text{ за 1 ед.} / P.$$

Исходя из полученных значений получаем:

$$BEP_{\text{ден}} = TFC / KMR.$$

Для наглядности рассмотрим числовой пример:

– постоянные расходы предприятия TFC : 50 000 руб.;

– переменные расходы TVC : 60 000 руб.;

– выручка TR : 100 000 руб.

Подставляем значения в формулу

$$BEP_{\text{ден}} = (100\,000 \cdot 50\,000) / (100\,000 - 60\,000) = 125\,000 \text{ руб.}$$

$$MR = 100\,000 - 60\,000 = 40\,000 \text{ руб.}$$

$$KMR = 40\,000 / 100\,000 = 0,4.$$

$$BEP_{\text{ден}} = 50\,000 / 0,4 = 125\,000 \text{ руб.}$$

Таким образом, видно, что значения *ВЕР*, рассчитанные по двум формулам, равны.

Если предприятие будет реализовывать свои товары на 125 000 руб., то оно не будет терпеть убытки. Что касается коэффициента маргинального дохода, то он показывает, что каждый рубль выручки, полученной сверх, принесет в этом случае 40 коп. прибыли.

Исходя из вышеприведенного, можно сделать следующие выводы:

1. Модель точки безубыточности позволяет определить минимально допустимую границу продаж и производства продукции для предприятия. Данная модель хорошо может быть использована для крупных предприятий, имеющих устойчивый рынок сбыта.

2. Расчет точки безубыточности позволяет определить зону безопасности – удаленность предприятия от критического уровня, при котором прибыль равняется нулю [18].

Литература

1. Аакер, Д. Маркетинговые исследования / Д. Аакер, В. Кумар, В. Дэй. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 848 с.
2. Акулич, И. Л. Маркетинг : учеб. для вузов / И. Л. Акулич. – 8-е изд., испр. и доп. – Минск : Выш. шк., 2014. – 542 с.
3. Алексунин, В. А. Маркетинг : учебник / В. А. Алексунин. – М. : Дашков и К, 2008. – 200 с.
4. Андерсон, К. Менеджмент, ориентированный на потребителя: CRM-технологии как основа новых отношений с клиентом / К. Андерсон, К. Керр. – М. : Гранд ; Фаир-Пресс, 2003. – 288 с.
5. Анурин, В. Ф. Маркетинговые исследования потребительского рынка: уникальный отечественный опыт / В. Ф. Анурин. – СПб. : Питер, 2006. – 272 с.
6. Баранчеев, В. П. Управление инновациями : учеб. пособие / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – М. : Высш. образование : Юрайт, 2009. – 712 с.
7. Белоусова, С. Н. Маркетинг : учеб. пособие / С. Н. Белоусова. – Изд. 6-е. – Ростов н/Д : Феникс, 2010. – 381 с.
8. Березин, И. С. Маркетинговый анализ [Как занять и удержать лидерские позиции в своем секторе рынка]: Принципы и практика. Российский опыт / И. С. Березин. – М. : Эксмо, 2002. – 400 с.
9. Благодатских, В. А. Стандартизация разработки программных средств : учеб. пособие для вузов / В. А. Благодатских. – М. : Финансы и статистика, 2026. – 285 с.
10. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент : учеб. курс / И. А. Бланк. – 2-е изд. – Киев : Эльга ; Ника-Центр, 2004. – 656 с.
11. Бланк, И. А. Основы инвестиционного менеджмента : в 2 т. / И. А. Бланк. – Киев : Эльга ; SMART BOOK, 2013. – 672 с.
12. Божук, С. Г. Маркетинговые исследования / С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. – СПб. : Питер, 2004. – 304 с. – (Маркетинг для профессионалов).
13. Васильев, Г. А. Рекламный маркетинг : учеб. пособие / Г. А. Васильев. – М. : Вуз. учеб., 2008. – 276 с.
14. Володько, В. Ф. Международный менеджмент : учеб. пособие / В. Ф. Володько. – Минск : Амалфея, 2008. – 448 с.
15. Горовой, В. Г. Экономическое обоснование проекта по разработке программного обеспечения / В. Г. Горовой, А. В. Грицай, В. А. Пархименко. – Минск : БГУИР, 2018. – Режим доступа: https://www.bsuir.by/m/12_100229_1_80049.pdf. – Дата доступа: 01.06.2021.

16. Драчева, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов. – М. : Академия, 2010. – 288 с.
17. Драчева, Е. Л. Менеджмент: Практикум : учеб. пособие / Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов. – М. : Академия, 2016. – 304 с.
18. Дурович, А. П. Маркетинг: курс интенсивной подготовки / А. П. Дурович. – Минск : Соврем. шк., 2010. – 253 с.
19. Казначевская, Г. Б. Менеджмент / Г. Б. Казначевская. – Ростов н/Д : Феникс, 2011. – 346 с.
20. Карпеко, О. И. Промышленный маркетинг : учеб. пособие для вузов / О. И. Карпеко. – Минск : БГЭУ, 2010. – 414 с.
21. Кнышова, Е. Н. Менеджмент : учеб. пособие / Е. Н. Кнышова. – М. : ФОРУМ ; ИНФРА-М, 2013. – 340 с.
22. Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 816 с.
23. Котляров, И. Д. Маркетинг : учеб. пособие / И. Д. Котляров – М. : Эксмо, 2010. – 240 с.
24. Пайлон, Д. Управление разработкой ПО / Д. Пайлон, Р. Майлз. – СПб. : Питер, 2014. – 459 с.
25. Полукаров, В. Л. Основы менеджмента : учеб. пособие / В. Л. Полукаров. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 240 с.
26. Семенов, А. К. Основы менеджмента : учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – М. : Академия, 2008. – 556 с.
27. Кибанов, Ф. Я. Управление персоналом : учеб. пособие / Ф. Я. Кибанов. – М. : Кнорус, 2008. – 208 с.
28. Студинская, Г. Я. Развитие ИТ-услуг в Республике Беларусь / Г. Я. Студинская // Економіка знань, інноваційна економіка : сб. науч. тр. ученых и аспирантов / Переяслав.-Хмельниц. гос. пед. ун-т им. Григория Сковороды. – Переяслав. – С. 56–62.
29. Ялоте, П. Инженерия программного обеспечения / П. Ялоте. – Нью Дели, 2010. – 301 с.
30. Платежный баланс Республики Беларусь, 2017 / Нац. банк Респ. Беларусь. – Минск, 2018. – Режим доступа: <http://www.nbrb.by/publications/BalPay/BalPay2018.pdf>. – Дата доступа: 15.09.2020.
31. World Trade Organization. International Trade Statistics 2016 / WTO. – 2019. – Mode of access: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2018_e/its2018_e.pdf. – Date of access: 15.09.2020.
32. Беларусь в цифрах : стат. справ. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск : Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2018. – Режим доступа: http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_compilation. – Дата доступа: 15.09.2020.

Учебное электронное издание комбинированного распространения

Учебное издание

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ

**Учебно-методическое пособие
для студентов специальностей 1-40 05 01
«Информационные системы и технологии
(по направлениям)» и 1-40 80 04 «Информатика
и технологии программирования»
дневной и заочной форм обучения**

**Составители: Комраков Владимир Викторович
Комракова Евгения Владимировна**

Электронный аналог печатного издания

Редакторы *Т. Н. Мисюрова*
Компьютерная верстка *Н. Б. Козловская*

Подписано в печать 05.12.22.

Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».

Цифровая печать. Усл. печ. л. 16,51. Уч.-изд. л. 18,55.

Изд. № 19.

<http://www.gstu.by>

Издатель и полиграфическое исполнение
Гомельский государственный
технический университет имени П. О. Сухого.
Свидетельство о гос. регистрации в качестве издателя
печатных изданий за № 1/273 от 04.04.2014 г.
пр. Октября, 48, 246746, г. Гомель