

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СЕРВИСНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА РЫНКЕ ИТ-УСЛУГ

Абрамова Н.В.,

научный руководитель д-р экон. наук, проф. Войткевич Н.И.

Самарский государственный экономический университет

Решение научно-практических проблем стратегического менеджмента сервисных ИТ-организаций особенно актуально для российской экономики, так как отечественные торговые и промышленные предприятия осознали важность использования ИТ-технологий для комплексной автоматизации бизнеса и достижения превосходства над конкурентами; соответственно, наблюдается повышение спроса на высококачественные ИТ-услуги и квалифицированных специалистов.

Стратегический менеджмент предполагает долгосрочные цели и действия компании. Можно сказать, что разработка стратегий и соответствующего инструментария являются основой эффективного управления компанией.

Элементами стратегического управления являются:

- 1) анализ внешней среды организации;
- 2) внутренняя диагностика (оценка сильных и слабых сторон) организации;
- 3) определение миссии и целей организации;
- 4) разработка, оценка и выбор альтернативных стратегий по конкретным подсистемам организации;
- 5) разработка и развернутое определение корпоративной стратегии как программы конкретных действий;
- 6) реализация стратегии;
- 7) оценка результатов и обратная связь.

Стратегия компании – это деловая концепция организации на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить организации конкурентные преимущества в достижении целей.

Конкурентное преимущество может быть достигнуто за счет более низких издержек и дифференциации.

Для ИТ-компании низкие издержки отражают ее способность разрабатывать, выпускать и продавать сопоставимые программные продукты и услуги с затратами меньшими, чем у конкурентов.

Дифференциация – это способность обеспечить покупателя уникальной и/или большей ценностью в виде нового качества продукта, особых возможностей и свойств конфигурации или послепродажного обслуживания.

Любая потенциально эффективная стратегия и соответствующие способы ее реализации должны уделять достаточное внимание обоим типам конкурентного преимущества. Вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается, объединяет понятие базовой конкурентной стратегии (БКС). В основе концепции БКС лежит идея, что каждая из таких стратегий базируется на определенном конкурентном преимуществе. Для того, чтобы добиться его, организации необходимо выбрать свою конкретную стратегию.

В реальном бизнесе практикуют применение следующих стратегий:

1. Стратегия дифференциации. Целью стратегии является придание продуктам и услугам отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают предложение данной компании от предложений конкурентов. Дифференциация, как и

лидерство по издержкам, защищает организацию от конкурентных сил, но совершенно иным способом. Несмотря на то, что наличие отличительных качеств требует, как правило, более высоких издержек, успешная дифференциация позволяет организации добиться большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену.

2. Стратегия лидерства по издержкам. В центре внимания всей стратегии – низкие издержки по сравнению с конкурентами. Преимущество в отношении издержек создает относительно эффективную защиту против всех пяти конкурентных сил (а именно новых конкурентов; существующих конкурентов; конкурентов, предлагающих продукты-заменители; власти поставщиков; власти покупателей). Для IT-компаний лидерство по издержкам более возможно в отношении оказываемых специалистами услуг сопровождения программных продуктов, так как цены непосредственно на программы часто контролируются разработчиками.

3. Стратегия фокусирования, т.е. специализация на нуждах одного сегмента или конкретной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Цель ее – удовлетворить потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Для компаний, оказывающих услуги IT-аутсорсинга, выбор целевого сегмента может проводиться как исходя из размера организации-клиента, так и исходя из принадлежности организаций к сфере деятельности.

Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, но только в рамках целевого сегмента. В результате стратегия фокусирования разбивается на следующие две базовые конкурентные стратегии:

- **фокусированное лидерство по издержкам;**
- **фокусированная дифференциация.**

В ситуации практического выбора конкретной БКС по каждому конкретному продукту организация должна для себя четко решить, какой тип конкурентного преимущества она хочет получить и в какой сфере это реально возможно.

Применим приведенные научные положения для проведения стратегического анализа и разработки стратегии развития ООО «1С-Рарус Самара». Данная компания функционирует уже 17 лет на рынке Самарской области и является сервисной компанией по оказанию IT-услуг, а именно продажи, сопровождения, техподдержки, доработок и модернизации систем управления предприятием на базе программных продуктов 1С. Компания занимается как крупными проектами внедрения подобных систем, так и небольшими проектами по модернизации и развитию уже существующих систем. Клиентами компании являются как крупные промышленные предприятия, так и предприятия среднего и мелкого бизнеса, заинтересованные в автоматизации хозяйственной деятельности.

Миссия компании ООО «1С-Рарус Самара» – помогать организациям быстрее и эффективнее достигать их целей, используя передовые информационные технологии, упорядочивая их работу с помощью продуктов и услуг, связанных с программным обеспечением, производимым фирмой «1С».

Особенности рынка услуг компании ООО «1С-Рарус Самара»

1. Особенностью сопровождения 1С-продуктов является обязательное требование компании-разработчика оформить ИТС-подписку, без ее наличия клиент не может пользоваться услугами сопровождения, предоставляемыми компанией.

2. ООО «1С-Рарус Самара» - компания с внушительным сроком работы на рынке и довольно высокими стандартами обслуживания, поэтому она устанавливает цену на уровне 1400 рублей за час. В то же время, прямые конкуренты со столь же хорошей репутацией имеют цену примерно 1200 рублей за час; некоторые другие игроки – на уровне 800-900 рублей. Большинство клиентов в первую очередь обращают

внимание на цену одного часа обслуживания, предлагаемую компанией. Такая ценовая политика может «смутить» потенциального покупателя.

3. ООО «1С-Рарус» - одна из нескольких компаний Самарского региона, имеющая собственный Авторизованный Учебный Центр, предлагающий услуги по обучению работе с программами 1С и проводящий сертификацию специалистов.

SWOT-анализ компании ООО «1С-Рарус Самара»

1. Сильные стороны бизнеса

- квалифицированный персонал, четкое разделение обязанностей;
- сертификат ЦСО (центра сертифицированного обучения);
- большой опыт в организации семинаров, демо-дней;
- положительный имидж компании, большой опыт работы на рынке 1С;
- внедрение новой системы учета клиентов (CRM).

2. Слабые стороны бизнеса

- низкая квалификация новых сотрудников отдела продаж;
- нехватка преподавателей и рабочих мест в учебном центре;
- отсутствие корпоративного духа;
- нехватка «агрессивного» менеджера в отделе продаж для задания темпа другим сотрудникам;
- нет четкой технологии ведения клиента после продажи продуктов 1С.

3. Возможности

- рост спроса на услуги аутстаффинга, в частности, на предоставление IT-персонала в помощь при переезде компаний;
- развитие рынка аренды бизнес-приложений с помощью удаленного доступа;
- увеличение спроса на образовательные услуги по программам 1С;
- снижение барьеров входа на рынки энергетики и государственных учреждений за счет внедрения системы тендерных закупок.

4. Угрозы

- усиление конкуренции на региональном рынке IT-аутсорсинга;
- невозможность IT-персонала компании отработать все заявки от отдела продаж;
- снижение производительности труда вследствие поступления от отдела телемаркетинга заявок низкого качества;
- снижение спроса на программные продукты 1С.

Исходя из представленной информации, ООО «1С-Рарус» не целесообразно использовать стратегию лидерства по издержкам (установленный компанией экономически выгодный уровень цен уже выше, чем у конкурентов; продвижение идеи исключительного качества предоставляемых услуг не предполагает установления низкой цены). Стратегия фокусирования также не может быть ведущей для компании, так как она пытается охватить различные сегменты рынка и уделить их разработке максимально возможное количество внимания, обеспечивая постоянно высокий уровень качества услуг. Поэтому, наиболее привлекательной выглядит стратегия дифференциации, учитывающая индивидуальный подход к каждому покупателю, представление рынку услуг высокого качества, не имеющих аналогов (ООО «1С-Рарус Самара» предлагает уникальные программные продукты, разработанные на базе «1С», выполняет сложные работы по разработке и сопровождению информационных систем).

Мероприятия в рамках выбранной стратегии

- повышение эффективности проведения первичных работ, выражающееся в увеличении доли привлеченных клиентов по отношению к общему количеству обращений (требование от сотрудников повышенного внимания к новым клиентам, детального выявления потребности)

- выход на рынок государственных учреждений как потенциальных клиентов на договоры долгосрочного и полного IT-аутсорсинга;
- разработка новых направлений активности (опросы, приглашения) и введение системы расчета рентабельности направления телемаркетинга;
- выход на рынок продажи телемаркетинга как услуги для сторонних организаций;
- внедрение системы сопровождения клиента после покупки продуктов 1С (систематический обзвон клиентов, закрепленных за менеджерами; внедрение системы контроля отработанных часов по договору технического обеспечения и поддержки);
- улучшение условий обучения для Учебного центра, разработка новых учебных программ;
- пересмотр мотивации сотрудников отдела продаж (формировать планы продаж и мотивацию в зависимости от среднего чека и количества выставленных счетов; пересмотр существующие критерии, их влияния на продажи);
- развитие направления обслуживания IT-инфраструктуры клиентов (расширение ассортимента поставляемого оборудования и компонентов, повышение квалификации соответствующих сотрудников).

В целом, в настоящее время IT-компания ООО «1С-Рарус Самара» имеет хорошие шансы для развития и укрепления бизнеса, при условии выполнения предложенных мероприятий в рамках выбранной стратегии развития.