

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И.В. Филимоненко

« ____ » _____ 2016 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Формирование системы взаимоотношений с клиентами

на рынке IT-аутсорсинга

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.06 «Маркетинг»

Научный руководитель _____ кан.экон.наук доцент В.В. Вингерт

Выпускник _____ А.С. Копеева

Рецензент _____ кан.экон.наук, начальник
управления информационных
технологий ООО «Новый Город»
Д.В. Добровольский

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Теоретические основы построения и развития взаимоотношений с клиентами	9
1.1 Взаимодействие с клиентом как самостоятельный предмет исследования	9
1.2 Анализ структуры взаимоотношений и агентов взаимодействия на рынке услуг	21
1.3 Подходы к формированию и развитию отношений с клиентами	29
2 Анализ практики формирования взаимоотношений с клиентами компаний рынка ИТ-аутсорсинга	39
2.1 Состояние российского рынка ИТ-аутсорсинга и проблемы формирования взаимоотношений с клиентами на нем	39
2.2 Анализ методов, моделей и инструментов формирования взаимоотношений с клиентами на российском рынке ИТ-аутсорсинга	54
2.3 Совершенствование методов, моделей и инструментов формирования взаимоотношений с клиентами на рынке ИТ-аутсорсинга	62
3 Разработка и практическое применение системы формирования взаимоотношений с клиентами на рынке ИТ-аутсорсинга	69
3.1 Формирование системы взаимоотношений с клиентами на рынке ИТ-аутсорсинга	69
3.2 Практическое применение результатов исследований и оценка внедрения системы формирования взаимоотношений с клиентами на примере компании рынка ИТ-аутсорсинга	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	88
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	92

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. На сегодняшний день компании, занятые построением устойчивых конкурентных позиций, все больше отходят от ориентации на текущие показатели продаж и стремятся развивать долгосрочные взаимодействия с ключевыми участниками рынка и прежде всего с клиентами. Тесное взаимодействие с клиентом требует согласованных целей, планов, бизнес-процессов партнеров, а так же предполагает установление и поддержание устойчивых связей, как на организационном уровне, так и на уровне личных контактов. Рынок ИТ-аутсорсинга в данном вопросе является ярчайшим примером для рассмотрения системы формирования взаимоотношений с клиентами, так как в процессе работы между заказчиком и исполнителем возникает тесная взаимосвязь, основанная на открытом доступе ко всей сфере информационных технологий партнера, нередко содержащей конфиденциальную информацию.

Таким образом, для завоевания не только доверительных отношений со своими клиентами, но и конкурентной позиции на рынке ИТ-услуг в целом, необходимо более глубокое понимание ориентации на клиента, наиболее востребованными становятся практические механизмы повышения клиентоориентированности. В связи с этим, тема ориентации на клиента представляется актуальной как в плоскости теоретических исследований, так и в области решения прикладных задач.

Тема магистерской диссертации: Формирование системы взаимоотношений с клиентами на рынке ИТ-аутсорсинга.

Целью МД является разработка подхода к формированию и построению системы взаимоотношений компании с клиентами, как источника повышения конкурентоспособности. Для достижения цели исследования, на первоначальном этапе, были поставлены следующие задачи:

- обобщить и систематизировать существующие подходы к определению понятия ориентация на клиента, проводя увязку с наличием определенных процессов компаний;

- систематизировать модели, описывающие процесс и этапы развития межфирменных взаимодействий, которые обеспечивают ориентацию компании на клиента;

- на основе проведенных обобщений разработать универсальную содержательную модель ориентации на клиента, позволяющую, с одной стороны, структурировать понятие ориентации на клиента, а с другой – проводить оценку данной компетенции в компаниях на рынке ИТ-аутсорсинга;

- доказать возможность использования данной модели на практике для оценки существующего состояния ориентации на клиента и разработки последовательности действий, направленных на развитие системы взаимоотношений с клиентом;

- определить специфические типы взаимоотношений с клиентами, складывающиеся на российском рынке ИТ-аутсорсинга, и на их основе выявить совокупность факторов, позволяющих на индивидуальном уровне формировать клиентоориентированное поведение компании.

Объектом МД являются взаимоотношения между компаниями-исполнителями и их клиентами.

Предметом МД – процессы построения и развития клиентоориентированных отношений.

1 Теоретические основы построения и развития взаимоотношений с клиентами на рынке ИТ-аутсорсинга

1.1 Взаимодействие с клиентом как самостоятельный предмет исследования

Ориентация на клиента является центральным элементом маркетинговой концепции управления, предполагающим развитие и поддержание конкурентных преимуществ на рынке за счет наиболее полного удовлетворения потребностей клиента. Так, создание и предложение дополнительной ценности потребителям является важным условием получения конкурентных преимуществ на рынке [1, 2]. Одним из ожидаемых результатов целенаправленной работы с клиентами является формирование лояльной клиентской базы компании, что в свою очередь несет ряд положительных эффектов: снижение издержек, связанных с обслуживанием клиентов, и ценовой чувствительности потребителей, распространение положительных отзывов и т.п. [3].

Помимо теоретических исследований, ориентация на клиента является популярной идеей в деловом сообществе и декларируется многими компаниями как некий своеобразный «знак качества» в глазах потребителя, или способ дифференциации на высоко конкурентном рынке. Многие компании включают тезисы о первостепенном значении клиентов в годовые отчеты, послания президентам компании и пресс-релизы. Для обеспечения поддержки клиентов используются колл-центры и постоянный мониторинг удовлетворенности. Однако формы практической реализации ориентации на клиента значительно варьируются в практике компаний [4].

Сама ориентация на клиента – основная идея маркетинга и была наиболее четко аргументирована в маркетинге. Так, маркетинговый (или рыночный) подход, как философия или политика компании, предполагает, что долгосрочной целью бизнеса является удовлетворение потребностей клиентов для максимизации прибыли компании [5, 6]. Один из сторонников

маркетинговой концепции, П. Дракер, утверждал, что единственной обоснованной (валидной) целью бизнеса является удовлетворенность клиентов [7]. Осознание важности клиента возникло достаточно рано и в деловом сообществе, так Дж. МакКитерик из компании Дженерал Электрик предложил расширить определение концепции маркетинга. Он отметил, что целью маркетинга является реагирование на нужды клиента, а не адаптация выявленных потребностей под нужды компании. Одно из базовых уточнений маркетинговой концепции было сделано Т. Левиттом. По его мнению, бизнес определяется тем, какие потребности он обслуживает, а не тем, какие именно продукты предлагает для удовлетворения этих потребностей.

За классическими работами П. Дракера и Т. Левитта, в которых переосмысливалась и расширялась концепция маркетинга, последовал ряд исследований. В них рассматривался ограниченный круг проблем. В целом их можно разделить на четыре основных блока [5]:

- описательные исследования степени адаптации маркетинговой (рыночной) философии в компании;
- работы, пропагандировавшие преимущества принятия рыночной ориентации в качестве бизнес-философии;
- попытки выделить границы рыночной концепции;
- исследования факторов, влияющих на внедрение концепции рыночной ориентации.

Таким образом, идея рыночной ориентации, лежащие в основе маркетингового подхода, развивались и в последующих работах.

Согласование интересов участников рыночного обмена всегда было предметом изучения маркетинга как науки, однако в 1980-е гг. вопросы управления взаимоотношениями с потребителями выделились в отдельное направление исследований, поменяв само содержание классического маркетинга. Новое направление акцентирует внимание на взаимоотношениях и

получило название «маркетинг взаимоотношений»¹ (relationship marketing, RM). В рамках данного подхода взаимодействия с клиентом рассматриваются с точки зрения долгосрочных взаимодействий, перспективы совместного создания ценности. Клиент становится не просто источником прибыли, но партнером в сфере формирования и поддержания конкурентных преимуществ бизнеса. По мере увеличения срока взаимодействия, увеличивается число источников создаваемой ценности, акцент ориентации на клиента смещается с привлечения клиентов и максимизации текущих продаж с помощью всей доступной информации на удержание клиента, развития с ним взаимоотношений и вовлечения в процесс создания ценности. Такое изменение акцента приводит к расширению числа функциональных областей, вовлекаемых в обслуживание клиента, активно развиваются исследования в пограничных сферах, объединяющие, к примеру, маркетинг взаимоотношений и управление цепями поставок. Такое направление развития открывает перед маркетингом широкие перспективы для удовлетворения насущных потребностей бизнеса: в частности, развития конкурентных преимуществ.

В ходе развития отношенческого подхода было предложено значительное число определений маркетинга партнерских отношений. Наиболее общее определение принадлежит Р. Моргану и Ш. Ханту: «Маркетинг взаимоотношений включает все маркетинговые действия, направленные на установление, развитие и поддержание успешных отношенческих обменов» [8]. Таким образом, маркетинг взаимоотношений рассматривает не только системы отношений «поставщик-покупатель», но и более сложные формы, когда клиент не только не является активным агентом отношений, но и не всегда формально входит в систему – как в случае стратегических альянсов и партнерств, внутреннего маркетинга или взаимодействий бизнеса с государственными и общественными структурами. В таких ситуациях некий «клиент» или конечный

¹ В русскоязычных источниках используется ряд синонимичных терминов «маркетинг отношений», «маркетинг партнерских отношений», «маркетинг взаимодействия», «маркетинг взаимоотношений», которые являются переводом термина relationship marketing. Здесь и далее в качестве основного термина будет использоваться обозначение «маркетинг взаимоотношений».

потребитель могут исключаться из непосредственной системы обмена, оказывая влияние только на целевые установки участников в случае достаточного уровня их клиентоориентированности. Рассматривая расширенную трактовку маркетинга взаимоотношений, следует отметить термин «Total Relationship Marketing», предложенный Э. Гуммессоном. Он определяет маркетинг (Total Relationship Marketing) как маркетинг, в основе которого лежит интерактивное взаимодействие, сетевые связи и взаимоотношения, подчеркивая, что в свою очередь маркетинг служит основой для выработки общих принципов управления сетями торгующих организаций, структур рынка и общества [9].

В этом контексте, определения маркетинга взаимоотношений можно разделить на две группы. Первые акцентируют внимание на взаимодействиях с клиентом (Берри, Джексон, Дойль, Портер, Гордон и др.), а вторые включают в систему отношений помимо клиентов и других участников: поставщиков, общественные и государственные структуры, а иногда и конкурентов (Гуммессон, Морган, Хант, Гронроос и др.). Анализ существующих определений представлен в таблице 1.1 [8, 9].

Таблица 1.1. – Многообразие определений маркетинга партнерских отношений

Автор	Год	Акцент на клиента	Расширенная трактовка	Определение
Л. Берри	1983	+		Маркетинг взаимоотношений – это привлечение потребителей, поддержание и развитие взаимоотношений с потребителями
Б. Джексон	1985	+		Маркетинг взаимоотношений ориентирован на построение устойчивых долговременных отношений с отдельными потребителями
Р. Маккена	1991	+		Создание вовлеченности потребителей путем коммуникаций и обмена знаниями
С. Дойль, Дж. Рот	1992	+		Цель продаж в контексте взаимоотношений – получить позицию предпочитаемого поставщика, через развитие доверия на протяжении периода времени

Продолжение таблицы 1.1

М. Портер	1993	+		Маркетинг взаимоотношений – это процесс, в котором обе стороны – покупатель и продавец – организуют эффективные, комфортные, вдохновляющие и этические взаимоотношения; личные, профессиональные и выгодные отношения для обеих сторон
Д. Балантайн	1993		+	Маркетинг взаимоотношений – создание, развитие и поддержание обмена ценностями между вовлеченными сторонами, при этом взаимоотношения по обмену развиваются постоянно и стабильно в цепочке создания добавленной стоимости
Э. Гуммесон	1994		+	Маркетинг, основанный на взаимоотношениях, сетях и взаимодействии, ориентирован на взаимовыгодные долгосрочные отношения с отдельными потребителями; ценность создается участвующими в отношениях сторонами совместно.
Р. Морган, Ш. Хант	1994		+	Маркетинг взаимоотношений включает все маркетинговые действия, направленные на установление, развитие и поддержание успешных отношенческих обменов.
Я. Гордон	1998	+		Маркетинг взаимоотношений – это непрерывный процесс определения и создания ценностей совместно с индивидуальными покупателями, совместного получения и распределения выгоды от этой деятельности между участниками взаимодействия.
А. Парватияр, Д. Шет	2000	+		Продолжающийся процесс участия в кооперативных и партнерских программах с посредниками и конечными потребителями для создания и развития совместной экономической ценности при снижении издержек
А. Парватияр, Д. Шет	2000	+		Повышение приверженности потребителей к организации за счет предложения большей ценности при снижении издержек

Окончание таблицы 1.1

М. Брюн	2003			Маркетинг взаимоотношений относится ко всем действиям, направленным на анализ, планирование, реализацию и контроль мер, которые вызывают, стабилизируют и усиливают и возобновляют деловые отношения с заинтересованными сторонами корпорации, главным образом с потребителями, а так же на создание взаимной ценности в процессе этих отношений.
---------	------	--	--	---

В противовес расширенным определениям, предложенным Э. Гумессонном, Р. Морганом и Ш. Хантом, существуют и узкие трактовки маркетинга взаимоотношений, подчеркивающие значение информационных технологий. К примеру, Бикерт определяет маркетинг взаимоотношений, как маркетинг баз данных, в котором делается акцент на аспектах продвижения, связанных только с поддержкой баз данных. Несмотря на всю значимость информационных технологий для маркетинга взаимоотношений, такая трактовка представляется ошибочной. Сходные заблуждения вызвало широкое распространение аббревиатуры CRM (Customer Relationship Management) – управление отношениями с клиентами. В узком значении CRM представляет собой набор технологий обработки клиентской информации, реализованные в отдельном классе IT-решений. Однако в ряде работ «маркетинг взаимоотношений» и «CRM» используются поочередно как синонимы, что является крайне узким и даже ошибочным пониманием данной концепции [10]. Кроме того, на потребительских рынках концепция управления отношениями с клиентами (CRM) в значительной мере отличается от рассмотрения партнерских отношений на промышленных рынках. Концепция CRM скорее предполагает эффективное использование клиентской информации и различных маркетинговых инструментов для осуществления манипулятивного воздействия на клиента, чем построение системы полноценных взаимодействий. В противовес такой трактовке CRM и искажению понятия

отношений как двустороннего процесса была предложена концепция CMR (Customer Managed Relations) [11]. Это сравнительно новый подход предполагает значительный шаг в сторону ориентации клиента и в значительной степени приближается к принципам маркетинга взаимоотношений (таблица 1.2). Такая трактовка маркетинга взаимоотношений представляется наиболее перспективной с точки зрения управления процессом построения и развития партнерских отношений.

Таблица 1.2 – Переход от традиционного CRM к отношениям, управляемым клиентом

CRM	CMR
Отношениями управляет компания	Отношениями управляет клиент
Ориентирована на повышение эффективности бизнеса и повышение удобства управления компанией	Делает бизнес более удобным для клиентов
Отслеживание клиентов по его транзакциям	Понимание уникальных потребностей клиентов
Относится к клиентам с позиции их принадлежности отдельным сегментам	Индивидуальное отношение к клиентам
Побуждает клиента к совершению определенных действий, адекватных, по мнению компании.	Позволяет клиентам информировать компанию о том, что для него действительно важно.
Активный сбор информации по клиенту, который часто воспринимается крайне негативно.	Клиент обладает реальным механизмом воздействия на компанию
Направлена на оптимизацию деятельности компании, удовлетворение её потребностей с активным использованием информации по клиенту.	Направлена на удовлетворение клиента и его потребностей

Таким образом, установление и поддержание партнерских отношений между поставщиком и потребителем не сводится к деятельности в рамках отдельных функциональных областей, но требует их объединенных усилий, а также вовлечения всех сотрудников компании в процесс совместного создания и распределения ценности.

Как уже было отмечено выше, в 1990-х гг. маркетинг взаимоотношений окончательно сформировался в качестве самостоятельного направления исследований. Одновременно произошло смещение фокуса исследований с транзакционного маркетинга в сторону маркетинга взаимоотношений [6], а

также возникла дискуссия о появлении новой парадигмы в маркетинге, призванной заменить традиционную парадигму «маркетинг-микс» [12]. Для выделения специфических особенностей маркетинга взаимоотношений проведем сравнительный анализ данной концепции и транзакционного маркетинга. Одна из таких попыток предпринимается Пайном и коллегами (Пайн, Кристофер и Пек, 1995), а позже развивается многими исследователями с целью уточнения специфики нового подхода к взаимодействию с клиентом (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Сравнительный анализ транзакционного маркетинга и маркетинга взаимоотношений

Параметры сравнения	Транзакционный маркетинг	Маркетинг взаимоотношений
Ориентация	на единственную продажу	на удержание потребителя
Контакт с покупателем	разовый	постоянный
Акценты	на характеристики продукта	на ценность для потребителя
Масштаб деятельности	краткосрочный	долгосрочный
Значимость обслуживания покупателя	низкая	высокая
Уровень требований к выполнению ожиданий покупателя	низкий	высокий
Роль качества	основной интерес производственного звена (персонала)	ответственность (персонала) всех подразделений
Участники рынка	независимые компании	поставщики и потребители, вовлеченные во взаимоотношения
Стратегическое поведение	доминирование поставщика, цели не согласованы, взаимодействия ограничены недоверием, наблюдается оппортунистическое поведение	сотрудничество основано на разработке и реализации совместных планов и стратегий, создании совместных активов
Риски	связаны с активностью конкурентов	связаны с потерей партнера (поставщика/потребителя)

Сравнительный анализ двух концепций позволяет выделить основные изменения во взаимодействии с клиентом. Длительность взаимодействий позволяет с одной стороны более целенаправленно собирать информацию о

потребностях клиента и получать более достоверные выводы. С другой стороны, в долгосрочной перспективе усилия по взаимной адаптации рассматриваются как инвестиции и поэтому являются более логичными для компании.

Помимо указанных концепций начиная с 1980-х гг. и по настоящее время в теории управления активно развивается и сетевой подход², который, несмотря на свою близость, имеет и ряд существенных отличий от маркетинга взаимоотношений. В рамках маркетинга взаимоотношений рассматриваются в основном дуальные взаимодействия, тогда как сетевой подход предполагает анализ отношений совокупности компаний, образующих сеть.

Выделим некоторые основные понятия маркетинга взаимоотношений и сетевого подхода. На данном этапе необходимо определить, обладают ли они сходством, достаточным для разработки единой концепции ориентации на клиента. В развернутых определениях маркетинга взаимоотношений упоминаются организационные сети [9, 13], в данном случае подразумевается непосредственное окружение компании («фокальная сеть»). Основной акцент в рамках маркетинга взаимоотношений делается на управление взаимоотношениями, создание и распределение дополнительной потребительской ценности.

В свою очередь сетевой подход (network approach) менее ориентирован на управление отношениями и в большей степени предлагает описательный подход. Хакансон (1982) определяет сетевой подход следующим образом: «маркетинг и закупки промышленных товаров рассматриваются как процесс взаимодействия двух сторон в специфической среде» [14].

Стратегические межфирменные сети характеризуются стратегической значимостью для фирм участников [Гулати, 2000], а также многообразием и устойчивостью связей, общей системой ценностей, разделяемыми ролями и зонами ответственности участников. В данном контексте ориентация на

² В формирование этого подхода внесли вклад ряд школ исследования отношений. Прежде всего, это группа IMP (Industrial Marketing and Purchasing group), скандинавская школа, североамериканская школа и т.д. [см. подробнее Шет, Парватияр, 2001, Гренроос, 1994, Третьяк, 1997, Куш 2003].

клиента является актуальной проблемой, в том числе рассматривается повышение уровня клиентоориентированности через цепочку поставок.

Одним из противоречий маркетинга взаимоотношений и сетевого подхода является природа рынка/отрасли как среды взаимодействия компаний. В рамках сетевого подхода одним из ключевых понятий является встроенность компании в отраслевую/рыночную структуру. Это предполагает координацию действий с партнерами, в том числе клиентами, по сети и требует учета существующих взаимодействий при принятии решений, как на уровне тактики, так и на уровне стратегии.

В рамках маркетинга взаимоотношений компания также ориентирована на долгосрочные взаимодействия в противовес одиночным транзакциям, т.е. в качестве основного механизма взаимодействий экономических контрагентов предлагается установление долгосрочных отношений. Таким образом, все участники рынка связаны множеством долгосрочных отношений, и рынок должен превратиться в некоторое подобие сети [17]. Такой вывод представляется логическим развитием принципов маркетинга взаимоотношений, однако, в данной концепции основной упор делается на построение и развитие отношений между продавцом и покупателем, а при построении «клиентоориентированного» бизнеса предлагается использование внутренних ресурсов компании, грамотное проведение организационных изменений и развитие информационных систем. Однако логичная в данной системе координат зависимость компании от своих поставщиков и партнеров при создании ценности с потребителем не учитывается.

В некотором смысле маркетинг взаимоотношений является промежуточным звеном между «классическим» (транзакционным) маркетингом и сетевым подходом в маркетинге. В своем первоначальном определении маркетинга взаимоотношений «направлен на развитие отношений с клиентами» [18], что подразумевает сбор дополнительной информации, более эффективную сегментацию и наиболее полное использование всего комплекса

маркетинга 4P, тогда как более поздние (расширенные) определения МПО делают его гораздо ближе к сетевому подходу (например, Гуммесон, 1995). Таким образом, сложно говорить о доминировании той или иной концепции маркетинга. В практике ведения бизнеса можно говорить скорее о сочетании традиционных элементов маркетинга (сегментирование, позиционирование, ценообразование) с построением долгосрочных отношений и межфирменных взаимодействий [19]. В данном контексте следует отметить работу М. Бенсо (1999), который исследовал процессы выстраивания отношений между компанией-клиентом и поставщиками. В качестве параметров, определяющих степень развития отношений, были выбраны инвестиции в материальные и нематериальные активы. Это позволило классифицировать все кейсы в пространстве от стратегических партнерств до рыночных взаимодействий. По итогам анализа исследователь делает вывод, что наибольшее влияние на результативность взаимоотношений оказывает не объем или структура специфических активов, а компетенции в области управления взаимодействиями. Одним из важнейших выводов исследования можно считать отсутствие доминирующего типа отношений и необходимость оценки целесообразности и определения структуры потенциальных взаимоотношений в каждом конкретном случае.

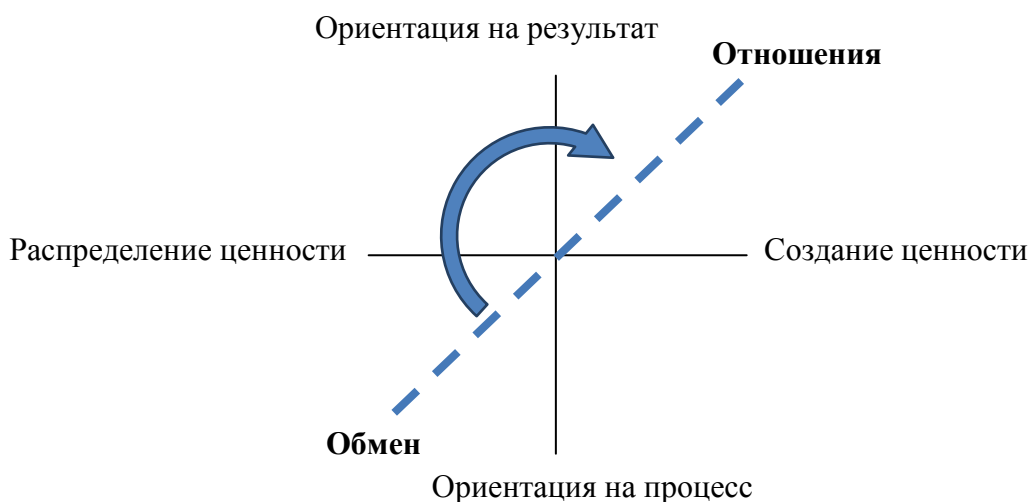


Рисунок 1.1 – Переход от обмена к построению взаимоотношений

В качестве одного из результатов перехода к новой концепции маркетинга, основанной на взаимодействиях, можно отметить переход от концепции обмена, длительное время служившей одним из оснований маркетинговой теории (Багоzzi, 1979). Переход к построению долгосрочных взаимоотношений с клиентами выдвинул на первый план вопросы, связанные с долгосрочной ориентацией компании: качество продукции и услуг, обслуживание и удержание потребителей и т.д. Следует отметить, что эта стратегическая ориентация в большей степени, нежели транзакционный маркетинг, соответствует управленческим задачам современной компании. Это в свою очередь позволяет говорить о повышении роли маркетинга в системе управления компанией. Таким образом, основы маркетинга претерпели значительные изменения (рисунок 1.1).

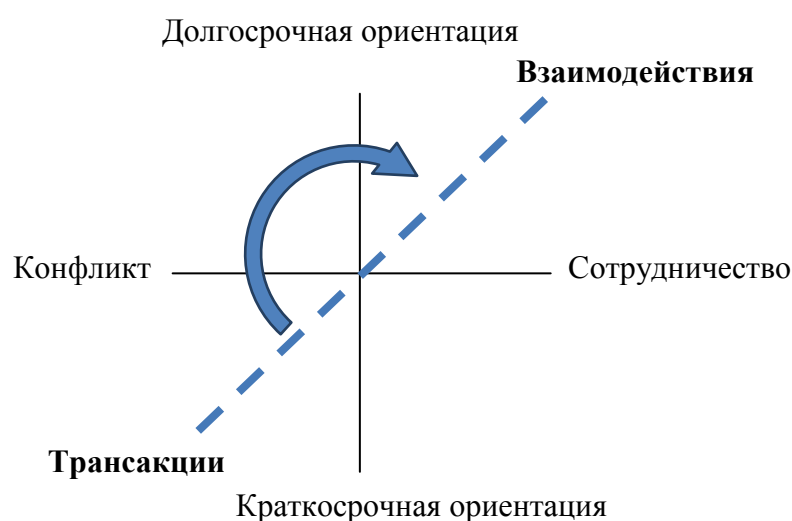


Рисунок 1.2 – Изменение логики взаимодействия клиента и компании [10]

Если в качестве иллюстрации воздействия концепции обмена на теорию маркетинга использовать транзакционный маркетинг, практические последствия осуществленного перехода и изменения приоритетов компании окажутся очевидными (рисунок 1.2).

Действительно, маркетинг взаимоотношений в большей степени ориентирован на долгосрочную перспективу, развитие отношений и создание ценности. Вместе с тем, кооперация, необходимая для совместного создания

ценности, не предполагает последующего равного распределения ценности, как и обоюдную выгодность отношений.

1.2 Анализ структуры взаимоотношений и агентов взаимодействия на рынке ИТ-аутсорсинга

Существует множество типов взаимоотношений, возникающих между компаниями в ходе совместной деятельности. Одной из наиболее успешных попыток их обобщения можно назвать модель 30R Гуммессона [Gummesson, 1999], включающую 30 видов взаимоотношений.

Даер, в свою очередь, проводит классификацию на основе размера «мотивационных инвестиций» [Dwyer et al., 1987] и выделяет четыре типа отношений:

- двусторонние отношения;
- взаимоотношения, поддерживаемые продавцом;
- взаимоотношения, поддерживаемые покупателем;
- разрозненные акты обмена.

Двусторонние отношения предполагают ситуацию, когда обе стороны заинтересованы в поддержании взаимоотношений. Такие ситуации в большей степени характерны для промышленных рынков, хотя могут быть обнаружены и на потребительских рынках. Включение в рассмотрение транзакционных взаимодействий является достаточно спорным, так как в этом случае не предполагается ориентация на долгосрочные отношения, совместное создание ценности и т.д. При всем многообразии классификаций взаимодействий можно выделить четыре основных ситуации развития отношений с клиентом и включения его в цепочку создания стоимости. Это взаимоотношения на промышленных рынках (B2B), отношения с конечными потребителями (B2C), взаимодействия между индивидами (C2C), а также рассмотрение отношений с

клиентом в контексте всей цепочки поставок или сети взаимодействий компаний. Предметом рассмотрения в рамках данной работы являются первый тип отношений - межфирменные взаимодействия на рынке ИТ-аутсорсинга. Межличностные отношения не будут рассматриваться в рамках данной работы из-за преобладания не столько экономических, сколько социально-психологических факторов. Сетевые межфирменные взаимодействия также являются предметом отдельного исследования. Помимо отличий в специфике субъектов взаимодействия, отношения на промышленных и потребительских рынках отличаются и по стоящему перед поставщиком кругу задач. Для субъекта на рынке ИТ-аутсорсинга приоритетным является определение потенциала того или иного клиента для выбора уровня инвестиций, а также оценка потенциала развития отношений с точки зрения потенциала в создании ценности и уровня генерируемых рисков. В качестве инструмента формирования отношений можно рассматривать эффективное управление взаимодействиями на разных этапах их развития, возможности компании по адаптации под запросы клиента и совместному созданию ценности. Основные модели, отражающие многообразие отношений, в которых участвует компания, представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Модели системы взаимоотношений компании

Год	Автор	Название модели	Основные характеристики
1991	Кристофер	Модель шести рынков	Рынки потребителей, внутренние рынки, референтные рынки, рынки влияния, рынки найма, рынки поставщиков.
1992	Котлер	Модель десяти игроков	Классификация заинтересованных сторон (основных стейкхолдеров)
1994	Морган, Хант	Модель десяти видов взаимодействий	Десять видов взаимоотношений в рамках четырех основных групп: отношения с потребителями, отношения с поставщиками, горизонтальные отношения, отношения внутри компании

Окончание таблицы 1.4

1999	Баттл	Модель SCOPE	Потребители, сотрудники, партнеры, поставщики, владельцы. Потребитель как центральная заинтересованная сторона.
1999	Гуммессон	Модель «30R»	Выделено 30 видов взаимоотношений в четырех группах: классические рыночные, специальные рыночные, мегавзаимоотношения, нановзаимоотношения.
2001	Пайн, Холт, Фрау	Модель трех заинтересованных групп	Объединение предшествующих подходов. Рассматриваются потребители, сотрудники, внешние заинтересованные стороны.

Анализ типов взаимоотношений и классификация возможных участников взаимодействия позволяет выделить весь перечень заинтересованных сторон, влияющих на взаимодействия помимо исходной диады «поставщик-потребитель». С точки зрения ограничений такого подхода можно отметить статический характер анализа, а также ориентацию на данные прошлых периодов.

В рамках данного исследования мы сосредоточимся на проблемах построения и развития отношений поставщиков и потребителей на рынке ИТ-аутсорсинга, который относится к промышленным рынкам. Именно специфика взаимодействий на промышленных рынках вызвала интерес ученых и послужила материалом исследований, давших толчок развитию концепции маркетинга взаимоотношений [Hakansson, 1982] и изменению маркетинговой парадигмы, рассмотренным ранее.

Специфические особенности промышленных рынков можно разделить на несколько основных блоков [Бек, 2008]:

Природа спроса – спрос производный, определяется местом агента в цепочке создания ценности, а также спросом конечных потребителей. Может

сильно колебаться из-за изменений конечного спроса, эластичность по цене достаточно низка.

Особенности покупателей – число потребителей на большинстве рынков ограничено, объемы закупок отдельными потребителями могут определять объем реализации поставщика. Покупатели являются участниками сложной системы производственных и непроизводственных связей, которая во многом определяет их потребности, мотивацию и связи. Закупки осуществляются с участием многих людей с использованием определенных, сложившихся процедур.

Особенности товаров/услуг – четкие, нередко специальные, даже уникальные требования. Поставляемые товары и оказываемые услуги используются в производстве и влияют на получаемые результаты, многие товары имеют широкий спектр применения.

Специфика промышленных рынков оказывает значительное влияние и на особенности взаимодействия [Третьяк, 1997]:

- поведение компании на промышленном рынке обусловлено наличием ограниченного числа партнёров, каждый из которых уникален и действует во имя достижения собственных целей;
- организация вступает с партнерами в непрерывно возобновляющиеся связи, реализующие процесс обмена, такое взаимодействие позволяет аккумулировать ресурсы, увязывать действия партнеров в единое целое;
- производственные возможности каждой отдельно взятой фирмы в сети развиваются через связи в системе взаимоотношений.

Указанные особенности промышленных рынков приводят к усложнению процессов взаимодействия. Усложнение обмена во многом связано с наличием ресурсных связей, приводящих к взаимозависимости и затрудняющих переключение. Кроме того, на промышленных рынках компания-покупатель является активным участником взаимодействий [Moller, Halinen, 2000].

После того, как мы определились с предметной областью исследования, можем переходить к рассмотрению процесса развития взаимоотношений непосредственно на рынке ИТ-аутсорсинга.

В XX веке произошел рывок в технологическом развитии средств передвижения, а также электронные средства обмена информацией. В результате образовалась новая ситуация на рынках, так как появились не только сетевые товары, но, сетевые организации, сетевые рынки. Для сетевых рынков характерны следующие черты: виртуализация, сетевая организация равноправных участников, кооперация на базе информационных систем. Вместе с тем сегодня необходимо перейти к изучению их влияния на модели хозяйствования, особенно ИТ-аутсорсинг. С одной стороны, происходит разделение труда, углубляется специализация, появляются и обособляются новые сферы хозяйственной деятельности, отрасли, подотрасли и т.д. С другой – с развитием производительных сил происходит укрепление и усложнение связей между различными видами труда, сферами деятельности и т.п. Эти два процесса органически взаимосвязаны и взаимодополняют друг друга. Диалектическое единство двух процессов лежит в основе формирования сетевой структуры экономики.

Одной из главных особенностей сетевой экономики является возможность установления прямых длительных связей между всеми участниками совместной деятельности. Создание такого рода связей в реальном пространстве требует, либо компактного географического расположения участников, либо больших затрат ресурсов и времени на их географические перемещения. Аутсорсинг информационных технологий неизбежно возникает как гибкая форма организации сетевых связей. Если сетевой доступ к экономическим объектам и агентам обеспечен, то проблема установления и поддержания нужных связей между ними в сетевой экономике превращается в проблему организации эффективного процесса непрерывных контактов и обмена информацией, что дает большой потенциал развитию ИТ-аутсорсинга.

Сегодня место ИТ-аутсорсинга, в структуре экономической системы

довольно неоднозначно и определить его достаточно сложно. Для того чтобы рассмотреть рынок ИТ-аутсорсинга, как систему экономических отношений, удобно, как нам кажется, использовать кластерную форму организации экономики.

В целом приводят три определения кластеров, каждое из которых особо подчеркивает какую-то его черту:

- это регионально ограниченные формы экономической активности внутри родственных секторов, обычно привязанные к тем или иным научным учреждениям (НИИ, университетам и т. д.);
- это вертикальные производственные цепочки; довольно узко определенные секторы, в которых смежные этапы производственного процесса образуют ядро кластера (например, цепочка «поставщик – производитель – сбытовик – клиент»). В эту же категорию попадают сети, формирующиеся вокруг головных фирм;
- это отрасли промышленности, определенные на высоком уровне агрегации (например, «химический кластер») или совокупности секторов на еще более высоком уровне агрегации (например, «агропромышленный кластер»)³.

Теория В. Фельдмана базируется на тезисе о том, что механизмы, которые ведут к образованию кластеров основаны на диверсификации, которая, в свою очередь, следует модели «затраты-выпуск». Компании выигрывают, имея возможность делиться положительным опытом и снижать затраты, совместно используя одни и те же услуги и поставщиков. Постоянное взаимодействие способствует формальному и неформальному обмену знаниями, сотрудничеству между организациями с взаимодополняющими активами и профессиональными навыками.

Мы приводим следующее определение кластера: кластер – сосредоточение наиболее эффективных и взаимосвязанных видов экономической деятельности, т.е. совокупность взаимосвязанных групп

³ Цихан Т.В. Кластерная теория экономического развития

успешно конкурирующих фирм, которые образуют «золотое сечение» всей экономической системы государства и обеспечивают конкурентные позиции на отраслевом, национальном и мировом рынках. На рисунке 1.3 наглядно представлен возможный состав кластера.



Рисунок 1.3 – Участники кластера

Если рассматривать экономическую систему в данной интерпретации, рынок ИТ-аутсорсинга, в отличие от остальных отраслей экономики, выявляется одной особенностью: при прочих равных условиях, все участники кластеров являются потенциальными «покупателями» на рынке ИТ-аутсорсинга, а, значит, все эти кластеры по отношению к данному рынку, находится внутри последнего, как это видно на рисунке 1.4.

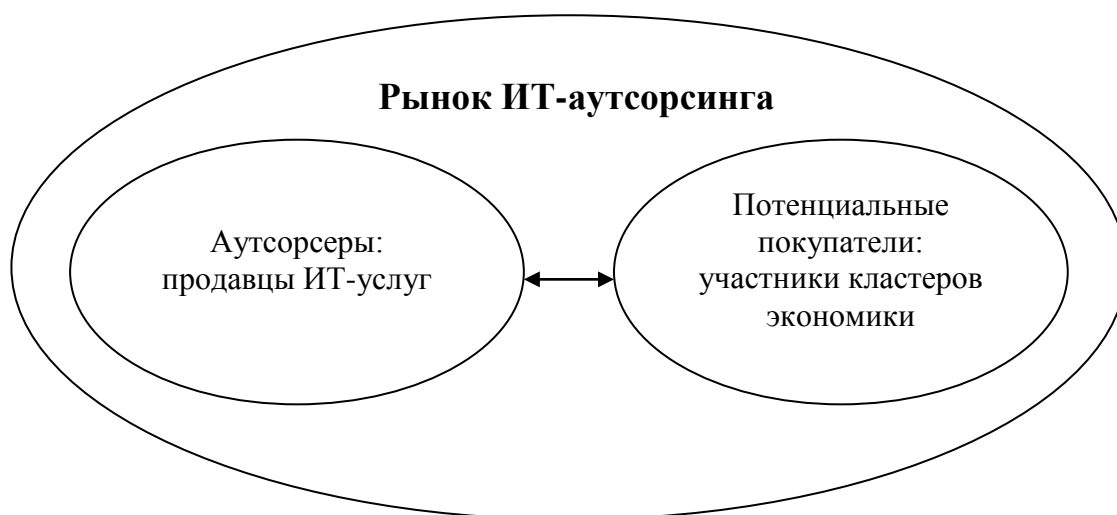


Рисунок 1.4 – Рынок ИТ-аутсорсинга

Теперь, при рассмотрении рынка ИТ-аутсорсинга как системы экономических отношений логично выделить объекты и субъекты рынка (экономических агентов).

Субъектами рынка ИТ-аутсорсинга являются:

- с одной стороны – аутсорсеры, предлагающие свои услуги
- с другой – все отрасли экономики (не включая, отрасли, требующие секретности на государственном уровне, например, военная промышленность и т.п.)

Объектом рынка является – ИТ-инфраструктура.

Подводя итоги, можно сказать, что у рынка ИТ-аутсорсинга есть своя специфическая черта. Особенность заключается в том, что потенциальными потребителями этого рынка, в отличие от остальных, являются все кластеры экономики: инжиниринговые фирмы, производители, поставщики, кредитные организации, профессиональные объединения, органы власти и общественные организации и т.д. В России на сегодняшний день развитие рынка ИТ-аутсорсинга только точечное, поэтому данную трактовку можно использовать скорее с общетеоретической точки зрения.

1.3 Подходы к формированию и развитию отношений с клиентами

Компания стремится к установлению долгосрочных конкурентных преимуществ и удержанию рыночной позиции, получению высоких финансовых результатов в долгосрочном периоде. Для этого ей необходимо своевременно выделять и удовлетворять потребности клиентов. В рамках классического маркетинга основой для устойчивого развития является ориентация компании на рынок, т.е. учет потребностей клиентов в процессе работы на рынке. В рамках маркетинга взаимоотношений предполагается установление и поддержание долгосрочных отношений с потребителем, что позволяет еще интенсивнее интегрировать его в цепочку создания ценности компании.

Концепция ориентации на рынок (Market Orientation) стала предметом изучения многих исследователей (Ферли, Вебстер, Шапиро и др.) и получила ряд содержательных трактовок (Нарвер, Слатер, Кохли, Яворски). Так, в рамках ориентации на рынок был выделен ряд объектов: конкуренты, потребители и внутренняя среда компании, позволяющая осуществлять необходимую адаптацию [22]. Следует отметить, что клиент в данном случае является наиболее значимым элементом. Фактически ориентацию компании на рынок можно трактовать как ориентацию на клиента.

Кроме того, были выделены элементы рыночной ориентации в плоскости внутриорганизационных процессов: это сбор и анализ информации о клиентах, распространение данных в организации и осуществление обратной реакции на выделенные потребности клиентов [5]. Дальнейшие исследования в этой области позволили продемонстрировать влияние уровня рыночной ориентации на результативность деятельности компании (Кохли, Яворски, 1993; Дешпанде, Ферли, 1998 и др.) Современные исследования в данной области демонстрируют взаимосвязь между рыночной ориентацией и инновационной активностью компании [22].

В рамках маркетинга взаимоотношений одним из наиболее важных источников конкурентных преимуществ компании является развитие отношений с клиентами. Управление отношениями с клиентами включает использование широкого спектра управленческих практик в рамках деятельности компании по анализу, привлечению, удержанию и развитию клиентов [10, 23, 24]. Несмотря на значительное число исследований, вопрос как формировать отношения с клиентами во многом остается открытым. Компания должна не только формировать и поддерживать долгосрочные отношения, но и эффективно организовывать процесс совместного создания ценности, поддерживая высокий уровень ориентации на клиента на разных стадиях развития отношений.

Процесс развития отношений, возможности (процессы) адаптации участников.

В маркетинге взаимодействий исследователи рассматривают развитие отношений между поставщиком и потребителем как определенную последовательность этапов. В зависимости от трактовки совокупность этапов называется «фазами отношений» [20] или «циклом отношений» (relationship lifecycles) [25]. По мнению Даера [20] в своем развитии отношения между продавцом и покупателем последовательно развиваются (эволюционируют) в рамках пяти основных фаз: осведомленность (awareness), исследование (exploration), развитие (expansion), приверженность (commitment) и прекращение или разрыв (dissolution).

Другие исследователи, например Джап и Ганесан [25], выделяют четыре отдельных этапа: исследование (exploration), становление (buildup), зрелость (maturity), и спад (decline)⁴.

Каждый из этапов эволюции в рассмотренных подходах характеризуется определенным содержанием межфирменных взаимодействий, на основе чего и

⁴ Такая классификация этапов в большей степени характерна для анализа межфирменных взаимодействий. Для анализа отношений с конечным потребителем предложен ряд моделей (например, Pine et al., 1995 или Kotler et al., 1997) на основе уровня потребительской лояльности. Можно сделать вывод, что отношения на рынке конечных потребителей рассматриваются в основном, как поддерживаемые продавцом.

происходит их дифференциация. Исключение составляет фаза «осведомленности» в подходе Даера [20], взаимодействий сторон на данном этапе не происходит, хотя стороны осознают друг друга как подходящего партнера. Следовательно, для практического анализа более предпочтительно использовать модель из четырех этапов. Рассмотрим более подробно содержание каждого из этапов.

Исследование/формирование (exploration).

На этой стадии происходит поиск и пробное использование продукции или услуги, в течение которых оцениваются потенциальные обязательства, выгоды и издержки долгосрочных отношений. Основной целью компании при этом является снижение неопределенности и определение потенциальной ценности продолжения взаимодействий [20]. На этом этапе отношения очень слабые, так как стороны сделали минимальные инвестиции в поддержание взаимодействий, и низкий уровень взаимозависимости делает прекращение отношений очень простым. На этом этапе компания может в большей степени рассчитывать на гибкость операций, чем на адаптацию под требования партнера. Тем не менее, значимость отношенческой адаптации растет по мере увеличения уровня межфункциональной координации в компании. Также в рамках трактовки Даера [20] данную стадию можно разделить на пять подпроцессов:

- оценка привлекательности;
- переговоры и торги;
- развитие и реализация власти;
- разработка норм;
- развитие ожиданий.

Эффективная реализация данных подпроцессов позволяет согласовать позиции партнеров, уточнить те параметры взаимодействия, которые в первичном согласовании были зафиксированы на качественном уровне. В

частности согласованное на предварительном этапе «гибкое реагирование на потребности клиента» может означать срок поставки в один рабочий день для заказчика и отправку в течение 3-5 дней для поставщика. Согласование подобных деталей позволяет избежать проблем при дальнейшем взаимодействии. Тем не менее, заранее согласовать все нюансы на практике не представляется возможным, поэтому партнеры должны направить усилия на формирование общих принципов взаимодействия, а также выработку процедуры гибкого урегулирования возникающих разногласий.

Становление (Buildup).

На этой стадии отношения углубляются и расширяются, компании увеличивают уровень взаимной зависимости и получаемых в этой связи преимуществ. Дж. Фрейзер рассматривает процесс расширения взаимодействий как результат удовлетворенности сторон результатами работы на предыдущем этапе. Однако с развитием доверия повышаются и риски. Таким образом, партнеры переходят к долгосрочным взаимодействиям и поставщик, ориентированный на клиента, должен ориентироваться на взаимную адаптацию в рамках отношений, а не одностороннее реагирование за счет собственных ресурсов. Однако, последнее предположение не находит практического подтверждения в некоторых исследованиях.

Зрелость (maturity).

На этой стадии партнеры в явной или неявной форме дают обязательства продолжать эти взаимодействия и делать соответствующие инвестиции (Blau, 1964). Кроме того, на пике развития отношений компании практически исключают из рассмотрения возможных партнеров, предоставляющих аналогичные выгоды [20]. Лояльность (приверженность) сторон обеспечивает стабильность взаимодействий, поставщик получает возможность наиболее полно оценить специфические потребности клиента и удовлетворять их. Для такого наиболее эффективного взаимодействия необходимы дополнительные инвестиции в отношения, что делает их еще более сложными для имитации

конкурентами. На данной стадии отношенческая адаптация более важна, чем относительно гибкость поведения.

Спад (decline).

На этой стадии, по крайней мере, один из партнеров рассматривает альтернативные варианты отношений или сообщает о своих намерениях прекратить отношения. Нужно сказать, что участники отношений стараются избежать перехода отношений в стадию спада, инвестируя в их обновление и стабилизацию на стадии зрелости. Так, компании сохраняют возможность эффективно взаимодействовать и создавать ценность. Отношения в период спада испытывают недостаток доверия, и стороны от ориентации на совместное создание ценности переходят к краткосрочному получению прибыли [25]. Из-за опасений потерять специфические активы, партнеры делают ставку на гибкость в отношениях, адаптация становится неэффективна. Подобное развитие отношений крайне нежелательно из-за отсутствия создаваемой ценности и невозможности полностью конвертировать специфические инвестиции в ликвидные активы. Мы исключим данный этап из дальнейшего рассмотрения, так как он в большинстве случаев является контрпродуктивным и нежелательным для участников.

Следует отметить, что представленные схемы развития отношений [20, 25] являются достаточно общими. Тем не менее, они демонстрируют основные качественные изменения в процессе взаимодействий. Рассматриваемые процессы протекают как на организационном, так и на межличностном уровне. Оба уровня межорганизационных взаимодействий оказывают существенное влияние на процесс развития. В частности М. Грановеттер [26] предложил для описания данной взаимосвязи термин «социальное встраивание». Данный подход основан на предположении, что межфирменные взаимодействия строятся на основе социальных связей, которые определяют направления и будущие формы развития взаимодействий [27]. Отношения между компаниями-партнерами осуществляются изначально людьми, в них работающими. Дж.

Банрнс и Д. Холет (1998) предлагают в качестве необходимых критериев сформировавшихся отношений использовать следующие:

1. Обе стороны признают, что между ними существуют взаимоотношения, и рассматривают их именно как отношения;
2. Взаимоотношения выходят за пределы отдельных, от случая к случаю, контактов и признаются обеими сторонами как явление, имеющее особый статус.

В ходе построения и развития отношений поставщик может использовать два основных механизма ориентации на клиента (адаптации под его требования). Такими механизмами являются гибкость (Flexibility) и отношенческая адаптация (Relationship-specific adaptation). Рассмотрим эти варианты более подробно.

Гибкость поставщика (Flexibility).

Представляет собой адаптацию поставщика, позволяющую через перераспределение ресурсов использовать возможности и/или избегать проблем, продолжая создавать ценность для клиента. Гибкий поставщик более свободно применяет существующие правила и политики, пытаясь соответствовать запросам клиентов. Возможно предложение модульных продуктов или сервисов [28, 30]. Способность производить широкий спектр продуктов на основе стандартизированных модулей позволяет поставщику снизить неопределенность, время разработки продукта и повысить общую эффективность деятельности. Гибкость подразумевает возможность оперативно реагировать на внезапно возникающие потребности клиентов, изменения проводятся за счет внутренних ресурсов компании.

Отношенческая адаптация (relationship-specific adaptation).

Другим вариантом является адаптация компании в рамках развития отношений, что подразумевает инвестиции в продукты, процессы или процедуры, с целью удовлетворения специфических потребностей партнера по обмену. Примером может служить специализация маркетинговых систем,

приобретение нового оборудования, изменение ассортимента и системы дистрибуции или кастомизация продукции. Такие действия повышают эффективность канала, снижают закупочные и производственные затраты клиента и обеспечивают для него большую функциональность. Специфичность инвестиций можно оценить по тем потерям, которые понесет поставщик в ситуации прекращения отношений и невозможности применить ресурс в новых условиях. Инвестиции в специфические активы можно интерпретировать как сильный (strong) сигнал поставщика о готовности увеличивать ценность, предоставляемую клиенту. Поставщик также может использовать специфические инвестиции для увеличения издержек переключения клиента и его выхода из взаимодействий. Тем не менее, по сравнению с гибкостью, этот подход ориентирован на долгосрочную перспективу.

Проблемы интеграции поставщика и клиента.

Более детальный анализ процесса интеграции сторон позволяет выделить функциональные области взаимодействия: в частности, логистику и технологии. В зависимости от уровня (интенсивности) интеграции в указанных областях авторы [29] предлагают выделить 4 категории отношений (таблица 1.5):

Таблица 1.5 – Типология стилей отношений поставщика и потребителя

Технологическая интеграция	Логистическая интеграция	
	<i>Высокая</i>	<i>Низкая</i>
<i>Высокая</i>	Комплексные партнерства	Технологические партнерства
<i>Низкая</i>	Операционные партнерства	Традиционные отношения (рынок)

В традиционных рыночных отношениях интеграция поставщик-клиент отсутствует. Поставщик предоставляет продукт надлежащего качества по установленным ценам в определенные сроки. Согласование условий происходит практически в рамках рыночного механизма.

Операционные партнерства используются для снижения высоких текущих или потенциальных издержек, возникающих при большом товарообороте. Логистическая интеграция является приоритетной, используются соответствующие инструменты: частые поставки, возобновление запасов и автоматизация контроля качества.

В свою очередь *технологические партнерства* возникают, когда на стороне клиента существуют пробелы в области технологий, и он фактически решает передать инженерную функцию на аутсорсинг.

Комплексные партнерства предполагают всестороннюю интеграцию взаимодействующих сторон, как в области технологий, так и в области операционной деятельности и логистики. Целью таких партнерств является обмен продукцией, которая разрабатывается совместно, логистика же помимо оптимизации транспортных и складских издержек призвана согласовать спрос и предложение продукции.

Таким образом, взаимодействия компании и ее клиента проходят ряд стадий развития, в ходе которых изменяется не только само содержание обмена, инструменты его осуществления, но и ряд «нематериальных» параметров, таких как доверие, приверженность и другие отношенческие переменные [8]. По результатам анализа можно выделить четыре основных блока этих переменных:

Экономические – затраты на поддержание и прекращение отношений, специфические инвестиции, различные виды транзакционных издержек и т.д.

Социальные – доверие, приверженность, кооперация, власть, конфликты, удовлетворенность отношениями.

Управленческие – совместно создаваемая ценность, структурные связи, общие цели или совместимость целей, ценность потребителей для компании, результативность отношений, процесс выбора партнера, информационный обмен.

Технологические – инновации, в том числе совместные, создание новых стандартов и т.д.

Следует отметить, что исследования таких переменных проводились в основном в рамках однократных описательных исследований, что не дает полной картины их развития на разных этапах взаимодействий. По мнению Уилсона [30] отношенческие переменные могут находиться в «активном» состоянии, когда их высокое значение критически важно для развития отношений, и в «пассивном» состоянии, когда их важность снижается, в зависимости от стадии развития отношений.

Так, например, репутация партнера имеет критическое значение на этапе первоначального выбора партнера («осведомленность» в рамках модели Даера [20]. В тоже время взаимная адаптация имеет критическое значение в процессе установления отношенческих норм и создания ценности в рамках дальнейшего поддержания и развития отношений.

Более полный перечень отношенческих переменных и их «активных» состояний в зависимости от этапа развития отношений [30] представлен на рисунке 1.5.

Этап развития отношений / Переменная	Исследование / формирование		Становление		Зрелость
	Выбор партнера	Определение целей	Установка отношенческих норм	Создание ценности	Поддержание отношений
Репутация	[]				
Воспринимаемое качество	[]				
Доверие		[]			
Социальные связи	[]				
Адаптация			[]		
Специфические инвестиции			[]		
Структурные связи				[]	
Кооперация				[]	
Приверженность				[]	

Рисунок 1.5 – Важность отношенческих переменных в зависимости от этапа развития отношений

Таким образом, для успешного взаимодействия и создания ценности поставщик должен ориентироваться на нужды и потребности клиента на всех этапах формирования и развития отношений.

Далее, на примере рынка ИТ-аутсорсинга, мы рассмотрим практику формирования взаимоотношений с организациями, которые приняли решение о сопровождении ИТ-инфраструктуры аутсорсинговыми компаниями: выявим основные проблемы, стоящие перед обеими сторонами договорных отношений. Кроме того, адаптируем под указанный рынок процесс эффективной организации совместного создания ценности на разных стадиях развития отношений.

2 Анализ практики формирования взаимоотношений с клиентами компаний рынка ИТ-аутсорсинг

2.1 Состояние российского рынка ИТ-аутсорсинга и проблемы формирования взаимоотношений с клиентами

Принято считать, что ИТ-аутсорсинг является сегментом рынка ИТ-услуг и данные понятия зачастую рассматриваются как родственные, имея очень тонкую грань при определении структуры услуг. Под ИТ-аутсорсингом понимается предоставление услуг поддержки систем в сфере информационных технологий. Это способ оптимизации деятельности предприятия за счет передачи непрофильных функций, связанных с информационными технологиями, внешним специализированным компаниям. Под понятие аутсорсинга информационных технологий попадают работы в области использования информационных технологий: поддержка программного обеспечения, обслуживание компьютерного или сетевого оборудования, создание и ведение информационных сайтов в интернете и т.п.

В силу того, что рынок ИТ-услуг представляет собой широкий спектр направлений, зачастую форму их предоставления в виде аутсорсинга включают в его состав. Именно по этой причине в разных источниках можно встретить отличные друг от друга подходы к определениям состава данных рынков.

Так, например, согласно определениям международной исследовательской и консалтинговой компании International Data Corporation (далее – IDC), к рынку ИТ-услуг относятся статьи расходов, приведенные на рисунке 2.1, в то время как по классификации Федеральной службы государственной статистики (далее – Росстат) в категорию «ИТ-услуги» попадают несколько иные затраты:

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

- услуги по подготовке и вводу данных;
- услуги по разработке автоматизированных информационных систем;
- услуги по техническому обслуживанию и ремонту ЭВМ;
- услуги по разработке программного обеспечения по заказу потребителя;
- информационно-справочные услуги;
- аренда вычислительной техники;
- услуги обучения сотрудников.

Очевидно, что определение структуры рынка ИТ-услуг в вышеуказанных источниках несколько различается, например, в последний список не входит такая услуга, как системная интеграция, которая присутствует на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Структура рынка ИТ-услуг в терминологии IDC

Кроме того, пользуясь терминологией российского интернет-портала и аналитического агентства рынка информационных технологий и телекоммуникаций TAdviser, на рынке ИТ-услуг можно выделить лишь три основные услуги [1]:

- внедренческого консалтинга;
- системной интеграции;
- установки и поддержки оборудования и ПО.

При оценке объема рынка ИТ-услуг TAdviser включает в него и объем сегмента ИТ-аутсорсинга. Полная картина сервисов российского рынка ИТ-услуг, размещенная на портале TAdviser по International Data Corporation (IDC) на начало 2015 года, представлена на рисунке 2.2.

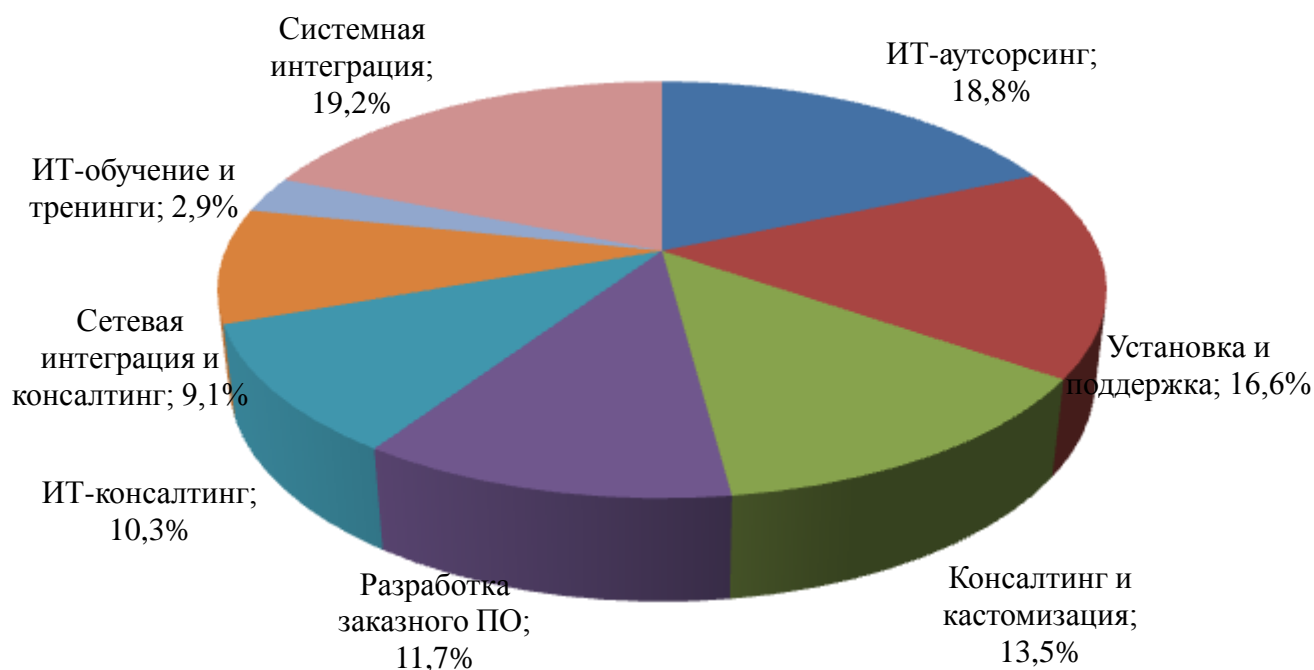


Рисунок 2.2 – Российский рынок ИТ-сервисов, 2015 [2]

Рынок услуг ИТ-аутсорсинга имеет специфический состав предложений, и, говоря о его структуре, компания Market-Visio Consulting, занимающаяся исследованиями рынка ИТ и телекоммуникаций, на конец 2015 года выделила 15 основных направлений аутсорсинга [3] в области информационных технологий:

1. Развитие бизнес-приложений и интеграция;
2. Аутсорсинг ИТ-инфраструктуры;
3. Аутсорсинг менеджмента ИТ-инфраструктуры;
4. Сопровождение рабочих станций;
5. Аутсорсинг службы поддержки;
6. Хостинг и менеджмент бизнес-приложений;
7. Хостинг сетевой инфраструктуры;
8. Хостинг ЦОД (центра обработки данных);
9. Хостинг хранения данных;
10. Хостинг контакт-центра;
11. Аутсорсинг унифицированных коммуникаций;
12. Аутсорсинг проектного офиса;
13. Хостинг печати;
14. Услуги облачных вычислений;
15. Аутстаффинг.

Таким образом, отталкиваясь от вышеперечисленных направлений, можно обозначить основные ассортиментные группы оказываемых услуг на рынке ИТ-аутсорсинга, так называемые разновидности аутсорсинга информационных технологий, и относящиеся к ним конкретные ассортиментные позиции. Результаты сбора данных представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные ассортиментные позиции услуг рынка ИТ-аутсорсинга или варианты реализации ИТ-решений

Ассортиментные группы	Ассортиментные позиции ⁵
Абонентское обслуживание компьютеров и оргтехники	Обслуживание ПК
	Обслуживание сервера
	Сервисное обслуживание оргтехники

⁵ Ассортиментные позиции на рынке ИТ-аутсорсинга представлены в неполной мере, т.к. в основном для решения ИТ-задач заказчика используются индивидуальные варианты их исполнения, например платформа, набор сервисов, вариант исполнения – все эти параметры будут влиять на итоговую позицию решения, каждое из которых описать и учесть не предоставляется возможности.

Окончание таблицы 2.1

	Заправка печатной техники
	Аутсорсинг офисной печати
Проектирование информационной бизнес-инфраструктуры	Планирование мощностей вычислительных ресурсов для поддержки бизнес-приложений класса ERP, CRM, SCM, CAD/CAM/CAE, ГИС, систем управления документами, а также хранилищ данных, заказных разработок
	Диагностическое обследование корпоративной ИТ-инфраструктуры, оптимизация производительности программно-аппаратных платформ
	Проектирование центров обработки и хранения данных
Монтаж и обслуживание локальных сетей	Проектирование ЛВС
	Монтаж ЛВС
	Обслуживание ЛВС
Создание и обслуживание баз данных	Обеспечение целостности, достоверности и сохранности данных
	Обеспечение непрерывной работы баз данных и информационных систем
	Оптимизация работы баз данных
	Управление жизненным циклом данных\метаданных
	Автоматизация процессов извлечения и трансформации данных
Создание и продвижение сайтов компаний	Разработка сайтов и сервисов
	Поддержка и развитие
	Продвижение
Предоставление услуг хостинга	Виртуальный хостинг
	Виртуальный выделенный сервер (VSP)
	Выделенный сервер
	Колокация
Обучение и повышение квалификации, консультирования сотрудников обслуживаемой компании	Обучение ИТ-руководителей
	Обучение системных администраторов
	Обучение и консультирование пользователей

Как видно из представленной таблицы, характер передаваемых на аутсорсинг услуг, отличается разнообразием, но среди наиболее востребованных можно выделить лишь те, которыми пользуются компании

малого и среднего бизнеса страны, не имея потребности в использовании сложных и дорогостоящих работ в области информационных технологий.

Внешняя среда маркетинга включает в себя набор факторов, которые оказывают прямое воздействие на игроков рынка, но не контролируются ими. К этим воздействиям компании должны приспособиться: экономическая ситуация в стране, политика, демография, конкуренты, поставщики, потребители и т.п.

По характеру воздействия на компании, которые являются игроками того или иного рынка, во внешней среде маркетинга выделяется макросреда и микросреда. Что касается факторов, влияющих на состояние рынка ИТ-аутсорсинга с позиции факторов микросреды, выделяют субъекты рынка, с которыми фирма, предоставляющая услуги ИТ-аутсорсинга, находится в непосредственном взаимодействии. Это клиенты фирмы, поставщики, конкуренты, контактные аудитории, посредники, банки, средства массовой информации и другие составляющие. В свою очередь, компания может оказывать влияние на все субъекты, которые содержит в себе микросреда маркетинга, но как такового контроля над ними не имеет.

Так, клиентами компаний, предоставляющих услуги ИТ-аутсорсинга, могут являться любые юридические лица, любой организационно-правовой формы, в том числе госсектор. Главное условие – наличие ИТ-инфраструктуры и потребности в ее сопровождении.

Поставщиками для компаний-аутсорсеров является очень широкий круг субъектов ИТ-рынка, начиная от поставщиков расходных материалов для оргтехники и комплектующих компьютерного оборудования до дата-центров, осуществляющих предоставление пространства для размещения информации в крупных масштабах.

Говоря о конкурентах, не стоит забывать, что кроме конкурирующих на рынке фирм-аутсорсеров, существуют альтернативные способы решения поддержания ИТ-инфраструктуры заказчиков: от содержания штатного сотрудника в фирме или проходящего разового специалиста до узкоспециализированных фирм, занимающихся обслуживанием лишь одного

направления в сфере информационных технологий, например, программированием на платформе 1С.

Что касается влияния на состояние рынка ИТ-аутсорсинга, выделяют четыре группы факторов с позиции макросреды, имеющие наибольшее влияние (представлены в таблице 2.2).

Таблица 2.2 – Факторы макросреды, оказывающие влияние на рынок ИТ-аутсорсинга

Факторы макросреды	Влияние факторов
Демографические факторы	<p>Существенным тормозом развития рынка ИТ-услуг является дефицит кадров. Сказываются негативные последствия так называемой утечки мозгов. За последние 15 лет Россию покинуло около миллиона высококвалифицированных научных и инженерно-технических кадров, в большинстве своем – специалистов в области ИТ. Низкая зарплата преподавателей вузов не способствует процессу обновления преподавательских кадров выпускниками. Старение профессорско-преподавательского состава тормозит внедрение в учебный процесс новых технологий. В условиях недостаточного количества выпускников вузов по ИТ-специальностям ИТ-компаниям приходится самим заниматься подготовкой и переподготовкой молодых специалистов.</p>
Экономические факторы	<p>Рынок ИТ-услуг зависит от состояния экономики в целом. Последние два года в условиях экономического кризиса вынуждает компании оптимизировать затраты. Расходы на сопровождение сферы ИТ не являются исключением. Это, в свою очередь, дает шанс компаниям-аутсорсерам показать и доказать на деле, что использование формата ИТ-аутсорсинга намного выгоднее содержания своего собственного ИТ-отдела.</p>

Окончание таблицы 2.2

<p>Научно-исследовательский прогресс</p>	<p>Исследования и разработки в области информационных технологий, пожалуй, фактор с наибольшим весом влияния. Именно на технологиях строится вся работа данной отрасли и насколько гибко ИТ-компании будут реагировать на нововведения при решении ИТ-задач, тем успешнее будет складываться ее продвижение.</p>
<p>Политико-правовая ситуация в стране или регионе</p>	<p>Одним из главных тормозов развития ИТ-рынка остаются коррупция и бюрократия. Влияя на распределение заказов, они приводят к неоптимальным или даже ненужным закупкам, дискредитируют эффективность ИТ-решений, уводят финансовые потоки от решения насущных ИТ-задач. Следствием коррупции является непрозрачность цен, завышенные тарифы на ИТ-услуги. Тормозом на пути внедрения ИТ-решений также становятся конфликты внутрикорпоративных интересов, которые приводят к тому, что информатизация происходит бессистемно, вследствие чего образуется несколько разрозненных информационных «островков». Лоббирование влиятельными сотрудниками разных фирм-внедренцев приводит к тому, что зачастую проект переходит от одной компании к другой, что тормозит внедрение решения.</p>

Следует отметить, что субъекты макросреды не испытывают на себе влияния фирмы, но оказывают определяющее воздействие на ее деятельность. С ними фирма не находится в непосредственном взаимодействии, но должна приспособиться к их поведению, чтобы сохранить позиции на рынке.

За последние несколько лет ИТ-аутсорсинг прочно вошел в экономическую жизнь общества и взаимоотношения в бизнесе. Использование сторонних сервисов для решения задач в самом широком спектре информационных технологий можно назвать трендом нашего времени.

Одним из последних масштабных событий участников рынка ИТ-аутсорсинга стало проведение отраслевой конференции «ИТ-аутсорсинг 2015». Организатором события 9 сентября 2015 года в Москве стал отраслевой портал и экспертный Центр по вопросам автоматизации государства и бизнеса в России TAdviser. Главными темами мероприятия стали аутсорсинг ИТ-задач и развитие бизнеса аутсорсинговых сервис-провайдеров в России.

В ходе мероприятия аналитический центр TAdviser представил участникам собственные данные по рынку ИТ-аутсорсинга в России. По оценкам TAdviser, его объем в 2014 году составил 66,3 млрд руб., увеличившись на 9% по отношению к 2013 году [3].

Рост рынка ИТ-аутсорсинга в 2014 году замедлился. Это аналитики связывают с тем, что на фоне кризисной ситуации в последнем квартале 2014 года заказчики осмысливали ситуацию и варианты дальнейших действий, и рост числа сделок на рынке начался только после февраля 2015 года. По итогам 2015 года TAdviser прогнозирует рост объема рынка ИТ-аутсорсинга на уровне 5% [3].

Также были обозначены ключевые тенденции на рынке ИТ-аутсорсинга, в числе которых – снижение стоимости этого рода услуг, усиление интереса к этому сегменту со стороны поставщиков информационных технологий и наращивание компетенций в данной области, возросший интерес госструктур к комплексному ИТ-аутсорсингу и др.

Выручка компаний, занимающих лидирующие позиции на рынке ИТ-аутсорсинга, представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Выручка компаний на рынке ИТ-аутсорсинга России в 2015-2014 гг. (в рублях, с НДС)

Позиция	Компания	Выручка, 2015 год	Выручка, 2014 год	Динамика выручки, %
1	Мауког	10 893 023	9 275 729	17
2	Техносерв	8 597 281	6 827 467	26
3	КРОК	4 641 763	4 986 636	-7

Окончание таблицы 2.3

4	Ай-Теко	2 619 722	1 019 798	157
5	АМТ-Груп	933 190	639 400	46
6	АТ Consulting (АТ Консалтинг) ⁶	603 159	345 844	74,4
7	АМТЕЛ-СЕРВИС	336 000	248 000	35
8	Борлас	33 248	9 725	242
-	ICL Services ⁷	3 218 574	2 925 976	10

Источник: TAdviser Report, октябрь 2015 г.[3]

В 2014 году наблюдалось замедление роста рынка ИТ-аутсорсинга по сравнению с 2014 годом. Это связано с тем, что в последнем квартале 2015 года заказчики осмыслили ситуацию и варианты дальнейших действий. Рост числа сделок на рынке начался после февраля 2016 года.

Несколько изменился и профиль самих проектов: от бурного развития к повышению эффективности использования имеющихся ресурсов. Данная задача актуальна для большинства заказчиков, и ИТ-аутсорсер, у которого отлажены все процессы, решает ее, как правило, эффективнее внутренней ИТ-службы.

Так, например, для «АМТЕЛ-СЕРВИС» 2015 кризисный год стал годом возможностей и стремительного роста. Ключевым вектором развития компании и основным направлением бизнеса стали услуги ИТ-аутсорсинга и сервисной поддержки [4]. Услуги ИТ-аутсорсинга – это одно из самых перспективных направлений российского ИТ-рынка. От поддержки ИТ-систем, как от функции, рынок не сможет полностью отказаться ни при каких условиях, однако кризис дает повод владельцу ИТ-инфраструктуры внимательно оценить и пересмотреть стоимость данных сервисов. Как правило, результатом оптимизации становится полный или частичный переход на модель ИТ-аутсорсинга, изменение набора и параметров услуг, смена внешних

⁶ Данные были предоставлены с опозданием 7 октября 2015 г.

⁷ Данные были предоставлены с опозданием 9 октября 2015 г. и внесены без номера позиции в качестве справочной информации

подрядчиков или переход от мультисорсинга к одному или ограниченному количеству подрядчиков [4].

Завершившийся 2015 год не стал исключением: мы наблюдаем пролонгации сервисных контрактов в корпоративном и госсекторе, рост интереса и переход на полный ИТ-аутсорсинг небольших компаний, передачу поддержки инфраструктуры филиальной сети «в одни руки». Также не может не радовать повышение зрелости российских компаний в части ИТ-аутсорсинга и облачных сервисов [5].

При анализе рынка принято говорить об успешных продуктах производителей, в то время как для анализа рынка ИТ-аутсорсинга приводятся в пример самые масштабные проекты. Перечень таковых приведен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Крупнейшие проекты аутсорсинга в области поддержки ИТ-инфраструктуры в России в 2012-2015 годах⁸

№	Заказчик	Отрасль	Партнер	Кол-во офисов/точек/магазинов	География
1	Почта России	Услуги	ЦРТ-Сервис (Maуkor)	> 42 000	РФ
2	Федеральное казначейство	Госсектор	Сервионика ("Ай-Теко")	9500	РФ
2	Федеральное казначейство	Госсектор	Ай-Теко	9500	РФ
3	УЭК	Транспорт	ЦРТ-Сервис(Maуkor)	> 5 000	Московская область
4	Росреестр	Госсектор	"Ай-Теко"	2500	РФ
4	Росреестр	Госсектор	Техносерв	2500	РФ
4	Информационно-аналитический центр поддержки ГАС "Правосудие"	Госсектор	"Орбита-сервис"	2500	РФ
4	Пенсионный Фонд России (ПФР)	Госсектор	"Техносерв"	2500	РФ
5	МегаФон Ритейл	Торговля	Maуkor	1800	500 городов
6	Центрально-Черноземный банк (Сбербанк РФ)	Финансы	Центр Информационны х технологий	1424**	6 областей

⁸ Информация в таблице не является ранкингом. Проекты в таблице расположены относительно друг друга в порядке, примерно отражающем уменьшение их масштаба, исходя из количества городов, точек и пользователей, охваченных контрактом на ИТ-аутсорсинг

Окончание таблицы 2.4

7	"Ростелеком"	Телеком	Мауког	1200	Приволжский федеральный округ
8	Башинформсвязь	Телеком	Техносерв	800	Башкортостан
9	Балтбет	Услуги	Мауког	600	190 городов
0	"Ростелеком - Розничные системы"	Торговля	Мауког	> 500	РФ
0	"Финансовая группа "Лайф""	Финансы	Ай-Теко	> 500	РФ
1	Лето Банк	Финансы	Инфосистемы Джет	440	РФ
2	Сбербанк Восточно-Сибирское отделение	Финансы	Мауког	430**	Восточная Сибирь
3	Karī	Торговля	Мауког	403	РФ
4	Группа Лайф	Финансы	Ай-Теко	360	РФ
5	Модный Континент (InCity)	Торговля	Мауког	328	РФ
6	ФНС	Госсектор	Техносерв	320	РФ
7	Банк Открытие	Финансы	Мауког	300	РФ
8	Детский мир	Торговля	Мауког	277	РФ
9	Melon Fashion Group	Торговля	Мауког	250	РФ
0	Oriola	Фармацевтика	Инфосистемы Джет	240	РФ

Источник: TAdviser Report, сентябрь 2015

Среди крупнейших по охвату и масштабу российских проектов ИТ-аутсорсинга, информация о которых есть в базе TAdviser за 2012–2015 годы, выделяется проект Мауког для Почты России, который охватил 42 тысячи отделений предприятия по всей России. Его сумма является рекордной для отечественного рынка и составляет 13,5 млрд рублей на три года.

Как следует из данных TAdviser, представленных в таблице выше, наиболее масштабные проекты по передаче на аутсорсинг поддержки ИТ-инфраструктуры, реализуют госучреждения или предприятия с госучастием, такие как «Почта России», УЭК, «Сбербанк» и «Ростелеком».

Для многих организаций 2014 год стал периодом оптимизации ИТ-расходов и сокращения издержек. Не исключением был в сложившейся экономической ситуации и 2015 год – трендом для всех компаний стало снижение капитальных расходов и рост доли операционных расходов в

структуре затрат. Оптимизация затрат коснулась всех направлений работы, но внимание на ИТ-подразделения обратили в первую очередь. Среди заказчиков наблюдался рост числа тех, кто стремится получить готовое решение и перейти на абонентскую модель потребления услуг. Желающих покупать отдельно серверы и отдельно решения стало намного меньше [1].

Портал «Техносерва», по словам Дергилева, отмечает увеличение числа комплексных проектов [6]. Для них характерен умеренный рост расходов заказчика при существенном наращивании объема предоставляемых ему работ. В результате заказчик получает экономию, сокращая или оптимизируя платежи, которые ему бы пришлось нести в случае продолжения контрактов с крупными вендорами.

Еще одна причина снижения стоимости аутсорсинга связана с освобождением ресурсов у компаний-подрядчиков из-за резкого падения рыночной активности. В связи с этим цены в рублях пошли вниз, по мнению Дениса Бондаренко, директора операционной деятельности «АДВ Консалтинг» [7].

Госструктуры могут стать главным двигателем для активного развития комплексного ИТ-аутсорсинга [6]. Связано тем, что уровень подготовки ИТ-персонала и зарплата ИТ-специалистов часто не позволяет госучреждениям развивать собственные ИТ-сервисы на достаточном уровне.

Если в госкомпаниях пойдут по пути оптимизации штатной численности, то, скорее всего, под сокращения попадут вспомогательные подразделения, в том числе ИТ-службы. Но при этом государственные структуры развивают функции ИТ-систем, что потребует серьезной ИТ-поддержки. Более того, в крупных госструктурах – ФМС, Росрезерв, Росреестр – идет постоянный процесс по накоплению огромных объемов информации и работать с этими данными можно только на базе информационных технологий.

Если сейчас главные заказчики на рынке ИТ-аутсорсинга – это госструктуры, банки, телеком и энергетические компании, то в ближайшие два-три года в этот список могут войти и промышленные предприятия.

Это связано с процессом перехода промышленников на использование «умных» станков и модернизацией конструкторских бюро. Такие изменения требуют экспертизы и привлечения ИТ-консультантов. Зачастую для промышленных предприятий ИТ не является профильным направлением, что создает предпосылки для роста заинтересованности в развитии ИТ-аутсорсинга.

Рынок ИТ-аутсорсинга в будущем, вероятно, разделится на два сегмента: во-первых, на массовый рынок сервисов, в первую очередь завязанный на мобильные приложения и потребляемый из публичного облака, где основными заказчиками станет малый и средний бизнес. Во-вторых, на рынок профессиональных сервисов, оказываемых на базе частных облаков, в первую очередь, в формате [PaaS](#). Основным заказчиком здесь выступит корпоративный сегмент.

Говоря об ИТ-аутсорсинге Красноярского края, не приходится упоминать лидирующие позиции крупнейших игроков отечественного рынка данных услуг. На сегодняшний день, по оценкам CNews, в числе 20 крупнейших ИТ-аутсорсеров только одна пермская компания ИВС вошла в двадцатку крупнейших игроков отечественного рынка из региональных представителей. Отчасти причины заключаются в том, что мода на ИТ-аутсорсинг сосредоточилась в Москве и Санкт-Петербурге. Адаптация к региональным реалиям происходит достаточно медленно. Кроме того, как считает генеральный директор IBS DataFort Денис Калинин, сегодняшний отечественный аутсорсинг работает по ресурсной модели, когда сервис-провайдер предоставляет весь необходимый персонал, технику, ЦОДы. В итоге заказчик, приобретая ресурсы, не избавляется от необходимости ими управлять. То есть «лишние», непрофильные функции все равно остаются в стенах клиентского бизнеса.

Но вернемся к потребителям услуг ИТ-аутсорсинга Красноярского края. Исследования показали, что главными заказчиками ИТ-аутсорсинга в Красноярске являются сферы промышленности и строительства — 22,6%, затем

идут банки, страхование, лизинг, ИТ и телеком, энергетика и нефтегазовая промышленность [8].

Всего же в Красноярском крае за 2014 год организациями на ИТ-услуги было потрачено 10763,7 млн рублей, что составляет 16% российского рынка ИТ-аутсорсинга.

В то же время есть смысл говорить о том, что на территории Красноярского края пользуются не только лишь услугами красноярских компаний – крупнейшие проекты представлены российскими ИТ-аутсорсерами. Некоторые из них представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Выручка крупнейших российских представителей поставщиков ИТ-аутсорсинга, действующие на рынке Красноярского края

№	Название	Выручка в 2014 году, тыс. руб.	Выручка в 2013 году, тыс. руб.	Динамика выручки, %
2	Ланит	30 850 000	26 830 000	15%
3	Энвижн	15 400 000	22 458 000	-31%
6	Maуkor	10 893 023	9 275 729	17%
8	Ай-Теко	10 002 577	10 197 000	-2%
10	АТ Consulting	8 245 360	6 648 620	24%
12	Оптима	5 738 000	5 675 000	1%
13	АйТи	4 761 000	4 525 000	5%
14	Softline	4 310 253	1 823 359	136%
15	Форс	3 735 495	2 946 863	27%
21	Галактика	1 088 426	842 450	29%

Источник: TAdviser Report, сентябрь 2015

Не смотря на весомую долю проектов российских компаний-аутсорсеров, на территории Красноярского края насчитывается порядка двухсот организаций, в разной степени выполняющих услуги системного администрирования. Большинство из них предлагают и услуги ИТ-аутсорсинга. О показателях качества и надежности в полном объеме представленных статистикой информационных справочников говорить не приходится. Однако, оценивая средний уровень цен представителей, следует сказать, что он ниже на 20% по сравнению с такими известными в профессиональной среде компаниями как СофтСервис, ТехноСофт, Собиз, АБС, Актив Плюс, Алиас,

Апогей-БК, ИКС-Фрейм, Инфоком Холдинг, Искра-С, АйТи, и это далеко не весь список компаний, у которых на абонентском обслуживании находится от 50 организаций малого и среднего бизнеса Красноярского края.

2.2 Анализ методов, моделей и инструментов формирования взаимоотношений с клиентами на российском рынке ИТ-аутсорсинга

На любом рынке потребители отдадут предпочтение той или иной компании, когда ее сообщения объективны, а ценности четко позиционированы. Это формирует доверительные отношения, в результате чего потребители получают удовлетворение от приобретенных товаров и оказанных услуг. Главная задача фирмы — определить, выразить эти особенности и проинформировать потребителей, каким преимуществом она обладает. Производители также предпочитают получать объективную информацию о ценностях компании, так как только на такой основе формируется доброжелательное отношение, которое, в свою очередь, способствует реализации товаров и услуг по более высоким ценам, дает возможность расширять позиции и стимулировать эффективность маркетинговой технологии. Способность бренда выполнять свое предназначение является основной характеристикой его качества. Рынок ИТ-аутсорсинга не является исключением – потребители также имеют определенный спектр ожиданий, выполнение которых будет говорить о качестве оказываемых услуг.

Каждая группа услуг имеет свои специфические критерии качества. Качество услуги — важный фактор, формирующий потребительские отношения к компании. Следует отметить, что качественные характеристики, предлагаемые поставщиком услуг, и качественные характеристики, ожидаемые потребителем, могут не только не совпадать, но даже значительно отличаться друг от друга.

Потребительское качество бренда определяется выбором, поиском, покупкой, использованием, а также тем, оправдались ли ожидания при

приобретении этого товара.

Изучение восприятия потребителем качества товара дает возможность получить информацию, необходимую для разработки проекта бренда и позиционирования его ценностей. Так, например, качественными характеристиками, воспринимаемыми потребителями услуг ИТ-аутсорсинга, является скорость выполнения задачи, оптимизированный путь ее решения и бесперебойность процесса в дальнейшем. Умелое использование особенностей восприятия и массового мнения о компании позволяет бренду завоевать лидирующее положение на рынке.

На рынке ИТ-услуг компании завоевывают доверие своих клиентов и уважение. Однако доверие и уважение к компании необходимо поддерживать. Для поддержания устойчивой позиции необходимо постоянно и своевременно обновлять предложения о ценностях фирмы, новых оттенках качества услуг, об использовании в работе прогрессивных методов и т.д. Такое обновление позволяет компании сделать предложения основой своих коммуникаций и сформировать благоприятный имидж.

Текущий имидж фирмы оценивается по следующим параметрам:

- восприятие потребителем;
- соответствие бренда образу потребителя;
- учет отличий между потребителями;
- учет отличий между группами потребителей;
- соответствие бренда характеристикам товара;
- отличительные признаки по названию товара;
- отличительные признаки по качеству товара;
- понимание предложений и обещаний, исходящих от бренда;
- удовлетворение потребительских ожиданий;
- стереотипы и предубеждения, возникающие по отношению к

бренду.

Маркетинг должен стремиться к эффективным коммуникациям с

потребителями, с помощью которых у них можно вызвать качественные впечатления. Сегодня ни товар, ни технология уже не могут выступать основными средствами продвижения бренда, поскольку во главу угла всех деловых решений ставится потребитель. Следовательно, бренд должен развивать индивидуальность потребителя и доставлять ему удовольствие от самосознания собственной значимости, создавать его имидж.

Собственный воображаемый образ потребителя должен гармонировать с целями его жизни. Для этого необходимо определить и отобрать полезные эмоциональные характеристики бренда, которые будут мотивировать и превосходить потребности потребителей в самоимидже.

Сущность лояльности к фирме определяется субъективным фактором расширения границ, внутри которого изменение не приводит к качественным изменениям в поведении потребителей. Если эти характеристики (качество, ассортимент, цена и т. п.) в представлении покупателя выходят за пределы дозволенного, тогда потребитель использует предложения других компаний.

На поведение потребителей услуг рынка ИТ-аутсорсинга влияет множество факторов:

- повышение цен;
- снижение качества услуг, нестабильная работа оборудования;
- недостаточный комплекс услуг;
- длительное ожидание решения проблем, задач клиента;
- низкое качество гарантийного и сервисного обслуживания;
- невыполнение обещаний, данных исполнителем, и т. д.

Поведение покупателя зависит также и от способности прощать незначительные погрешности и шероховатости, связанные с процессом оказания услуг.

Степень лояльности к бренду прямо пропорциональна ширине границ, внутри которых его характеристики могут изменяться, и обратно пропорциональна степени требовательности и критичности потребителя по

отношению к избранному бренду. При планомерном укреплении отношений «потребитель — бренд» степень лояльности возрастает.

При изменении рыночной ситуации и усилении конкуренции лояльность своих потребителей позволяет фирме сохранить их большинство.

Проведенные в США исследования показали, что 10% потребителей, отличающихся высокой степенью лояльности к бренду, приносят компании более 50% всех доходов. При этом покупательная активность наиболее лояльных потребителей в три раза превышает активность группы наименее лояльных потребителей [9].

Механизм управления взаимоотношениями с покупателями — это совокупность средств (знакомство с покупателем, технологическое обслуживание, знание и т.д.) и методов управления (организационно-плановых, экономических, социально-психологических), обеспечивающих достижение поставленной цели. Цель в данном случае — повышение значимости бренда на основе поддержания постоянных контактов с потребителями и учета их потребностей и интересов.

Основная задача механизма управления взаимоотношениями — сформировать длительные взаимовыгодные отношения компании с потребителями на основе прочной эмоциональной связи. Такой подход формирует осознанную лояльность к фирме. Рассмотрим основополагающие взаимоотношения с потребителями ИТ-услуг.

Умение вести диалог с покупателем. Взаимоотношения между компанией и потребителем зависят от того, насколько умело ведут диалог партнеры. Если исполнители не будут регулярно вести беседы с заказчиками, то соответственно они ничего не будут знать об их потребностях и интересах. Потребители услуг на рынке ИТ-аутсорсинга, в свою очередь, станут ощущать незаинтересованность в их потребностях и нежелание решения их задач. Если компания постоянно поддерживает хорошие отношения с актуальными заказчиками, постоянно оправдывает их ожидания, то они становятся лучшими клиентами, отношения с которыми выстроены на договорных отношениях

абонентского обслуживания. Ориентация компании на потребителя, — это залог успеха механизма управления взаимоотношениями.

Традиционная модель управления взаимоотношениями с покупателями имеет под собой вполне логичное основание — ориентацию на товар. Такой подход характерен даже для новых высокотехнологичных отраслей, когда во главу угла ставится технология. При моделировании бренда, ориентированного на товар, определяется внутренний потенциал компании, т.е. что персонал знает, какое у компании сырье, материалы и т.д., а затем разрабатывает товары, необходимые для потребителей.

Наиболее эффективный подход к формированию механизма управления взаимоотношениями с покупателями — это ориентация на покупателя. При этом подходе необходимо стремиться к созданию сильной торговой марки через покупателя, т.е. изучать своих потенциальных и реальных клиентов.

При формировании процесса управления взаимоотношениями необходимо руководствоваться следующими принципами:

Во-первых, изучение интересов и потребностей покупателя, т.е. всестороннее изучение покупателей на основе информационного обеспечения о контактах и каналах связи с ним (что собой представляет покупатель, его интересы, потребности, впечатления и т.д.)

Во-вторых, связь между брендом и потребителем — осуществляется различными средствами; по телефону, почте, через Интернет, благодаря личному контакту. Каналы коммуникации должны быть открытыми для покупателя, чтобы он без проблем мог общаться с компанией.

В-третьих, информационное обеспечение потребителя. Покупателя необходимо информировать:

- о потенциальных возможностях фирмы (какие задачи можно решить тем или иным путем);
- о стратегиях развития компании;
- об отрицательных факторах, влияющих на развитие фирмы (что будет сделано для повышения ее стоимости).

В-четвертых, информационное обеспечение процесса управления взаимоотношениями с покупателями должно быть четким, ясным и объективным: как часто они обращаются в компанию для решения задач, на какую сумму, последняя их проблема, что они не принимают в исполнении, какие конкурирующие услуги приобретают, почему не покупают предложения данной фирмы.

И, наконец, создание комплексной программы информационного обеспечения процесса управления взаимоотношениями с покупателем подразумевает создание базы данных, объединяющей все основные характеристики функционирования и развития компании.

Указанные принципы способствуют выработке тактики управления взаимоотношениями с покупателем, а в итоге — формированию близких отношений между компанией и клиентом на основе знаний о нем. Такой подход блокирует действия конкурентов, хорошее знание потребителя — вне конкуренции.

Для разработки предложений по развитию ценностей компании следует осуществить следующие организационные процедуры механизма управления взаимоотношениями:

1. Анализ всех подсистем компании. Необходимо проанализировать все звенья, которые связаны со сбором, обработкой и хранением информации о покупателях. Анализуются сбытовые, маркетинговые, бухгалтерские подсистемы, подсистемы обработки заявлений и предложений, послепродажного обслуживания, контроля за предоставлением кредитов.

2. Анализ информации о покупателях (сбор и хранение). Анализ информации о покупателях осуществляется по следующим направлениям:

- в какой форме представлен каждый информационный элемент — в виде текста, числа, процента;
- как организован процесс сбора данных (заключается ли он в свободной форме, когда значение может быть любым, или это предварительно разработанный список значений);

– оперативность, своевременность поступления информации, ее возраст и достоверность.

3. Анализ системы взаимоотношений. При анализе системы взаимоотношений компании с потребителями необходимо выявить, в какой мере покупатели способствуют распространению положительных отзывов. Способность компании к расширению (увеличению спроса на предоставляемые услуги) называется эластичностью. Эластичность бренда зависит от целенаправленного внимания к покупателю и формируется на основе единого подхода к выбору целевых потребителей с определенными характеристиками и учетом конкретных ситуаций.

Для исследования эластичности бренда (спроса) используются количественные и качественные характеристики. При количественном исследовании определяются размер, состав отдельного рыночного сегмента, предпочтительные для франчайзинговой системы бренда, место и время покупки. Качественные характеристики связаны с эмоциями покупателей относительно бренда, ведь чаще всего от эмоции потребителя зависит определенное отношение к бренду. Как правило, при количественном и качественном исследованиях используется метод анкетирования, поскольку для объективной оценки необходима большая выборка.

4. Анализ финансовой подсистемы. Финансовый анализ позволяет определить, насколько эффективен процесс управления взаимоотношениями с покупателями. Поэтому при формировании механизма управления взаимоотношениями с покупателями необходимо проводить его технико-экономическое обоснование.

Разработка финансовой модели функционирования механизма управления взаимоотношениями с покупателями требует изучения основных источников и статей расходов, связанных с развитием коммуникаций бренда, а именно:

– суммы затрат на привлечение одного покупателя в настоящее время;

- суммы затрат на долгосрочное удержание одного потребителя;
- суммы прибыли, принесенной каждым покупателем при длительном контакте с брендом;
- дополнительных прибылей или убытков, если изменятся интересы и поведение покупателя;
- активов бренда (материальных и нематериальных активов).

5. Разработка стратегии развития процесса управления взаимоотношениями с покупателями. Она должна осуществляться во взаимосвязи с марочной стратегией на основе проведенного анализа и технико-экономического обоснования эффективного управления взаимоотношениями с покупателями. Стратегия развития процесса управления должна отражать следующие тенденции:

- использование потенциала торговой марки за счет новых подходов и методов работы с покупателями, реструктуризации и переоснащения системы;
- создание экономического механизма для определения размера вознаграждения и удержания лучших покупателей на основе системы поощрений;
- увеличение количества новых покупателей с необходимым потребительским потенциалом;
- определение потенциала конкурентов на основе постоянного проведения анализа и оценки их программ;
- разработка мероприятий по экономии времени потребителей.

Полученная информация позволяет понять, как тот или иной конкурент позиционирует свой бренд и каковы его отличительные черты, что компания должна сделать с собственным брендом для совершенствования механизма управления взаимоотношениями с покупателями.

Брендинг – каждодневная напряженная работа с потребителями, которые могут не испытывать недостатка в деньгах, но ограничены во времени. Для

таких потребителей экономия времени если не важнее, то, во всяком случае, эквивалентна экономии денег. Поэтому необходимо разрабатывать такие коммуникационные технологии, которые сэкономили бы время потребителя. Доверие к фирме и средствам коммуникации — это фундамент формирования лояльных отношений покупателей.

2.3 Совершенствование методов, моделей и инструментов формирования взаимоотношений с клиентами на рынке ИТ-аутсорсинга

Одним из основных индикаторов конкурентных преимуществ компании является лояльность. Именно благодаря лояльности конечных потребителей, партнеров и сотрудников компании могут рассчитывать на успешную деятельность на рынке и гарантированность получаемых доходов. Поскольку исследование носит в том числе прикладной характер, проведем анализ применяемых методов, моделей и инструментов формирования взаимоотношений с клиентами на примере ООО «АйТи Бригада». В нем в большей степени уделим внимание маркетингу взаимоотношений с конечными потребителями.

Как было обозначено ранее, в ходе построения и развития отношений, участник рынка ИТ-аутсорсинга может использовать два основных механизма ориентации на клиента для построения системы взаимоотношений: гибкость исполнителя и отношенческая адаптация. Первая модель предполагает возможность предоставления модульных ИТ-сервисов, предполагая оказание широкого спектра ИТ-услуг конечному заказчику. Специфика компаний рынка ИТ-аутсорсинга в данном случае затрудняет предоставление стандартизированных решений клиентам, т.к. каждая инфраструктура ИТ индивидуальна и предполагает соответствующий подход. Вторая модель формирования взаимоотношений, отношенческая адаптация, подразумевает инвестиции в продукты, процессы, или процедуры с целью удовлетворения специфических потребностей партнера по обмену.

Таким образом, учитывая специфику потребностей клиента на рынке ИТ-аутсорсинга, можно сделать вывод о нерациональности применения данного подхода. Данный вывод в очередной раз подтверждается тем, что каждая инфраструктура ИТ клиента индивидуальна и не оправдывает инвестиций в каждый конкретный проект. На основании приведенных аргументов предлагается рассмотреть новую модель системы формирования взаимоотношений, учитывающую индивидуальный подход к каждому из клиентов и в то же время решающую возможность предоставления модульных сервисов. В качестве одного из эффективных инструментов формирования системы взаимоотношений с клиентами на рынке ИТ-аутсорсинга предлагается образование бизнес-сообщества (кластера) в области информационных технологий с внедрением коалиционной программы лояльности.

В ключе построения долгосрочных взаимовыгодных отношений, важнейшим приоритетом бизнеса становится формирование и укрепление связей с конечными потребителями и организациями-партнерами с целью развития устойчивого конкурентного преимущества. Также, как было установлено ранее, единого принятого определения понятия «маркетинг взаимоотношений» не существует. Это обуславливает необходимость уточнения данной категории как основы для задания вектора процесса формирования и развития отношений с клиентами на рынке ИТ-аутсорсинга при помощи образования бизнес-сообщества в сфере информационных технологий на основе программ лояльности.

Не секрет, что в работе каждой фирмы возникают потребности в самых разнообразных направлениях информационных технологий. Для одних это бухгалтерские программы и с необходимостью формирования нестандартного отчета, для других – автоматизация торговли и подключение к общей системе специализированного оборудования, а для третьих – необходимость размещения сервера в дата-центре и т.д. Учитывая возможности компаний, которые работают на Красноярском рынке ИТ-услуг, можно предположить, что все они предоставляют отдельные направления своей деятельности (за редким

исключением – несколько групп направлений). Это говорит о том, что для решения нестандартной ИТ-задачи может потребоваться участие одной, а то и нескольких компаний. Например, переезд организации в новый офис может сопровождаться рядом проблем, решить которые одна компания не в силах, потому что нужен новый интернет-провайдер, нужна бригада по прокладке структурированной кабельной сети, специалисты по размещению серверного оборудования и ввода рабочих станций в эксплуатацию. Кроме того, компании могут потребоваться решения в области установки хот-спотов (hot-spot), а на это имеют лицензии лишь несколько участников рынка по всей России. Таким образом, переезд и поиск партнеров для обслуживаемой организации целиком и полностью ложится на плечи компании-аутсорсера (при подписании договора на комплексное обслуживание ИТ-инфраструктуры).

Полная картина сегментов ИТ-услуг для среднестатистической компании малого или среднего бизнеса в Красноярске представлена на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Необходимые сервисы для комплексного обслуживания ИТ-потребностей компаний малого и среднего бизнеса

Представленная на рисунке 2.3 схема, отражает лишь малую часть потребностей, необходимых компаниям для полноценного ведения бизнеса. К этой схеме легко подключить такие направления как юриспруденция, бухгалтерия, кадровое обеспечение, их обучение, а также массу других направлений, которыми мы пользуемся в своей работе ежедневно. Однако в данной работе ограничимся лишь ИТ-составляющей бизнеса, а также процессом подключения успешной системы взаимоотношений с клиентами для достижения маркетинговых целей.

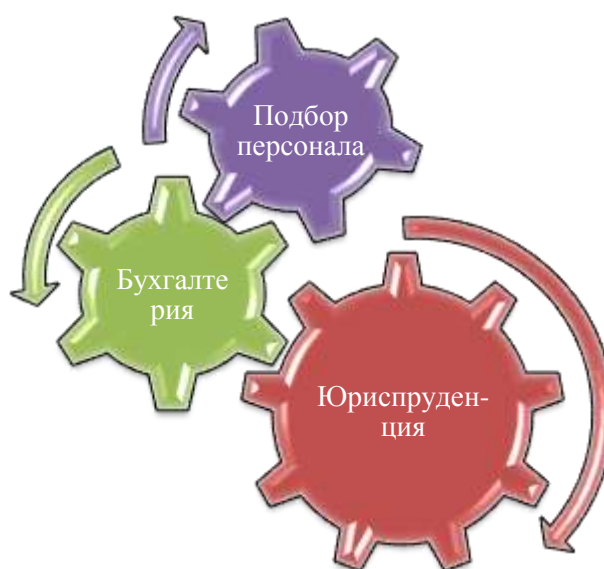


Рисунок 2.4 – Дополнительные сервисы для встраивания в систему формирования взаимоотношений с клиентами

Таким образом, предложенный вариант системы взаимоотношений будет заключаться в формировании бизнес-пространства, услуги которого направлены на решение различных задач в сфере информационных технологий. Главная задача такого бизнес-сообщества – сформировать надежный костяк компаний, предоставляющих полный спектр необходимых для работы в данной сфере инструментов. При этом следует четко понимать все выгоды участия в подобном роде кластера.

Следующий шаг – правовое оформление партнерских отношений. В партнерских договорах должны быть четко обозначены сферы деятельности

каждой из компаний, а так же процентное распределение работ (в случае если одно направление будут обслуживать несколько компаний-участников).

Идея новой системы взаимоотношений данного бизнес-пространства заключается в том, что одна компания, при обращении за определенным видом услуг, может стать участником сформированной программы лояльности и при возникновении такой потребности в следующий раз – получит определенные бонусы от данного сообщества. Кроме того, если потребность в ИТ-решении возникнет в другой направленности – кластер компаний сможет обеспечить решение по любому из представленных направлений, и это решение так же можно будет приобрести с определенными выгодами, предусмотренными программой лояльности.

Таким образом, все клиенты каждого из участников бизнес-пространства попадают в единую среду решения ИТ-задач. Участники ИТ-сообщества тем временем получают все новых и новых лояльных клиентов, которые будут приходить от других членов ИТ-команды. В некотором роде, с учетом определенного времени работы на ИТ-рынке, такая форма позволит снизить затраты на продвижение каждой отдельной компании, т.к. все участники будут являться единым пространством для решения задач клиента. В свою очередь клиент будет иметь выбор: обратиться в сообщество с комплексом возможностей решения проблем, или же искать разрозненные фирмы по каждому конкретному направлению.

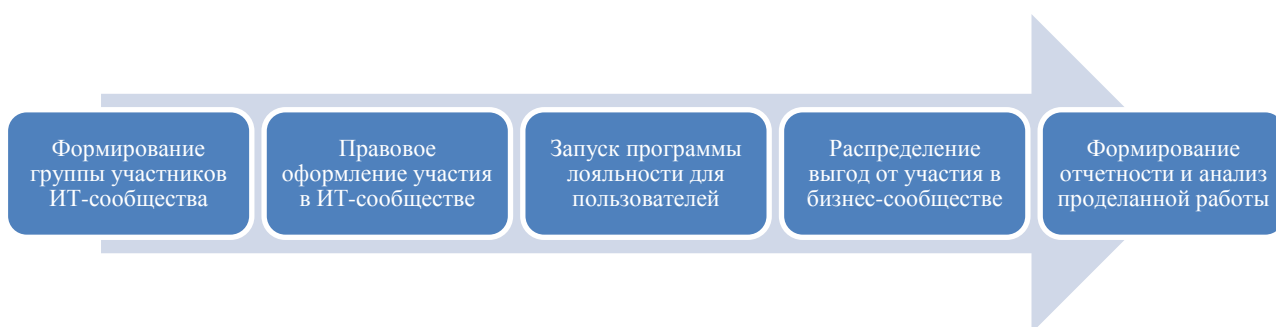


Рисунок 2.5 – Процесс формирования и развития бизнес-сообщества в сфере информационных технологий

С точки зрения затрат данный проект не представляется труднодоступным, однако при выборе участников для данного сообщества, необходимо очень важную роль отвести испытаниям профпригодности, качеству оказываемых услуг, уровню сервиса и прочим моментам, отражающим надежность каждого конкретного участника.

На данный момент, чтобы посчитать приблизительный эффект от участия для каждой компании, можно лишь на примере одной из Красноярских организаций, предоставляющих услуги ИТ-аутсорсинга, посчитать примерное количество заказчиков, которые через год смогут стать полноценными участниками программы лояльности и приносить доход бизнес-сообществу.

На основе данных по реализации проектов ООО «АйТи Бригада», а также их партнеров, за 2015 год рассчитаем возможный охват программы лояльности сферы ИТ в г. Красноярске.

Таблица 2.6 – Примерный расчет охвата программы лояльности по результатам внедрения новой маркетинговой коммуникации

Направление	Кол-во реализованных проектов за 2015 год
Абонентское годовое обслуживание ПК и серверов	43
IP-телефония	14
Ремонт компьютерной техники	56
Продажа ПО	33
Продажа «железа»	27
Монтаж СКС	26
Заправка оргтехники	43
Сопровождение 1С	39
Услуги интернет-провайдеров	43
Итого	324

Из данной таблицы видно, что одна компания малого бизнеса по предоставлению услуг ИТ-аутсорсинга, за год имеет 324 проекта. Если учесть, что каждое направление, представленное в таблице, принесет хотя бы столько же проектов и в следующем году, мы смело можем говорить об участии в

программе лояльности ИТ-сообщества порядка 3000 тысяч проектов. К сожалению, говорить о стоимостном выражении данных проектов не приходится, т.к. степень сложности определяет индивидуальный расчет цен по каждому из направлений. В то же время, данная система взаимоотношений с покупателями может подключить в эту среду полный комплекс услуг для бизнеса и также получать свои преимущества от участия.

В следующей главе мы сформируем основные принципы предложенной системы формирования взаимоотношений с покупателями на рынке ИТ-аутсорсинга, рассмотрим этапы ее практического применения и оценим результаты проведенных исследований.

3 Разработка и практическое применение системы формирования взаимоотношений с клиентами на рынке ИТ-аутсорсинга

3.1 Формирование системы взаимоотношений с клиентами на рынке ИТ-аутсорсинга

Необходимость активного внедрения в маркетинговую деятельность компаний рынка ИТ-аутсорсинга методов неценовой конкурентной борьбы, приоритетным среди которых является наличие программы лояльности, требует создания научно-методологической базы осуществления процесса формирования и внедрения системы взаимоотношений с клиентами. Исследования предыдущих глав показали, что важнейшим приоритетом бизнеса становится формирование и укрепление взаимоотношений с конечными потребителями и организациями-партнерами с целью развития устойчивого конкурентного преимущества.

Взаимоотношения между продавцом и покупателем имеют индивидуальную специфическую зависимость. Взаимодействие между ними в течение времени позволяет формировать взаимоотношения и показывает взаимную ориентацию двух сторон друг относительно друга. Являясь эволюционным этапом развития межфирменных отношений, партнерские отношения представляют собой социальные отношения, которые имеют целью совместное получение общей ценности. При этом партнёрство, хотя и основано на сотрудничестве, но не тождественно данному понятию. Оно предполагает, на наш взгляд, более тесное сотрудничество, обязательным условием которого становятся отношения, ориентированные на решение проблем не только со своей точки зрения, но и с позиции другой стороны.

Указанные аспекты развития партнёрских отношений, в рамках которых проявляют активность оба участника процесса обмена, говорят о принципиальном смещении акцентов парадигмы маркетинга в сторону отношений с клиентами. В условиях усиливающейся конкуренции на внутреннем и внешнем рынках, партнёрские отношения становятся

существенным фактором укрепления конкурентоспособности организации. Поэтому укрепление партнёрских взаимосвязей должно стать приоритетом организации предпринимательского типа.

Понятие «*маркетинга взаимоотношений*» как целенаправленного формирования и поддержания долгосрочных, удовлетворяющих все заинтересованные группы (потребителей, поставщиков, партнеров и других субъектов производства и потребления продуктов предприятий рынка услуг) связей в целях устойчивого ведения бизнеса, создания конкурентного преимущества. Маркетинг партнерских отношений ориентирован на долгосрочное сотрудничество и имеет целью предоставление потребителям и партнерам долгосрочных ценностей.

Применение принципов маркетинга взаимоотношений позволяет реализовать стратегию, обеспечивающую конкурентные преимущества компании. Реализация этих принципов возможна на основе применения маркетинговых технологий, под которыми понимается специально разработанная последовательность действий, их временная и пространственная организация для достижения предприятием рыночного успеха.

Таким образом, формирование системы взаимоотношений с клиентами представляет собой совокупность средств и методов управления, ориентированных на потребительское восприятие, установление и развитие взаимоотношений, является инструментом, позволяющим существенно расширить потенциальные возможности операторов рынка ИТ-услуг в достижении устойчивых конкурентных преимуществ.

Одним из основных индикаторов конкурентных преимуществ компании является лояльность. Именно благодаря лояльности конечных потребителей, партнеров и сотрудников компании могут рассчитывать на успешную деятельность на рынке и гарантированность получаемых доходов. Поскольку исследование носит в том числе прикладной характер, в нем в большей степени уделяется внимание маркетингу взаимоотношений с конечными потребителями услуг ИТ-аутсорсинга, и в качестве одного из эффективных инструментов

формирования лояльности потребителей предлагается использовать программу лояльности внутри бизнес-пространства сферы информационных технологий.

Программа лояльности (ПЛ) является эффективным маркетинговым инструментом, направленным на увеличение пожизненной ценности существующих клиентов компании с помощью построения долгосрочных интерактивных взаимоотношений с ними. С прикладной точки зрения её можно рассматривать как совокупность структурированных маркетинговых мероприятий поставщика, направленных на повышение эмоциональной (отношение) и поведенческой (повторные покупки) лояльности покупателя по отношению к рыночному предложению поставщика.

При отсутствии единых теоретических подходов к классификации программ лояльности, в диссертации автором была разработана классификация существующих на российском рынке ИТ-аутсорсинга программ лояльности и определен наиболее востребованный тип подобных проектов (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Классификация программ лояльности, представленных на российском рынке ИТ-аутсорсинга

Рассмотренные программы лояльности могут быть классифицированы по различным признакам. В основе классификации лежат следующие критерии:

- профиль деятельности партнеров;
- тип поощрения участников;
- тип идентификатора в программе лояльности.

Наиболее востребованными у конечных потребителей на рынке ИТ-аутсорсинга (участников программ лояльности) были признаны программы лояльности с якорным партнером, по типу вознаграждения: бонусные (с «расчетными» бонусами, что значительно привлекательнее для клиентов, чем «каталожная» схема, предполагающая выбор клиентом подарка в каталоге на сумму накопленных баллов), по типу идентификатора: ко-брендинговые⁹.

Наличие банка в схеме взаимодействия сторон в подобных проектах обусловлено необходимостью производить взаиморасчеты по бонусам (являющимся реальными деньгами на счетах организаций-клиентов) между партнерами программы. В основу разработки классификации был положен принцип якорного партнера, данный принцип является основным, поскольку позволяет тщательнее сфокусироваться на главной целевой аудитории компании – якорного партнера в программе лояльности.

Основными областями применения коалиционных программ лояльности на рынке ИТ-услуг являются следующие наиболее конкурентные и массовые отрасли ИТ-бизнеса:

- аутсорсинг ИТ-инфраструктуры;
- развитие бизнес-приложений и интеграция;
- аутсорсинг менеджмента ИТ-инфраструктуры;
- сопровождение рабочих станций;
- аутсорсинг службы поддержки;
- хостинг и менеджмент бизнес-приложений;
- хостинг сетевой инфраструктуры;

⁹ *ко-брендинговые проекты* (от англ. «co-brand» - совместный проект) – коалиционные программы лояльности с участием банков, с помощью которых производится выпуск и выдача совместных ко-брендинговых⁹ платежных карт.

- хостинг ЦОД (центра обработки данных);
- хостинг хранения данных;
- хостинг контакт-центра;
- аутсорсинг унифицированных коммуникаций;
- аутсорсинг проектного офиса;
- хостинг печати;
- услуги облачных вычислений;
- аутстаффинг;
- телекоммуникационный сектор.

Якорным партнером в коалиционных программах рынка ИТ-услуг может выступать компания, которая взяла на себя обязательства по комплексному сопровождению техники организации, и которая решает оперативные задачи в смежных отраслях через партнерскую сеть.

Подтверждением высокой актуальности подобных проектов может служить положительная динамика применения бонусных ко-брендинговых проектов в маркетинговой деятельности предприятий ИТ-сферы на российском рынке, представленная на рисунке 3.2. Отраслевая специфика проектов представлена в таблице 3.1.

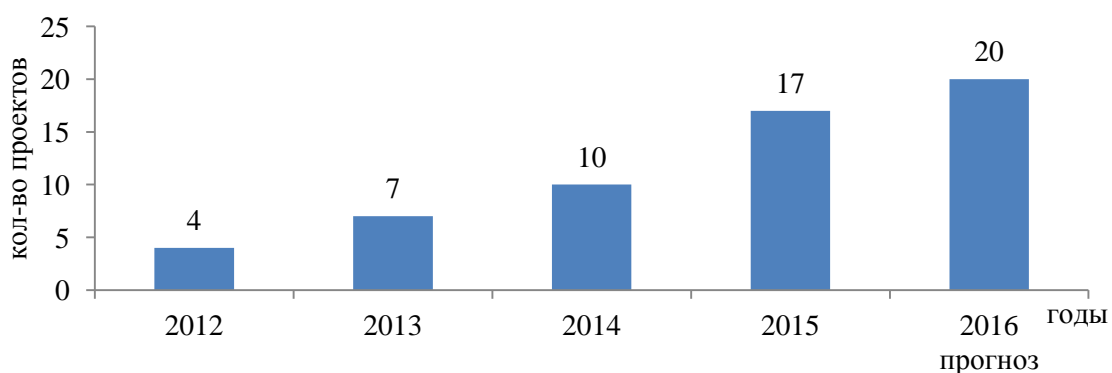


Рисунок 3.2 – Динамика реализации бонусно-накопительных ко-брендинговых проектов в России на рынке ИТ-услуг (Источник: РосБизнесКонсалтинг)

Таблица 3.1 – Распределение ко-брендинговых проектов по специализации (отраслям бизнеса) по состоянию на конец мая 2015 г.

Отрасль	Общее количество реализованных проектов	Доля от общего объема, %
Телекоммуникационный сектор	8	42,1%
Развитие бизнес-приложений и интеграция	4	21,1%
Хостинг хранения данных	3	15,8%
Услуги облачных вычислений	2	10,5%
Другие	2	10,5%

На основе проведенного в работе анализа определено, что применение коалиционных программ лояльности в маркетинговой деятельности компаний актуально для рынка ИТ-услуг в качестве приоритетной формы неценовой конкурентной борьбы на данном рынке. Основной частью партнеров коалиционной программы лояльности являются компании-участники телекоммуникационного сектора (сотовые операторы, интернет-провайдеры и т.п.).

Для формирования наиболее востребованной программы лояльности для бизнес-сообщества ИТ-сферы необходимо выполнение условий, согласно которым она отвечала бы следующим параметрам:

- постановка четких и измеряемых целей программы;
- ориентация на определенную целевую аудиторию (разработка инструментов и методик достижения целей с учетом профиля целевой аудитории);
- оптимальное для данной целевой аудитории соотношение материального и нематериального поощрения;
- использование современных технологических возможностей специализированных CRM-систем¹⁰ для достижения принципов маркетинга взаимоотношений.

¹⁰ CRM (*Customer Relationship Management*) – Управление взаимоотношениями с клиентами – система представляет собой базу данных, а также набор программных приложений, интегрированные в деятельность компании. Ядром данной стратегии является "клиенто-ориентированный" подход. Использование передовых управленческих и информационных технологий позволяет компании собирать информацию о своих клиентах

При отсутствии единого подхода к определению процесса формирования лояльности клиентов на основе внедрения коалиционных программ в систему взаимоотношений с клиентами, мы рассмотрим авторская методология данного процесса, включая методы построения и анализа базы участников бизнес-пространства ИТ-сферы.

Учитывая недостаточность проработанности методологических основ формирования системы взаимоотношений с клиентами на рынке ИТ-аутсорсинга, в диссертационном исследовании разработана последовательность этапов данного процесса, представленная на рисунке 3.3. Предложенный алгоритм процесса формирования системы взаимоотношений с клиентами применим как для индивидуальных программ предприятий рынка ИТ-услуг, так и для их совместных проектов.



Рисунок 3.3 – Схема процесса формирования системы взаимоотношений с клиентами на основе применения программы лояльности в сфере ИТ

на всех стадиях его жизненного цикла (привлечение, удержание, лояльность), извлекать из нее знания и использовать их в интересах своего бизнеса путем выстраивания взаимовыгодных отношений с клиентами.

В процессе формирования лояльности потребителей большое значение имеет потребительская база данных как ценный нематериальный актив компании. По отношению к компании целью маркетинга взаимоотношений с потребителями является рост эффективности использования данных о потребителях, что представляется возможным благодаря современным информационным технологиям и системам обработки больших массивов данных.

Для построения комплекса маркетинга взаимоотношений, мы предлагаем разработать процедуру обработки и использования информации, содержащейся в потребительской базе данных. Это даст возможность персонализированного обслуживания компаний с учетом их индивидуальных запросов и потребностей (рисунок 3.4). В рамках коалиционной программы лояльности для достижения интересов всех сторон, предполагается проведение различных акций партнеров программы, алгоритм разработки и проведения которых предполагает данная процедура.



Рисунок 3.4 – Процедура обработки информации в БД функционирования программы лояльности в рамках системы взаимоотношений

Особенностью данного алгоритма является то, что с его помощью представляется возможным не только планировать набор мероприятий для каждого конкретного клиента или выделенных сегментов, но и критериально

оценивать эффективность проведенных действий и соответствующим образом корректировать всю дальнейшую работу.

Анализ представленных на российском рынке ИТ-услуг программ лояльности говорит о существующих недостатках, объединяющих все эти программы: помимо высокой однотипности подобных программ, не учитывается профиль покупок (*monitoring value* – что именно, как часто покупает клиент и пр.) В то время как современные CRM-технологии позволяют сохранять такие данные, регистрировать все транзакции, анализировать изменения в поведении покупателей, поощрять их регулярные посещения, частные покупки определенных товаров и услуг.

Возможности для сетевого бизнеса, предоставляемые CRM-технологиями заключаются в увеличении лояльности потребителей, возможности сфокусироваться на наиболее выгодных потребителях и снизить расходы на неэффективные маркетинговые коммуникации, увеличив адресность всех маркетинговых решений на основе имеющейся в базе данных информации о клиентах.

На основании анализа существующих методик расчета основных показателей при работе с потребительской базой данных в рамках программы лояльности нами сделан вывод об отсутствии комплексного подхода к формированию системы маркетинговых показателей, при которой бы учитывалась общая потенциальная прибыльность клиента, уровень его текущей прибыльности, уровень удовлетворенности и лояльности клиента.

Мы разработали и предложили систему критериальных показателей клиентской базы данных, представленную в таблице 3.2.

В рамках программы лояльности работа с клиентом определяется следующей логикой: рассчитывается потенциальная прибыльность клиента для компании (CLV), уровень его текущей прибыльности (Ипр), уровень его удовлетворенности/ лояльности (Иу и Ил). Оценка клиентской базы должна производиться с периодичностью, определяемой руководством при организации программы лояльности, а также определенным ранее шагом

отчетного периода (четкий срок для реализации планируемых действий в отношении каждого конкретного клиента/ сегмента: производить рекомендуется по фактору времени или по количеству реализуемых за отчетный период транзакций). Первый вариант подходит для тех компаний, которые интенсивно взаимодействуют со своими потребителями, но при этом сумма затрат на один визит клиента незначительна. К таковым относятся, например, игроки телекоммуникационного сегмента. Определение шага отчетного периода по количеству осуществляемых в ходе акции транзакций более целесообразно для тех компаний, которые относительно редко взаимодействуют со своими клиентами (например, дилеры сетевого оборудования).

Таблица 3.2 – Критериальные показатели клиентской базы данных

Показатель/ переменные	CLV (ценность клиента за весь жизненный цикл его обслуживания)	Ипр (индекс прибыльности)	Иу (индекс удовлетворенности)	Ил (индекс лояльности)
тип	Количественны, объективные	Количественны, объективные	Качественные, субъективные	Качественные, субъективные
сущность	Потенциальная прибыльность клиента	Текущая ценность и прибыльность клиента: определяется суммой его транзакций, ценность определяется на основе принесенной прибыли, а не выручки	Формируется мнениями и предпочтениями	1.поведенческие метрики: определяются поведением при повторных покупках; 2.воспринимаемые метрики: формируются мнениями и отношением
Факторы	Коэффициент удержания, потенциальные расходы клиентов и доход компании, потенциальная прибыль.	Коэффициент регулярности закупок, условий оплаты, сумма прибыли за период	Удовлетворенность	1.повторные покупки, перекрестные (кросс) продажи, срок сотрудничества, частота покупок. 2.приверженность

Окончание таблицы 3.2

Методы оценки	Экономико-статистический финансовый анализ (в т.ч. метод математического моделирования на основе марковских цепей)	Экономико-статистический финансовый анализ	Опрос, анкетирование	1. поведенческие метрики – на основе эк.-стат., финансового анализа 2. воспринимаемые. метрики – на основе опросов. Общий показатель определяется на основе опросов, включающих как поведенческий, так и воспринимаемый аспекты, а также готовность рекомендовать
---------------	--	--	----------------------	--

На основании теории жизненного цикла клиента Д.Гриффин, матрицы прибыльности/лояльности выделяются наиболее прибыльные клиенты, разрабатываются специфические стратегии, позволяющие воздействовать на жизненный цикл клиента.

В диссертации предлагается рассчитывать *Индекс Удовлетворенности* по формуле 3.1:

$$I_y = \sum_{i=1}^n O_i * B_i, \quad (3.1)$$

где I_y - индекс удовлетворенности;

i - номер критерия оценки;

n - общее количество критериев оценки;

O_i – оценка критерия;

B_i – вес i -го критерия.

Далее на примере ООО «Айти Бригада», предоставляющего услуги ИТ-аутсорсинга и использующего в своей работе программы лояльности клиентов,

мы рассмотрим практическое применение предложенных инструментов для формирования системы взаимоотношений с клиентами на указанном рынке.

3.2 Практическое применение результатов исследований и оценка внедрения системы формирования взаимоотношений с клиентами на примере компании рынка ИТ-аутсорсинга

Для практического применения результатов исследования и предложенных методов и инструментов формирования системы взаимоотношений с клиентами рынка ИТ-аутсорсинга, проведем расчет необходимых показателей деятельности ООО «АйТи Бригада».

Критериями оценки являются те показатели, которые наиболее важны для клиента при его сотрудничестве с компанией, причем для каждого критерия устанавливается его вес (степень важность для клиента) на основе опроса клиента. В таблице 3.3 представлен пример расчета индекса удовлетворенности на основе опроса одного из клиентов компании ООО «АйТи Бригада» – организатора коалиционной программы лояльности для клиентов, пользующихся услугами ИТ-аутсорсинга.

Важной задачей измерения уровня удовлетворенности является определение такого уровня в процентах (%) от максимального, при котором клиент уходит из компании (равно как и прекращает свое участие в программе), и уровня уменьшения удовлетворенности, когда клиент может сокращать объем своих закупок. Анализируя историю взаимоотношений с клиентом, рассчитываются значения этого индекса. Применительно к рынку ИТ-услуг рекомендуется использовать значение менее 80% для зоны слабой удовлетворенности и менее 30% для зоны потери клиентов.

Таблица 3.3 – Расчет индекса удовлетворенности клиента ООО «АйТи Бригада»

Критерий оценки удовлетворенности	Вес критерия	Оценка критерия	Вес оценки
Качество продукта	5	5	25
<i>Качество предоставления услуг комплексного сопровождения вычислительной техники</i>			
Цена разовой услуги/ Цена абонентского обслуживания по договору	5	3	15
Сервис компании (доп.услуги)	4	3	12
<i>Предоставление смежных услуг компании-клиенту при необходимости</i>			
Уровень обслуживания	5	4	20
<i>Уровень обслуживания (скорость работы, доброжелательность персонала) при обращении в компанию с возникшей проблемой</i>			
Доступность информации	3	5	15
<i>Степень доступности информации о ходе выполнения поставленных задач, имеющихся специальных предложениях, наружная реклама, сайт</i>			
Надежность компании	5	5	25
<i>Уровень соглашения о конфиденциальности</i>			
Компетентность персонала	4	5	20
<i>Компетентность персонала (менеджеров по продаже, консультантов, инженеров службы техподдержки) ООО «АйТи Бригада»</i>			
Индекс удовлетворенности	132		

Индекс лояльности является наиболее значимым показателем при анализе клиентской базы данных, поскольку именно он позволяет проанализировать поведенческий аспект (на основе повторных покупок, их частоты, срока сотрудничества с компанией), мнения и предпочтения потребительских сегментов, а также их желание рекомендовать данную компанию (что происходит в результате превышения ожиданий данного потребителя).

Для измерения уровня лояльности покупателей используется количественный опрос, где респондент, в ответ на вопросы анкеты, дает информацию по следующим основным параметрам, указанным в таблице 3.4.

Предлагается использовать набор утверждений в анкете, с которыми респондент должен выразить согласие — несогласие по шкале Лайкерта (по 5-ти или 10—ти бальной шкале, от «полностью не согласен» до «полностью

согласен»). Для построения *Индекса Лояльности* рассчитывается среднеарифметическое значение для средних баллов по каждому утверждению по формуле 3.2: значение индекса находится в интервале [1; 10].

$$Ил = \frac{1}{K} \sum_{n=1}^K Ил_n, \quad (3.2)$$

где Ил – значение индекса (общее и значение по каждому утверждению),

n- порядковый номер утверждения,

K- количество утверждений входящих в шкалу.

Таблица 3.4 – Значения составляющих параметров лояльности покупателей

Направление	Продукт/ компания
Перцепционная лояльность (мнения, отношения)	3,56
Транзакционная (поведенческая) лояльность	4,72
Вероятность рекомендации компании (продукта) другим людям	3,28
Нечувствительность поведения покупателя к действиям конкурентов	1,83

В рамках рассматриваемой проблематики мы используем показатели как «удовлетворенности», так и «лояльности», что обусловлено спецификой функционирования коалиционной программы лояльности, якорным партнером в которой выступает компания, оказывающая услуги ИТ-аутсорсинга ООО «АйТи Бригада». В силу длительности стандартного цикла использования услуги абонентского обслуживания, составляющего один год, удовлетворенность тех клиентов, которые только вступили во взаимоотношения с аутсорсером (обслуживаются первый год) и стали участниками программы лояльности, так же важна для оценки эффективности программы лояльности, как и уровень лояльности клиентов, обслуживающихся не первый год (то есть подливших годовой договор обслуживания) и являющиеся постоянными участниками программы лояльности.

Отслеживая изменения индекса лояльности и лояльности за разные периоды работы предприятия, становится реальным прогнозировать ситуацию и корректировать свою политику привлечения и удержания клиентов.

Далее мы представим результаты проведенного исследования по оценке спроса на разработку и внедрение программы лояльности на российском рынке ИТ-аутсорсинга, выделим особенности разработки коалиционных программ лояльности с якорным партнером, а также представим практические рекомендации для ООО «АйТи Бригада» по данной проблематике.

Учитывая особенности российского рынка ИТ-аутсорсинга, были выделены основные этапы разработки и внедрения коалиционной программы лояльности (рисунок 3.6). В основе выделения этапов лежат шесть аспектов эффективных программ лояльности:

- качество самого продукта,
- квалифицированный персонал,
- четкое понимание целей внедрения программы, привилегии программы,
- интересные для её участников, техническая и технологическая базы,
- правильное экономическое обоснование программы,
- обеспечение интересов всех сторон, без наличия и выполнения которых эффективность программы не может быть достигнута.

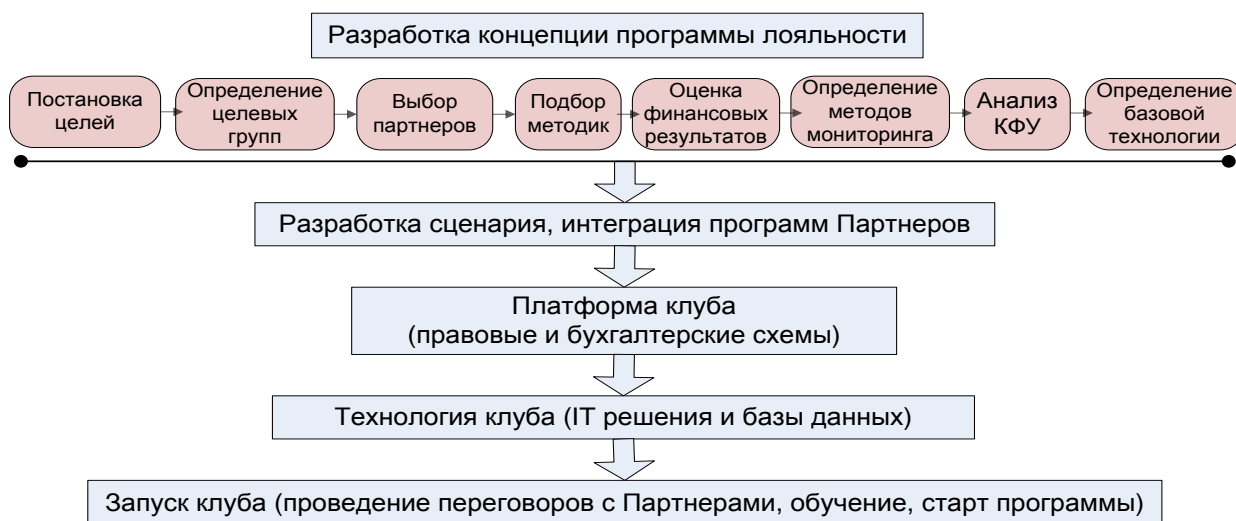


Рисунок 3.6 – Этапы разработки и внедрения программы лояльности как неотъемлемой части системы формирования взаимоотношений

В результате анализа микро- и внутренней среды компании ООО «АйТи Бригада» были получены данные о проблемном и желаемом поведении клиентов, на основе чего были сформулированы цели программы. Автором рекомендовано производить выбор партнеров программы на основе маркетингового исследования потребностей целевых потребительских сегментов (программа ориентирована на клиентов по продлению абонентского договора обслуживания вычислительной техники организаций).

Так, в соответствии с каждой поставленной целью программы нами был подобран оптимальный набор методик для их достижения с учетом предпочтений целевых групп клиентов. Для достижения цели «увеличение процента продления договоров с прибыльными клиентами» были подобраны такие методики, как создание сервиса для моментального оформления заявок через диспетчерскую службу по всем направлениям профессионального сообщества ИТ-сферы. Таким клиентам открывали членство Клуба покупателей, предоставляя скидку на покупки, с гибкой системой бонусного поощрения, предоставлением привлекательных карт, на которые шло начисление бонусов за покупки у партнеров Клуба, возможность уменьшения стоимости абонентского обслуживания за счет отстройки сервисов и использования накопленных бонусов.

В рамках бизнес-пространства ИТ-сферы автором было рекомендовано создание программы лояльности следующего вида:

- тип программы – закрытый (только клиенты участников партнерского соглашения могут получить клубную карту);
- профиль деятельности партнеров – коалиционная/ клубная программа с якорным партнером (компании разного профиля);
- система поощрения участников – бонусная программа с «расчетными бонусами» (1 бонус = 1 рублю: накапливая у одного партнера, можно тратить реальные деньги, лежащие на бонусном рублевом счете, у другого партнера в рамках бизнес-пространства);
- тип идентификатора – ко-брендинговая (с использованием банковских счетов клиентов).

При определении финансового результата мы осуществляли оценку состоятельности подобранной методики или комплекса методов. Методы мониторинга показывают, каким образом можно отслеживать изменение результатов.

Внедрение методов формирования лояльности и разработки соответствующей программы позволит компании ООО «АйТи Бригада» добиться повышения уровня удержания существующих клиентов (текущий уровень составляет 70%), что является первой и основной целью программы и отражается в отчете, обеспечивающим наглядность способа мониторинга по первой цели. Данные представлены в таблице 3.3 и на рисунке 3.5.

При анализе маркетинговой среды компании, было выявлено проблемное поведение клиентов по продлению договоров абонентского обслуживания после первого года сотрудничества. Проблема состояла в ценовой политике, которая после года обслуживания еще не могла применить бонусные платежи и требовала финансовых вложений со стороны клиента, в то время, как именно этот потребительский сегмент является наиболее прибыльным для компании.

Таблица 3.3 – Процент продления договоров в зависимости от активности в Клубе для разных сегментов клиентов

потребительский сегмент	суммы накопленных бонусов в отчетный период (руб.)					ср. увеличение %-та продления договоров по потребительским сегментам
	<100р.	<500р.	<1000р.	<5000р.	>5000р.	
сегмент 1	80	85	90	92	95	8,4
сегмент 2	55	63	78	82	86	17,8
сегмент 3	65	70	75	80	89	10,8
сегмент 4	75	80	83	89	91	8,6
увеличение %-та продления договоров в среднем по потребительским сегментам						11,4

Корреляция: чем больше бонусов накапливают клиенты (чем активнее они участвуют в Клубе), тем выше процент продления договоров.

Первой и основной целью программы лояльности в рамках системы взаимоотношений с клиентами является повышение коэффициента удержания существующих клиентов до 80%. В результате создания востребованного Клуба, состоящего из необходимых сетей целевой аудитории, а также дополнительных ощутимых привилегий участникам программы, компания достигает увеличения коэффициента удержания в среднем по потребительским сегментам, до 81,4% (среднее увеличение %-та продления договоров на 11,4%). При этом была выявлена тенденция: чем больше бонусов накапливают клиенты (чем активнее они участвуют в Клубе), тем выше процент продления договоров.

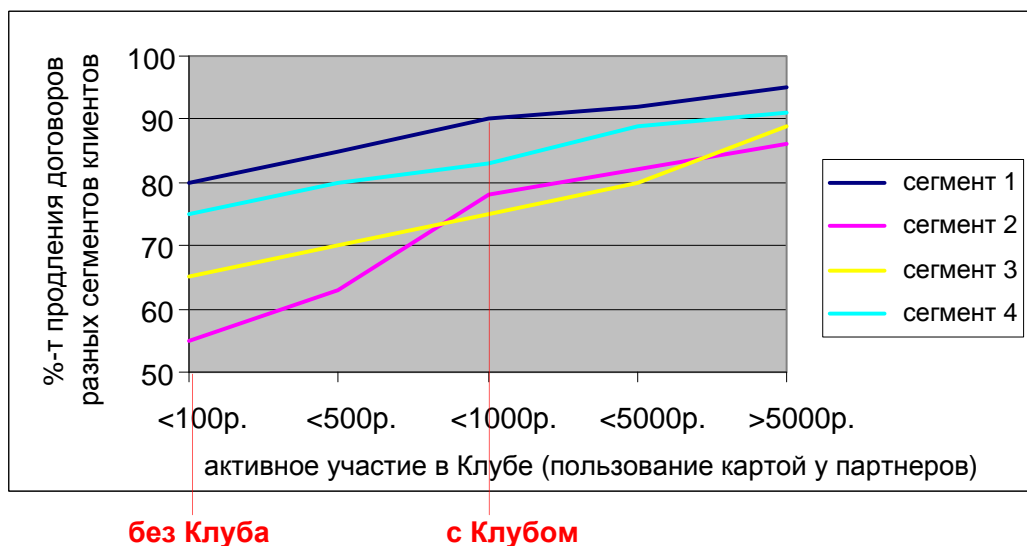


Рисунок 3.5 – Процент продления договоров в зависимости от активности в Клубе для разных сегментов клиентов

Таким образом, учитывая представленные результаты практического применения системы взаимоотношений с клиентами на основе программы лояльности для участников Клуба, представляющего бизнес-пространство сферы ИТ, была доказана целесообразность предложенных рекомендаций по использованию методики на примере ООО «АйТи Бригада».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе представленного в магистерской исследовательской работе анализа определено, что применение программ лояльности в маркетинговой деятельности компаний актуально для рынка ИТ-услуг в качестве приоритетной формы неценовой конкурентной борьбы на данном рынке в рамках формирования системы взаимоотношений с клиентами. Основной частью партнеров программы лояльности являются компании-участники телекоммуникационного сектора (сотовые операторы, интернет-провайдеры и т.п.).

Для формирования наиболее востребованной программы лояльности для бизнес-сообщества ИТ-сферы необходимо выполнение условий, согласно которым она отвечала бы следующим параметрам:

- постановка четких и измеряемых целей программы;
- ориентация на определенную целевую аудиторию (разработка инструментов и методик достижения целей с учетом профиля целевой аудитории);
- оптимальное для данной целевой аудитории соотношение материального и нематериального поощрения;
- использование современных технологических возможностей специализированных CRM-систем для достижения принципов маркетинга взаимоотношений.

При отсутствии единого подхода к определению процесса формирования лояльности клиентов на основе внедрения программ в систему взаимоотношений с клиентами, была рассмотрена авторская методология данного процесса, включая методы построения и анализа базы участников бизнес-пространства ИТ-сферы.

Учитывая недостаточность проработанности методологических основ формирования системы взаимоотношений с клиентами на рынке ИТ-аутсорсинга, в диссертационном исследовании разработана последовательность

этапов данного процесса. Предложенный алгоритм процесса формирования системы взаимоотношений с клиентами применим как для индивидуальных программ предприятий рынка ИТ-услуг, так и для их совместных проектов.

Для построения комплекса маркетинга взаимоотношений, было предложено разработать процедуру обработки и использования информации, содержащейся в потребительской базе данных. Это дало возможность персонализированного обслуживания компаний с учетом их индивидуальных запросов и потребностей. В рамках программы лояльности системы взаимоотношений для достижения интересов всех сторон, было предложено проведение различных акций партнеров программы, алгоритм разработки и проведения которых предполагает данная процедура.

Особенностью данного алгоритма является то, что с его помощью представляется возможным не только планировать набор мероприятий для каждого конкретного клиента или выделенных сегментов, но и критериально оценивать эффективность проведенных действий и соответствующим образом корректировать всю дальнейшую работу.

Кроме того, на основании анализа существующих методик расчета основных показателей при работе с потребительской базой данных в рамках программы лояльности был сделан вывод об отсутствии комплексного подхода к формированию системы маркетинговых показателей, при которой бы учитывалась общая потенциальная прибыльность клиента, уровень его текущей прибыльности, уровень удовлетворенности и лояльности клиента. Таким образом, была разработана и предложена система критериальных показателей клиентской базы данных.

Далее на примере ООО «Айти Бригада», предоставляющего услуги ИТ-аутсорсинга и использующего в своей работе программы лояльности клиентов, было рассмотрено практическое применение предложенных инструментов для формирования системы взаимоотношений с клиентами на указанном рынке.

Кроме того, в рамках магистерской диссертации были представлены результаты проведенного исследования по оценке спроса на разработку и

внедрение программы лояльности на российском рынке ИТ-аутсорсинга, выделены особенности разработки коалиционных программ лояльности с якорным партнером, а также представлены практические рекомендации для ООО «АйТи Бригада» по данной проблематике.

Учитывая особенности российского рынка ИТ-аутсорсинга, были выделены основные этапы разработки и внедрения коалиционной программы лояльности, в основе выделения которых лежат шесть аспектов эффективных программ лояльности:

- качество самого продукта,
- квалифицированный персонал,
- четкое понимание целей внедрения программы, привилегии программы,
- интересные для её участников, техническая и технологическая базы,
- правильное экономическое обоснование программы,
- обеспечение интересов всех сторон, без наличия и выполнения которых эффективность программы не может быть достигнута.

В результате анализа микро- и внутренней среды компании ООО «АйТи Бригада» были получены данные о проблемном и желаемом поведении клиентов, на основе чего были сформулированы цели программы. Автором рекомендовано производить выбор партнеров программы на основе маркетингового исследования потребностей целевых потребительских сегментов (программа ориентирована на клиентов по продлению абонентского договора обслуживания вычислительной техники организаций).

Так, в соответствии с каждой поставленной целью программы нами был подобран оптимальный набор методик для их достижения с учетом предпочтений целевых групп клиентов. Для достижения цели «увеличение процента продления договоров с прибыльными клиентами» были подобраны такие методики, как создание сервиса для моментального оформления заявок

через диспетчерскую службу по всем направлениям профессионального сообщества ИТ-сферы.

В рамках бизнес-пространства ИТ-сферы было рекомендовано создание программы лояльности следующего вида:

- тип программы – закрытый;
- профиль деятельности партнеров – коалиционная/ клубная программа с якорным партнером);
- система поощрения участников – бонусная программа с «расчетными бонусами»;
- тип идентификатора – ко-брендинговая.

При определении финансового результата мы осуществляли оценку состоятельности подобранной методики или комплекса методов. Методы мониторинга показывают, каким образом можно отслеживать изменение результатов.

Внедрение методов формирования лояльности и разработки соответствующей программы позволило компании «АйТи Бригада» добиться повышения уровня удержания существующих клиентов (текущий уровень составляет 70%), что является первой и основной целью программы и отражается в отчете, обеспечивающим наглядность способа мониторинга по первой цели.

Таким образом, учитывая представленные результаты практического применения системы взаимоотношений с клиентами на основе программы лояльности для участников Клуба, представляющего бизнес-пространство сферы ИТ, была доказана целесообразность предложенных рекомендаций по использованию методики на примере ООО «АйТи Бригада».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. TAdviser [Электронный ресурс]: Российский интернет-портал и аналитическое агентство рынка информационных технологий и телекоммуникаций – Режим доступа: <http://www.tadviser.ru>
2. International Data Corporation [Электронный ресурс]: Международная исследовательская и консалтинговая компания – Режим доступа: <http://idcrussia.com/ru>
3. Market-Visio Consulting [Электронный ресурс]: Портал компании по исследованиям рынка ИТ и телекоммуникаций – Режим доступа: <https://www.marketvisio.fi/en/services-for-ict-organisations>
4. Амтел-Сервис [Электронный ресурс]: Информационный портал компании «Амтел» - Режим доступа: <http://amtelserv.ru>
5. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики – Режим доступа: <http://www.gks.ru>
6. ТехноСерв [Электронный ресурс]: Информационный портал крупнейшего системного интегратора России и СНГ – Режим доступа: <http://www.technoserv.com>
7. TDB консалтинг [Электронный ресурс]: интернет-портал и рынка информационных технологий и телекоммуникаций – Режим доступа: <http://www.tdbconsulting.org>
8. Государственный комитет по статистике РФ по Красноярскому краю [Электронный ресурс]: Региональное отделение ГК – Режим доступа: www.krasstat.gks.ru
9. Гупта С., Хансенс Д., Харди Б., Кан У., Ку-мар В., Лиин Н., Равишанкер Н., Шрирам С. 2011. Моделирование ценности жизненного цикла клиента. Российский журнал менеджмента 9 (3): 81-110.
10. Варго С., Лаш Р. 2006. Развитие новой доминирующей логики маркетинга. Российский журнал менеджмента 4 (2): 73-106.

11. Гупта С., Хансенс Д., Харди Б., Кан У., Ку-мар В., Лиин Н., Равишанкер Н., Шрирам С. 2011. Моделирование ценности жизненного цикла клиента. Российский журнал менеджмента 9 (3): 81-110.
12. Дуайер Ф. Р. 2011. Использование ценности клиента в течение жизненного цикла в принятии маркетинговых решений. Российский журнал менеджмента 9 (3): 69-80.
13. Исследование компании PwC. 2012. Рост и ценность компании в изменчивом мире. Российский журнал менеджмента 10 (3): 127-164.
14. Морган Р., Хант Ш. 2004. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений. Российский журнал менеджмента 2 (2): 73-110.
15. Попов Н. И., Третьяк О. А. 2008. Управление сетями: новые направления исследования. Российский журнал менеджмента 6 (4): 75-82.
16. Третьяк О.А. «Маркетинг взаимоотношений: концепции, формирование и развитие» НИУ ВШЭ Российский журнал менеджмента , Т.11, №1, 2013 г.
17. Третьяк О. А. 2006. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика. Российский журнал менеджмента 4 (2): 129-144.
18. Третьяк О. А. 2008. Развитие концепции управления цепочкой спроса на новых основаниях. Российский журнал менеджмента 6 (4): 141-148.
19. Третьяк О. А., Слоев И. А. 2012. Оценка маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока. Российский журнал менеджмента 10 (1): 29-50.
20. Фейдер П., Харди Б. 2011. Оценка клиентской базы в контрактных условиях: опасность игнорирования неоднородности. Российский журнал менеджмента 9 (3): 111-126.
21. Шет Д., Парватияр А., Синха М. 2013. Концептуальные основы маркетинга взаимоотношений. Российский журнал менеджмента 11 (1): 63-94.
22. Ютнер У., Кристофер М., Бейкер С. 2008. Управление цепочкой спроса: интеграция маркетинга и управления цепочкой поставок. Российский журнал менеджмента 6 (4): 83-112.

23. Achrol R. 1991. Evolution of the marketing organization: New forms for dynamic environments. *Journal of Marketing* 55 (10): 77-93.
24. Anderson J., Hakansson H., Johanson J. 1994. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing* 58 (4): 1-15.
25. Ballantyne D. 1994. Marketing at the crossroad. *Asia-Australia Marketing Journal* 2 (1): 1-7.
26. Berry L. L., Parasuraman A. 1991. *Marketing Services — Competing Through Quality*. Free Press: N. Y.
27. Bickert J. 1992. The database revolution. *Target Marketing* (May): 14-18.
28. Bitner M., Booms B., Tetreault M. 1990. The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing* 54 (1): 71-84.
29. Brodie R. J., Coviello N. E., Brookes R. W., Little V. 1997. Towards a paradigm shift in marketing: An examination of current marketing practices. *Journal of Marketing*
30. Christopher M., Payne A., Ballantyne D. 1991. *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Butterworth-Heinemann: Oxford. Cox A. 2004. The art of the possible: Relationship management in power regimes and supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal* 9 (5): 346-356.
31. Donaldson B., O'Toole T. 2007. *Strategic Market Relationship*. John Wiley & Sons. Doyle S., Roth G. 1992. Selling and sales management in action: The use of insight coaching to improve relationship selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (1): 59-64.
32. Dwyer F. R. 1997. Customer lifetime valuation to support marketing decision making. *Journal of Direct Marketing* 11 (4): 6-13.
33. Dwyer F. R., Schurr P. H, Oh S. 1987. Developing buyer-seller relationship. *Journal of Marketing* 51 (2): 11-27.
34. Management 13 (5): 383-486. Bruhn M. 2003. *Relationship Marketing: Management of Customer Relationships*. Pearson Education Ltd. Buttle F. B. 1996. *Relationship Marketing Theory and Practice*. Paul Chapman: London. Bush R.,

- Underwood J., Sherrell D. 2007. Examining the relationship marketing, marketing productivity paradigm: Establishing an agenda for current and future research. *Journal of Relationship Marketing* 6 (2): 9-32.
35. Reichheld F. F. 1996. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Ryals L. 2008. Determining the indirect value of a customer. *Journal of Marketing Management* 24 (7-8): 847-864.
36. Sherrel D., Collier J. 2008. Managing appreciating and depreciating customer assets. *Marketing Management Journal* 18 (1): 39-53.
37. Куш С. П. 2006. *Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках*. СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та.
38. Портер М. 1993. *Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран*. М.: Международные отношения.
39. Achrol R. S., Kotler P., 1999. Marketing in the network economy. *Journal of Marketing* 63 (Special Issue): 146-163. (Русск. пер.: Котлер Ф., Ахрол Р. 2000. *Маркетинг в условиях сетевой экономики. Маркетинг и маркетинговые исследования в России* (2): 2-19.)
40. Ballantyne D. 2000. Interaction Dialog and Knowledge Generation: Three Key Concepts in Relationship Marketing. In: 2nd WWW conference on Relationship Marketing.
41. Berry L. L. 1983. Relationship marketing. In: Berry L., Shostack G., Upah G. (eds.). *Emerging Perspectives of Service Marketing*. American Marketing Association: Chicago, IL; 25-28.
42. Bradach L. B., Eccles R. G. 1989. Price, authority and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology* 15: 97-118.
43. East R. 2000. Fact and Fallacy in Retention Marketing. Professional Inaugural Lecture. 1 March 2000, Kingston University School, UK.
44. Egan J. 2004. *Relationship Marketing. Exploring Relational Strategies in Marketing*. Prentice Hall.
- Ford D. et al. 2000. *Managing Business Relationship*.

- Wiley: N. Y. Gordon I. H. 1998. Relationship Marketing. John Wiley & Sons: Ontario.
45. Gronroos Ch. 1990. Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lexington Books: Lexington, MA.
 46. Gronroos Ch. 1994. From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm-shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal* 2 (1): 9-24.
 47. Gronroos Ch. 1996. Relationship marketing: Strategic and tactical implications. *Management Decisions* 34 (3): 5-14.
 48. Gronroos Ch. 1997. Value-driven relational marketing: From products to resources and competences. *Journal of Marketing Management* 13 (5): 407-419.
 49. Gummesson E. 1999. Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30 Rs. Butterworth Hei-nemann: Oxford.
 50. Hakansson H., Johanson J. 1995. Firms in Networks. Uppsala.
 51. Heskett J., Sasser E., Schlesinger L. 2002. The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees. Free Press: N. Y.
 52. Kotler P. 1992. Marketing new paradigm: what's really happening out there? *Planning Review* 20 (5): 50-65.
 53. Kotler P. 1997. Method for the millennium. *Marketing Business* (February): 26-27.
 54. La Salle D., Britton T. 2002. Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences. Harvard Business School Press.
 55. Lacey R., Morgan R. 2009. Customer advocacy and the impact of B2B loyalty programs. *Journal of Business & Industrial Marketing* 42 (1): 3-13.
 56. Loh H., Zhang C., Katzy B. 2005. Modeling methodologies for building virtual organizations. In: Camarinha-Matos L., Afsar-manesh H., Ollus M. (eds.). *Virtual Organisations — Systems and Practice*. Springer: N. Y.
 57. McKenna R. 1991. Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customers. Addison-Wesley Publishing Co.: Reading, MA.
 58. Miles R. E., Snow C. C. 1986. Network organizations: New concepts for new forms. *California Management Review* 28 (3): 62-73.

59. Mitchell W., Kulwant S. 1996. Survival of businesses using collaborative relationships to commercialize complex goods. *Strategic Management Journal* 17 (3): 169-195.
60. Moller K., Halinen A. 2000. Relationship marketing theory: Its roots and direction. *Journal of Marketing Management* 16 (1-3): 29-54.
61. Oliver R. K., Webber M. D. 1982. Supply chain management: Logistics catches up with strategy. Reprinted in: Christopher M. 1992. *Logistics: The Strategic Issues*. Chapman Hall: London; 63-75.
62. Payne A. 2005. *Handbook of CRM: Achieving Excellence through Customer Management*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
63. Payne A., Christopher M., Peck H. 1995. *Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers*. Butterworth Heinemann: Oxford.
64. Peppers D., Rogers M. 1993. *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. Doubleday: New York, NY.
65. Piercy N. 2009. *Market-led Strategic Change. Transforming the Process of Going to Market*. Elsevier: Oxford.
66. Polanyi K. 1957. The economy as instituted process. In: Polanyi K., Arensberg C., Pearson H. (eds.). *Trade and Market in the Early Empires; Economies in History and Theory*. Free Press: Glencoe, IL.
67. Porter M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: N. Y.
68. Powell W. W. 1987. Hybrid organizational arrangements: New form or transitional development? *California Management Review* 30 (1): 67-87.
69. Shani D., Chalasani S. 1992. Exploiting niches using relationship marketing. *Journal of Consumer Marketing* 9 (3): 33-42.
70. Shaw R., Stone M. 1988. *Database Marketing*. Gower: London. 61
71. Sheth J. N., Parvatiyar A. 2000. The evolution of relationship marketing. In: Sheth J. N., Parvatiyar A. (eds.). *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA; 119-148.

71. Sheth J. N., Parvatiyar A., Sinha M. 2012. The conceptual foundations of relationship marketing: Review and synthesis. *Economic sociology — the European electronic newsletter* 13 (3): 4-26.
72. Storbacka K. 2000. Customer profitability: Analysis and design issues. In: Sheth J. N., Parvatiyar A. (eds.). *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA; 565-586.
73. Storbacka K., Strandvik T., Gronroos C. 1994.
74. Managing customer relationship for profit: The dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management* 5 (5): 21-38.
75. Strandvik T., Storbacka K. 1996. Managing relationship quality. In: Edvardsson B., Broun S., Johnston R., Scheuing E. (eds.). *Advancing Service Quality A Global Perspective*. ISQA: N. Y.; 67-76.
76. Thomke S. 2003. R&D comes to services: Bank of America's path breaking experiments. *Harvard Business Review* 81 (4): 71-79.
77. Vavra T. G. 1992. *Aftermarketing: How to Keep Customers for Life Through Relationship Marketing*. Homewood: Irwin.
78. Vollmann T., Cordon C., Raabe H. 1995. From Supply Chain Management to Demand Chain Management. *IMD Perspectives for Managers*, November.
79. Webster F. 1992. The changing role of marketing in corporation. *Journal of Marketing* 56 (4): 1-17.
80. Webster F. 1997. The future role of marketing in the organization. In: Lehmann D., Jocz K. (eds.). *Reflections on the Future of Marketing*. Marketing Science Institute: Cambridge, MA; 39-66.
81. Worthington S., Horne S. 1998. A new relationship marketing model and its application in the affinity credit card market. *International Journal of Bank Marketing* 16 (1): 39-44.