

Тема № 9. «Организация маркетинговой деятельности ИТ-компании»

1. Функциональные роли и уровни маркетинга в ИТ
2. Планирование маркетинговой деятельности
3. Организационные структуры маркетинга

1. Функциональные роли и уровни маркетинга в ИТ

1.1. Участники маркетингового процесса

В соответствии с кругом решаемых задач в сфере ИТ можно (при некоторой доле условности) выделить три различных уровня маркетинга: стратегический, тактический и операционный. При этом каждый из уровней включает в себя определенные маркетинговые роли, выполняемые сотрудниками ИТ-компании или внешними маркетинговыми компаниями.

Всю логическую структуру этого процесса упрощенно можно представить в виде следующей схемы (рисунок 1).

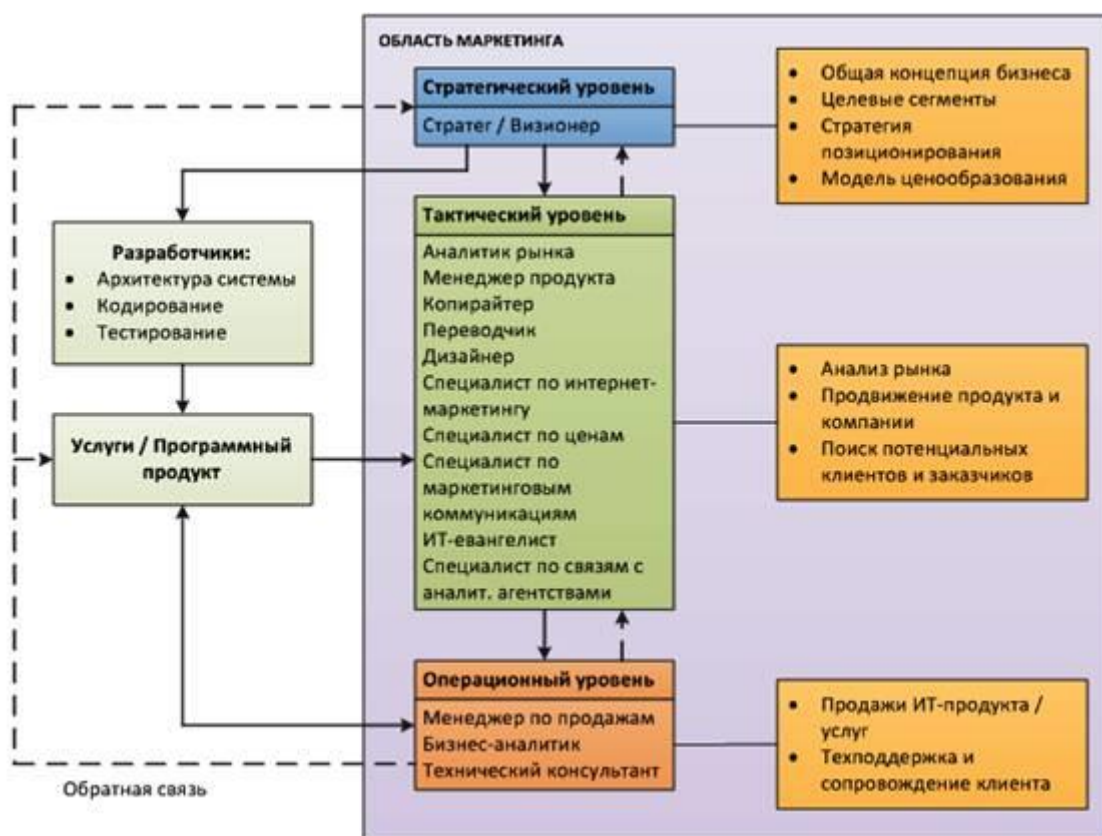


Рисунок 1 - Участники маркетингового процесса и выполняемые ими функции

Как видно из приведенной схемы, маркетинг в ИТ-компании требует выполнения множества функциональных ролей, каждая из которых имеет свою собственную зону ответственности, использует определенный набор инструментов и решает те или иные задачи.

При этом маркетинг в сфере ИТ требует безусловного выполнения всех обозначенных на схеме ролей, независимо от того, будут ли они осуществляться силами сотрудников компании или для этого будут привлечены внешние маркетинговые агентства. Отсутствие той или иной роли - это осознанное ослабление целостности системы маркетинга и продаж. Правда в случае аутсорсинговой компании в настоящее время жесткость данного требования может быть существенно снижена.

Отметим, что разные роли могут выполняться одним специалистом (например, один и тот же сотрудник может быть копирайтером и переводчиком. Возможна и обратная ситуация, когда в одной роли задействован целый штат сотрудников (например, отдел продаж) или даже внешняя компания (компания, предлагающая услуги по SEO-оптимизации, или дизайнерское агентство).

Остановимся на каждом из уровней более подробно.

1.2. Стратегический уровень маркетинга в ИТ

Стратегический уровень представлен всего одной, но важной ролью – стратега-визионера. Ее выполняет высшее руководство компании, однако посильное участие могут принимать и сотрудники отдела маркетинга ИТ-компаний, а также производственный персонал (руководители проектов, бизнес-аналитики и др.). Согласно теории на этом уровне должны определяться общая, конкурентная и функциональные стратегии развития предприятия. На практике это, как правило, сводится к выбору целевых рынков и формированию долгосрочного высокоуровневого плана выпуска программного продукта («дорожной карты», или roadmap) для продуктовых компаний, либо к принятию решения о специализации для аутсорсинговых.

Именно здесь даются ответы на вопросы, будет ли фирма работать с определенной технологией (Java, .Net или другой), либо готова браться за все подряд; предполагается ли специализация по конкретной предметной области (например, на банковском секторе или рынке туристических услуг), либо она отсутствует. Наличие четкого профиля деятельности является значимым плюсом для ИТ-компаний. Конечно, получить выгодный заказ на разработку можно и не имея опыта работы в этой сфере, однако при прочих равных вероятность получить заказ будет выше у той компании, которая уже решала подобные задачи и имеет в этом деле опыт.

Здесь же принимается стратегическое решение о политике ценообразования на предлагаемые программные продукты и оказываемые информационные услуги.

1.3. Тактический уровень маркетинга в ИТ

Тактический уровень маркетинга в ИТ-компаниях в общем виде решает задачу продвижения программного продукта на выбранных ранее целевых рынках (для продуктовых компаний), а также самой компании как коллектива высококвалифицированных и опытных специалистов и надежного партнера по оказанию информационных услуг (для аутсорсинговых компаний). На этом

же уровне осуществляется формирование базы данных потенциальных клиентов, заинтересованных в покупке предлагаемого программного продукта, и ее анализ, а также поиск заказчиков на разработки.

Для достижения поставленных задач тактический уровень маркетинга в ИТ-компании должен быть представлен рядом маркетинговых ролей, среди которых можно выделить роли аналитика рынка, менеджера продукта, копирайтера, дизайнера, специалиста по Интернет-маркетингу, переводчика, маркетолога, специалиста по ценам, ИТ-евангелиста и специалиста по связям с аналитическими агентствами.

Аналитик рынка занимается проведением систематических исследований целевых рынков, сбором и анализом информации, необходимой для принятия как тактических, так и стратегических решений. Имеющаяся база должна содержать количественные и качественные показатели, характеризующие текущее состояние рынка, давать представление о тенденциях его развития. Одним из разделов такого исследования должен выступать анализ ценовых предложений конкурентов и изучение функциональных возможностей предлагаемых ими продуктов.

Кроме того, аналитик должен осуществлять поиск потенциальных клиентов и вносить информацию о них в специализированные базы. При этом она должна включать не только контактные данные, но и оценку бизнес-потребностей, уровня финансового обеспечения и важности этого заказчика для компании. Оптимальным вариантом является использование для этих целей систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-систем).

Роль менеджера продукта (product manager) встречается только в продуктовой компании. Он проводит анализ требований к разработке, бизнес-значимости функциональных и нефункциональных ее характеристик, а также формирует планы производства.

Специалистом по ценам может выступать экономист или специалист по финансам, задача которого реализовать на практике принятую на стратегическом уровне политику ценообразования ИТ-компании. Это разработка тарифов на предлагаемые программные продукты и аутсорсинговые услуги, дифференциация их в зависимости от рынков сбыта, размера и имущественного положения клиента, принятой бизнес-модели продаж (продажа с инсталляцией на сервер заказчика или своеобразная «аренда» приобретаемых функциональных модулей (SaaS, программное обеспечение как услуга), составление в конечном итоге прайс-листов, которые смогут использовать менеджеры по продажам.

Копирайтер в ИТ-компании – это объединение нескольких смежных специальностей. Во-первых, собственно копирайтера, занятого написанием продающих текстов: многочисленных брошюр, листовок, буклетов, пресс-релизов, статей для различных СМИ или текстов для прямой e-mail-рассылки и т.п. Во-вторых, контент-менеджера, ответственного за наполнение контентом и поддержание в актуальном состоянии сайта компании и всех ее продуктовых сайтов. В-третьих, технического писателя, отвечающего за написание технической документации для пользователей. Хотя это и является

отходом от классических трактовок роли копирайтера, специфика программного продукта вынуждает порой рассматривать такие виды сугубо технических текстов, как руководства пользователя программным продуктом, онлайн-справочники, инструкции или перечень наиболее часто задаваемых вопросов (FAQ) в качестве продающих текстов.

Переводчик. Поскольку основными заказчиками информационных услуг, а также программных продуктов, предлагаемых белорусскими разработчиками, выступают зарубежные компании со всего мира, большое значение в маркетинге информационных услуг принадлежит роли переводчика. Так, 87,4% производимого в Парке высоких технологий программного обеспечения идет на экспорт: 39% поставляется в США и Канаду, 48% в страны Западной Европы, 12% в Россию и иные страны СНГ.

Перевод контента сайта и маркетинговых материалов обычно осуществляется на английский язык или языки основных целевых рынков и потому может быть выполнен силами штатных сотрудников отдела маркетинга. В то же время согласно условиям поставки нередко требуется перевод всех справочных материалов, руководств пользователя, FAQ и самого программного продукта на язык клиента. В случае отсутствия компетентного персонала в штате компании, прибегают к услугам внешних специалистов.

Дизайнер. Сложно представить современный маркетинг и без роли дизайнера. В ИТ-компании ему придется решать фактически тот же круг задач, что и на любом другом предприятии: заниматься разработкой логотипа и иных элементов фирменного стиля; осуществлять графическое оформление всех рекламных и маркетинговых материалов; отвечать за дизайн сайта; разрабатывать концепцию оформления выставочного стенда и др.

Специалист по интернет-маркетингу.

Для ИТ-компании, как ни для какой другой, сайт является главной визитной карточкой, наглядно демонстрирующей клиенту возможности разработчика. Несколько странно, если его собственная веб-страница выглядит блекло и занимает место на задворках Интернета. Именно поэтому ее продвижение в ведущих поисковых системах – важный маркетинговый ход, осуществляемый силами специалиста по Интернет-маркетингу. Сюда же можно отнести задачи, связанные с использованием иных способов «раскрутки» продуктов компании во Всемирной сети: баннеры, контекстная реклама, маркетинг в социальных сетях и т.п.

Специалист по маркетинговым коммуникациям выполняет всю работу, необходимую для успешного продвижения компании и ее продуктов на целевых рынках. Фактически он объединяет вокруг себя все остальные тактические роли и использует их результаты в своей деятельности. К основным функциям такого специалиста относятся: планирование и проведение рекламных кампаний, в том числе презентаций, осуществление прямых почтовых рассылок, поддержание связей с общественностью, подготовку участия компании в выставке и др.

Иногда в рамках маркетинговых коммуникаций имеет смысл выделить и роль бренд-менеджера, отвечающего за разработку и продвижение бренда и

вводимого в организационную структуру компании в качестве самостоятельной штатной единицы.

ИТ-евангелист. В обязанности ИТ-евангелиста входит профессиональная пропаганда новых технологий или программных продуктов, разработанных ИТ-компанией. Используя различные статьи и блоги, проводя вебинары и презентации, такой специалист аккумулирует вокруг себя группу сторонников и постепенно изменяет взгляды своей аудитории, заставляя ее переходить на новые стандарты и технологии.

Специалист по связям с аналитическими агентствами. В отдельных компаниях может выделяться и такая маркетинговая роль, как специалист по связям с аналитическими агентствами, который отвечает за взаимоотношения компании с аналитическими агентствами и содействует в сборе аналитической информации.

1.4. Операционный уровень маркетинга в ИТ

Операционный уровень маркетинга в сфере ИТ представляет собой всю деятельность, непосредственно связанную с продажей, внедрением и сопровождением программного продукта либо конкретному заказчику по конкретной сделке. В число основных задач, решаемых на этом уровне, входит не только оказание информационных услуг или заключение контрактов на продажу продукта, но и само его внедрение, своевременное обновление до актуальных версий, решение различных вопросов, возникающих в ходе эксплуатации системы, дальнейшее развитие продукта по мере изменения бизнес-потребностей клиента. Выполнение этих функций можно условно распределить между тремя основными маркетинговыми ролями: менеджера по продажам, бизнес-аналитика и технического консультанта.

Менеджер по продажам. В его задачу входит контакт со всеми потенциальными клиентами, информация о которых была собрана и внесена в CRM-базу, в целях заключения контракта на продажу программного продукта или оказание аутсорсинговых услуг. Для этого менеджер готовит и рассылает деловые предложения, назначает даты и место встреч, проводит презентации разработок и ведет весь процесс продаж.

При этом оптимальным является разделение отдела продаж на подотделы (бюро, секторы, группы), один из которых занимается, к примеру, первой фазой продаж (звонки и поиск потенциальных клиентов), другой объединяет менеджеров по активным продажам (проведение презентаций, определение потребностей клиента, подбор необходимой конфигурации и оформление сделки), а в третьем собраны все сотрудники клиентского отдела, которым передаются заказчики на обслуживание и повторные продажи после осуществления первой сделки. Иногда в их роли выступают менеджеры проектов или бизнес-аналитики компании.

Бизнес-аналитик. Потребность в услугах такого специалиста возникает как при согласовании заказа на выполнение аутсорсинговых проектов, так и при продажах готовых программных продуктов при условии, что клиенту необходима адаптация базового решения под его специфические бизнес-

требования. Бизнес-аналитик формирует их и представляет последних в форме технического задания для команды разработчиков. Бизнес-аналитик глубже, чем продавец, разбирается в технологии производства и зачастую привлекается для оценки тендеров. Кроме того, он накапливает общую информацию о потребностях целевой аудитории в целом и таким образом дополняет информацию, собранную аналитиком рынка.

Технический консультант. Его функции обычно выполняют сотрудники отдела технической поддержки, также следует рассматривать как одну из специфических ролей операционного уровня маркетинга в сфере информационных услуг. Технический консультант отвечает за своевременность обновлений программного продукта, разрешает все вопросы, возникающие у заказчика по мере эксплуатации, консультирует его по функциональным возможностям разработки и таким образом нередко выступает как «пассивный» продавец, обнаруживая неудовлетворенную бизнес-потребность клиента и доводя ее до менеджера по продажам.

2. Планирование маркетинговой деятельности

2.1. Виды маркетинговых планов, используемых в ИТ-компаниях

Количество и виды используемых ИТ-компанией маркетинговых планов во многом определяются бизнес-моделью, которой компания придерживается на рынке. Как уже отмечалось выше, роли, которые играет маркетинг в деятельности компании при использовании продуктовой и сервисной моделей, несколько отличаются, что накладывает свой отпечаток и на подходы к планированию маркетинговой деятельности.

Тем не менее, можно выделить некоторые общие черты.

Годовой план маркетинга

Главный маркетинговый документ составляется на весь календарный год и охватывает все аспекты маркетинговой деятельности компании, включая как задачи, возложенные непосредственно на сотрудников отдела маркетинга, так и задачи, которые могут решаться силами руководства компании.

Все включенные в план задачи разносятся по времени и срокам их выполнения, приводятся укрупненные оценки трудовых и стоимостных затрат необходимых для этого.

Ежемесячные планы маркетинга

Зафиксированные в годовом плане задачи и активности в соответствии с календарным графиком их выполнения разносятся по соответствующим ежемесячным планам.

Для таких планов характерна более детальная оценка временных затрат на выполнение каждой из поставленных задач; установление крайних сроков, по истечении которых задачи должны быть выполнены; закрепление задач за конкретными исполнителями и их ранжирование по степени важности (расстановка приоритетов, как правило, по 5-бальной шкале), что позволяет планировать очередность их выполнения; назначение лиц, ответственных за выполнение каждой из запланированных планом задач.

Индивидуальные ежемесячные планы

Индивидуальные ежемесячные планы составляются на основе общих ежемесячных планов и во многом похожи на последние, с той лишь разницей, что они составляются на каждого исполнителя отдельно. Так, в каждом индивидуальном плане также прописывается перечень стоящих перед работником задач, необходимое время на их выполнение, срок исполнения и приоритетность каждой из задач.

Индивидуальный план является непосредственным руководством к действию для каждого из сотрудников. При необходимости такие планы могут детализироваться с разбивкой задач на неделю и даже на каждый конкретный день.

2.2. Основные разделы и содержание плана маркетинга

Структура и содержание плана маркетинга определяется его видом и назначением. Годовой план маркетинга, как правило, содержит следующие разделы:

- перечень мероприятий, подготовка к которым требует непосредственного участия сотрудников отдела. В числе таких мероприятий могут быть названы:

- выставки, в которых участвует компания;
- специализированные конференции;
- семинары;
- мастер-классы и др.
- перечень событий, для которых требуется подготовка маркетинговых материалов;

- перечень событий, для которых требуется освещение в СМИ и проведение других PR-акций;

- список существующих маркетинговых материалов, которые требуется обновлять для их поддержания в актуальном состоянии;

- список новых маркетинговых материалов, которые требуется разработать. В их числе:

- раздаточные материалы, приуроченные к отдельным мероприятиям,
- общие маркетинговые материалы, необходимые для сопровождения продаж и т.д.

- план рекламных акций и мероприятий;
- план обновления контента на сайте;
- план проведения директ-мейл рассылок;
- и другие разделы по мере необходимости.

Кроме того, в таком плане обязательно указываются:

- сроки выполнения каждой из работ;
- ответственные исполнители;
- приоритетность поставленных задач;
- затраты на каждую из задач и общий бюджет маркетинговых мероприятий.

2.3. Информация, необходимая для планирования маркетинговой деятельности

Качество планирования маркетинговой деятельности во многом зависит от достоверности и актуальности используемой для этого информации. В сфере ИТ при составлении планов такого рода в качестве исходной информации рассматривают:

- график выхода продуктовых релизов;
- расписание выставок;
- расписание конференций;
- график выхода специализированных изданий и обзоров, в которых планируется размещать публикации;
- иные значимые события в предметной области (семинары, мастер-классы и др.);
- планируемые поездки и деловые встречи и т.д.

Кроме того, необходимо учитывать тот факт, что при решении поставленных маркетинговых задач ИТ-компания будет обращаться к ряду других компаний и агентств, оказывающих сопутствующие услуги (полиграфические, дизайнерские, рекламные, услуги в сфере PR). В этой ситуации для планирования своей маркетинговой деятельности ИТ-компания также должна располагать информацией о всех видах оказываемых этими компаниями услуг, сроках выполнения работ и расценках на них.

2.4. Подходы к планированию маркетинговой деятельности

Планирование маркетинговой деятельности в сфере ИТ тесным образом связано с методологией разработки программного продукта, принятой в компании. Так, например, для компаний, использующих гибкие методологии разработки (Agile software development) характерно проведение ежедневных статус-митингов с участием всех членов команды, позволяющих динамично отслеживать все происходящие изменения как во внешней (требования со стороны клиента), так и во внутренней (текущий статус разработки продукта) среде.

Такой подход позволяет оперативно вносить изменения в ход разработки, что отчасти отражается и на деятельности маркетинговой службы. Так, например, задачи, еще вчера казавшиеся очень важными, могут быть смещены на более поздний срок ввиду того, что изменившаяся ситуация повысила приоритет других маркетинговых задач, требующих теперь немедленного решения.

Таким образом, составленные ранее общие и индивидуальные планы маркетинговой деятельности подвергаются в таких компаниях ежедневному пересмотру и корректировке.

В компаниях, использующих классические методологии разработки, например, водопадную модель, планирование носит более предсказуемый характер. Здесь могут использоваться такие инструменты планирования, как диаграммы Ганта или ПЕРТ-диаграммы.

2.5. Планирование бюджета маркетинговых мероприятий

Планирование бюджета опирается на соответствующие разделы плана маркетинга и учитывает масштаб и количество предусмотренных в нем мероприятий.

Так например, планирование затрат на участие в выставках учитывает количество запланированных выставок и рассчитывается по каждой выставке отдельно. При этом в расчет принимаются:

- местоположение города, в котором проходит выставка;
- количество человек, которые предположительно будут в ней участвовать (это позволяет оценить расходы на визовое оформление, проезд и проживание);
- формат участия компании в выставке (участие с собственным стендом обходится гораздо дороже, чем посещение выставки с целью раздачи маркетинговых материалов);
- предполагаемое проведение дополнительных мероприятий в ходе выставки, их сущность и количество (в числе таких мероприятий могут быть различные пресс-конференции, презентации и т.д.);
- количество и качество предусмотренных для раздачи маркетинговых материалов.

Затраты на проведение PR-акций определяются исходя из количества и характера запланированных кампаний.

Расходы на маркетинговые материалы подсчитываются на основе количества и вида требуемых материалов (брошюры, визитки, лифлеты, календари, плакаты, сувенирная продукция с логотипом компании и т.д.) и учитывают необходимое качество исполнения (черно-белая печать, цветная печать, печать на виниле и т.д.), а также срочность изготовления.

Затраты на рекламу устанавливаются на основе плана рекламных мероприятий и предусмотренной в нем рекламной активности.

Совокупный бюджет маркетинговых мероприятий представляет собой сумму всех предполагаемых затрат по отдельным статьям и разносится по месяцам. При этом необходимо иметь в виду, что затраты, как правило, распределяются неравномерно и повышаются в те месяцы, в которые предусмотрено участие компании в выставках или предполагается проведение крупных PR-акций.

2.6. Контроль выполнения планов

Одним из ключевых факторов успеха в планировании любой деятельности является наличие четко поставленных задач, сроков и лиц, ответственных за их исполнение, с одной стороны, и прозрачного, всем понятного механизма контроля за выполнением плана, с другой.

Как уже отмечалось выше, контроль выполнения маркетинговых планов в сфере ИТ осуществляется на специальных совещаниях – статус-митингах, а также при непосредственной проверке исполнителя со стороны его руководителя или ответственного за выполнение плана (задачи) лица.

Ежемесячный митинг-отчет

Позволяет оценить выполнение плана за весь прошедший месяц. Как правило, проводится с участием всех сотрудников отдела, а также с участием одного из руководителей компании. На основе представленных на совещании результатов, принимаются решения о премировании отдельных сотрудников и наоборот о мерах воздействия в отношении тех, кто не справился с поставленными в плане задачами.

В ходе митинга кратко анализируются причины невыполнения отдельных задач плана, утверждается план на следующий месяц.

Еженедельные статус-митинги

Проводятся только с участием сотрудников отдела и позволяют оценить степень выполнения предусмотренных планом задач, обсудить проблемы, мешающие их реализации, изменить приоритетность тех или иных работ, перераспределить исполнителей, направив их на решение задач с более высоким приоритетом.

В ходе таких митингов обновляются текущие статусы по каждой задаче. Как правило, для этого используются следующие варианты:

- задача успешно завершена;
- задача находится в стадии выполнения;
- к выполнению задачи не приступали.

Ежедневные статус-митинги

Представляют собой небольшие 10-15 минут совещания, в ходе которых каждый сотрудник информирует своих коллег о том, какую работу он выполнял вчера и что планирует делать сегодня. Это позволяет каждому участнику команды быть в курсе того, чем заняты его коллеги, точнее планировать совместные задачи и вносить оперативные изменения в заранее предусмотренные планы.

Оперативная проверка выполнения плана осуществляется, как правило, руководителем отдела, а также менеджером соответствующего проекта.

3. Организационные структуры маркетинга

3.1. Подходы к организации маркетинга и продаж

В зависимости от специфики деятельности и используемой бизнес-модели компании могут практиковать различные подходы к организации маркетинга и продаж: создавать 2 различных подразделения, объединять их в один отдел или вовсе обходиться без обособленных подразделений для выполнения маркетинговых и сбытовых функций.

Как видно из рисунка 2, выделение самостоятельных отделов маркетинга в большей степени характерно для продуктовых ИТ-компаний (отделы присутствуют в 80% компаний), а также для компаний смешанного типа (в 71,4%), сочетающих в своей деятельности разработку собственных программных продуктов с оказанием аутсорсинговых услуг.



Рисунок 2 – Наличие специализированного отдела маркетинга в ИТ-компаниях

В то же время в компаниях, сфокусировавшихся на чистых аутсорсинговых задачах, маркетинговые подразделения можно встретить менее чем в половине случаев (42,9%), что вполне объясняется самой спецификой ведения аутсорсингового бизнеса и гораздо меньшим значением, которое имеет маркетинг для таких компаний.

Отметим, что отсутствие в компании отдела маркетинга или продаж еще не говорит о том, что соответствующие функции не выполняются. Это скорее свидетельствует о том, что объем такого рода задач сравнительно невелик и потому они могут с успехом решаться сотрудниками других отделов или высшим руководством компании. Этот факт несколько затрудняет объективную оценку численности сотрудников, принимающих непосредственное участие в маркетинговой деятельности, однако не мешает получить усредненные оценки.

В среднем, численность маркетологов в ИТ-компаниях (в зависимости от ее размеров и специфики деятельности) может колебаться в пределах от 3-4 до 8-9 человек (рисунок 3). При этом численность маркетологов в компаниях с различными бизнес-моделями не одинакова.

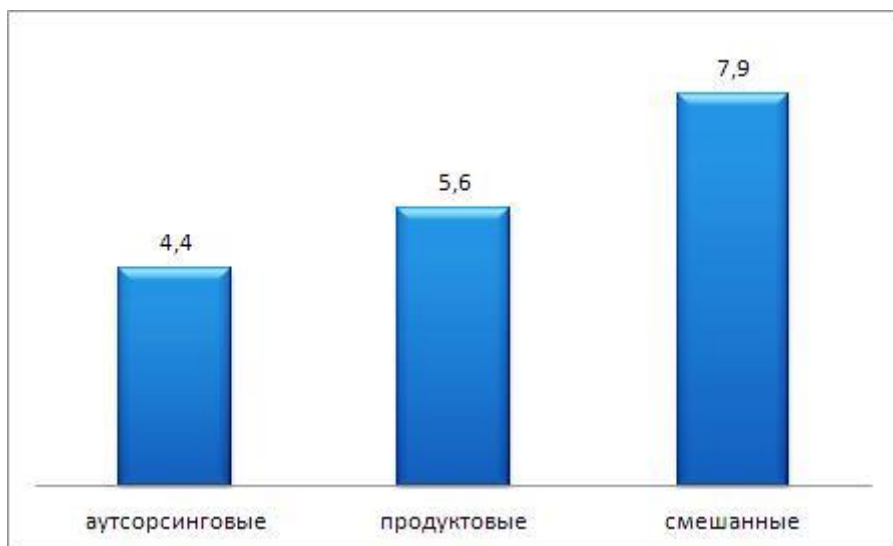


Рисунок 3 – Среднее количество маркетологов в ИТ-компаниях в зависимости от типа бизнес-модели

Минимальное количество сотрудников, решающих маркетинговые задачи, наблюдается в аутсорсинговых компаниях (в среднем 4,4 человека на компанию). Несколько большая численность таких специалистов в компаниях, делающих ставку на собственные разработки (5,6 чел.). Больше всего маркетологов (7,9 чел.), как правило, трудится в компаниях смешанного типа, что является прямым следствием дополнительного объема задач, которые им приходится решать.

3.2. Формы организации маркетинга в аутсорсинговых компаниях

Для крупных белорусских аутсорсинговых компаний, выступающих в роли подрядчика, характерно делегирование маркетинговых функций представителям высшего звена управления и перенос основной маркетинговой активности в различные региональные отделения, которые находятся в непосредственной близости к заказчикам и «говорят с ними на одном языке» (рисунок 4).

Основными задачами таких представительств являются проведение всесторонних рыночных исследований и аналитической работы, поиск новых заказчиков и осуществление основных продажных и предпродажных функций, а также продвижение компании на международных рынках.



Рисунок 4 - Типичная укрупненная организационная структура отечественных разработчиков ПО на заказ

Причины подобного вынесения маркетинга и продаж за рубеж, по всей видимости, следующие:

- успешность продаж тесно связана с менталитетом клиентов, понять которых можно только находясь в непосредственной близости с ними, когда создаются все условия для близкого и даже неформального общения и клиент начинает воспринимать маркетолога как «своего» человека, который его понимает и которому можно доверять;
- простота организации личных встреч. «Аутсорсинговые» продажи, как правило, ориентированы на довольно солидные бюджеты и потому такие продажи лучше всего «проговаривать» и осуществлять при личных встречах. Точно такая же ситуация наблюдается и в случае с бизнес-анализом - аналитик должен «жить» бизнесом клиента, что проще всего организовать благодаря частым выездам к нему;
- многие клиенты чувствительны к контрактам и предпочитают, чтобы они заключались в рамках единого правового поля, т.е. в той стране, где у них уже есть бизнес, свои юристы и понятные им правила игры.

Подобный подход используют многие аутсорсинговые компании. Так, скажем, один из ведущих белорусских ИТ-разработчиков ИП «Сам Солюшнс» имеет штаб-квартиру в Германии, офисы продаж, консалтинга и поддержки в США, Нидерландах и Великобритании, а центры разработки - в Беларуси и Украине.

А, например, ИЧУПТП «Эпам Системз» имеет центры разработки в Беларуси, Украине, России, Венгрии, Казахстане и Польше, а также центры управления взаимоотношениями с клиентами, размещенные в США, Великобритании, Швеции, Швейцарии, России и Казахстане.

Таким образом, для белорусских аутсорсинговых компаний характерно использование схожих схем организации маркетинга и продаж, предполагающих:

- продажи и маркетинг - в стране клиента;
- бизнес-анализ и высокоуровневое управление - также по месту нахождения клиентов;
- центр разработок - в иной стране, прежде всего, Беларуси и других странах СНГ или Восточной Европы.

При этом следует понимать, что в аутсорсинге на уровне продаж нередко заключается только рамочный договор, в котором фиксируются ставки, длительность контракта и общие условия, а о конкретных проектах договариваются менеджеры и руководители департаментов разработки (по месту производства). Эти договоренности часто называют Statement of Work и их фиксируют в отдельном контракте.

Остальные маркетинговые задачи, как правило, решаются в Беларуси силами головной компании и включают в себя: корпоративный маркетинг и подготовку различных PR-мероприятий, организацию участия компании в

выставках, конференциях и семинарах, разработку рекламных материалов, поддержку веб-сайта компании.

Отдельное направление маркетинговой активности аутсорсинговой компании - рекрутинговый маркетинг, который включает в себя как внутренний маркетинг, ориентированный на собственных сотрудников компании, так и маркетинг на рынке труда, направленный на привлечение новых специалистов в ряды сотрудников компании. Задачи подобного рода, как правило, решаются совместно с сотрудниками HR-отдела.

3.3. Формы организации маркетинга в продуктовых компаниях

Маркетинговая деятельность при использовании продуктовой модели включает в себя как собственно маркетинг, так и продажи программного продукта, что отражается на применяемых в подобных компаниях формах организации маркетинга и продаж и влияет на распределение маркетинговых функций среди других сотрудников компании.

Практикуемые белорусскими ИТ-компаниями организационные формы маркетинга могут быть самыми разными и подразумевать как создание двух самостоятельных отделов, так и совмещение маркетинговых и сбытовых функций сотрудниками одного подразделения, что характерно для небольших по размеру компаний. При большой линейке разрабатываемых продуктов могут использоваться так называемые матричные организационные структуры. В случае же разработки небольших приложений, жесткая иерархия формальных структур может уступать место временным полужформальным образованиям, создаваемым для работы над конкретными проектами.

Разделение задач между отделами маркетинга и продаж

Если в аутсорсинговых компаниях функции маркетинга и продаж в основном ложатся на плечи менеджера по работе с клиентами, в продуктовых компаниях в этом процессе задействованы как минимум три основные роли: менеджер по продукту, менеджер по маркетингу продукта и менеджер по продажам (рисунк 5).



Рисунок 5 – Обобщенная организационная структура отечественных продуктовых компаний

Менеджер по продукту отвечает за анализ требований рынка, изучение конкурентов, разработку плана развития функциональности продукта, общий менеджмент процесса разработки требуемого продукта в необходимые сроки. Его главное назначение - «слушать» рынок и ретранслировать услышанное разработчикам.

Менеджеры по маркетингу продукта и маркетинговым коммуникациям, а также менеджеры по продажам, как правило, разрабатывают маркетинговые материалы, осуществляют переговоры с клиентами, ведут переписку, готовят презентации и демонстрации продуктов и т.п. Они «рассказывают» рынку о продукте, «уговаривают» его купить.

В числе маркетинговых задач, решаемых специалистами отдела продаж: первичный анализ рынка, включающий в себя анализ предложений конкурентов и определение ключевых требований к собственному программному продукту, а также обратная связь с клиентами, дающая объективное представление о сильных и слабых сторонах продаваемого приложения.

Сфера интересов маркетологов значительно шире. Их деятельность подразумевает проведение более детальных исследований рынка, разработку маркетинговых и рекламных материалов, подготовку и проведение презентаций, а также онлайн-демонстраций возможностей программного продукта, подготовку компании к участию в выставках и иных подобных мероприятиях, проведение PR-акций, поддержку информационного контента на сайте компании и иных Интернет-ресурсах в актуальном состоянии и ряд других задач.

Одной из самых интересных особенностей маркетинга в продуктовых компаниях можно считать его непосредственное влияние на развитие уже существующих программных продуктов, а также на принятие решений о разработке новых.

3.4. Формы организации маркетинга в компаниях, оказывающих информационные услуги, не связанные с разработкой ПО

ИТ-рынок широко представлен компаниями, оказывающими различного рода услуги, не связанные с разработкой программного обеспечения (системная интеграция, ИТ-консалтинг, построение корпоративных сетей, хостинг, SEO и ряд других). Большое разнообразие и существенные качественные отличия, характерные для подобных услуг, на первый взгляд, не позволяют говорить о наличии единых универсальных форм организации маркетинга в таких компаниях. Однако анализ ряда белорусских компаний подобного вида позволил построить их типичную организационную структуру.



Рисунок 6 – Типичная организационная структура белорусских компаний в сфере информационных услуг

Функции отделов маркетинга и продаж в таких компаниях близки к традиционным.

Отдел продаж занимается поиском потенциальных клиентов, проводит презентации и переговоры с заказчиками по заключению сделок.

Отдел маркетинга анализирует внутреннюю и внешнюю среду компании, занимается планированием ассортимента услуг, прогнозированием получения прибыли, отвечает за поддержание имиджа компании.

Так называемые технические отделы включают в себя специалистов, которые непосредственно оказывают информационные услуги. Например, в компании, оказывающей услуги по Интернет-маркетингу, могут создаваться следующие отделы:

- отдел разработки (разрабатывает сайты, рекламные баннеры, дизайн интерфейсов для программных продуктов и полиграфической продукции);
- отдел продвижения (осуществляет оптимизацию и SEO-продвижение сайтов для повышения их рейтинга в поисковых системах: Яндекс, Google и др.);
- отдел контекстной рекламы (занимается созданием эффективной рекламной кампании: подготовкой рекламных объявлений, подбором оптимальных списков запросов, установкой ставок и т.д.).

3.5. Взаимодействие отдела маркетинга с другими отделами компании

Особенностью ИТ-компаний, в первую очередь продуктовых, является то, что работа команды разработчиков тесным образом связана с деятельностью отдела маркетинга.

Именно маркетологи совместно с менеджером продукта определяют стратегическую карту развития продукта и управляют ходом разработки на тактическом и операционном уровнях (определяя перечень функциональностей (так называемый score релиза), которые будут включены в предстоящий релиз и управляя очередностью их разработки). Это обусловлено тем, что именно маркетологи, и в частности специалисты по продажам, непосредственно контактируют с клиентами и потому четко знают, за что последние готовы платить.

Активное взаимодействие наблюдается между отделом маркетинга и юристами компании (программный продукт является объектом интеллектуальной собственности и потому договор должен четко оговаривать, на что именно распространяется лицензия на право использования программного продукта в каждом конкретном случае), а также бухгалтерией.

Определенное взаимодействие существует и со службой технической поддержки, которая осуществляет установку и поддержку продукта в ходе его эксплуатации.