

## **Тема: Конкуренция и конкурентные стратегии в ИТ-отрасли.**

**Цель:** Сформировать у студентов понимание особенностей конкурентной борьбы на ИТ-рынке и научить их анализировать конкурентные стратегии компаний с использованием современных моделей.

### **Ключевые вопросы:**

1. Особенности конкуренции в высокотехнологичных отраслях.
2. Классические модели анализа конкуренции: 5 сил Портера и матрица БКГ.
3. Сетевые эффекты и стандарты как инструменты конкурентной борьбы.
4. Базовые конкурентные стратегии по М. Портеру и их применение в ИТ.
5. Понятие «голубого океана» в ИТ-бизнесе.

## **1. Особенности конкуренции в ИТ-отрасли**

Конкуренция здесь носит гипердинамичный и глобальный характер.

### **Ключевые особенности:**

**Высокие темпы обновления:** Технологии устаревают быстро, что требует постоянных инноваций.

**Эффект победителя:** На многих цифровых рынках лидер захватывает большую часть рынка и прибыли (поиск, соцсети).

**Важность стандартов:** Борьба за то, чья технология станет отраслевым стандартом (различные форматы видео).

**Сетевые эффекты:** Ценность продукта растет с ростом числа его пользователей. Это создает высокие барьеры для входа новых игроков и укрепляет позиции лидера.

**Битва экосистем:** Конкуренция происходит не между отдельными продуктами, а между целыми экосистемами (Apple iOS vs Google Android).

## 2. Классические модели анализа

**Модель пяти сил конкуренции Майкла Портера** (для анализа привлекательности рынка):

Угроза появления новых игроков: В ИТ угроза может быть высокой (низкие затраты на запуск SaaS-стартапа) или низкой (высокие затраты на создание поискового алгоритма и дата-центров).

Рыночная власть поставщиков: Власть поставщиков уникальных комплектующих (например, процессоров) или высококвалифицированных кадров высока.

Рыночная власть потребителей: В B2C низкая (один пользователь ничего не решает), в B2B — высокая (крупный заказчик может диктовать условия).

Угроза появления товаров-заменителей: Очень высокая. Мессенджер может заменить email, облачный сервис — локальный сервер.

Уровень конкурентной борьбы внутри отрасли: Как правило, очень высокий на глобальных рынках (смартфоны, облака) и умеренный в нишевых B2B-сегментах.

## **Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ):**

Помогает компании распределить ресурсы между своими продуктами.

«Звезды»: Продукты с высокой долей на растущем рынке (например, новый успешный SaaS-сервис). Нуждаются в инвестициях.

«Дойные коровы»: Продукты с высокой долей на зрелом рынке (например, Windows для Microsoft). Генерируют стабильную прибыль.

«Темные лошадки» («Знаки вопроса»): Продукты с низкой долей на растущем рынке. Неясно, станут ли они звездами или провалятся.

«Собаки»: Продукты с низкой долей на зрелом/падающем рынке. Часто подлежат закрытию.

### 3. Ключевые конкурентные стратегии по М. Портеру

Лидерство по издержкам: Предложение аналогичного продукта по низкой цене за счет экономии на масштабе, оптимизации процессов.

**Пример:** компании-разработчики на аутсорсе из регионов с низкой стоимостью труда.

Дифференциация: Создание уникального продукта с особыми свойствами, за которые потребители готовы платить премию.

**Пример:** Apple (дизайн, экосистема), Oracle (надежность и функционал СУБД).

Фокусирование (нишевая стратегия): Концентрация на узком сегменте рынка (нише). Может быть лидерство по издержкам в нише или дифференциация в нише.

**Пример:** разработка ПО строго для стоматологических клиник или только для логистических компаний.

#### 4. Стратегия «Голубого океана»

Концепция, предлагающая не конкурировать в уже существующих «красных» (красных) рынках, а создавать новые, свободные от конкуренции рыночные пространства («голубые океаны»).

Как создается? Через инновации в ценности: устранение-сокращение-повышение-создание параметров продукта.

ИТ-примеры: Nintendo Wii (создала новый рынок казуальных игр, а не конкурировала с PlayStation и Xbox в графике), iTunes (легальная и удобная альтернатива пиратству).

**Вывод:** Выбор конкурентной стратегии в ИТ зависит от размера компании, ее ресурсов, технологических возможностей и рыночного контекста. Успешные компании часто комбинируют элементы разных стратегий и постоянно меняются, чтобы избежать жесткой ценовой конкуренции.