

image not found or type unknown



Компания Сервис Плюс работает на **рынке монопольной конкуренции, B2B**. Это ИТ интегратор. Сервис Плюс занимается разработкой собственного ПО, дистрибуцией оборудования, реализацией проектов по автоматизации предприятий ритейла и пищевой промышленности, сервисом внедренных систем и отдельно оборудования. Центральный офис компании находится в Москве, филиалы располагаются в Санкт Петербурге, Казани, Владивостоке. В РФ есть 5 основных конкурентов. Продукты сильно дифференцируются.

Научно-техническое соперничество. В ИТ отрасли развито научно-техническое соперничество. На софтверные продукты оформляются авторские права с регистрацией кода. Разработки в области электронных устройств плохо поддаются защите. Здесь работает только фактор времени – первые придумали, первые сделали, первые продали. Этот метод дает максимальный лаг 1 год. И требует отлаженной цепочки от R&D до вывода на рынок. Также широко применяется шпионаж, когда внедряется шпион в компанию конкурент в роли сотрудника с целью получения информации об R&D проектах или срыва сроков вывода на рынок инновационных продуктов. За последние 3 года в Сервис Плюсе было 2 прецедента.

Неценовое торговое соперничество. Неценовым факторам сейчас уделяется основное внимание. За последние 3 года цены на рынке ИТ интеграции сильно упали. Рентабельность больше не позволяет использовать ценовые факторы в качестве основного рычага.

Большое значение имеют следующие неценовые факторы:

- Качество и функциональность. Срок службы оборудования, отказоустойчивость ПО (например, общеизвестный факт на рынке, что весы DIGI служат по 10 лет), дополнительный сервисный функционал в ПО и оборудовании, позволяющий оптимизировать использование системы (удаленная автоматическая перепрошивка оборудования по расписанию, автоматический мониторинг каналов связи с ОФД и работы серверов)
- PR и реклама. Просто реклама в СМИ не работает. Сервис Плюс участвует в специализированных конференциях с докладами (НРР), принимает активное участие в рабочих группах по разработке гос проектов внедрения систем учета

товародвижения (ЕГАИС, маркировка табака и обуви).

- Сервис сбыта. Клиентам важно, чтобы выбранный партнер-интегратор мог реализовать проект внедрения системы, не вызвав остановки магазина (самой критичной проблемой является остановка ККТ и системы лояльности). Пользуются популярностью услуги управления проектом, обучения персонала, настройка серверов с установкой виртуальных машин и настройкой бэкапирования.

- Послесбытовое обслуживание. Наличие федерального сервиса 24X7 является одним из серьезных преимуществ компании Сервис Плюс. Это важно для крупных федеральных торговых сетей. Все больше клиентов начинает относиться серьезно к сервисным договорам. Соблюдение заданного уровня SLA, возможность online контроля сервисных заявок, фиксация истории обработки заявки с комментариями вовлеченных специалистов, организация Базы знаний для сотрудников и клиентов. Все эти факторы сейчас очень важны для клиентов при выборе решения.

Ценовые факторы. Клиенты явно обращают внимание на уровень цен. При выборе решения используется тендерный подход (электронные тендерные площадки). Некоторые торговые компании настолько увлеклись снижением цены закупок и автоматизацией этого процесса, что в результате начали серьезно терять в качестве приобретаемых продуктов. При этом рынок ограничен количеством торговых сетей и открывающихся магазинов. Изменение в спросе становится заметным только при существенном изменении цены. Например, если предложить значительную скидку (30%) на пакет лицензий, то клиенты могут приобрести их впрок. Но это приведет к падению спроса в будущем периоде. Т.к. лицензий не может быть использовано больше, чем планируется АРМов. Незначительные скидки не влияют на спрос.

Спрос эластичен в первую очередь по неценовым факторам конкуренции. Опыт показывает, что как только компания начала делать упор на неценовые факторы, внесла изменения в ценность, Сервис Плюс смог выйти на новую группу клиентов, которые раньше не проявляли интерес к предложениям компании. За прошедший год были выиграны 2 тендера на выбор кассового ПО в больших торговых сетях (Монетка и Мираторг), реализованы проекты по переводу указанных клиентов на решение компании (ПО+оборудование) без остановки магазинов и запущены сервисные контракты по обслуживанию кассовой линейки и весового оборудования.

С другой стороны опыт показал, что прямое снижение цен за счет снижения рентабельности не привело к росту продаж. Этот результат заставил компанию начать работы в области оптимизации производственных процессов и процесса продажи (в том числе развитие партнерской сети).

Ценовое торговое соперничество (особенно для программных продуктов) применяется практически во всех формах:

- Демпинг. В прошлом году при выводе на рынок нового кассового ПО компания активно применяла демпинг с целью получения новых крупных клиентов за счет вытеснения конкурентов. Например, часть лицензий предлагалась бесплатно или с 80% скидкой.
- Ценовая дискриминация всех степеней (1, 2, 3). Стоимость проекта может отличаться в разы в зависимости от ценности и возможностей клиента (дискриминация 1 степени).
- Скидки на количества предусмотрены в прайс листах, а под большие объемы или комплексные покупки диалог сразу переходит в русло спеццен (ценовая дискриминация 2 степени). Применяются скидки по совокупному объему или перекрестное субсидирование. В ассортименте есть ряд продуктов, в которых наценка существенно выше средней (там, где спрос не эластичен по цене).
- Также практикуется ценовая дискриминация 3 степени, клиенты сегментированы на группы, которые получают различные ценовые предложения на определенные продукты (старые клиенты, им меняют цены в последнюю очередь; пользователи ТУС с мобильным приложением, они пользуются специальной ценой на мобильные устройства; пользователи кассового ПО и пр.).

Ограничительные торговые практики. Сервис Плюс применяет ограничительные торговые практики. В рамках прайс-листа, который установлен нашей компанией для клиентов и партнеров в РФ. Партнеры компании не могут продавать продукты компании ниже установленного прайс-листа. В частности так управляются цены

Оппортунизм. Для компании Сервис Плюс типовым проявлением оппортунизма являются следующие ситуации:

- Поставщики практикуют просрочку поставок и или поставку некачественного оборудования. Это приводит к дополнительным транзакционным издержкам – обслуживание дебиторки, выплата штрафов по договорам поставки, выполнение дополнительных работ по проверке и предпродажной подготовке оборудования.

- Клиенты практикуют задержку оплат за поставленное оборудование и выполненные работы. Это приводит к дополнительным транзакционным издержкам по обслуживанию дебеторки.

Макроэкономические факторы:

- На наш бизнес сильно влияют скачки валютного курса. Сервис Плюс занимается импортом и дистрибуцией оборудования, производства Китая, Тайваня, Японии, Кореи, Великобритании. Плечо продажи большое – предоплаты на производство, логистика, отсрочки платежей для клиентов – достигает 6 месяцев. На практике были случаи серьезных финансовых потерь по факту завершения сделки. Приходится в некоторых ситуациях применять валютное хеджирование, что увеличивает издержки.
- Инфляция оказывает влияние на рентабельность и структуру продуктового портфеля. Цены на некоторые услуги и продукты компании, по которым прайс лист зафиксирован в рублях (чел/час программиста, услуги ТП), изменяются очень сложно. Конкуренция не позволяет поднимать цены пропорционально росту инфляции. Что сказывается на рентабельности и приводит к необходимости применения перекрестного субсидирования.
- Занятость и доходы домохозяйств оказывают влияние. При снижении покупательской способности населения возникает риск, что торговые сети снизят темпы открытия новых объектов, что приведет к снижению спроса на продукты компании.

Нефункциональный спрос. Сейчас все больше набирают вес факторы нефункционального спроса, обусловленные внешними воздействиями на полезность товара. Отдельно хочу отметить:

- Эффект присоединения к большинству. Работает для региональных сетей. Например, эффективность использования касс самообслуживания или электронных ценников неоднозначна. Но указанное оборудование сейчас активно применяется крупными федеральными сетями. Когда крупные игроки объявляют о своих планах выхода в тот или иной регион, местные игроки могут принять решение о внедрении в своих магазинах касс самообслуживания без глубокого экономического обоснования.
- Эффект сноба. Также есть клиенты, которые готовы покупать и внедрять у себя инновационные решения. При этом основным критерием для принятия решения является, что больше ни у кого такого нет. Например, открытие магазина полностью на технологии бесподложечной печати (технология Linerless используется в весах и упаковщиках).