

ТСО: метод один, а использовать можно по-разному

Думай о конце дела, о том, чтобы счастливо выйти,
а не о том, чтобы красиво войти.
Витело

Анна Соколова/
Ирина Филиппова/
компания «Элвис-плюс»/


Популярность экономических вопросов в сфере информационных технологий растет день ото дня. Активно обсуждаются различные методы обоснования решений и оценки ИТ-проектов. Все чаще можно встретить публикации на тему использования показателя ТСО (совокупной стоимости владения), который уже стал «приживаться» в российской действительности, но вопрос применения метода ТСО на практике все еще остается открытым. Один из возможных новых взглядов на проблему применения показателя ТСО изложен в этой статье.

«Традиционный» способ применения показателя ТСО — определение экономической целесообразности ИТ-проекта с точки зрения заказчика. На этом вопросе уже неоднократно останавливались (с помощью ТСО заказчик может выяснить, оправдан ли ИТ-проект, во сколько он обойдется с учетом всего периода его функционирования, другими словами, ТСО позволяет «оценить масштабы бедствия»). А вот существуют ли еще какие-либо варианты использования показателя ТСО?

В любом проекте обычно участвуют две стороны — покупатель (или заказчик проекта) и поставщик решений (на практике поставщиков может быть и несколько, кроме того, в проекте могут участвовать подрядчики, а также субподрядчики, выполняющие какие-либо работы), отсюда возникает вопрос: «Если методику расчета ТСО использует заказчик, может ли ее использовать поставщик и для каких целей?»

Мы видим, как минимум, два варианта использования методики ТСО поставщиком ИТ-решений (в качестве поставщика чаще всего выступает системный интегратор, он же может являться и «производителем» или «разработчиком» этого решения):

► Для оценки конкурентных преимуществ поставляемых ИТ-решений. Здесь достаточно «поставить себя» на место покупателя и рассчитать ТСО проекта при использовании своих решений и решений конкурентов. В качестве сравниваемого проекта может рассматриваться как решение для конкретного заказчика, так и «типовой» вариант, реализуемый наиболее



«Традиционный» способ применения показателя ТСО — определение экономической целесообразности ИТ-проекта с точки зрения заказчика.



часто. Полученные результаты позволяют выявить конкурентоспособные качества своих ИТ-решений, моменты, на которые стоит или, наоборот, не стоит обращать внимание потенциальных покупателей, а также — пути повышения конкурентоспособности.

► При создании нового продукта или ИТ-решения. В данном случае процесс создания нового продукта становится таким же «проектом», у которого можно определить ТСО.

Заметим, что первый вариант использования методики ТСО по своей сути мало отличается от рас-

чета ТСО заказчиком проекта (разве что считает другой), поэтому сейчас мы не будем возвращаться к этой теме, которой уже посвящена масса публикаций. Хотелось бы более подробно остановиться на втором варианте. Он представляет собой один из методов определения цены на вновь создаваемый ИТ-продукт. Но чтобы понять целесообразность его использования, сначала попробуем определиться с некоторыми особенностями рынка ИТ, косвенно и напрямую влияющими на формирование цен на информационные продукты и услуги. Мы видим следующие характерные черты рынка информационных товаров и услуг:

► Процесс формирования рынка начался не так давно, и сейчас рынок находится в стадии активного роста, поэтому обновление информационных технологий и появление новых продуктов идет очень быстрыми темпами.

► Традиционные экономические методы требуют адаптации для их использования в сфере ИТ. Особенно это касается сегмента информационных продуктов, таких, как специализированное программное обеспечение.

► Информационные продукты не всегда существуют в «готовом» виде до момента их передачи потребителю (в первую очередь, это касается работ «под заказ» и адаптации существующих продуктов к нуждам конкретного заказчика).

► Использование информационных продуктов требует наличия у пользователя определенных знаний и навыков, которые даже могут быть напрямую с данным продуктом не связаны, поэтому зачастую возникает необходимость обучения пользователей и/или проведения консультаций.

► Информационные продукты и услуги сложно стандартизировать и сложно оценить их качество на момент приобретения (не исключено наличие «скрытых дефектов», ошибок в коде и т. п.). Контроль качества до и после предоставления продуктов и услуг — серьезная проблема и для интегратора, и для пользователя.

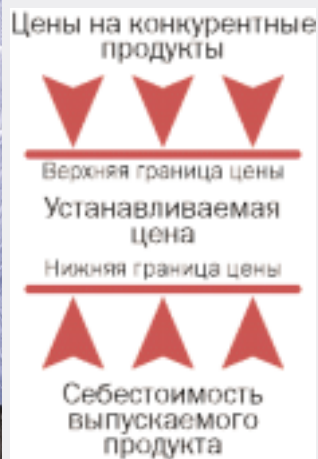
► Большинство информационных продуктов нельзя передать покупателю и «забыть о них», как в случае с обычными потребительскими товарами. Необходимо «сопровождение» продукта в течение всего срока его эксплуатации (в частности по причинам, указанным в предыдущем пункте). Более того, обслуживание (сопровождение) таких продуктов (большая часть из-за их уникальности) далеко не всегда можно поручить третьему лицу. То есть уже на этапе передачи товара конечному потребителю у последнего устанавливается достаточно прочная связь с поставщиком, которая не прерывается на протяжении всего времени эксплуатации продукта.

► Потребительское поведение на рынке таково, что зачастую решение о приобретении нового продукта после окончания эксплуатации «старого» принимается в пользу модернизации или up-grade «старого» продукта, то есть велика приверженность ранее выбранной торговой марке. Это касается, в первую очередь, программного обеспечения, где взамен старой версии устанавливается новая. Иногда такая услуга входит в состав сопровождения продукта (см. предыдущий пункт). Следовательно, поставщику очень важно «качественно отработать» не только сам процесс продажи, но и весь период сопровождения продукта — от последнего во многом зависят перспективы дальнейшего обслуживания клиента.

► Для ИТ-продуктов, представляющих собой программное обеспечение (ПО), величина общих затрат мало зависит от объема выпуска. Та часть затрат, которая непосредственно относится к каждой копии ПО (стоимость диска, инструкции и т. п.), составляет незначительную часть от общих расходов на разработку и поддержку продукта. Общие же расходы если и будут меняться при изменении объема выпуска, то дискретно и с большим количественным, а следовательно, и временным интервалом. Например, затраты на организацию телефонной службы технической поддержки не будут напрямую зависеть от количества обращений (себестоимость каждого обращения в отдельности не учитывается), а решение о расширении службы поддержки, то есть об увеличении этой статьи затрат, принимается при достижении какого-то «критического уровня» в количестве обращений.

Отдельно следует выделить рынок продуктов и услуг в сфере информационной безопасности (ИБ), который является составной частью рын-

Существуют, как минимум, два варианта использования методики ТСО поставщиком ИТ-решений.



ка ИТ. По сравнению с рынком ИТ этот рынок еще менее зрелый, так как раньше он являлся закрытым, и только в последнее время наблюдается активное увеличение числа участников этого рынка. Для него характерны все отмеченные черты рынка ИТ с тем условием, что здесь действует ряд ограничений, например, обязательное лицензирование деятельности и сертификация продуктов, за счет чего создаются барьеры для входа иностранных компаний. Кроме того, афишировать результаты реализации проектов по защите информационных систем, по понятным причинам, не принято, что приводит к отсутствию публикаций с описанием успешно реализованных проектов.

Более того, средства ИБ все больше «пересекаются» с другими представителями рынка ИТ. Развитие информационных технологий требует совмещения или даже встраивания средств ИБ в другие ИТ-продукты. Например, все более популярными становятся «защищенные ноутбуки» (портативные компьютеры со встроенными средствами защиты).

Но вернемся к особенностям всего рынка ИТ. Очевидно, что послепродажное взаимодействие требует вложения (инвестирования) определенных средств как со стороны покупателя (плата за сопровождение продукта), так и со стороны продавца (расходы на организацию такого сопровождения). Учет этих вложений при расчете ТСО покупателя (или заказчика) осуществляется достаточно легко: стоимость сопровождения обычно указывается в прейскурантах поставщиков и представляет собой фиксированную ежегодную абонентскую плату (например, определенный процент от стоимости продукта). Следовательно, для заказчика расходы на сопровождение продукта относятся к статье прямых ежегодных расходов.

У поставщика/производителя/интегратора все несколько сложнее. Далее, поскольку речь идет о создании нового продукта, назовем поставщика/производителя/интегратора просто производителем, поскольку именно эту роль он здесь и играет. Выпуск на рынок нового продукта требует априори организации его послепродажного обслуживания (в частности, создания службы поддержки). Очевидно, что система сопровождения вновь создаваемого продукта должна быть организована к моменту начала продаж, то есть она потребует вложения средств, оккупаться которые начнут только с определенного момента. Так, первые доходы от содержания службы поддержки производитель получит лишь через год — после начала выплат абонентской платы на сопровождение (обычно за первый год абонентская плата не выплачивается). Кроме того,

■ Рис. 1. Диапазон цен, отвечающих требованиям окупаемости и конкурентоспособности.

в течение всего времени функционирования проекта производитель будет нести затраты на содержание службы технической поддержки. При этом правильное определение состава и оценка раз-

меров затрат по созданию и поддержке информационного продукта со стороны поставщика весьма актуальны, так как полученные результаты напрямую должны влиять на принятие основополагающего решения — а стоит ли вообще разрабатывать и продавать новый продукт как таковой.

Подводя итог, отметим, что при принятии решения о целесообразности выпуска того или иного нового продукта производителю желательно ответить на целый спектр вопросов:

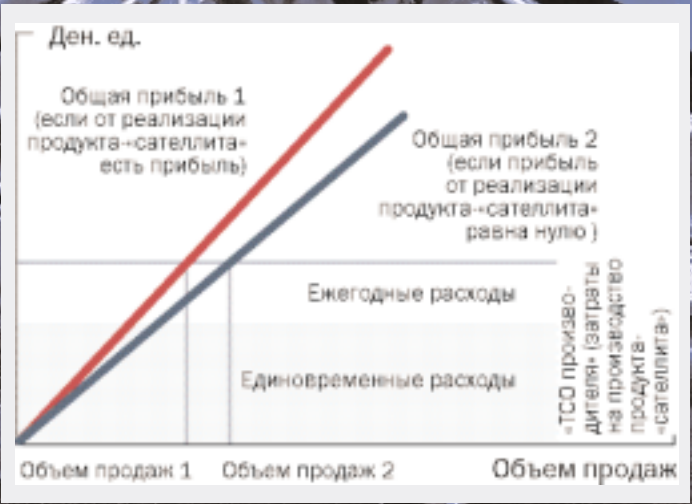
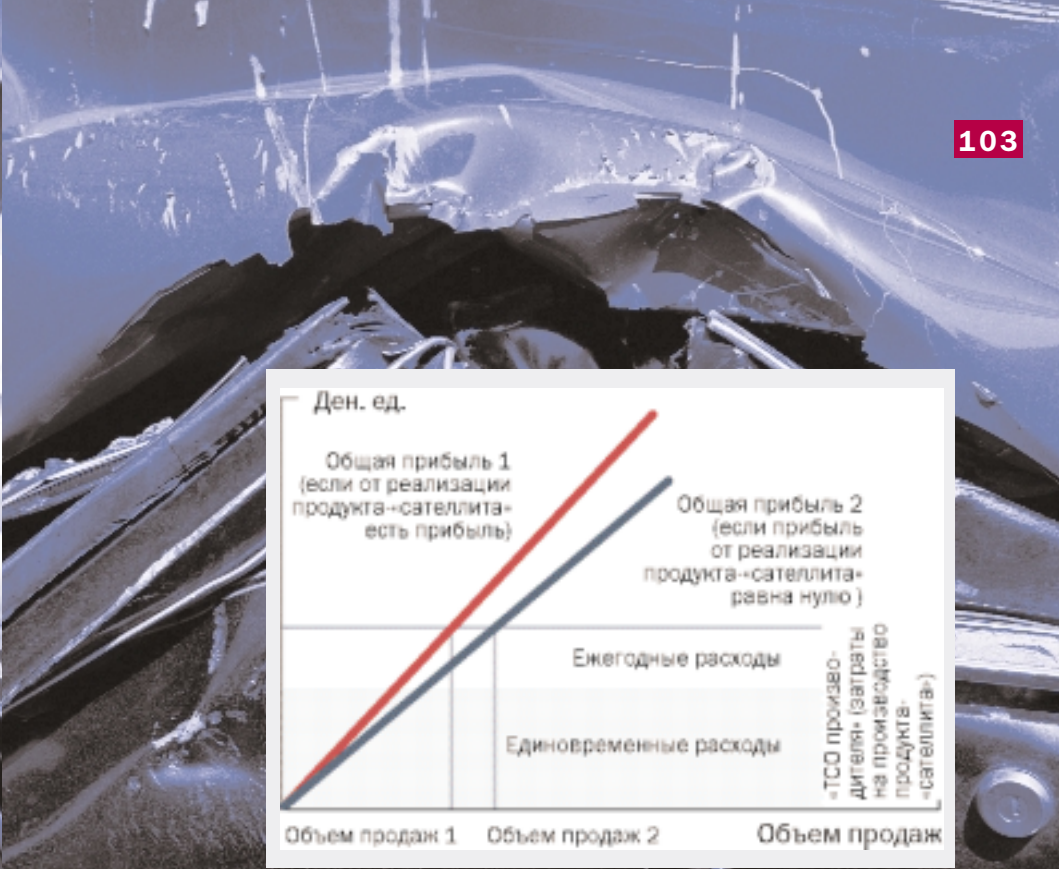
- Какие цели преследует выпуск нового продукта?
- Какова стоимость создания и выпуска продукта на рынок, а также организации системы сопровождения? Как ее оценить?
- Каков потенциальный рынок сбыта продукта и его возможная динамика? Что предлагают конкуренты? Какой должна быть конкурентоспособная цена на продукт и его сопровождение?
- Как определить диапазон цен, одновременно отвечающий условиям конкурентоспособности и прибыльности продукта?

Очевидно, что эти вопросы между собой взаимосвязаны, и без ответа на один невозможно ответить на другой. Отметим, что во многом они соответствуют основным этапам классического механизма ценообразования, ориентированного на нахождение равновесия между затратами на создание нового продукта и требованиями рынка*. Ниже мы постараемся подробнее остановиться на каждом из них, особое внимание уделив последнему.

► Возможные цели выпуска нового продукта

При выпуске нового продукта могут быть поставлены различные цели: максимизация прибыли, проникновение и/или выход на новый рынок, увеличение доли рынка. Обычно основная цель производителя — получение прибыли от продаж, как единовременной (непосредственно при совершении самой продажи), так и ежегодной (при оказании услуг по сопровождению). Именно поэтому так важно правильно оценить все затраты (как единовременные, так и ежегодные), причем еще на этапе принятия решения о создании/выпуске продукта.

* Классический механизм ценообразования включает следующие этапы: постановка целей и задач ценообразования; определение спроса; оценка издержек производства; анализ цен и качества товаров конкурентов; выбор метода ценообразования; расчет исходной цены; учет дополнительных факторов; установление окончательной цены.



В общем случае новые продукты могут подразделяться на следующие группы:

- > принципиально новые, не имеющие аналогов среди представленных на рынке;
- > предназначенные для замены ранее выпускавшихся аналогичных продуктов (новые версии);
- > предназначенные для продажи одновременно со старыми или другими продуктами с целью развития определенных характеристик последних (например, повышающих их функциональность или расширяющих сферу их использования).

Третью группу продуктов еще называют продуктами-«сателлитами». Их выпуск нацелен на повышение функциональности другого продукта, который уже занял свое место на рынке, а следовательно, и на повышение объемов его продаж. Например, в последнее время практикуется разработка продуктов ИБ для встраивания их в уже продающиеся на рынке ИТ-продукты, причем цена последних изменяется при этом незначительно (практически на сумму произведенных затрат).

В зависимости от целей выпуска продукта определяется его ценовая политика. Если цель выпуска продукта — получение прямой прибыли от его реализации, то цена должна позволять получать прибыль, то есть доходы от продажи должны быть выше расходов на производство и сопровождаемые расходы. Причем размер планируемой прибыли от продаж должен быть привлекательным для производителя. Если же цель выпуска вновь создаваемого продукта — стимуляция роста прибыли от другого продукта, его цена должна являться, по крайней мере, безубыточной, то есть доходы от реализации должны быть не меньше расходов. Вариант выпуска «неприбыльного» продукта также может рассматриваться, если, например, прибыль от реализации другого, связанного с ним, продукта позволит не только покрыть все убытки, но и получить прибыль. За счет, например, значительного расширения доли рынка и/или занятия новой ниши.

> Оценка стоимости создания и выпуска продукта на рынок, организации службы его сопровождения

Для этого можно использовать метод расчета показателя TCO, изменив статьи расходов в соответствии с решаемой задачей, то есть определив «TCO производителя». Изменение коснется, прежде всего, косвенных расходов, связанных с эксплуатацией пользователями нового продукта и его влиянием на рабочий процесс.

Кроме того, как говорилось выше, жизненный цикл продукта, попадающий в зону ответственности производителя, расширяется — увеличи-

■ Рис. 2. «Безубыточная» цена продукта определяется величиной удельной «желаемой прибыли».

вается продолжительность «отношений» между заказчиком и производителем по сравнению с традиционной схемой «производитель — покупатель», — а следовательно, увеличиваются и расходы

по взаимодействию с конечным пользователем.

В этом случае, помимо «традиционных» статей расходов, появляются еще и ежегодные, которые придется нести производителю при сопровождении своего продукта. Эти расходы также следует учитывать при установлении окончательной цены на продукт, то есть производителю нужно заранее «рассчитать свои силы» — сможет ли он поддерживать существование своего продукта в течение всего жизненного цикла.

Примерная структура расходов производителя при разработке нового продукта будет следующей:

Прямые расходы — непосредственно связанные с созданием нового продукта. Кроме деления на единовременные и ежегодные (систематические) расходы, их можно разделить на внутренние и внешние.

К единовременным внутренним расходам можно отнести:

- > расходы на формирование программы работ по созданию нового продукта;
- > расходы на разработку продукта. В общем случае в них могут включаться затраты на приобретение необходимых расходных материалов, заработная плата (с учетом налогов) сотрудников, непосредственно участвующих в разработке;
- > расходы на разработку документации, включающие заработную плату (с учетом налогов) соответствующих сотрудников;
- > маркетинговые расходы, включающие расходы на предварительное исследование рынка, анализ спроса и предложения, конкурентной среды, проведение рекламной кампании, PR-мероприятий, продвижение продукта на рынок, заработную плату (с учетом налогов) сотрудников маркетинговых отделов. Этот вид расходов может относиться как к внутренним, так и к внешним расходам. Однако, как показывает практика, в настоящее время в основном для проведения подобных работ используются собственные «маркетинговые силы» (за исключением, пожалуй, некоторых общих исследований рынка ИТ и обзоров различных его отраслей, а также организации работы в крупных компаниях). В случае привлечения к работам сторонних консалтинговых и рекламных фирм данная статья расходов или ее соответствующая часть будет отнесена к внешним;
- > расходы на закупку необходимого ПО и оборудования, его установку и наладку (при необходимости). Здесь подразумевается оборудование, не-



Развитие информационных технологий требует совмещения или даже встраивания средств ИБ в другие ИТ-продукты.

■ Рис. 3. Точка безубыточности определяется отношением ТСО к прогнозируемому объему продаж.

➤ накладные расходы на содержание фирмы и управленческого персонала. Обычно накладные расходы рассчитываются в зависимости от заработной платы занятых в проекте сотрудников. Рекомендуемая величина накладных расходов варьируется в пределах от 260 до 400–450% от заработной платы. Либо (при наличии необходимых статистических данных) она может быть определена по предыдущему году функционирования фирмы как часть годовых расходов фирмы на ее содержание и управленческий персонал, приходящаяся в среднем на 1 сотрудника в единицу времени (год, месяц, день)**.

Отметим, что определение расходов по заработной плате на этапе планирования наиболее удобно вести в человеко-днях, с последующим переводом их в стоимостные показатели по усредненной ставке для сотрудников каждого из занятых в процессе подразделений.

К единовременным внешним расходам можно отнести:

- расходы на работы контрагентов по доработке продукта;
- маркетинговые расходы;
- расходы на проведение сертификации продукта.

Как отмечалось выше, некоторые области рынка ИТ обладают своими специфическими признаками. Так, например, для рынка средств информационной безопасности наличие сертификата является если не обязательным, то очень желательным условием для успешных продаж. Во всех государственных структурах и во многих коммерческих требуется использование только сертифицированных средств защиты информации. Данная статья расходов является весьма весомой и обычно включает в себя следующие работы:

- создание испытательного стенда;
- тестирование всех входящих в стенд элементов на совместимость и непротиворечивость;
- подготовку необходимой рабочей и конструкторской документации на создаваемый продукт;
- составление технологической карты производства;
- разработку и согласование с соответствующими государственными службами методики проведения сертификационных испытаний;

обходимое для создания и поддержания продукта в рабочем состоянии после его выпуска на рынок и для сопровождения продукта;

- расходы на тестирование вновь созданного продукта;

- определение сертификационной лаборатории и прохождение формальной процедуры подачи заявки;
- проведение сертификационных испытаний;
- определение порядка (регламента) производства продукта;
- а также включает резерв на доработку в ходе сертификации (обычно ее стоимость составляет 15–25% от общих затрат).

К ежегодным внутренним расходам можно отнести:

- расходы на содержание службы сопровождения продуктов (заработная плата, командировочные расходы, услуги связи, техническая поддержка необходимого аппаратного и программного обеспечения);
- накладные расходы на содержание фирмы и управленческого персонала, определяемые так же, как и единовременные расходы. Базой для определения накладных расходов может служить заработная плата персонала, занятого в службе сопровождения продукта;
- маркетинговые расходы (например на рекламу продукта, изучение рынка потребителей).

К ежегодным внешним расходам можно отнести:

- маркетинговые расходы (например на рекламу продукта, изучение рынка потребителей);
- другие расходы. Например, если сопровождение продукта будет вести привлеченная фирма (аутсорсинг), то расходы на сопровождение нужно будет отнести к внешним, а не к внутренним расходам. При выборе собственных сил или аутсорсинга производитель может руководствоваться самыми различными факторами: экономичностью, степенью риска при выполнении работ собственными или привлеченными ресурсами и т. д. Очевидно, что выбор зависит от условий конкретного проекта.

Как видно из структуры ТСО, все затраты на организацию системы сопровождения продукта включены в прямые расходы для определения ТСО проекта. В единовременных расходах это: расходы на закупку необходимого ПО и оборудования, его установку и наладку (при необходимости). В ежегодных — заработная плата службы сопровождения, командировочные расходы, расходы на услуги связи, расходы на техническую поддержку аппаратного и программного обеспечения, накладные расходы на содержание фирмы и управленческого персонала. Очевидно, что практически все ежегодные расходы относятся к службе сопровождения (за исключением маркетинговых).

От принятого производителем решения по формированию статей прямых расходов во многом будут зависеть размеры и структура косвенных расходов, выявление которых вызывает определенные трудно-

** По оценкам различных экспертов, величина накладных расходов для России колеблется от 260 до 500% (см. <http://www.komanda.ru/drozdzov/003.html>).



Продукт-конкурент/на какую группу покупателей нацелен	Сравнение по функциональности с разрабатываемым продуктом		Ориентировочная цена
	достоинства	недостатки	
...

■ Табл. 1. Вид таблицы для исследования продуктов конкурентов.

ния на работу персонала компании. Здесь косвенные расходы могут иметь следующие статьи (больше соответствующие различным рисковым ситуациям):

- > расходы в результате срыва нормального графика работ по созданию продукта;
- > расходы от привлечения дополнительных средств разработки (включая дополнительных специалистов);
- > расходы на адаптацию персонала к решению новой задачи;
- > прочие непредвиденные расходы.

Отметим, что более или менее точное определение прямых расходов возможно уже при наличии достаточной аккуратности и времени. Задача определения прямых расходов во многом решается за счет следования принципу: «Аккуратно все продумать, учесть, записать и посчитать», поскольку практически все данные не требуют дополнительных расчетов и могут быть определены заранее. Трудности может составить лишь правильное определение времени на разработку продукта и выпуск его на рынок. Определение же косвенных расходов во многом процесс субъективный. Частично они учитываются в «резервах на доработку», которые лучше все-таки формировать.

В связи с трудностью определения косвенных расходов имеет смысл оставить эту задачу на последние этапы принятия решения, так как если сравнение прямых расходов и возможных цен уже приблизит возможную прибыль «к нулю», то вопрос расчета косвенных расходов снимется сам собой.

> Анализ потенциального рынка сбыта продукта, его динамики и предложений конкурентов

Анализ конкуренции для информационных продуктов и услуг можно проводить с помощью традиционных маркетинговых технологий: выделить целевой сегмент рынка и исследовать его характеристики. При этом используется ряд количественных и качественных показателей: потенциал рынка, объем рынка, уровень насыщенности рынка, эластичность спроса, темпы роста рынка, доли основных конкурентов, стабильность, структура потребностей клиентов, мотивы покупки, спо-

собы получения информации потребителем, сложившиеся предпочтения и прочие.

Кроме рассмотрения количественных и качественных характеристик потребителей, необходимо обладать данными по имеющимся поставщикам, партнерам по бизнесу, посредникам и конкурентам, также входящим в микроокружение фирмы. Информация об этих субъектах рынка позволяет корректировать маркетинговую политику и вести планирование деятельности.

Заметим, что задача оценки рынка весьма сложная, поскольку рынок ИТ, как уже говорилось, находясь на этапе роста, быстро меняется и расширяется. Кроме того, отдельные сегменты рынка находятся на разных этапах развития, что приводит к необходимости оценки отдельно взятого сегмента, который, в свою очередь, тоже может подразделяться на более мелкие составляющие. Поэтому, помимо существующего положения дел, для оцениваемого сегмента рынка необходимо спрогнозировать темпы именно его роста, что можно сделать на основании данных за несколько последних лет, а также прогнозов специалистов и экспертов в этой области ИТ.

Так, например, рынок ИБ можно разделить на два больших сегмента:

- > сегмент, объединяющий продукты для конечных пользователей, например, «коробочные решения», антивирусные средства и т. п. Спектр услуг в этом сегменте ограничивается предоставлением послепродажного обслуживания и консультированием, цены здесь могут устанавливаться в зависимости от категории пользователей (мелкие, средние и крупные компании, индивидуальные пользователи и т. п.);

- > сегмент, ориентированный на корпоративных заказчиков, то есть сфера отношений B2B («бизнес-бизнес»). Здесь продукт и его цена подбираются конкретно под каждого заказчика.

Очевидно, что для продуктов каждого из этих сегментов будут использоваться разные механизмы ценообразования.

Безусловно, исследования рынка требуют достаточно больших затрат, причем из-за специфики рынка ИТ здесь необходима работа в связке «маркетолог — специалист по ИТ». Так, по результатам исследования продуктов конкурентов должна получиться таблица следующего вида (таблица 1).

Кроме того, целесообразно уже на этом этапе составить список потенциальных клиентов, разделив их на группы с разной степенью готовности приобрести новый продукт. Это позволит оценить потенциальный спрос, то есть определить планируемый объем продаж. В сфере «бизнес-бизнес» такое возможно, так как круг потенциальных клиентов достаточно ограничен (наиболее вероятными клиентами будут те компа-



Методы ценообразования	Достоинства	Недостатки	Вывод
Ориентированные на затраты	Простота расчета; гарантируется окупаемость (в случае успешной реализации).	Не учитывается ситуация на рынке (спрос, товары и цены конкурентов); нет увязки с потребительскими характеристиками продукта и его качеством.	Методы больше годятся для определения базовой цены, которая позволяет оценить перспективность выхода на рынок (чем она выше, тем меньше возможностей для ее варьирования в сторону повышения, то есть тем меньше «задел» до уровня цен конкурентов).
Ориентированные на спрос (потребителя)	Учитываются интересы потребителя и характеристики продукта.	Сложно реализовать на практике; субъективность оценки.	Затраты рассматриваются лишь как ограничительный фактор («нижняя граница»).
Ориентированные на конкурентов	Простота использования.	Не учитывается собственная специфика (затраты); субъективность оценки.	Ориентируясь на конкурентов, не стоит забывать о своих возможностях, где ограничением выступает себестоимость.

■ Табл. 2. Все методы ценообразования можно разделить на три группы.

хотелось бы более подробно вернуться в отдельной статье.

➤ Определение конкурентоспособной и прибыльной цены на продукт

Все методы ценообразования можно разделить на три группы, у каждой из которых есть свои достоинства и недостатки (таблица 2).

Значительное влияние на выбор метода ценообразования, помимо целей, которые ставит перед собой компания, оказывают особенности продукта, степень его новизны, наличие дифференциации по качеству, стадия его жизненного цикла.

Для определения цены на новый ИТ-продукт, представляющий собой программное обеспечение, целесообразно использовать сочетание методов, ориентированных на затраты и на цены конкурентов. Это сочетание позволяет определить диапазон цен, отвечающих требованиям и окупаемости, и конкурентоспособности (см. рис. 1).

При определении верхней границы цены используются методы, ориентированные на конкурентов, этот вопрос уже обсуждался в предыдущем пункте. Сейчас хотелось бы остановиться на определении нижней границы, где используются методы, ориентированные на затраты. В частности, в качестве одного из таких методов можно использовать метод ТСО с введением дополнительных моментов, учитывающих особенности рынка ИТ, описанные выше. Мы видим следующие основные моменты, на которые стоит обратить внимание:

➤ Поскольку рынок ИТ быстро развивается и изменяется, прогнозировать объемы продаж имеет смысл максимум на 2–3 года. А обслуживать проданные продукты, возможно, придется и дольше. Таким образом, большую роль в определении цены играет временной фактор, поэтому имеет смысл ввести некий фиксированный промежуток времени — минимально допустимый срок продаж, или период «активных продаж». Другими словами, определить период времени, в течение которого продукт будет пользоваться спросом с высокой степенью вероятности, то

нии, с которыми уже налажены хорошие отношения).

Отметим, что вопросы оценки рынка специалистами отдельно взятой компании — тема большая и очень интересная, к которой хо-

ест не успеет «морально устареть». Эту оценку можно осуществить на основе проведенного анализа тенденций развития рынка и оценки потенциальной клиентской базы.

➤ Все единовременные затраты должны окупаться в течение периода «активных продаж» за счет прибыли от продаж.

➤ Все ежегодные расходы должны окупаться за счет оплаты услуг по сопровождению продукта. Причем ежегодный объем платежей по оплате услуг, достаточный для покрытия ежегодных расходов, должен быть также достигнут за период «активных продаж».

➤ Имеет смысл ввести величину «желаемой прибыли»***, которая бы сделала проект по выпуску нового продукта привлекательным для производителя. Данная величина должна быть включена в состав ТСО как статья, аналогичная единовременным расходам. Такой подход, с одной стороны, сузит диапазон возможной цены, но, с другой стороны, позволит спрогнозировать такую цену, при которой проект не только окажется безубыточным с высокой степенью вероятности, но и сможет гарантировать получение минимального объема прибыли, «интересного» для производителя. Таким образом, минимальная прибыль от продажи продуктов будет закладываться уже на этапе планирования. Кроме того, это позволит «отсечь» малоприбыльные проекты уже на этапе их начальной оценки.

➤ В случае, если разрабатываемый продукт является продуктом-«спателлитом» либо входит в состав решения, включающего продукты других компаний, от продажи которых производитель будет получать определенный дисконт, за величину «минимальной» прибыли имеет смысл принять общий дисконт от продажи всех «чужих» продуктов. В таком случае легко определить «безубыточный» объем продаж продукта, при котором прибыль от продажи «чужих» продуктов покроет расходы по производству своего. В этом случае «безубыточная» цена продукта будет определяться лишь величиной удельной «желаемой прибыли» (величины «желаемой прибыли» на единицу продукции, при безубыточном объеме продаж).

➤ В силу изменчивости рынка ИТ имеет смысл попытаться спрогнозировать объем наиболее вероятных продаж. В качестве такого объема продаж может выступить совокупный объем спроса на создаваемый продукт группы потенциальных клиентов, характеризующихся высокой степенью готовности к покупке. К такой группе, в первую очередь, будут относиться и заказчики разрабатываемого продукта (решения), так как зачастую решение, разработанное специально для какого-то конкретного

*** «Желаемая прибыль» определяется индивидуально для каждой компании и зависит от «аппетитов» производителя и его возможностей.
 **** Точка безубыточности — объем продаж, который только покрывает все затраты на разработку и выпуск продукта, но не приносит прибыли.
 ***** Под рентабельностью здесь понимается отношение получаемой от продажи продукта валовой прибыли к затратам.
 James Carbone, Using TCO to rate suppliers (<http://www.purchasing.com/article/CA381804.html>).



заказчика, затем запускается «в производство» и находит спрос среди других клиентов.

Определение объема наиболее вероятных продаж позволяет оценить привлекательность продукта, а также определить возможную цену, при которой проект по разработке данного продукта окупится с высокой степенью вероятности. Если полученная цена будет ниже цены конкурентов, то ее значение можно принять к рассмотрению как один из основных, наиболее реальных вариантов устанавливаемой цены.

Рассчитав отношение ТСО за период «активных продаж» к прогнозируемому объему продаж, мы получим «базовую» цену, соответствующую «точке безубыточности»****.

При расчете отношения ТСО с уже заложенной «желаемой» прибылью мы получаем второй вариант цены с надбавкой.

Сопоставив эти два варианта с результатами маркетинговых исследований, можно выбрать окончательный вариант цены, который гарантирует конкурентоспособность и относительную безубыточность выпуска нового продукта. Кроме того, сопоставление цен покажет, насколько вероятно получить «желаемую» прибыль.

➤ Здесь может возникнуть еще один вопрос: «А достаточно ли рентабельным будет создаваемый продукт?», но ответ на него зависит уже от субъективных факторов и сложившегося в данном сегменте рынка среднего значения рентабельности*****. Частично этот вопрос снимается введением «желаемой» прибыли.

➤ Если цены конкурентов на аналогичные продукты ниже себестоимости разрабатываемого продукта, то следует вернуться к целям выпуска этого продукта на рынок и посмотреть, необходим ли выпуск данного продукта со стратегической точки зрения.

➤ В дальнейшем сопоставление ТСО проектов с использованием вновь созданного продукта и ТСО аналогичных продуктов конкурентов позволит определить конкурентные преимущества, на которые следует обращать внимание потенциальных клиентов: низкая цена — низкие единовременные затраты или же «компенсация» высокой цены за счет низкой стоимости сопровождения продукта.

Подведем итоги

➤ Существует, как минимум, две модели расчета ТСО: с точки зрения заказчика и с точки зрения интегратора или производителя продуктов. Каждая из этих моделей может быть актуальна и для заказчика, и для интегратора. Так, если заказчик решает выполнить часть работ по внедрению системы безопасности или интеграции продукта своими силами, для расчета затрат ему следует воспользоваться методом «ТСО производителя».

Для определения цены на новый ИТ-продукт целесообразно использовать сочетание методов, ориентированных на затраты и на цены конкурентов.

И наоборот, если интегратор при реализации проекта привлекает субподрядчика, приоритетной моделью расчета затрат для него в этом случае будет «ТСО заказчика».

➤ Метод расчета ТСО можно использовать в процессе ценообразования при выпуске нового продукта. Для упрощения расчетов и учета особенностей рынка ИТ в процесс определения цены необходимо ввести дополнительные ограничения, в первую очередь, касающиеся времени активных продаж продукта.

➤ Поскольку величина косвенных расходов во многом определяется качеством реализуемого решения, которое, в свою очередь, зависит от организации работы с поставщиками, для оценки качества работы поставщиков***** также можно использовать модель ТСО, но в «усовершенствованном виде»: ввести систему «штрафов» (или надбавок к договорной стоимости), например, за срыв сроков поставки или несоответствия поставленных продуктов спецификации. Такая система позволит учесть и качественные характеристики, однако при этом несколько снизится объективность оценки.

➤ Если новый продукт поставляется в комплексе с продуктами других производителей, то в цене решения уже будет учтена гарантированная прибыль, которая зависит от установленных взаимоотношений с этими поставщиками (величина скидки от их прейскуранта). Такая прибыль будет получена при любом объеме продаж. Это и есть «выигрыш» от хороших отношений с поставщиками.

➤ ТСО — это экономический показатель, позволяющий оценить проект с точки зрения затрат. При этом, при сопоставлении значений показателя ТСО в динамике — сокращение доли косвенных расходов будет говорить об улучшении качества функционирования продукта.

➤ ТСО как экономический показатель можно интегрировать с оценкой продукта с технической точки зрения (ввести балльную оценку и коэффициент, позволяющий сравнить разные решения), но следует учитывать, что экспертная оценка в этом случае также внесет субъективизм. ◀