**Маркетинговые войны на рынке web-дизайна**

Андрей Терехов

Данный материал - краткое эссе о текущей ситуации на рынке разработки сайтов в Рунете, попытка рассмотреть ее через призму конкурентной борьбы основных игроков и тенденций развития рынка.

**А есть ли лидер?**

Общая ситуация на рынке

Если спросить человека, недалекого от Интернета, кто в Рунете лидер в области web-дизайна – то в девяти случаях из десяти нам назовут студию Лебедева. Оно и понятно – бренд Лебедева является самым раскрученным не только в области разработки сайтов, но и в масштабах Рунета вообще. Остальных сильных игроков вроде Actis Systems, РБК-Софт, Defa Gruppe или ADV/web-engineering назовут гораздо реже.

Размытость рынка

Попытаемся понять, действительно ли на рынке есть ярко выраженный лидер? Посмотрим на цифры.

Объем рынка разработки сайтов за прошедший год по нашим оценкам составил 85-90 млн. долл. Оборот студии Лебедева на этом же сегменте рынка порядка 4,5 млн. долл. То есть всего около 5% рынка. И это без учета фрилансеров.

Что еще более интересно – обороты его ближайших конкурентов, студий пятерки лежат в пределах не менее 1,5 – 2млн. долл. А у Actis, так вообще сравнимая цифра – 3-4 млн. долл.

Текущая ситуация показывает, насколько на самом деле размыт рынок, и насколько малы на нем доли так называемых “лидеров”. По сути, на рынке не происходит никаких значительный событий.

Кроме того, студия Лебедева работает в ценовом сегменте “Люкс”, наиболее высоком для рынка. На автоответчике студии записано “Если кто-то предложил вам сделать сайт дороже чем мы, мы сделаем его еще дороже”. Возникает довольно парадоксальная ситуация – лидером рынка является компания, которая делает эксклюзивные проекты для “богатых”. На любом устоявшемся рынке такое распределение встречается крайне редко (глупо сравнивать обороты бренда Ролс-ройс с оборотом бренда Мерседес, согласитесь?). Это говорит о том, что рынок по сути еще не сформировался, и его может ожидать серьезное перераспределение.

Применительно к студии Лебедева можно сказать, что либо компания сделает ставку на долю рынка и уйдет с “luxury”-сегмента (что вряд ли, принимая во внимание ее позиционирование), либо сильно проиграет по оборотам крупным игрокам среднего ценового диапазона, по-прежнему снимая “сливки” с крупных брендов.

На рынке присутствует огромное количество игроков, большинство из которых работает в низком ценовом диапазоне. Связано это с низким порогом вхождения, а также невысоким уровнем грамотности заказчика и его полной дезориентации в рынке. Отсутствие профильных СМИ так же подливает масла в огонь, получить достоверную информацию довольно трудно. Толковых исследований и обзоров рынка – единицы.

Проводя аналогии с театром военных действий, мы наблюдаем на рынке не сражение нескольких сильных армий, а сумбурную возню между собой нескольких тысяч партизан (некоторые из которых чуть упитаннее), действующих в одиночку.

Абсолютно шикарную, на мой взгляд, цитату из Хармса в рамках ответа вопрос об общей ситуации на рынке и количестве игроков привел Алексей Персианов, директор ADV/web-engineering (www.adv.ru):

“Одна старуха от чрезмерного любопытства вывалилась из окна, упала и разбилась. Из окна высунулась другая старуха и стала смотреть вниз на разбившуюся, но от чрезмерного любопытства тоже вывалилась из окна, упала и разбилась. Потом из окна вывалилась третья старуха, потом четвертая, потом пятая. Когда вывалилась шестая старуха, мне надоело смотреть на них, и я пошел на Мальцевский рынок, где, говорят, одному слепому подарили вязаную шаль.”

**Две ипостаси разработки сайта**

Позволю себе небольшое отступление, которое, правда, может прояснить, кто с кем борется или, наоборот, не хочет бороться на рынке.

На рынке разработки сайтов можно выделить две “ниши”, которые, при этом, тесно пересекаются. Это “рекламные услуги” и услуги “программные”.

В первом случае клиенту предлагается сайт как маркетинговый инструмент, который реализует ту или иную рекламную стратегию/концепцию. В этой нише сильна конкуренция со стороны крупных BTL-агентств.

Во втором случае речь прежде всего идет о сервисе, который должен реализовывать тот или иноф функционал. Такой продукт ближе по духу (и более конкурентен) к деятельности системных интеграторов и разработчиков классического ПО.

Понятно, что большинство сайтов являются симбиозом обоих подходов, но при этом среди некоторых компаний-лидеров можно четко отследить тяготение в ту или иную сторону. Например, Defa явно строит свою стратегию в сторону клиентского агентства как такового, рекламного или маркетингового. Actis Systemы, наоборот, имеет уклон больше сторону автоматизации, разработки b2b порталов и разного рода Intranet-решений. И таких примеров много. Понятно, что и у Актиса есть много рекламных промо-проектов, но речь не об этом, а об общих тенденциях.

**Кто с кем воюет**

И воюет ли…

Низкая маркетинговая и PR активность почти всех лидирующих компаний приводит к тому, что рынок кажется непрозрачным и складывается впечатление, что на нем вообще ничего не происходит. Небольшую подборку таких редких “знаковых” событий мы даем чуть ниже. Ни одна из компаний не ведет агрессивной “атакующей” политики, и вся борьба за контракты разыгрывается “пассивно” на закрытых тендерах крупных брендов. Проиграли - так проиграли, выиграли - и хорошо. Это, опять же, свидетельствует о том, что рынок сильно размыт, и прямой сильной конкуренции нет (почти ни одна студия не может сказать, кто является ее “главным” конкурентом).

Для сравнения, даже более молодой и меньший по объему рынок CMS-систем дает гораздо больше информационных поводов в Рунете. UMI CMS атакует Битрикс, Битрикс делает сильные маркетинговые ходы в плане объединения с 1С, NetCat борется и с теми, и с теми. Все ведут активное противоборство в плане формирования партнерских сетей. Почему это так?

Думаю, основных причины две. Во-первых, как ни странно, рынок CMS более четко структурирован, серьезных игроков не более десятка, да и порог вхождения выше, чем у студий. У лидеров рынка довольно большие доли (по данным опроса "Тэглайн" – на Битриксе работают почти 70% студий, использующих сторонние коробочные решения; у Лебедева, для сравнения, доля рынка разработки сайтов, по нашим оценкам – около 5%), а значит, рынок более прозрачен, и у лидеров больше пространства и средств для маневра.

Во-вторых, CMS-система – это программный продукт, и с точки зрения конкурентных преимуществ такого продукта все гораздо более прозрачно, нежели на рынке создание сайтов, где клиенту предлагают услугу (каждый раз разную, и довольно часто у одной студии проект от проекта сильно разнятся и по качеству, и по эффективности).

Будет ли рынок уплотнятся, будут ли расти доли лидеров? Думаю, да. Но не уверен, что все текущие лидеры сумеют удержать свои позиции.

**Кто в лес, кто по дрова**

Пятерка лидеров – диверсификация

Одной из ключевых тенденций развития рынка стала активная диверсификация своего бизнеса практически всеми ведущими игроками. С одной стороны, расширение спектра предоставляемых услуг может сделать бизнес более устойчивым и дать новые горизонты развития. С другой – распыление усилий и попытка свалить разноплановые продукты под единый бренд может плачевно сказаться и на профильной деятельности. И уж поскольку я решил назвать материал созвучно с книгой Траута и Райса, нельзя не отметить, что подобное “растягивание фронта” с точки зрения “маркетинговых войн” позволительно лишь акцентированным лидерам рынка, которых, как указано выше, на рынке по сути нет.

Посмотрим, кто и куда диверсифицируется из пятерки лидеров рынка (по версии рейтинга студий от "Тэглайн"), а также дадим краткие комментарии по их активности на рынке:

Студия Лебедева (www.design.ru)

Складывается такое ощущение, что Лебедев устал от рынка разработки сайтов и не видит его в числе приоритетных в плане развития своей компании. Об этом говорят и скандалы с МТС и Nokia, и малое количество работ в 2007 году (28 проектов на момент середины сентября 2007, при 85 проектах за 2006 год).

Посмотрим, какие альтернативные направления развивает “Студия №1”:

\* Графический дизайн. Активное сотрудничество с популярными печатными изданиями позволило наладить работу целого направления студии, что, как и промышленный дизайн, выделяет ее среди общего числа конкурентов. Помимо этого, объемы работ в данной области позволяют говорить о том, что оборот данного направления скоро может приблизиться к оборотам “профильной” ветки бизнеса.

\* Промышленный дизайн. “Дизайн спасет мир”. Студия Лебедева старается делать свой бизнес там, где есть применение понятию “дизайн”. Изначально публикация различного рода “приборов” на сайте была лишь удачным маретинговым ходом по привлечению клиентов на разработку сайта, однако теперь направление развивается довольно активно. Несколько крупных проектов вроде “Optimus” говорят о том, что руководство компании считает промышленный дизайн одним из приоритетных направлений.

\* Интерфейсы. Уж поскольку студия специализируется в промдизайне и эргономике как таковой, то и направление проектирования интерфейсов и Usability так же является одним из ключевых. Кстати, этим студия неплохо защищает свои позиции от потенциальной атаки конкурентов из ниши модного сейчас Usability. Кстати, стоит признать, что студия Лебедева одна из первых в Рунете стала говорить о Usability и многое сделала для популяризации данного подхода в разработке схем взаимодействия человека и компьютера (“human-computer interaction”).

Actis Systems (www.actis.ru)

При меньшей (и менее скандальной) известности компании по сравнению со студией Лебедева, Actis является ее ближайшим конкурентом и по обороту в секторе разработки сайтов может догнать лидера уже к концу 2007 года. Сравнивая эти две компании, можно сказать, что если студия Лебедева тяготеет скорее к модели ведения бизнеса рекламного агентства, то Actis Systems (как мы писали выше) – ближе по духу к системным интеграторам и разработчикам ПО.

\* Интранет и b2b. Отдельно не хотелось бы выделять эту область, поскольку она очень близка с разработкой Интернет-проектов, однако в случае Actis это направление является одним из приоритетных.

\* Интернет-реклама. Стратегический альянс с AdWatch.

РБК-Софт (internet.rbc.ru)

При схеме организации поточного производства и наличию Большого Брата в лице холдинга РБК компания имеет все шансы стать лидером по обороту в сегменте “средне-дорогих” проектов. Однако пока не стала, и внешне не прилагает к этому особых усилий.

\* Входит с состав медиа-холдинга РБК. Так что скорее можно говорить не о диверсификации РБК-Софт, а о диверсификации холдинга в виде дочерней компании “РБК-Софт”.

Defa Gruppe (www.defa.ru)

Переориентация на стратегию “агентства” и признание непрофильности части производства (переход студии на Битрикс), говорит о том, что Defa наиболее тонко на данном этапе чувствует тенденции рынка.

При следовании такой стратегии Defa, возможно, и станет одним из лидеров – но, возможно, на несколько другом рынке (собственно, для компании в этом нет ничего плохого, даже наоборот).

Среди услуг, предоставляемых Дефой, заявлен довольно большой спектр разного рода областей деятельности, однако создается впечатление, что многие из них заявлены “для галочки”и являются вторичными:

\* TV-production.

\* Мобильные технологии

\* Создание архитектурных проектов

\* Фото-услуги

\* Создание музыкальных композиций

\* Разработка фирменной одежды и униформы

При этом общий вектор развития компании, как неоднократно озвучивалось ее руководством, лежит в области модели “клиентского агентства”, которое работает непосредственно с клиентом, не распыляясь на второстепенные области.

ADV/web-engineering (www.adv.ru)

Компания ADV/web-engineering является наиболее закрытой с точки зрения внешней активности среди числа прочих лидеров рынка. Компания до сих пор работает только на сегменте разработки, поддержки и развития сайтов, практически никак не диверсифицируясь. С одной стороны, это позволяет сконцентрироваться на узкой области, не размывать бренд, обеспечивая высокое (даже по верхнему ценовому сегменту) качество работ, придерживаясь модели “бутика эксклюзивных проектов”. С другой – ограничивает бизнес в рамках довольно небольшого по объему рынка. Тем не менее, компания показывает неплохую динамику роста, имея (при отсутствии альтернативных направлений деятельности) более 50 человек в штате.

**Поле битвы – СМИ**

Кто и что пишет про веб-разработчиков

Поскольку большинство игроков рынка не обладает серьезными рекламными бюджетами (и в ближайшее время эта тенденция сохранится), основным полем для конкурентной борьбы становятся СМИ. Тем не менее, как было сказано выше, PR-активность подавляющего большинства крупных компаний крайне низка. Однако вектор развития отрасли направлен на увеличение количества профильных СМИ и проектов, что должно стимулировать компании к активной маркетинговой деятельности. Думаю, можно сказать, что если битва на рынке разработки сайтов будет кем-то выиграна, это произойдет именно за счет правильного использования целевых СМИ.

Значимые информационные поводы на рынке: TOP-5

За последнее время количество достойных внимания информационных поводов можно пересчитать по пальцам. То, насколько их мало показывает как пассивность игроков, так и отсутствие СМИ, которые были бы готовы подхватить любой мало-мальски значимый ивент.

1. Лебедевский эпатаж. МТС. Nokia.

Артемий Лебедев всегда был мастером делать сенсации на пустом месте. Публичный и скандальный разрыв отношений сначала с МТС, а потом с Nokia заставил говорить о студии весь Рунет. Вопрос, правда, в том, насколько подобный “небелый” PR поможет компании в отношениях с другими крупными брендами, которые явно не захотят “быть следующими”.

\* http://www.expert.ru/printissues/expert/2005/47/47ex-lebedev/

\* http://www.adme.ru/studiya\_artemiya\_lebedeva/2007/06/27/18917/

2. Слияние 1С и Bitrix

Одним из знаковых событий отрасли стало слияние компании Bitrix с флагманом производства российского ПО – компанией 1С. Данная сделка показывает повышение интереса к рынку (прежде всего, рынку CMS) со стороны крупных игроков, а также дает возможности продукту “1C-Bitrix” упрочить лидерство за счет новых конкурентных преимуществ.

\* http://webplanet.ru/review/soft/2007/03/05/bs.html

3. Покупка Victory S.A. СУПом

Одним из немногих за последние годы “слияний” на рынке разработки сайтов стала покупка СУПом одной из студий второго эшелона – агентства Victory S. A. Компания. специализируется на работе с крупными FCMG-брендами, и в составе СУП, видимо, также продолжит свою деятельность, с перспективой выйти на новый уровень за счет “делегированных” контактов.

\* http://sol-people.ru/news\_117.html

4. Слухи о продаже РБК-Софт

Некоторое время назад в разного рода коммьюнити активно обсуждалась тема о продаже РБК-Софт сторонней компания с целью избавления от неприбыльного актива. Однако, информация оказалась преждевременной, и слухи так и не оправдались.

\* http://community.livejournal.com/ru\_smi/224554.html

5. Переход студии Defa на 1C-Bitrix

Данное событие также можно считать одним из наиболее важных. Впервые один из крупнейших игроков рынка объявил о переходе на продукт стороннего разработчика. Это, безусловно, хорошо иллюстрирует общие тенденции рынка.

\* http://www.internet.ru/social/2007-04-16919

**Тенденции освещения рынка**

Cтоит отметить, что в последнее время есть тенденция улучшения ситуации освещения рынка. Не скромничая, назову одним из подобных проектов рейтинг веб-студий от "Тэглайн". Также необходимо отметить инициативу CNews по проведению рейтинга веб-девелоперов, которую ресурс анонсировал совсем недавно. Правда, в данном случае немного смущает аффилированность CNews с одним из ведущих игроков рынка – РБК-Софт. Помимо этого, информация о рынке и его игроках начала появляться и на страницах многих изданий общего IT-спектра. Это показывает, что рынок постепенно начинает переходить в более цивилизованную и зрелую фазу.

**Блицкриг**

Возможен ли приход на рынок крупных игроков?

Свердлова Анна, Actis Systems, управляющий партнер: “Тенденция слияний и поглощений, особенно в верхнем и среднем сегментах, возрастает.”

Рассмотрим тему, которая довольно активно обсуждается на рынке – возможность прихода крупных игроков “извне”. Мне видится несколько возможных вариантов развития событий:

\* Выход на широкий рынок крупных BTL-агентств. Данный вариант развития событий кажется мне маловероятным. Крупные агентства и сейчас работают на рынке, преимущественно с известными FMCG-брендами. Бюджеты отдельных проектов на разработку составляют до 100-150 тыс. долл. За проект. Однако, рынок разработки сайтов как таковой интересен агентствам только сочки зрения обеспечения полного цикла для своих клиентов. Выходить на рынок создания сайтов отдельно им нет особого смысла. Возможный вариант усиления присутствия на рынке – приобретение одной из компаний второго эшелона, с тем, чтобы решить внутренние проблемы с разработкой.

\* Приход системных интеграторов. Опять же, такой вариант возможен, но уж слишком мал рынок, чтобы активно за него бороться. Тот же КРОК имеет собственный отдел, занимающийся веб-разработками, и опять же с целью обеспечения полного цикла услуг. Однако, если маркетологи компании решат, что захват рынка возможен “малой кровью”, быть может, мы и станем свидетелями попытки “блицкрига”. Могу предположить, что это произойдет скорее в средне-высоком ценовом сегменте, а не в классе “люкс”.

\* Появление крупного игрока “извне”. Вариант теоретически возможный, но почти не прогнозируемый. Возможно ли, что какая-то крупная структура обратит внимание именно на этот сегмент рынка и решит его захватить? Возможно, но малоовероятно – рынок маловат.

Несколько лет назад была попытка вывести в лидеры рынка студию “WhiteSite” путем серьезных финансовых инвестиций. Однако бизнес-модель показала свою несостоятельность, и на данный момент компания является лишь одной из довольно многочисленного второго эшелона.

**Фланговая атака**

Возможен ли выход на рынок через свободные ниши?

Один из вариантов реализации преимуществ в конкурентной гонке – выход на свободную нишу рынка, с целью привлечения через нее потребителя на сегмент с более высоким уровнем конкуренции. Такой вариант развития событий реален на рынке разработки сайтов. Что же это за ниши, через которые может быть осуществлена фланговая атака на лидеров? Рассмотрим несколько примеров:

\* Usability и проектирование интерфейсов. За последние полтора года в Рунете данная область пережила период активного роста. Связано это в основном с активным выходом на рынок компании UsabilityLab – дочерней структурой группы IT-Online. Активная маркетинговая и PR деятельность позволили компании поднять уровень собственной известности, а также востребованность услуг в целом на данном сегменте рынка. Поскольку понятие Usability тесно связано с интерфейсами как таковыми, данный сегмент близок и к разработке ПО, и к рынку разработки сайтов. Поэтому есть вероятность того, что, усилив свои позиции в области Usability (или вступив в альянс со специализированной компанией), какой-нибудь игрок рынка сможет серьезно усилить свои позиции и на ниве разработке сайтов. Нужно отметить, что наиболее защищенной в этом плане является студия Лебедва, которая долгое время была первопроходцем в области Usability и проектирования “человеко-удобных” интерфейсов.

\* Контент-провайдинг. Также активно в последнее время развивается область контент-провайдинга. Появился ряд специализированных компаний, оказывающих эти услуги на рынке. Поддержание сайта в актуальном состоянии, формирование уникального и интересного контента, пресс-клиппинг - традиционно выпадали из кругозора студии-разработчика и отдавалось на откуп самому заказчику. Теперь компании, правильно чувствующие тенденции рынка, стараются оказывать услуги и в этом секторе , самостоятельно или в коалиции со специализированными агентствами. Этот сегмент также может быть интересен с точки зрения формирования конкурентных преимуществ, поскольку напрямую влияет на эффективность работы проекта для заказчика.

Также можно выделить еще ряд областей, которые по динамике развития похожи на описанные выше:

\* Коммуникационный маркетинг

\* Стратегический консалтинг в Интернет

\* Вирусный маркетинг

\* PR-кампании в Интернет

То ли еще (будет?)

В качестве заключения

Что ждет рынок разработки сайтов в будущем?

Не хочу останавливаться на общих тенденциях, поскольку материал, в общем, не о них.

А с точки зрения конкурентной борьбы на рынке, стоит ожидать усиления маркетинговой составляющей деятельности от крупных игроков и серьезное ожесточение конкуренции почти во всех сегментах рынка.

Рынок находится, по сути, еще на стадии формирования, однако уже является потенциально интересным и с точки зрения большого бизнеса. Поэтому побеждать будет тот, кто сможет наиболее грамотно построить свою маркетинговую стратегию, учитывая основные вектора развития рынка, а также максимально эффективно противостоять действиям своих конкурентов.