

Благословенный ИТ-союз



текст: Алексей Комов

Как очаровать заказчиков и заслужить их доверие? Безусловно, у любой ИТ-компании свои рецепты успеха и далеко не каждая готова делиться секретами обольщения. Но всех их объединяет стремление выстроить долгосрочные партнерские отношения с клиентом и стать для него надежной опорой в сфере предоставления ИТ-услуг.



За знакомство

Любые отношения начинаются со знакомства. Но если в делах сердечных на первом этапе важнейшую роль играет интрига, то при выборе ИТ-партнеров все обстоит иначе. Задача ИТ-компании — предстать перед потенциальным клиентом в мак-

симально выгодном свете, а это сделать непросто: бизнес не терпит подвохов.

По мнению Юрия Куприянова, старшего менеджера отдела корпоративных клиентов компании КОМПЛИТ, любой серьезный поставщик комплексных ИТ-решений должен начинать

общение с потенциальным заказчиком не с рассказа о себе, а с попытки как можно лучше понять актуальные задачи и потребности будущего клиента, а также его критерии выбора партнера. И уже после этого, на основе полученной информации, наилучшим образом презентовать компанию

и свои услуги. К стандартному набору сведений, по словам Валерия Соколова, главы дирекции инфраструктурных и телекоммуникационных решений группы «Астерос», относится краткая история компании, включая дату основания, число сотрудников, а также примерный оборот и географию работ. Кроме того, заказчику полезно узнать о наиболее знаковых проектах, реализованных интегратором, и заодно познакомиться с референс-листом, из которого можно почерпнуть полезные отзывы других заказчиков. Также потенциального клиента необходимо обеспечить информацией об уровне взаимодействия с вендорами, которые специализируются по интересующим заказчика направлениям.

Разумеется, ИТ-компания не должна умалчивать и о своих конкурентных преимуществах, но генеральный директор компании «Открытые Технологии» Сергей Половников рекомендует избегать в таком рассказе расхожих, шаблонных фраз. Однако важнейшим аспектом в общении с потенциальным клиентом, по мнению участников ИТ-рынка, является предоставление информации об аналогичных успешно реализованных проектах. «Для нас основным мерилом серьезности намерений по участию в том или ином проекте выступает наличие положительного опыта в сфере интересов конкретного заказчика. Поэтому мы всегда стараемся предоставить клиенту информацию об аналогичных проектах, выполненных нами», — отмечает Андрей Даниленко, заместитель генерального



Игорь Григорьев,

руководитель производства центра проектирования вычислительных комплексов компании «Инфосистемы Джет»:

«Важно слышать своих заказчиков, понимать их проблемы и выполнять свою работу хорошо. Это банальные истины, но относятся они к любой области, где есть клиент и исполнитель — будь то ИТ-проект или ремонт в квартире».

директора по продажам компании «СВЕГА-Компьютер».

«Поставщика комплексных ИТ-решений наилучшим образом характеризует опыт реализованных проектов. Вот о нем и стоит сообщить заказчику в первую очередь, но сделать это нужно так, чтобы заказчик понял, как этот опыт может быть полезен лично ему», — уточняет Игорь Григорьев, руководитель производства центра проектирования вычислительных комплексов компании «Инфосистемы Джет». Помочь в достижении этой цели может субъективная оценка заказчиками уже выполненных проектов. Ни для кого не секрет, что заказчики общаются между собой и обмениваются впечатлениями о реализованных проектах. «Информация об успешно выполненном внедрении, переданная из рук в руки, вносит существенный вклад в успех интегратора», — подчеркивает Сергей Половников («Открытые Технологии»).

По мнению Бориса Бобровникова, генерального директора компании КРОК, в общении с потенциальным заказчиком играет роль абсолютно всё, начиная с информации о финансовой

устойчивости ИТ-компания, количестве крупных успешных проектов, перечне основных компетенций и данных о лидирующих позициях в отраслевых рейтингах и заканчивая количеством партнеров, заказчиков, а также подтвержденным доверием со стороны игроков рынка. Хорошо, когда авторитет ИТ-компания подкрепляется всевозможными сертификатами и лицензиями. При этом, безусловно, особую значимость имеет компетенция партнера в профессиональной сфере заказчика. «Например, если работать с представителями финансового сектора, энергетики или медицины, то необходимо четко понимать их актуальные потребности, владеть их профессиональной терминологией и знать специфику отрасли», — поясняет Борис Бобровников.

Партнерский курс

Представители ИТ-компаний сходятся во мнении, что в основе «морального кодекса» современного системного интегратора должны лежать открытость, честность и профессионализм. «Честность предполагает исполнение обязательств перед заказчиком. К сожалению, на рынке



Валерий Соколюк,
глава дирекции инфраструктурных и телекоммуникационных решений группы «Астерос»:

«При взаимной заинтересованности в конечном результате любая модель взаимодействия поставщика ИТ-решений и услуг с заказчиком может быть вполне жизнеспособной».



Андрей Даниленко,
заместитель генерального директора по продажам компании «СВЕГА-Компьютер»:

«Наиболее эффективна модель сотрудничества, основанная на открытом и уважительном отношении сторон к интересам друг друга и обоюдной готовности решать совместно возникающие в ходе реализации проектов задачи и проблемы».

встречаются ситуации, когда системный интегратор, пытаясь получить тот или иной контракт, выдает перед заказчиком желаемое за действительное. Как следствие, заказчик часто бывает разочарован результатом. Хотя с формальной и контрактной точки зрения работы сданы и все оговоренное контрактом оборудование поставлено, но должного эффекта это не приносит. Не менее важен профессионализм, потому что основным продуктом деятельности системного интегратора являются приобретенные им компетенции. Системный интегратор должен наращивать свои знания и опыт, формировать в своем штате профессиональную команду специалистов. В противном случае может получиться так, что компания уверена в профессионализме своих специалистов, но результаты проектов показывают иное», — ком-

ментирует Сергей Половников, генеральный директор компании «Открытые Технологии».

Говоря о возможных принципах взаимодействия с заказчиком, Игорь Григорьев («Инфосистемы Джет») отмечает, что в их основе должно лежать партнерство. «Мы все проблемы решаем вместе. Например, в крупных проектах у нас практически всегда работают управляющие комитеты, которые иногда еще называют техническими или архитектурными. В их состав входят участники всех заинтересованных сторон, и это обеспечивает по-настоящему командную работу, без которой сложно добиться хорошего результата», — делится опытом Игорь Григорьев.

Андрей Даниленко («СВЕГА-Компьютер») с сожалением признает, что в непростых экономических условиях для многих участников рынка ИТ-услуг

ключевым приоритетом становится извлечение прибыли любой ценой, в том числе без учета возможных негативных последствий. Но, к счастью, многие компании стремятся также к увеличению в прибавочной стоимости своей продукции той доли, которая приходится на интеллектуальную деятельность сотрудников предприятия. «Мы приветствуем именно такой подход, поскольку он позволяет одновременно и повышать конкурентоспособность бизнеса в целом, и мотивировать активную позицию коллектива, и просто получать удовлетворение от созидания чего-то нового», — комментирует Андрей Даниленко.

По словам Бориса Бобровникова (КРОК), мир ИТ — это мир услуг, а потому к нему применимы те же этические нормы, которых придерживается любая успешная сервисная компания. Правила просты: будь проводником инноваций и иди от потребностей заказчика, а реализовывая проекты, всегда не только оправдывай, но и превосходи ожидания. При этом Борис Бобровников обращает внимание на то, что ИТ-рынок — это территория джентльменов, которые конкурируют, но при этом умеют договариваться и всегда выполняют достигнутые договоренности. «Можно сказать, что у нас конкурентов столько же, сколько ИТ-игроков на рынке, но в то же время практически со всеми у нас партнерские отношения. Эти компании либо работают у нас на субподряде, либо мы можем выступить их субподрядчиком. Такая коопе-

Поставщика комплексных ИТ-решений наилучшим образом характеризует опыт реализованных проектов

рация сложилась в начале 2000-х годов, и тем компаниям, для которых удовлетворение личных амбиций было на первом месте, пришлось либо принять общие правила и работать как все, либо уйти с рынка», — подчеркивает Борис Бобровников.

Индивидуальный подход

ИТ-рынок богат на всевозможные модели сотрудничества с заказчиками — одних только форм ИТ-аутсорсинга не счесть. Но при этом ни одну из моделей невозможно признать самодостаточной или универсальной. По словам Валерия Соколюка («Астерос»), причина в том, что в основе взаимодействия ИТ-компаний с их заказчиками всегда лежит индивидуальный подход. «Мы работаем с заказчиками по тем моделям, которые они находят удобными. При этом эффективность взаимодействия зависит от множества факторов, в том числе экономической ситуации в стране», — поясняет Борис Бобровников (КРОК). По его словам, на текущем этапе заказчики концентрируют свои усилия на повышении эффективности основных бизнес-процессов, а непрофильные функции все активнее передают на аутсорсинг, высвобождая ресурсы и одновременно получая качественный сервис. При этом если раньше на аутсорсинг чаще

всего отдавалась техническая поддержка, то теперь в активе КРОК есть проекты и по аутсорсингу ЦОД, и даже бизнес-процессов, основанных на ИТ. Активно развиваются облачные решения, которые тоже в каком-то смысле выступают одной из форм аутсорсинга. Например, одному из представителей транспортной отрасли КРОК из облака предоставляет сервис управления транспортной логистикой (TMS), тем самым заказчик легко подключает к системе новых подрядчиков и логистов, не думая при этом о поддержке и развитии системы. В свою очередь одна из ведущих российских компаний в области проектирования и строительства

оптимизировала затраты на ИТ за счет размещения своей инфраструктуры в облаке КРОК, что позволило ей гибко наращивать мощности в пиковые периоды деятельности и уменьшать их, когда потребностей в большом количестве ресурсов нет.

По мнению Сергея Половникова («Открытые Технологии»), наиболее эффективна модель взаимодействия, которая позволяет выстроить конструктивный и долгосрочный диалог между системным интегратором и заказчиком. «Сложившиеся на ИТ-рынке формы сотрудничества, такие как аутсорсинг или сервисная модель, к сожалению, не всегда позволяют достичь намеченного результата в краткосрочной перспективе, но совершенно не отвечают целям долгосрочного развития. А поскольку стратегические задачи решать необходимо, возникают новые формы, в частности подход “единый поставщик ИТ-решений”, ориентированный как раз на подобное взаимодействие. Однако и у этой модели есть недостатки, главный из которых в том, что она не является рыночной», — комментирует Сергей Половников.

Презумпция зависимости

Проектируя те или иные внедрения, системные интеграторы могут подвергаться обвинениям



Борис Бобровников,
генеральный директор компании КРОК:

«Мы приветствуем активное участие менеджмента и ИТ-специалистов заказчика в реализации проекта — это помогает понимать его потребности и лучше управлять проектом».

со стороны заказчиков в лоббировании интересов того или иного ИТ-поставщика. По мнению Бориса Бобровникова (КРОК), избежать этого очень просто — нужно всего лишь работать с максимально широким количеством поставщиков. «КРОК работает с множеством вендоров — сегодня их более 220, среди которых западные, российские и азиатские компании, в том числе работающие по модели open source. Поэтому при проектировании ИТ-решения мы не навязываем конкретного вендора, а исходим из того, что будет оптимальным для заказчика. При разработке предложения приглашаем заказчика в офис КРОК, где находятся пять лабораторий и семь центров компетенции от различных вендоров. Таким образом, заказчик может протестировать несколько вариантов конкурирующих систем и сделать выбор самостоятельно, основываясь на полученных данных», — делится опытом Борис Бобровников.

По мнению Валерия Соколюка («Астерос»), даже самый крупный интегратор работает с ограниченным количеством поставщиков. Это связано с такими факторами, как специфика решений, количество сертифици-

рованных специалистов, наличие тестового оборудования в лаборатории. Все это является следствием инвестиций как интегратора, так и поставщика. Поэтому избежать минимальной аффилированности вендора и интегратора у заказчика не получится. Даже если клиент выберет абсолютно инновационное, неизвестное на рынке решение, это лишь удорожит стоимость его внедрения, так как стадии расходов на производственные необходимости, например обучение инженеров и создание новых тестовых лабораторий, избежать все равно не удастся.

«Системный интегратор всегда находится в рыночных условиях, и лоббирование интересов ИТ-вендора просто так не имеет никакого смысла. Ведь если на ИТ-решении от другого вендора системный интегратор может заработать больше, то зачем ему лоббировать кого-то одного? Скорее может иметь место подмена понятий, когда отстаивание интегратором того или иного ИТ-решения заказчик пытается интерпретировать как лоббирование чьих-то интересов. На самом деле позиция интегратора чаще всего имеет совершенно понятную мотивацию. Например, пред-

лагаемое им ИТ-решение имеет широкую практику внедрений, стоит дешевле, или же интегратор и ИТ-вендор имеют большой опыт совместных проектов и уверены в силах друг друга», — поясняет Сергей Половников («Открытые Технологии»). Во избежание подобного недопонимания он рекомендует интеграторам всегда четко объяснять заказчику и другим заинтересованным сторонам свою точку зрения.

Грани ответственности

Характерным камнем преткновения на пути становления партнерских отношений между ИТ-компаниями и их клиентами часто оказывается определение границ и зон ответственности. Мнения о том, должен ли заказчик услуг системного интегратора принимать непосредственное участие в проекте внедрения и если да, то каким образом, сильно разнятся.

По оценке Андрея Даниленко («СВЕГА-Компьютер»), ситуация, когда поставщик выполняет 100% работ своими силами, конечно, наиболее предпочтительна. Однако все зависит от конкретных обстоятельств и поставленной задачи: в каких-то случаях без участия специалистов заказчика

Проектируя те или иные внедрения, системные интеграторы могут подвергаться обвинениям со стороны заказчиков в лоббировании интересов того или иного ИТ-поставщика

поставщик объективно не может ничего сделать, как, например, в случаях модернизации уже эксплуатируемых систем или интеграции в них новых подсистем. «Обычно заказчики сами заинтересованы участвовать в проектах. Например, один наш потенциальный клиент еще до заключения контракта настаивает на том, что мы должны заранее — практически за полгода — распланировать объем участия его специалистов на нашем проекте. И понятно почему — это большая международная компания с отделениями в разных странах мира. Иногда, в небольших проектах, мы можем работать более-менее обособленно. Например, при поставке и проектировании массива или сервера. Или же в ситуации, когда компания заказывает в нашем дата-центре виртуальную машину с конкретными характеристиками. Но даже здесь нельзя обойтись без участия специалистов заказчика, потому что им с этой новой инфраструктурой жить, они отвечают за ее функционал перед своим руководством. Поэтому тесное взаимодействие начинается уже на этапе сбора требований и продолжается в ходе последующих согласований», — рассказывает Игорь Григорьев («Инфосистемы Джет»).

Юрий Куприянов (КОМПЛИТ) убежден, что главное слагаемое успеха любого проекта — непосредственный интерес к нему со стороны заказчика. Тогда не будет иметь значения, чьими силами предполагается реализовать проект: только инженерами интегратора или при участии специалистов клиента,



Юрий Куприянов,
старший менеджер отдела корпоративных клиентов
компании КОМПЛИТ:

«Как интегратор, мы считаем своей основной задачей разработать такой проект, который, опираясь на предлагаемую вендором продукцию, максимально соответствовал бы поставленным задачам, но конечный выбор всегда остается за заказчиком».



Сергей Половников,
генеральный директор компании «Открытые Технологии»:

«Информация об успешно выполненном внедрении, переданная из рук в руки, вносит существенный вклад в успех интегратора».

поскольку у всех будет единая цель — успешная реализация проекта. «Тем более, как показывает практика, чем сложнее проект, тем больше требуется взаимодействия сторон. Несмотря на то что КОМПЛИТ обладает всеми необходимыми ресурсами для самостоятельной реализации решений любой сложности, мы всегда учитываем пожелания заказчика и предоставляем возможность его специалистам активно участвовать в процессе внедрения, а также при необходимости организовываем их обучение и стажировку», — подчеркивает Юрий Куприянов.

«Я приветствую сотрудничество команд интегратора и заказчика в проекте, но категорически против попыток компаний создать у себя микросистемного интегратора. Упражнения в инсорсинге, как правило, не повышают качество проектов и обходятся явно дороже, чем мультисорсинг

или аутсорсинг», — дополняет Борис Бобровников (КРОК).

По мнению же Сергея Половникова («Открытые Технологии»), очень важно сразу понять и договориться, каким образом заказчик будет принимать участие в проекте. Делать за интегратора работу, которую он обязан выполнить по договору, наверное, в корне неправильно. Но вот участвовать в постановке задач, контроле изменений, в рабочем обсуждении проектных вопросов — конечно же, имеет смысл. При этом Сергей Половников отмечает, что бывают ситуации, когда при реализации проекта необходимо выполнить работы, которые заказчик не готов доверить специалистам системного интегратора. Но даже в этом случае эти работы являются обязательной составляющей проекта внедрения, за который в целом отвечает именно системный интегратор. 📌