

СТЕНОГРАММА
заседания Круглого стола "Мыслить масштабно"
Предприятия малого и среднего бизнеса в России и мире
г. Москва
15 ноября 2006 г.

Ведущая – Панченко Марина

Выступили с презентациями:

Шлыков Алексей, управляющий директор SAP в СНГ

Вольпе Борис, исполнительный директор SAP в СНГ

Лисогор Дмитрий, руководитель отдела по развитию канала продаж SAP в СНГ

Приняли участие в дискуссии:

Ястрежембский Владимир, Enterprise One, управляющий партнер

Громов Андрей, Europa Uno Trade, заместитель генерального директора

Боровиков Игорь, Softline, генеральный директор

Ерошин Алексей, Softline, директор по развитию бизнеса

Шагурина Нина, Intelligent Enterprise

Пашук Артем, Свой бизнес

Воронин Алексей, PC week

Барина Анна, Бизнес журнал

ПАНЧЕНКО М.

Сегодня мы будем говорить об интересах малого бизнеса. Мы избрали не совсем обычную форму общения – круглый стол. Сюда мы пригласили представителей прессы, представителей клиентов и наших партнеров, которые вместе с нами продвигают решения SAP среди лидеров российского среднего и малого бизнеса.

Я заметила, что в этом году было проведено много исследований, которые были сделаны уважаемыми исследовательскими компаниями, такими, как Economist Intelligence Unit. Исследование Economist Intelligence Unit - это очень глубокое полевое исследование рынка. Причем это не умозрительное глобальное исследование, это исследование, которое также включает в себя практические локальные аспекты. Это означает, что вместе с Economist мы взаимодействуем с людьми, которые работают непосредственно на рынке. Это большая ценность и свидетельство того, что в компании SAP изначально думают, а потом в соответствии с этим работают.

В начале нашего мероприятия будут сделаны сообщения, а затем мы проведем общую дискуссию, в которой приглашаю вас принять активное участие, чтобы мы могли обменяться мнениями о результатах данного исследования.

Наше мероприятие стенографируется, поэтому, если Вы будете задавать вопросы, я прошу Вас представляться - называть компанию и Ваше имя. После обработки стенограмма будет разослана участникам круглого стола.

ШЛЫКОВ А.

Добрый день, уважаемые представители прессы. Сегодняшний круглый стол уже не первый, и предыдущие круглые столы уже показали, что с точки зрения информационного выхода, такие события ценны, поскольку мы можем представить Вашему вниманию результаты исследований, которые проводятся достаточно регулярно, в том числе совместно с журналом Economist. На эти исследования тратятся не только достаточно большие средства, но и множество усилий и, равно как и остальные продукты, которые производятся такими крупными бизнес-изданиями, как Economist, они крайне тщательно сделаны и, как правило, объективно отражают реальность. Особенность этого исследования заключается в том, что оно выполнено для клиентов малого и среднего бизнеса, и об этом опыте компании SAP я хотел бы сказать несколько слов.

Почему, собственно говоря, большая и успешная компания, такая как наша, начинает меняться? Это связано с тем, что в сфере малого и среднего бизнеса происходят весьма сложные изменения. Наверное, будет общим местом сказать, что все успешные компании начинают думать об изменениях, когда они находятся на пике успеха. Всем известна знаменитая картинка о развитии цикла компании в тот момент, когда компания на пике. Если решение изменится для удержания конкурентного преимущества, то компания начинает медленно, но неизбежно возникает движение по направлению к уменьшению бизнеса и часто к исчезновению компании в принципе.

Это звучит, конечно, тревожно, но, тем не менее, - это закон жизни компаний, причем как крупных, так и малых. То есть SAP очень во время, как мне кажется, распознал момент, когда нужно было заниматься поиском новых рынков, направлений для развития, и этот момент наступил в компании, примерно, три года назад. Тогда компания SAP проанализировала то, в чем она сильна, требования рынка и направление его развития и приняла несколько важных решений, которые уже определяют, и будут определять её судьбу до 2010 года и далее.

Это вызвало понимание того, что будет необходимо клиентам в рамках нашего продукта, что, в свою очередь, вызвало масштабную активность, связанную с новыми проектами и новыми разработками в продуктовом портфеле.

Мы уже много раз рассказывали о том, как изменились платформенные решения SAP, в каком направлении мы движемся, как мы видим развитие рынка в будущем. И еще раз подчеркну, что мы не просто видим это, мы видим это как одна из компаний, осознавших вместе с аналитиками, что рынок SMB есть.

Во-первых, это серьезнейшее изменение продуктового ряда, происходящее на фоне очень успешного, хорошо продаваемого набора продуктов, который всегда был и сейчас есть в распоряжении SAP.

Вторая и очень важная составляющая этого изменения – это тотальный разворот в сторону работы с малым и средним бизнесом. Это не значит, конечно, что крупному бизнесу, этой традиционной зоне успеха SAP, будет уделяться меньше внимания. Нет, это как раз направление движения, в котором средний и малый бизнес соединяются с бизнесом крупным.

Движение в сторону среднего и малого бизнеса очень хорошо совпадает с приоритетом развития компании, который выражен в амбициях приумножить долю рынка, которая за счет увеличения ресурсов предприятия может достичь в 2010 году 70 миллиардов долларов. Так полагает не только SAP, но и аналитики.

Для того чтобы занять гораздо более сильную позицию на этом рынке, за счет соответствующей продукции нужно по-иному работать с этим рынком. Компания SAP осознала, что формула – SAP продает, партнеры внедряют, не позволит занять соответствующую долю рынка и стать настолько сильными, как этого требуют проекты SAP до 2010 года.

Это привело к тому, что работа с малым и средним рынком, которая сама по себе может дать возможность заработать такую долю рынка, вызвала неизбежное движение в сторону другого стандарта работы – не столько с партнерами, сколько через партнеров. Это было существенным компонентом работы с SME, которая в свою очередь позволяет реализовать стратегию до 2010 г.

Для того чтобы работать с партнерами на среднем и малом рынке успешно, конечно же, SAP потребовались не только платформенные решения, но и специфичные продукты. Были разработаны и запущены в продажу такие продукты, как SAP Business One. Это продукт был специально разработан для предприятий малого

рынка. Его особенность заключается в дополнительном содержании, добавляемом в этот продукт партнерами, и этим данный продукт особенно ценен для клиентов. Таким образом, это первый продукт нашей компании, который не функционирует, не внедряется и не продается без непосредственного участия партнеров. Это позволило SAP заполнить продуктовые ниши для работы на среднем и малом рынке. Таким образом, были созданы новая платформа, новые продукты, новые отношения с партнерами.

Новые отношения с партнерами SAP пришлось строить действительно революционным образом. Если для работы в крупном сегменте достаточно было использовать успешный опыт работы партнера с тем или иным заказчиком для того, чтобы прямая продажа SAP состоялась, и партнер потом занимался внедрением, то на рынке SME такой способ взаимодействия с партнером просто не выдерживает конкуренции. Здесь SAP также принял стратегически важное решение - запустить принципиально новую партнерскую программу, которая фактически предусматривает самостоятельную работу партнеров на рынке малого среднего бизнеса с минимальным взаимодействием, собственно говоря, с SAP. Если у партнера есть опыт работы с нашими продуктами и он имеет настроенное индустриальное решение или хорошо знает базовые решения SAP для среднего или малого рынка, то сама компания SAP партнеру нужна лишь для того, чтобы размещать заказы на программные решения и делать совместное планирование. Это весьма и весьма революционное изменение. SAP таким образом раньше никогда не работал. И вот уже второй год эта работа успешно ведется. У нее есть видимые, ощутимые результаты, как в мире, так и в России. Подтверждением этому служит тот факт, что количество клиентов SAP в области среднего и малого бизнеса растет значительными темпами.

Одна из иллюстраций этого роста заключается в том, что SAP два года назад поставил внутреннюю задачу по количеству новых клиентов, которые должны быть привлечены до 2010 г., но не прошел и год, как эта задача была скорректирована. Количество клиентов увеличилось в полтора раза - настолько быстро начала увеличиваться база клиентов.

Последнее, что я хотел сказать, это то, что SAP работа в малом и среднем бизнесе велась всегда. В тот момент, когда мы проводили исследование, 57% клиентов SAP были компании с годовыми оборотами, не превышающими 500 млн. долл., что в среднем по миру считается порогом между сегментом крупных предприятий и малых и средних предприятий. Мы традиционно присутствовали в этом сегменте. Сейчас задача заключается в том, чтобы начать зарабатывать в этом сегменте значительно больше, чем раньше, и таким образом, выйдя к 2010 г. с большим количеством заказчиков, чем мы имеем сейчас, обеспечить себе конкурентное преимущество на все последующие годы.

ПАНЧЕНКО М.

Коллеги, я вижу, что у вас очень много вопросов. Давайте мы их оставим для дискуссии.

Слово предоставляется Вольпе Борису, исполнительному директору SAP. Он представит результаты глобального исследования.

ВОЛЬПЕ Б.

Добрый день, уважаемые коллеги!

Сегодня большой для нас день, потому что мы имеем еще одну хорошую возможность поговорить о том, что нас волнует сейчас, как в мировом масштабе, и о тех, кому выпала честь управлять бизнесом компании SAP на просторах СНГ. Я расскажу о глобальных тенденциях, а о локальных мы поговорим позже. Хотел бы еще раз обратить внимание, что сегодня то, о чем мы говорим, это совершенно новый горизонт в развитии стратегии компании SAP. То, что мы обсуждаем сегодня, есть событие не меньшее, чем глобальный квантовый скачок в развитии стратегии одной из крупнейших мировых компаний, интеллектуальной компании, как SAP. То, о чем мы говорим, выходит далеко за пределы проблематики стратегии одной компании, потому что SAP – это больше, чем компания, это больше, чем ИТ компания. SAP – это одна из тех немногих компаний в мире, которая создала свою парадигму бизнеса. Так же, как, скажем, компания Microsoft – один из наших партнеров - научила мир работать на компьютерах. Компания SAP также изменила управленческую парадигму бизнеса. Вот почему SAP – это не просто ИТ компания. SAP, как уже сказал А.Шлыков, делает бизнес преимущественно со своими партнерами. Это тоже часть стратегии, о которой мы говорим сегодня, и будем использовать все возможные способы, чтобы еще раз сообщить об этом рынку.

Сегодня я хотел поделиться с вами очень кратко ключевыми выводами, которые мы сделали из этого исследования.

Мы исследовали малый и средний бизнес в мировом масштабе. Хотел бы точно определить рамки, - для нас средний и малый бизнес - это, как правило, компании, чей оборот в среднем составляет от 10 до 500 млн. долл. в год.

Не смотря на то, что внизу остается достаточно обширный спектр небольших компаний, которые только начинают рост, мы уверены, что этот диапазон сам по себе достаточно большой. Он включает в себя именно те компании, которые преследуют схожие бизнес-цели, в какой бы отрасли они ни находились, - цели роста, цели конкуренции, и они должны отвечать на схожие вызовы рынка.

Чему же мы научились, и что же мы как компания SAP открыли для себя в результате этого исследования? Безусловно, эти предприятия являются движущей силой в большинстве стран мира. В том числе в возникающих мировых экономиках, таких, как Россия, Бразилия, Индия и Китай, которые вместе формируют так называемый BRIC (по первым буквам) страны.

Несмотря на то, что предприятия среднего и малого бизнеса составляют, скажем, в Соединенных Штатах, по численности не более 1% (в России, кстати, примерно та же цифра). В такой стране как Россия

существует порядка 180-200 предприятий и гигантских холдингов. Внизу есть миллионы частных предпринимателей, маленьких начинающих компаний. И примерно 1% по численности – это компании нашего целевого сегмента, но их доля в валовом продукте, скажем, зрелого рынка Соединенных Штатов, это 30%, это треть. То есть треть национального достояния крупной экономики составляют эти предприятия. Похожая ситуация наблюдается в Британии и в большинстве других стран.

Какие вызовы ощущают на себе предприятия этого сегмента в мировом масштабе? Прежде всего, это, конечно, конкуренция. Малый бизнес всегда строится и растет на какой-то большой идее. И насколько этот бизнес, его управление, его менеджмент, его бизнес-процессы способны развить эту большую идею, претворить её в жизнь, канализировать, от этого зависит, успех бизнеса.

Мы знаем на нашем небольшом историческом срезе, что компании, которые начинались как предприятия маленького бизнеса, это Microsoft, например, и сама компания SAP, которая была основана в 1972 году с ничего, с большой идеи пяти энтузиастов, это и компания Apple и масса других компаний. Они строились на большой идее, и эта идея была успешно реализована; таким образом, именно они стали успешными. Те, кто не смог, - мы просто никогда не узнаем, кто это был.

Главное для небольших компаний – выстоять в конкуренции и в конкуренции, прежде всего, с крупными компаниями, которые, безусловно, располагают несопоставимо более существенными ресурсами.

Что же позволяет компаниям, относительно некрупным, выдерживать такую конкуренцию? Прежде всего, их возможность изначально строить бизнес правильно, используя правильные бизнес-процессы и стратегии. Это экономит ресурсы. Потому что большие идеи в начале развития бизнеса - это не всегда большие деньги, скорее наоборот. Вот почему, кстати, компания SAP в мировом масштабе, включая Россию, уже сейчас предоставляет свои решения в кредит. Это тоже очень интересно и тоже является частью нашей стратегии, это тоже один из уроков, который мы извлекли.

Чем хорошо иметь небольшой бизнес? Естественно, небольшой бизнес более адаптивен, он более гибок. Как гласит китайская мудрость, - ураган выкорчевывает вековые дубы, но зачастую только пригибает траву. Поэтому там, где наступает турбулентность, экономическая или иная, этому бизнесу зачастую легче выжить. Маленькие, подвижные компании лучше ориентируются на быстро растущем, изменяющемся рынке. А свои взаимоотношения с клиентами небольшие компании строят на том, что находятся ближе к ним, они считают клиентов по головам, они любят клиентов. Поэтому, как правило, уровень удовлетворенности клиентов сервисом, продуктами в растущей компании выше. Даже основываясь на собственном опыте, можно привести в пример новую сеть ресторанчиков, которая начинается с семейного бизнеса, там приятно, там хорошо. Потом когда клиентов

становится много и уровень сервиса падает, это часто приводит к тому, что туда ходить не хочется.

И, конечно, более низкие текущие расходы небольшой компании. Компания имеет менее бюрократизированные, более плоские структуры. Поэтому, как правило, имеет накладные издержки ниже.

Тем не менее, существуют угрозы, от которых все эти преимущества, зачастую, не могут спасти. Какие это угрозы? Прежде всего, это слабая способность к адаптации стратегии. Есть большая идея, есть четкое видение. Как её реализовать? Если что-то не клеится, не получается, то этим компаниям очень тяжело адаптироваться. Это происходит потому, что они не могут диагностировать проблемы. Была идея, её стали реализовывать, и что-то не получилось, но никто не задумывается, почему. Давайте продолжать. И так, пока не кончатся ресурсы.

Головокружение от успехов приводит к снижению уровня сервиса и эффективности работы с клиентами, ослаблению внимания к клиентам, и клиенты уходят. Процесс бурного роста реверсируется очень быстро. Компания слишком узко мыслит, вкладывает все свои силы, «складывает все яйца в одну корзину» и потом, когда нужно что-то сделать, как-то маневрировать, у нее уже не хватает на это энергии.

Другой вызов, который очень характерен, - это вызов роста в мировом масштабе. Обращаюсь к ролику, с которого мы начали. Вот этот уважаемый винодел оперирует на мировом рынке. Что значит оперировать на мировом рынке сегодня? Для малого предприятия это отнюдь не значит инвестировать в инфраструктуру по всему миру, это отнюдь не значит открывать представительства и филиалы, которые, стоят, зачастую, миллиарды. Это значит войти в Интернет. Это значит установить контакты, это значит управлять отношениями с поставщиками и клиентами в мировом масштабе. Вот это мы, прежде всего, имеем в виду. Это тот путь глобализации малого бизнеса, по которому, в частности, успешно пошел наш герой ролика. Зачастую, большая идея, которую имеет предприятие, получает мировой спрос через Интернет, по каким-то удаленным каналам и так далее. Справиться с этим, не имея бизнес-процессов и бизнес-моделей, которые масштабируемы, достаточно тяжело.

Зачастую сами предприятия и их руководство, управленцы ограничивают рост, боясь, что у них наступит истощение ресурсов под действием какого-то скачка. Безусловно, ничего нет хуже, чем искусственное ограничение роста бизнеса, т.к. возможности для него не являются долгоживущими.

Вот почему мы считаем, вместе с представителями глобального малого бизнеса, основываясь на результатах исследования, проведенного на огромной статистически значимой выборке, что успех относительно небольшой компании, успех её бизнес-модели напрямую зависит от её масштабируемости, от её гибкости и, как следствие, от возможности реализовать её на современной масштабируемой, гибкой и относительно недорогой бизнес-платформе.

Насколько глобальные амбиции присутствуют, скажем, у предприятий нашего целевого сегмента? Очень интересно, что раньше, в эпоху ограниченного распространения Интернета, большинство таких компаний вообще не помышляли ни о каком мировом присутствии. Многие из этих компаний были ограничены своей небольшой территорией. Самые агрессивные из них говорили: «Да, если я работаю в Швейцарии, может быть, я выйду в Австрию, может быть, я выйду в Италию или в какую-то её часть». А сейчас очень интересной моделью бизнеса, относительно небольшого, является, например (я сам являюсь свидетелем этого), изготовление неких деликатесов и их почтовая рассылка по всему миру.

В качестве примера могу провести одну небольшую итальянскую компанию, которая производит очень вкусную колбасу. Ее можно заказать по Интернету. Эта колбаса находит своего клиента везде, где он есть. Например, один мой приятель из Кемерово с большим удовольствием ее заказывает, и она всегда свежая и вкусная. Это новый профиль глобализации. Не то, о чем писали уважаемые коллеги Маркс и Энгельс, рисуя при этом индустриальные картины наступления капитализма. Он наступает очень мягко, очень дружелюбно.

Поэтому сейчас эти возможности позволили компаниям даже самым маленьким бороться за мировое господство. Если колбаса у этого производителя лучше, он может быстро обойти других мировых игроков, но при условии, если он сможет быстро получать необходимые ресурсы, хорошо управлять каналами сбыта. Но при этом он не должен в это инвестировать. Это очень важно. То есть инвестиционные барьеры мирового господства очень сильно снизились. Все зависит в основном от качества бизнес-идеи, от качества продукта (сервиса) и от возможности интегрировать то, что есть. Невозможно сейчас купить, наверное, компанию DHL. Она стоит безумных денег, но ее не нужно покупать, будучи итальянским производителем колбасы, чтобы получить доступ к клиенту в г. Кемерово в России. Не нужно покупать компанию SAP сегодня, чтобы стать ее партнером и получать преимущества при распространении ее решений. Это очень важно, и это требует принципиально новой бизнес-модели, в которой физические активы зачастую не играют важной роли. Роль играют отношения, качество и гибкость бизнес-модели. Вот почему глобальный SMB рынок говорит о том, что сегодня гибкость и ее поддержание крайне важно.

Самое интересное, что почти половина таких компаний планирует расти органично. Компаниям этого сегмента не очень или совсем не свойственны слияния и поглощения. Почему? Потому что, если есть своя большая идея, она не поглощает чужие. Это очень важно. Она не хочет с кем-то сливаться. Такие компании хотят продвигать свою уникальную бизнес-идею в рамках естественного органического роста инноваций. Большая идея должна воплощаться в новых продуктах, должна завоевывать новые рынки, должна менять себя, делая конкурентов нерелевантными. Сегодня все знают, что первый и, видимо, последний постулат современной теории конкуренции говорит о том, что единственный способ создать конкурентное преимущество – сделать

конкурентов нерелевантными. С ними не нужно бороться на уровне ресурсов, еще хуже – на уровне цен, еще хуже – на уровне клиентов. Их нужно сделать нерелевантными.

Производственные активы или материальные активы, как правило, плохое подспорье здесь, потому что легко они доступны на рынке. А идеи – значительно лучшая база, но нужно, чтобы бизнес-модель, реализованная на каких-то, желательно на SAP-основах, позволяла это делать: моментально менять бизнес-модель, развивать ее и делать так, чтобы она абсорбировала новые идеи. Вот почему небывалое количество собственников, акционеров, руководителей предприятий данного сегмента, а именно 65%, уверены в том, что ключевым фактором их конкурентного преимущества, его поддержания и развития являются информационные технологии, прежде всего информационные технологии управления бизнесом, бизнес-моделями и все, что с этим связано.

Соответственно, операционная часть также очень важна. Почему? Если мы обратимся к традиционным моделям оценки компаний, мы вспомним, что в этой простейшей формуле есть два характерных компонента: темпы роста и прибыльность. В бизнес-школах всегда учили, что компания на каждом конкретном участке развития должна выбирать: либо она растет, но при этом инвестирует, либо, напротив, она получает прибыль, но за счет этого сдерживает рост. Можно сказать, что такая модель устарела, потому что все компании, включая SAP, которая переросла SMB-базу, преследует новую модель роста и новую модель капитализации. Это прибыльный рост. Это рост, когда бизнес развивается, но развивается прибыльно, и в каждый конкретный момент времени компания показывает прибыль. Акционеры сейчас все меньше склонны ожидать, когда инвестиционная фаза сменится фазой повышенного уровня чистого финансового результата и дивидендов. Они хотят и того, и другого сразу: радоваться, что их компания растет, но при этом ощущать тяжесть в кармане.

ИТ способны избавить компанию от бремени операционных издержек, от бремени физических и материальных активов. Вот почему ИТ является очень важным компонентом конкурентного преимущества. Естественно, конкуренция принимает мировой характер. Давление на чисто финансовый результат, на прибыль, на маржу увеличивается, также вызывая необходимость снижения операционных издержек.

Кроме того, для того, чтобы управлять предприятием прибыльно, необходимо видеть общую интегральную картину бизнеса во всех его частях в текущий момент времени. Бизнес делается в реальном масштабе времени. Это также важно для понимания нашей стратегии.

Что мы отмечаем в результатах этого исследования? Сегодня ИТ становятся важными для успешного развития бизнеса. Руководители, собственники, управленцы компании SMB сегмента признают, что ИТ – это ключевой фактор с точки зрения создания конкурентного преимущества, поддержания инноваций эффективного роста.

ИТ это не просто средство для того, чтобы отправлять и получать электронную почту, а интегральная часть стратегии. Более того, это ее

центральный элемент. Соответственно, цикл инноваций будет также ускоряться, потому что ИТ является источником конкурентного преимущества и необходимо иметь современные платформы, которые заменят старые. Есть четкое понимание того, что ИТ являются ключевым фактором конкурентного преимущества.

Закljučая мою часть доклада, хочу сказать, что самый важный вывод, который компания SAP в глобальном масштабе сделала из этого исследования, можно сформулировать достаточно короткой и емкой фразой: мы знаем фундаментальные основы бизнеса, мы знаем, что делает каждый бизнес фундаментально отличным от других, и мы знаем, как создать эти отличия. Это основной урок, который мы извлекли из этого, и он стал частью нашей стратегии.

Спасибо. На вопросы я с удовольствием отвечу в ходе дискуссии.

ПАНЧЕНКО М.

Большое спасибо. Это была точка зрения руководителей глобальных компаний. Точка зрения локальных значительно отличается. Сейчас мы об этом узнаем подробнее из презентации Дмитрия Лисогора, который является руководителем отдела по развитию канала продаж нашей компании.

ЛИСОГОР Д.

Добрый день, уважаемые участники!

Мне выпала честь рассказать вам о российской части исследования. Как уже говорилось, опрос проводился по всему миру в конце 2005-2006 гг. Одинаковые вопросы задавались представителям компаний среднего и малого бизнеса в разных странах мира. Всего было опрошено 3700 участников, в том числе 202 компании, которые участвовали в этом опросе в России.

Я хотел бы рассказать о самом исследовании, о задачах роста, конкурентных рисках и преимуществах, путях развития этих компаний, о том, как они строят свои взаимоотношения с заказчиками и поставщиками и какова их роль в информационных технологиях.

Есть определенные проблемы с тем, чтобы сравнить и сказать, чем Россия отличается от западных стран. Мы также видим свой бизнес здесь и дилеммы, о возможности разрешения которых надо также сказать несколько слов, проведя численное сравнение, если это будет нужно. Я думаю, что мы можем подумать, как это вместе прокомментировать. Опять же, у нас будет дискуссия в дальнейшем.

Итак, опрос проводился по достаточно широкому набору отраслей, многие компании попали в этот перечень, но наиболее ключевые – это торговые компании, это компании, оказывающие профессиональные и финансовые услуги и компании, производящие товары народного потребления или товары длительного пользования, такие, как электроника, электротехника и так далее.

У вас есть информация о составе по должностям. Как вы видите, участие в исследовании принимали действительно ключевые

управляющие в этих компаниях. Я остановлюсь на основных выводах в самом начале и потом скажу несколько слов по каждой из этих тем.

Прежде всего, руководители растущих компаний, работающих в среднем сегменте бизнеса в России, опасаются давления цен, цены на них давят и сверху и снизу. То есть, с одной стороны, растет себестоимость, а с другой стороны рынок требует снижения цен, несмотря на то, что рынок растущий. Это противоречит законам экономики, но, так или иначе, при большом спросе все равно растет и предложение, поэтому цены снижаются, давят со всех сторон.

И достаточно важная проблема – конкуренция с крупными соперниками, как конкурентами, так и заказчиками. Об этом мы тоже поговорим.

Рост на локальном и зарубежном рынках (а наши компании тоже выходят на рынки других стран) в значительной мере влияет на инфраструктуру предприятий, в частности на ИТ и персонал, который работает в этих компаниях. Определенные проблемы здесь существуют. И соответственно требуются пути их решения.

Сейчас небольшие российские компании обладают определенными преимуществами, такими, как скорость, способность адаптироваться, знание локального рынка. Вы видели аналогичные ситуации и в небольших компаниях других стран, но проблема заключается в том, что как раз эти преимущества теряются в тот момент, когда компания растет, развивается и становится крупнее, уже перестает быть семейным рестораном. Тогда эти проблемы вскрываются. И некоторые, хотя и не все, российские компании готовы использовать ИТ для того, чтобы управлять своим ростом, сохранять свои преимущества. И мы посмотрим на интересную статистику, которая здесь есть.

В первую очередь, давайте посмотрим на очередные задачи роста, которые ставят перед собой компании, и какой они видят основную цель своего развития. Здесь достаточно интересна позиция российских компаний. Может быть, она сложилась уже исторически на протяжении достаточно долгого времени. Российские компании, прежде всего, ориентируются на общий доход. Причины здесь могут быть разные, одна из которых – невозможность просчитать или спрогнозировать прибыль, но, так или иначе, российские компании гонятся за тем, чтобы просто увеличить свой валовой доход, а прибыль, как вы видите, находится только на третьем месте.

При этом, такой источник повышения своего дохода, как число клиентов, почему-то не рассматривается как один из ключевых, с точки зрения достижений. Мы считаем, что увеличение клиентской базы компании и числа клиентов может привести (если это увеличение достаточно управляемое) к тому, что у компании вырастает собственный доход.

Первоочередные задачи роста.

Российские компании более консервативны, чем наши европейские и потенциальные клиенты. В России компании в большей степени ориентируются на свои собственные ресурсы при расширении, и развитии.

Здесь, конечно, есть объяснение высокой стоимости привлеченных ресурсов, которое есть в сложившейся практике: доверять приходится только самим себе. Хотя есть определенные отличия. Наши компании очень хотят получить доступ к иностранным технологиям и деньгам. Западные компании очень хотят получить доступ к российскому рынку, который является развивающимся и показывает одни из самых высоких темпов роста в мире.

Но в силу определенных особенностей, самым эффективным способом такого взаимного сотрудничества является создание совместных предприятий. У нас в стране самая высокая доля именно такого способа развития бизнеса, как создание совместных предприятий. 20% респондентов высказались за то, что они рассматривают это как ключевой фактор для своего дальнейшего развития. Это соответствует и нашим оценкам, мы уже несколько лет работаем с предприятиями среднего и малого бизнеса. И зачастую наши решения рассматриваются такими компаниями как возможность перейти на один язык общения со своими иностранными партнерами, которые уже достаточно давно используют эти проверенные технологии у себя. И есть немало прецедентов, не могу точно оценить 20% или меньше, когда компании меняли свою собственность, или меняли структуру собственности, или подчинение в процессе работы с нами, переходя под контроль иностранных партнеров.

При этом хочу обратить Ваше внимание на таблицу. Она отражает факторы, за счет которых компании из различных отраслей собираются расти. И здесь нельзя не отметить, что для большинства компаний ключевыми факторами являются расширение клиентской базы или диверсификация портфеля товаров и услуг. В сфере услуг, в торговле, в дискретном производстве, в продаже и производстве потребительских товаров компании выбирают именно эти две ключевые стратегии. Фактически все это приводит именно к росту компании, потому что у них появляются либо новые направления, либо новые клиенты.

Не могу не обратить внимания на торговлю. В сфере торговли диверсификация имеет самые высокие показатели по отношению ко всем остальным. Это действительно подтверждается опытом. Торговые компании испытывают особенно сильное давление со стороны розничных сетей. Как вы знаете, они достаточно сильно консолидируют свои взаимоотношения с поставщиками напрямую, минуя дистрибьюторские компании. Кроме того, здесь есть обратная сторона глобализации, когда появляются глобальные игроки с социально проверенными технологиями, опытом налаживания эффективности работы. Небольшим компаниям приходится достаточно тяжело. Существует статистика о том, что около трети компаний, магазинчиков, торгующих строительными материалами в Южном административном округе Москвы, были закрыты после того, как в Теплом стане открылся магазин "ОВИ", они, не смогли выдержать конкуренции с этим поставщиком. У нас есть примеры, когда компании Волгограда

испытывали серьезные трудности в тот момент, когда открывался магазин Cash&Carry в Волгограде и так далее.

Достаточно тяжело выдерживать конкуренцию с глобальными проверенными технологиями. Поэтому у компаний остается только один выбор: изменять либо расширять свою деятельность, либо уходить в другие ниши.

За счет чего компании собираются расти и какие проблемы они здесь видят? Самое главное препятствие, которое видят компании, это давление в сторону понижения цен. Несмотря на то, что рынок растет, растет и конкуренция, и заказчики требуют все более низкие цены. И здесь как раз та самая дилемма (об одной из дилемм я уже говорил, если вы помните): источником роста и направлением роста компании видят для себя рост валового дохода. При снижении цен, соответственно, эта задача становится более сложной. И здесь как раз многим российским компаниям, видимо, придется уделять больше внимания именно маргинальному доходу, отслеживать свою собственную прибыль, а не стремиться только к повышению валового дохода, потому что это достаточно тяжело именно в этой экономической реальности.

Нехватка квалифицированных кадров находится на втором месте. Это отмечают представители средних и малых компаний по всему миру, им достаточно тяжело и по финансовым ресурсам, по мобилизационным ресурсам удерживать высококвалифицированных профессионалов у себя. В России эта проблема достаточно актуальна, несмотря на то, что, продвигая Россию как страну с высоким экономическим потенциалом, очень часто говорится о том, что у нас очень много высококвалифицированных, но низкооплачиваемых сотрудников, и это выгодно с точки зрения привлечения ресурсов. На самом деле это не так. Специалистов очень не хватает.

Со своей стороны мы можем отметить, что в России достаточно низкая квалификация сотрудников как раз в области информационных технологий и их использовании. Если базовые офисные предложения Windows люди научились использовать, то использовать информационные технологии для повышения собственной же эффективности, вплоть до организации своего рабочего времени и так далее, умеют еще далеко не все специалисты, которые работают на рынке.

Соответственно, возникают конкурентные риски. Здесь можно отметить то, что 76% компании в совокупности видят основной риск конкуренции со стороны крупных предприятий, т.е. конкуренция с действующими или с новыми игроками. Соответственно, фактически средний бизнес выстраивает свою линию обороны, прежде всего, против крупных предприятий. При этом многие считают своими конкурентами именно отечественные компании, хотя и ожидают возрастания конкуренции со стороны китайских и американских компаний. Здесь проблема будет усугубляться по мере прогресса при вступлении во Всемирную Торговую Организацию. Конечно, компаниям придется достаточно тяжело. Это немецкие производители вина могут позволить

себе достаточно легко работать по всему миру. Нашим будет достаточно тяжело пока из-за таможенных барьеров. Руководители рассматривают в качестве потенциальных конкурентов китайские и американские поставщиков, Европа, видимо, не рассматривается из-за ситуации на валютном рынке - евро достаточно дорог с точки зрения других валют. Поэтому именно европейские поставщики пока не очень сильно давят на российские компании. Доллар, соответственно, оказывает влияние со стороны американских и китайских компаний.

Конкурентные преимущества. На них не буду останавливаться подробно. Об этом уже здесь говорилось. Немного отличаются цифры. Компании видят те же самые конкурентные преимущества, что и в других странах. Это лучшее знание локального рынка, возможность адаптировать свою стратегию и, соответственно, более дешевые ресурсы из-за упрощенных административных структур и т.д. Это по сравнению с крупными компаниями. Соответственно, малые компании не рассматриваются как конкуренты по причине более высокого качества услуг у средних компаний за счет возможности завоевывать географические рынки; так же в средних компаниях есть нормальный менеджмент, который может развивать бизнес, есть финансовые ресурсы для этого и лучшие отношения с поставщиками, возможность давать им большие объемы и т.д.

Стоит обратить внимание на то, что боятся потерять компании при своем росте. С одной стороны, компании нацелены на рост, они стремятся стать именно крупными предприятиями, но при этом они, скорее всего, потеряют свои преимущества, которые они видят сейчас. Это возможность быстро вносить изменения в свою стратегию. Здесь нельзя не отметить, что вопрос даже не в потере гибкости компании. Такие не очень маленькие компании, как SAP тоже могут изменяться, изменять свою стратегию и эффективно работать. Вопрос заключается в том, что здесь не хватает уровня подготовленности руководителей в области стратегического планирования, отслеживания достижений с точки зрения стратегии, выстраивания тактических планов и т.д. Поэтому стратегия здесь как раз пугает многие компании.

Второй ключевой фактор – это потеря специализации в области товаров и услуг, т.к. компании нацелены на расширение своего портфеля, предлагаемого на рынке, на введение новых товаров и услуг. Конечно, специализация теряется, размывается компетенция, и компания становится уязвимой для нишевых компаний, хотя очень немногие средние компании рассматривают нишевое развитие как приоритетное для себя.

Взаимоотношения с клиентами и поставщиками. Здесь очень важно, что все компании отмечают свою зависимость от крупных клиентов. В российской экономике крупные предприятия оказывают значительное влияние на развитие рынка. Соответственно, по мере укрупнения самих компаний, они, с одной стороны, сами смогут оказывать влияние на своих поставщиков, но, с другой, средние компании, которые стремятся по мере развития работать активнее с

крупными клиентами и получать гарантированный доход от своей деятельности, четко осознают риски, которые несут в этой связи.

Хочу обратить внимание на последний тезис о том, что 60% российских компаний среднего бизнеса обеспокоены своей зависимостью от нескольких крупных поставщиков, а 10% уже испытывают подобные трудности.

На что еще оказывают влияние крупные клиенты? По мнению 67% руководителей, крупные клиенты будут им диктовать свои технологические стандарты. Большинство крупных компаний, как в России, так и в мире, используют технологии SAP и, соответственно, здесь мы придем к ситуации, что, скорее всего как раз решения SAP будут диктоваться как определенные стандарты для компаний среднего и малого бизнеса. Может быть, не как конкретные продукты нашей компании, но как определенные технологии, которых придется придерживаться для того, чтобы можно было соответствовать тем требованиям, которые предъявляют к ним поставщики. Мы знаем о востребованности наших решений в сфере управления взаимоотношениями с поставщиками у крупных клиентов. Естественно, эти решения после своего внедрения оказывают влияние на работу поставщиков крупных компаний, большинством которых являются как раз предприятия среднего и малого бизнеса.

51% признают, что информационные технологии важны для развития бизнеса, но это достаточно не высокий процент. Все-таки компании видят возможность развивать свой бизнес за счет каких-то других технологий. Многие российские компании отмечают тот факт, что на выбор информационных технологий в их компаниях относительное влияние оказывает, прежде всего, менеджер – человек, ответственный за информационные технологии в этих компаниях, и руководитель в 50% случаев принимает решения, а в 50% - нет. Этот процент куда ниже в других странах. Руководители активнее участвуют в бизнесе и выборе информационных технологий. Эта проблема вытекает из функций руководителей, потому что, если информационные технологии выбираются техническим специалистом, менеджером, отвечающим за это направление, то, скорее всего, вряд ли они будут в соответствие со стратегией. Технологическое развитие инфраструктуры компании не будет отвечать требованиям или будет развиваться своим путем, отличным от того, который нужен для роста бизнеса.

Еще раз обращаю внимание на не очень в настоящее время высокие проценты ответов, утверждающих, что информационные технологии будут основным инструментом. Здесь, на наш взгляд, это недооцененная сторона развития бизнеса со стороны руководителей компании. Это может быть связано с достаточно низким уровнем осведомленности в этой области, отсутствием восприятия тех технологий, которые приносятся вместе с программными продуктами, их влиянием на бизнес, отсутствием того самого регулярного менеджмента, который уже давно отработан в западных практиках. SAP, как бренд, играющий достаточно большую роль на этом рынке по всему миру и имеющий достаточно большой опыт, видит свою задачу как раз в том,

чтобы вести определенную просветительскую работу в этой области. Мы делаем это за счет сотрудничества с образовательными учреждениями, через нашу программу «Университетский альянс».

Соответственно, для чего нужны инвестиции компаниям? Что их будет заставлять инвестировать в ИТ? Это, прежде всего, необходимость сохранять конкурентоспособность перед крупными компаниями, об этом я уже говорил. Крупная компания диктует свои определенные технологические стандарты. Они могут показывать свой успех, связанный с использованием ИТ. Поэтому компании среднего бизнеса вынуждены равняться на это и принимать решения о развитии своих информационных технологий именно под давлением крупных клиентов.

Роль ИТ и что мешает компаниям сейчас совершить этот переход к новым предлагаемым технологиям, может быть, внедрить информационные технологии внутри своей компании и начать их использовать. Ключевой фактор, который видят компании здесь, - это стоимость новых систем и внедрений. Здесь мы видим несколько способов решения этого вопроса. С одной стороны, мне кажется, что это достаточно высокая неосведомленность о реальной стоимости тех или иных решений. Это невозможность компаний посчитать четкий экономический эффект от внедрения ИТ. Это связано как раз с тем, что во многих компаниях отсутствует стратегия как таковая. Соответственно, необходимо оценить возврат инвестиций в тот момент, когда компания понимает, куда она будет развиваться, и за счет чего будет зарабатывать дальше.

В то же время мы понимаем, что этот порог нужно снижать. Борис уже упоминал о программах финансирования, мы их активно развиваем здесь, в России. Конечно, технологии, которые помогают нам развивать бизнес, не могут быть очень дешевыми, потому что за ними стоит достаточно большой проверенный опыт. Но их стоимость является понятием весьма и весьма относительным. Её нужно рассматривать с разных сторон. Мы в то же время снижаем этот психологический барьер входа в информационные технологии, нагрузку на финансовые результаты компании через программу кредитования.

Это все, что я хотел сказать по поводу российских результатов. Опять же повторюсь, они очень релевантны с западной практикой, хотя в некоторых моментах, по крайней мере, с точки зрения зрелости управления в компаниях и в определении направлений развития.

ПАНЧЕНКО М.

Спасибо за интересную информацию.

Коллеги, все, что вы хотели, мы вам показали и рассказали. Теперь мы готовы ответить на любые ваши вопросы.

ШАГУРИНА Н.

Хотелось бы услышать о конкретных шагах, которые SAP собирается предпринять для того, чтобы готовить рынок малого и среднего бизнеса к тому, чтобы он тоже мог использовать эти технологии.

Конкретные моменты, которые меня интересуют. Первый момент: как вы вообще оцениваете объем рынка малого и среднего бизнеса.

Помимо этого, беда рынка малого и среднего бизнеса в России – это, конечно, неготовность широких масс воспринять ИТ. Многие независимые эксперты об этом говорят. Вы сказали, что вы будете через систему образования проводить соответствующие мероприятия.

И еще некоторые независимые эксперты говорят о том, что зарождающийся рынок малого и среднего бизнеса в какой-то мере готов использовать эти технологии. Но существует некоторое несоответствие: отсутствие баланса спроса и предложения с точки зрения цены. Вот пользователь рынка малого и среднего бизнеса хочет купить "Мерседес" по цене "Жигули". Существует ли эта проблема?

И еще. Может быть, у вас есть какие-либо веские доводы в пользу ваших технологий, которые вы предлагаете рынку малого и среднего бизнеса, чтобы представители этого рынка убедились в том, что это действительно нужно?

ПАНЧЕНКО М.

Для начала дискуссии вопросов много и они все интересные. Кто готов ответить? Пожалуйста.

ВОЛЬПЕ Б.

Когда мы говорим о России, что такое, допустим, предприятие с оборотом, например, 150 миллионов долларов в год? С одной стороны, да, мы говорим - малый бизнес, средний бизнес в России. Если мы возьмем машиностроение, то в России традиционно в этой отрасли это предприятие с объемом оборота 80-100 миллионов. Это большое предприятие.

Вы говорили, что компании хотят купить "Мерседес" по цене "Жигули". Большинство этих предприятий имеет ментальность крупного завода. То есть это, и возраст персонала, и руководства и так далее. Но, опять-таки, больше в регионах. То есть это ментальность крупного, серьезного, зачастую, градообразующего предприятия.

И в то же время это необходимость, скажем, абсорбировать стратегии относительно небольшого бизнеса, потому что, по сравнению с гигантами, это все-таки малый бизнес.

Вот это – некий психологический барьер. У нас есть характерные примеры предприятий. Есть у нас такой клиент - завод Автонормаль в городе Белебей. Это характерный пример, когда предприятие с оборотом меньше 100 миллионов долларов или порядка 100 миллионов долларов, совершило такой квантовый скачок, поняло, что, с одной стороны, оно, по российским масштабам крупное предприятие, с ментальностью крупного предприятия, полное, цикловое. А с другой стороны, они поняли, что нужно правильно себя позиционировать. И поняв, как можно увеличить конкурентное преимущество их бизнеса, они стали нашим клиентом. И это дает им очень существенные бизнес-результаты.

Что касается цены. В принципе, цена в чистом виде мне не представляется большим барьером. Пока еще, и это тоже важно, у предприятий нет четкого понимания того, что называется справедливой рыночной ценой. Поэтому у каждого есть подсознательная идея, что такое нормальная рыночная цена, скажем, на новый "Мерседес". И если вам его предложат за 100 рублей, то, скорее всего, у вас это тоже будет вызывать некие вопросы.

Я это вижу, потому что занимаюсь, в том числе, вопросами продвижения наших продуктов. У людей отсутствует понимание, что такое справедливая рыночная цена. С точки зрения ИТ технологий, есть вопрос ментальности, который мы активно адресуем в наших маркетинговых и образовательных инициативах. Россия традиционно, может быть культурно, - это рынок материальных активов, того, что можно ощутить. Поэтому предприятие, собственник, или акционер зачастую говорит: да, склад – это хорошо, новый станок – это чудесно.

У нас нет рынка пиратской продукции, но это отравляет рынок и отравляет понятие справедливой рыночной цены. У нас есть типовые документы, которые называются «История успеха» и создаются совместно с клиентами, с партнерами. Для того чтобы оценить справедливую цену чего-то, нужно иметь четкую перспективу ожидаемых преимуществ. Человек знает, что он ощутит, если он получит «Мерседес». Зачастую нет общего понимания, к сожалению, что даст внедрение ИТ продуктов.

ШАГУРИНА Н. - И у вас тоже?

ВОЛЬПЕ Б.

Здесь многое зависит от конкретной ситуации. ИТ – это необходимый, но недостаточный фактор, чтобы сделать предприятие лидером в отрасли. Мы много общаемся с клиентами, и для многих клиентов характерной остается дилемма. Клиент, например машиностроительное предприятие, говорит: да, у меня есть проблема, мне нужно конкурировать, развиваться. Но у меня износ основных фондов в среднем 68,5%, а денег ограниченное количество. Должен ли я сначала купить ключевые производственные активы, заменить их, или я должен купить, как этим управлять, и, может быть, сначала хорошо понять с точки зрения ИТ стратегии и управления предприятием, что менять в первую очередь.

ШАГУРИНА Н.

Какие аргументы Вы считаете на этом рынке наиболее эффективными? Просто какие-то истории успеха или какие-то математические задачи подсчета совокупной стоимости владения, возврат инвестиций? Что работает, что есть в наличии?

ВОЛЬПЕ Б.

Россия – это удивительный рынок, на мой взгляд. Я достаточно много общаюсь с клиентами, с партнерами напрямую, через маркетинговые диалоговые каналы. К сожалению, сам термин

«совокупная стоимость владения» в России присутствует в обороте только в очень крупных компаниях, где ИТ директор или вице-президент – это часть правления. Малый бизнес не мыслит в терминах общей стоимости владения. Буквально две недели назад прошел очередной SAP форум. 90% содержательной части были выступления и доклады клиентов. Понятно, что заявление от имени SAP всегда воспринимается, как попытка себя продать, позиционировать. Клиента слушают всегда внимательно, потому что это для кого-то - конкурент, для кого-то - поставщик, для кого-то – потенциальный захватчик в хорошем смысле слова, для кого-то – потенциальный объект для поглощения. Это очень интересно и хорошо работает на российском рынке.

ПАНЧЕНКО М.

Мне кажется, есть что сказать значительной части нашей аудитории – партнерам и клиентам.

ЯСТРЕЖЕМБСКИЙ В.

Аргумент очень простой – показ работы решений вживую.

ШАГУРИНА Н.

Когда мы приходим на ваши конференции, мы там слышим очень много положительной информации от компании SAP. Я не отвергаю это. Это все правда. Но у меня такое ощущение, что среди клиентов накопилась некая подозрительность, что мы пришли, слушаем эту информацию и все хорошо, а на самом деле я не знаю негативной информации. Насколько Вы считаете эффективным не просто разбирать положительные примеры, но и отрицательные примеры для того, чтобы повысить степень доверия клиентов к компании, знать, что она будет готова раскрыть свои недостатки, готова с ними бороться, готова подстелить соломку для клиента в случае, когда он будет с чем-то не совсем справляться? Существует ли потребность у клиентов знать слабые точки?

ГРОМОВ А.

В прошлом году мы внедрили у себя систему. 10 октября отметили год работы в продуктивной эксплуатации. Это действительно работает.

В любом случае последнее техническое решение за клиентом. На подобных мероприятиях можно только показать возможности системы и передать опыт других компаний. Все равно само решение принимает клиент. Понятно, что он к этому должен придти. Я говорю о нашем опыте.

К этому решению мы долго шли. Мы работаем с 1992 года, почти 14 лет. Очень долго использовали нашу старую систему, росли, были взлеты, падения, но суть в том, что когда мы внутренне созрели к тому, что нам нужна четкая база данных клиентов, база данных наших товаров. На момент принятия решения в базе данных по товарам у нас

было порядка 10 тысяч наименований и около 7 тысяч клиентов по всей России.

Введение этого плана счетов не дает нам управленческой себестоимости. Это не отвечает нашим интересам. Мы внутренне пришли к тому, что нам нужна реальная управленческая себестоимость. Естественно, глядя на уже существующее на рынке предложение, делали выбор. Но этот выбор за клиента все равно никто не сделает. Понятно, что, принимая это решение, нужно внимательно посмотреть во все стороны. Я потратил приблизительно шесть месяцев, изучая рынок систем ERP. Но, видимо, это тема другого совещания.

Наверное, коротко я могу сказать, что последней, решающей каплей в принятии нашего решения была все-таки сама методология внедрения системы. И мне кажется это действительно очень важным, потому что выходил гуру один и говорил, приблизительно, следующее: я в этой системе работаю 10 лет, я все знаю, скажите, что вам надо, мы сейчас это напишем.

Мы много чего знаем, но на самом деле это было нашим глубоким убеждением, мы занимаемся воздушными шарами, знаем шарики хорошо, мы умеем их продавать. И мы не хотим придумывать, строить какие-то схемы. Мы хотим взять готовый опыт. Быстро его взять. Сегодня. Готовый опыт. И применить его к нашему бизнесу. Изобретать велосипед мы не хотим, это тяжело.

Опять же весь наш опыт работы в старой системе показывает, что да, действительно, найдется целый ряд программистов, которые смогут запрограммировать ваши идеи. Но зачем?

SAP предложил совершенно другой способ внедрения. Пришли специалисты, узкие специалисты в конкретной области. В нашем внедрении прямое программирование заняло, по нашим оценкам, наверное, процентов пять, может быть шесть. Именно прямое программирование. Все остальное - это были просто настройки. Причем совершенно конкретными специалистами в конкретных областях. Это очень важно, что не один специалист пришел и сказал, что я - специалист и по финансам, и по продажам и по работе с клиентами, и по работе с поставщиками, и со складом и со всем на свете.

ШАГУРИНА Н. - Вы себя относите к среднему бизнесу?

ГРОМОВ А. - Мы себя относим к среднему бизнесу.

ШАГУРИНА Н.

То есть для вас было важно не изобретать велосипед, а получить готовый продукт?

ШЛЫКОВ А.

Заказчик всегда спрашивает: ну, хорошо. Но оно работает?- И ответ: работает. В целом я доволен. Без погружения в детали этого достаточно.

Кроме того, есть один момент: почему мы не говорим об историях неудач? Есть истории успехов, и есть истории неудач. Дело в том, что в принципе мы это все делаем внутри, у себя. Но это переносится на следующую часть аргументации. Это требует участия другой стороны, которая называется клиент. Эта сторона – главная во всех проектах по внедрению нашей системы. Если у нас найдется клиент, который просто скажет: ребята, вот у меня не получилось, я готов всем рассказать, как не надо делать. Но у нас просто не было такого клиента, который бы вышел и сказал об этом.

Но важно здесь и другое, что в 9/10 случаев клиенты понимают, что наш продукт – это необходимое, но недостаточное условие. Если компания во внедрении не участвует всеми своими ресурсами, то внедрение закончится неудачей. В этом трудно признаться. Программы в некоторых учреждениях, где используются силовые машины, выглядят впечатляюще, но любой человек, даже директор завода, градообразующего предприятия поймет, что они не гарантируют достижения успеха. Он прекрасно понимает, что его воля к тому, чтобы трансформироваться, ключевая. А вот когда речь заходит о внедрении системы на предприятии, то человеку трудно это воспринять, и когда речь идет о коллективной воле предприятия, это еще сложнее.

Исходя из этих посылов, мы потом будем говорить, что такие-то предприятия мы выбрали и готовы об этом рассказать, как об успешном внедрении.

ПАЩУК А.

50% руководителей предприятий считают, что внедрение систем уровня SAP – это дорого. При этом они просто не знают реальную стоимость. Я понимаю, что Вы, конечно, цену не назовете, поскольку эта система масштабированная и она на всех предприятиях по-разному стоит, по-разному работает, имеет разные компоненты и так далее.

Но все-таки давайте что-нибудь предпримем для того, чтобы эту несправедливость устранить. Например, можно сказать, что, в принципе, для российского бизнеса средний уровень расходов на ИТ ниже, чем на Западе. То есть раз он ниже, в разных индустриях это заметно.

Можете ли вы назвать, скажем, либо среднюю стоимость внедрения для предприятия с оборотом, допустим, 30 миллионов долларов, либо сказать, какая у вас в истории была минимальная стоимость внедрения, либо, наконец, просто сказать, какой примерно процент от оборота компании вы считаете разумным уровнем расходов на ИТ?

ЛИСОГОР Д.

Как я уже сказал, стоимость – понятие относительное. Его нужно рассматривать именно в ключе влияния на бизнес. И здесь мы, рассказываем о решениях и, соответственно, обучаем наших партнеров рассказывать о наших решениях, потому что Россия – страна с таким менталитетом, что недостаточно просто прочитать, нужно еще поговорить и с кем-то обсудить. У нас, к сожалению, сил не хватит со всеми общаться индивидуально. Хотя мы достаточно часто это делаем,

организуем мероприятия, может быть не столь масштабные, как наш Индустриальный Форум, который проходит раз в год. Но при этом параллельно в этом году было проведено более 50 совместных мероприятий с нашими партнерами, которые прошли в разных городах России, куда мы приглашали клиентов для того, чтобы они поделились своим опытом и мнениями. Это небольшие мероприятия для 20 – 80 участников.

Там мы обсуждаем, как построить контролируемый бизнес в компании, причем с самого начала – с этапа выбора системы, т.е. уже надо понимать, на что компания тратит деньги. Мы используем один из примеров небольшой компании с 10 рабочими местами. Мы достаточно эффективно добавляем к этой стоимости, к скромной стоимости наших лицензий, как иногда делают другие поставщики, все другие затраты, которые несет компания, от аппаратного обеспечения до временных затрат, которые достаточно редко считают люди, отвлекая руководителей, например, для участия в проекте. Это деньги, которые ложатся на плечи компании. То есть стоимость проекта получается на первый взгляд достаточно значительная. Потом мы разбираем стратегию компании, за счет чего она собирается расти: за счет роста доходов, за счет контроля затрат и т.д. Несколько статей улучшения. Как раз вопрос воли компании выполняет свою стратегию: наметить для себя определенные цели, иметь волю для того, чтобы эти цели и количественные показатели бизнеса достигать, а ИТ могут помочь поддержать и контролировать этот рост. Компания должна сначала иметь волю работать с клиентами и только потом ей нужна определенная система, которая это поддержит.

Для небольших компаний вообще получается, что окупаемость составляет от 200 до 400%, т.е. буквально через несколько месяцев после начала использования компания получает прямой экономический эффект. Может быть, они достигли бы этих целей и без ИТ, но мы считаем, что это как раз то, что гарантированно помогает достичь этих целей, если есть воля. Если же ее не будет, то, скорее всего, такого эффекта не получится.

С точки зрения стоимости, она будет очень сильно варьироваться в зависимости от отрасли, от требуемых решений, которые внедряются в компаниях. Но мы стремимся, по крайней мере, к тому, чтобы эта стоимость была предсказуемой для компании, чтобы это не было темным ящиком, что мы начинаем проект и только потом разбираемся, сколько это стоит. С одной стороны, здесь есть определенная сложность в том, что для того, чтобы определить стоимость, надо сначала понять, для чего мы внедряем, какие результаты мы хотим достичь в итоге и т.д. Компании не всегда могут сделать такое целеобразование, целепостановку. Здесь мы приходим на помощь, в том числе предлагая те самые преднастроенные решения, о которых шла речь, стандартные пакеты, когда уже примерно известно, что будет находиться на выходе у компании. Стандартный пакет – это наше достаточно новое предложение, которое появилось в этом году. Сейчас на российском рынке их присутствует два: стандартный пакет

ERP и стандартный пакет для машиностроения с заранее известной стоимостью. Например, рекомендованная стоимость, хотя в некоторых случаях она является даже ниже, когда это выполняется, например, нашими партнерами составляет 175 тысяч евро плюс программное обеспечение в зависимости от количества пользователей. Здесь сложно спрогнозировать. По крайней мере, за фиксированный набор времени, условно говоря, за 200 человеко-дней, компания получает готовое масштабированное решение, потому что понятно, что такое решение как «Управление ресурсами предприятия» (mySAP ERP) масштабируется до любых пределов по мере роста. Компании получают уже готовое и функционирующее решение, о котором они могут прочитать еще до начала проекта. Чуть дороже это обходится для машиностроительного предприятия. У нас сейчас уже идут первые проекты в этих областях. Как только мы их завершим, я думаю, что мы с удовольствием об этом расскажем, дадим возможность познакомиться с этим опытом, и у нас будет появляться все больше и больше таких пакетов. Мы не можем действительно сделать «Мерседес» по цене «Жигули», просто установив цену на наши продукты, хотя некоторые компании используют именно такие средства для входа на рынок.

ЯСТРЕЖЕМБСКИЙ В.

Мы тоже разработали продукт, касающийся предприятий оптовой и розничной торговли. У нас есть готовое решение, которое включает все остальные компоненты этой системы SAP примерно за 200 тыс. евро, включая не только программное обеспечение, внедрение и сопровождение, но даже аппаратную часть.

БОРОВИКОВ И.

Наша компания давно работает на рынке в области информационных технологий. Хотел бы отметить две вещи.

В первую очередь я должен сказать, что мы более требовательны к информационным технологиям, чем клиенты. Руководители, которые принимают решения о внедрении технологий, относятся к инвестициям в ИТ, как к своим личным деньгам в хорошем смысле. При этом зачастую в крупных корпорациях есть некие безличные деньги, фактически осваивается какой-то бюджет, выделенный на эти технологии. Поэтому зачастую спрос и требовательность к качеству внедрения на рынке SMB значительно выше, чем на рынке крупных клиентов.

Второе - это то, что, на мой взгляд, большинство SMB-клиентов находится в регионах России. Зачастую вендоры недостаточно присутствуют в этих регионах, и получить качественные ИТ услуги в Красноярске, Новосибирске достаточно сложно. Поэтому движение вендора в регионы, наличие достаточно большой партнерской сети именно в регионах, там, где находятся основные SMB-клиенты, на мой взгляд, оправдано.

ГРОМОВ А.

Выбирая систему, мы определяем стратегию, мы фактически определяем свою дальнейшую жизнь на ближайшие 4-5, 8-10 лет. Плюс минус 50-100 тысяч, наверное, в долгосрочной перспективе - это не самый первый вопрос, на который нужно ответить. Сначала определяем, что мы хотим. Потом пытаемся найти ИТ средства для реализации этих целей. Вопрос стоимости – точно не первый. Я много читаю и вижу. Первое, что интересует потенциальных клиентов – это стоимость. Надо все-таки как-то мягко сказать: вы сначала посмотрите, подумайте.

В 2004 г. наша старая система дала сбой. Мы потеряли два месяца продаж, дебиторскую задолженность, складские остатки, оборот за два месяца. После этой истории у нас вопрос о стоимости был в числе последних.

ПАЩУК А.

Скажите, выходы на рынок, или, скажем, расширение присутствия на рынке среднего и малого бизнеса потребовало какого-то пересмотра. И первоначальное количество клиентов увеличилось в полтора раза.

По-моему, не прозвучала цифра, а сколько же будет этих клиентов в перспективе? Вы можете назвать это?

ЕРОШИН А.

По России мы для себя сделали такую информацию, именно по России, получили 3000. Последние цифры по клиентам в мире были 485.

ПАНЧЕНКО М.

У нас было около половины. То есть вполне хорошие цифры.

ЕРОШИН А.

В презентациях, которые были по России и глобально, я обратил внимание на существенное, на мой взгляд, различие. Если в глобальном масштабе руководители компаний высоко оценивают связь информационных технологий и своих бизнес-стратегий, то в России этот процент исторически ниже. Вообще, если смотреть учебники по стратегии, то только 10% стратегических инициатив получают практическое воплощение. Если мы рассматриваем ключевое преимущество компаний среднего и малого бизнеса – гибкость, способность быстро адаптировать стратегию, то это очень большой процент упущенных возможностей. А реально это значит, что только 10% тех возможностей, которые компания имела, она смогла воплотить в жизнь, потому что - либо не были выделены деньги, которые могли быть выделены, либо исполнитель вовремя не решил задачу, которая была необходима в общении с клиентом. И значит, что только 10% потенциальной гибкости, которая есть, в итоге была воплощена в бизнес-результат.

Поэтому с этой точки зрения важнейшие параметры в работе компаний среднего и малого бизнеса – это планирование бизнеса, планирование стратегии во взаимосвязи с оперативной деятельностью и

контроль исполнения тех правил, стратегий и задач, которые намечены компанией.

Эта сфера является ключевой с точки зрения системного развития бизнеса, и именно здесь продукт может дать существенные преимущества в улучшении той ситуации, которая есть в компании.

Вот это тот аспект, на который я хотел обратить внимание присутствующих.

ШАГУРИНА Н.

У меня еще один вопрос. Это вопрос, наверное, к компаниям клиентов. Мы услышали сегодня от вас, что вы ждете от компании-внедренца, что она принесет вам готовый опыт.

А вот что касается продукта. В какой степени этот продукт может уже как бы быть законченным и готовым? Тут вопрос о его дальнейшей гибкости.

То есть, возможно ли вообще в этой сфере использование каких-то коробочных решений? Или это должен быть какой-то бизнес-конструктор? Сам продукт насколько должен быть уже железно законченным?

ГРОМОВ А. - Свести к коробочному решению не получается.

ШАГУРИНА Н.

Мы недавно делали опрос по малому и среднему бизнесу. И там большинство участников настаивают на том, что малый и средний бизнес будет развиваться на рынке коробочных решений.

Я думаю, вообще это возможно?

ГРОМОВ А. - Нет, это невозможно.

ШАГУРИНА Н. - А что такое пакетированное решение?

ЛИСОГОР Д.

Пакетированное решение – это заранее описанный концепт, который получит предприятие. Фактически, в основе лежит точно такой же программный продукт, такая же платформа и так далее. Можно внедрить, условно говоря, классическим путем, проходя через важную стадию первичного анализа потребностей. Здесь потребности уже сформулированы и воплощены в техническое задание. Компания либо принимает эту концепцию на себя, формируя список определенных осложнений, которые могут быть. Если она это принимает, то она уже проходит эту достаточно долгую фазу формирования требований. Дальше просто предлагается специальная технология, как акселератор внедрения, которая позволяет в очень сжатые сроки развернуть концепт на предприятии и доделать небольшие расхождения, которые могут быть.

Это, конечно, возможность принять концепт на себя, но это очень сильно оправдано экономически.

ШАГУРИНА Н.

Очень часто при внедрении тяжелого решения цена продукта изменяется. Каково соотношение стоимости продукта и стоимости внедрения?

ЛИСОГОР Д.

Это сопоставимо. 50/50 на небольших предприятиях, и 2:1 – на больших.

ЯСТРЕЖЕМБСКИЙ В.

Я скажу о нашем опыте. В принципе, чем больше мы работаем на рынке, тем более дешевым он становится. Потому что, когда мы внедряем десятки торговых предприятий, часто услуги стоят уже меньше, чем программа изучения. Потому что вы предлагаете уже готовую, настроенную модель, и когда предприятие её принимает, то вопрос уже идет о месяце-двух работы. Либо он формирует какие-то дополнения, и это будут отдельные, дополнительные работы, которые тоже надо учесть. Но если брать стандартное решение, то оно, действительно, может стоить меньше, чем стоимость лицензии.

ШАГУРИНА Н.

Значит, какие компоненты? Стоимость продукта, стоимость внедрения и стоимость лицензии. Каково соотношение?

ЛИСОГОР Д. - Оно традиционно невысоко. Там от 1 до 20%.

ВОРОНИН А.

Я хотел бы уточнить по этим двумстам уже нынешним клиентам. По факту, они просто относятся по параметрам к рынку SMB, или там именно произошло внедрение этих самых программных продуктов. И, соответственно, за какой период это произошло? За два года? Когда это началось?

ЛИСОГОР Д.

Это на самом деле реальные компании, в которых внедрялись наши технологии, потому что нам проще считать по проданным, условно говоря, уже продуктам, чем по характеристикам самих клиентов, потому что все эти названные компании, это не наше достижение, это достижение наших партнеров. Мы не имеем прямых контактов, условно говоря, контрактов с этими заказчиками, и зачастую даже не знаем детали их бизнеса. Это достижение партнеров.

Это достижение с 2003 года, когда появился первый заказчик.

SAP Business One на рынке появился только осенью 2004 года и, безусловно, занимает все большую и большую долю с точки зрения количественного выражения заказчика. Потому что прирост числа этих

заказчиков происходит ежедневно, чем мы пока и гордимся с точки зрения других наших решений.

ВОРОНИН А. - Это для малого бизнеса?

ЛИСОГОР Д. - Да, для малого.

ВОРОНИН А. - Называлась цифра 175 тысяч.

ЛИСОГОР Д.

Это внедрение согласно методологии. Но дальше, так как мы традиционно предлагаем наши программные продукты в разрезе количества пользователей, то там цена будет уже зависеть от их количества.

ВОРОНИН В. - Плюс стоимость лицензии?

ЛИСОГОР Д.

Да, плюс стоимость лицензии. Но цена здесь будет варьироваться. Я здесь вряд ли я её назову. То есть с внедрением проще.

БАРИНОВА А.

Насколько востребована программа кредитования?

Это собственная программа или программа с каким-то банком?

Это московская программа или она реальна в регионах?

ВОЛЬПЕ Б.

У нас есть глобальная программа, доступная полностью в России. Бизнес-смысл этой программы такой, что мы снижаем барьеры доступности наших продуктов для клиентов. Вообще говоря, эта программа не ограничивается какими-либо сегментами, она доступна для клиентов любого уровня. Очевидно, что в основном средние предприятия являются клиентами этой программы.

Смысл этой программы очень простой. У нас есть глобальный финансовый партнер (SAP не является финансово-кредитной организацией, и никаких планов стать такой организацией в SAP нет) Siemens Financial Services. Это финансовое глобальное подразделение компании Siemens. Прошу не путать с другими многочисленными частями этой уважаемой компании. Безусловно, эта фирма обладает достаточно серьезными финансовыми ресурсами. Эти ресурсы она охотно использует для целей кредитования клиентов SAP, как существующих, так и потенциальных. В России эта компания не ведет прямой деятельности. Программа реализуется через банк-агент. Многим хорошо известен Международный Московский Банк. Этот банк достаточно хорошо представлен в Москве, в регионах России, является банком крупным, с иностранным капиталом, т.е. это в принципе иностранный банк, но хорошо знает российскую специфику, имеет

развитую филиальную сеть, высокий уровень клиентского сервиса и развивает свое присутствие в России. Собственно через этот банк происходит кредитование. Это рабочая программа. Она доступна здесь, сегодня. Характерна эта программа тем, что процесс получения кредита максимально упрощен. Он формализован в хорошем смысле этого слова, т.е. каждый потенциальный клиент или существующий клиент может заполнить on-line заявку на кредитование. Заявка в течение 24 часов обрабатывается, и выносится некое предварительное решение, после чего Международный Московский Банк связывается с потенциальным заемщиком, направляет туда так называемого кредитного офицера. Смысл здесь в том, что заемщик не должен готовить каких-то дополнительных бумаг, документооборота, справок и т.д. Процесс достаточно оперативный, быстрый, понятный. Кредит выдается на срок до 3 лет с возможностью досрочного погашения по конкурентной рыночной ставке на конкурентных рыночных условиях.

Объектом кредитования, что очень важно для нас, является следующее. Это собственно лицензии SAP, финансирование проекта внедрения, финансирование обучения персонала в ходе внедрения, клиентов, естественно; сопровождение продукта в ходе внедрения. В любых комбинациях все это работает. Здесь очень важно, что программа в равной степени доступна и не отличается по условиям от проектов, которые ведет сама компания SAP и ее сертифицированные партнеры. Это еще раз доказывает, что мы пытаемся на самом деле всеми силами стереть грань между собственно SAP и нашими партнерами.

БАРИНОВА А.

Примерно насколько она уже была востребована, какой процент?

ЛИСОГОР Д.

Программа достаточно новая. Поэтому здесь статистически значимой выборки у нас нет. Заявки на программу приходят, обрабатываются, ведутся переговоры банка с клиентами. Пока рано говорить о том, какая это доля и т.д. Я думаю, что программа должна поработать год-полтора-два, тогда мы можем уже подводить какие-то итоги. Пока ведется развертывание программы. Мы ее активно продвигаем. Программа была запущена в середине этого года в России. Россия является одним из первых рынков в SAP, где эта программа запущена. Пока рано говорить о репрезентативных результатах.

ВОПРОС - Прецедентов нет?

ЛИСОГОР Д.

Прецеденты уже есть. Ведутся переговоры, некоторые - на финальной стадии.

БАРИНОВА А.

Насколько это реально может оказаться для компании ключевым в выборе, что она сможет получить финансирование?

ЛИСОГОР Д.

Статистика мировая и в том числе дискуссии с потенциальными российскими клиентами и партнерами показывают, что это едва ли может явиться решающим аргументом, т.е. компания, которая в принципе не была готова и вдруг, увидев объявление, решила. Но там, где компания серьезно озабочена или для нее ценовой фактор является важным, и особенно для нее важным является не столько сама цена, сколько необходимость ассигнования ресурсов сразу, что может пробить некую брешь в текущей ликвидности или в чем-то еще, здесь это очень хорошее подспорье и для наших и для партнерских сбытовиков, которые работают с рынком. То есть это аргумент, который клиенты слышат и он имеет для них смысл, как любое кредитование. Мы здесь ничего не изобрели. Едва ли факт наличия ипотеки радикально меняет мышление о жилье, но это серьезный компонент процесса покупки и принятия решения.