

Елена Некрасова/  
Elena.Nekrasova@computerra.ru/

# Легко ли быть лиддером

SAP AG и IBS принадлежат к немногочисленной категории компаний, «делающих погоду» на российском рынке ИТ. Поэтому многим предприятиям и организациям, уже эксплуатирующим решения SAP или строящим планы по их внедрению, интересно из первых рук узнать «прогноз погоды» на ближайший год. О том, какие сегменты рынка будут приоритетными для компаний, какие новые решения SAP и IBS предложат заказчикам в 2006 году, рассказывают Владимир ДМИТРИЕВ, директор по работе с клиентами SAP, и Александр САКСИН, заместитель директора департамента корпоративных систем управления IBS.

**П**о итогам работы в 2005 году IBS была признана лучшим SAP Local Service Partner. Это свидетельство высочайшего профессионализма специалистов компании и степени доверия со стороны одного из ведущих игроков рынка ИТ. Каким образом SAP оценивает деятельность своих партнеров? Каковы критерии, на основании которых IBS был присвоен такой статус?

**В. Дмитриев:** Существует несколько критериев оценки. Прежде-

де всего, это совместная деятельность по продвижению решений компании SAP на рынок. У компании IBS есть хорошо структурированная, грамотная, профессиональная команда в области предпродажной подготовки и продаж.

Второй критерий — участие партнера в совместных маркетинговых программах по продвижению решений. У нас в прошлом году с компанией IBS был удачный опыт по взаимному участию в маркетинговых программах обеих компаний.

Следующий критерий — разработка и продвижение отраслевых решений. IBS имеет решения для

многих отраслей, в развитие, продвижение и внедрение которых она постоянно инвестирует. Такой подход — свидетельство того, что партнер очень серьезно рассматривает нишу отраслевых решений в качестве одного из приоритетных направлений бизнеса и намерен развивать это направление в долгосрочной перспективе.

Результаты совместной работы компаний SAP и IBS весомы. Активность компаний была направлена в область нефтяной и газовой промышленности, сегмента финансовых институтов. В IBS происходит постоянное аккумулирование отраслевой экспертизы,

специалисты компании общаются с заказчиками на одном языке. Конечно, идет взаимообмен знаниями в конкретных областях бизнеса, мы корректируем совместную работу, что дает возможность выстроить общее понимание того, что и как надо предлагать рынку, и четко прогнозировать результаты работы.

**А. Саксин:** С каждым годом растет вес еще одного показателя: количества успешных проектов, реализованных партнером. Позиция вендора определяется его долей рынка, а она, в свою очередь, напрямую зависит от того, насколько лояльно к нему относится круг ре-



Самая главная оценка с точки зрения отраслевой экспертизы — это оценка заказчиков. Наличие практики реализации успешных проектов в конкретной отрасли — очень сильное конкурентное преимущество. Сегодня многие тендеры проходят не на выбор программного продукта, а на выбор компании, которая будет заниматься реализацией проекта.



Компания, которую называют лучшей, должна не просто показывать отличные финансовые результаты, она должна профессионально и качественно работать, иметь сильный бренд. Она должна пользоваться доверием и уважением у заказчиков.

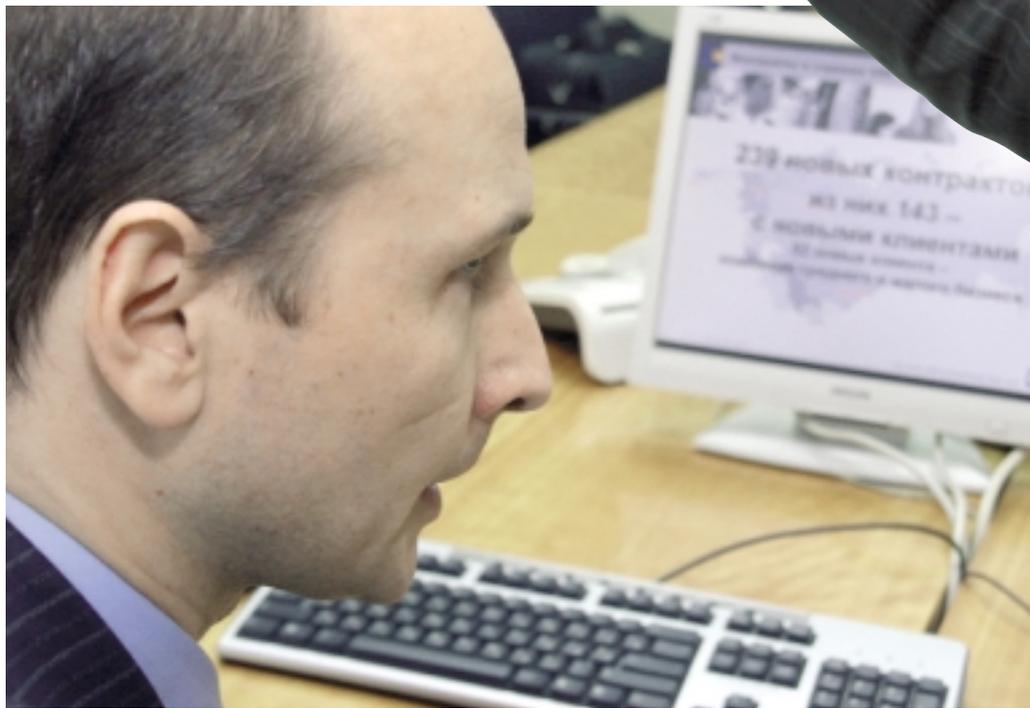


альных и потенциальных заказчиков. Если успешных проектов много — рынок уверен в надежности решения. Если, наоборот, из уст в уста начинают передаваться рассказы о неуспешных проектах, то заказчики задумываются о целесообразности использования решений данного вендора. Поэтому каждый успех партнера укрепляет позиции вендора.

Еще один нематериальный, но весьма существенный параметр оценки партнера — его авторитет. Компания, которую называют лучшей, должна не просто показывать отличные финансовые результаты, она должна профессионально и качественно работать, иметь сильный бренд. Она должна пользоваться доверием и уважением у заказчиков.

**— Наличие успешных проектов — значимый для рынка, но несколько нечеткий критерий. Каким образом можно оценить успешность проектов, реализуемых партнерами?**

**В. Дмитриев:** Мы практикуем разные формы взаимодействия с партнерами: если компания SAP выступает в роли подрядчика, то партнер работает на субподряде, а бывает и наоборот. Но при любых организационных формах проекта у нас есть возможность напрямую работать с заказчиком: выяснить оценку проекта заказчиком, понять подход партнера к организации проекта. Существуют задачи



проекта, определенные собственниками бизнеса. Например, в разветвленном холдинге, в который входят компании разных отраслей и масштаба, стоит задача консолидации информации. Соответственно, у заказчика должно быть понимание того, что, на его взгляд, должно быть результатом данного проекта, и понимание, сколько времени собственник готов ждать этого результата. Существует так называемый психологический порог ожидания. Как правило, он наступает примерно через год после начала проекта. Третий немало-

важный фактор — бюджет проекта. Оценка успешности проекта производится на основе этих трех критериев: насколько он укладывается в сроки, в предполагаемый бюджет и достигает ли планируемого результата.

У SAP есть очень мощная собственная консалтинговая практика — в российском представительстве компании работают около 150 консультантов. Это люди, которые аккумулируют знания и опыт по всем проектам, ведущимся специалистами SAP. Если у заказчика есть желание понять, насколько

качественно сделана та или иная проектная работа, они могут обратиться в SAP с просьбой произвести ее оценку.

**— В этом году SAP объявила о новой, революционной партнерской программе. SAP коренным образом меняет отношение к партнерам. Как эти изменения повлияют на общее развитие рынка SAP в России?**

**А. Саксин:** Долгие годы отношения SAP с партнерами складывались как отношения взрослого мудрого учителя и талантливых,



любознательных учеников. Разумеется, в этих отношениях ведущей стороной был вендор. Партнерам необходимо было дорасти до некоторого порогового значения объема бизнеса, чтобы эти отношения стали равноправными. Сегодня такие отношения сложились, есть взаимная уверенность, что каждая из сторон качественно выполнит работу, за которую взялась. SAP много внимания уделяет партнерской политике. Со своей стороны, мы стараемся делать встречные шаги.

В прошлом году наши отношения с SAP перешли на качественно иной уровень. Если раньше во всех сегментах рынка, во всей зоне своих интересов вендор старался играть лидирующую роль и присутствовал на всех этапах — от маркетинга и пресейла до внедрения, то сейчас значительную долю

активности он готов передать партнерам. С одной стороны, это элемент доверия SAP к сформированному партнерскому сообществу, а с другой стороны, это отражение надежд, которые возлагает вендор на российский рынок.

**— Каковы результаты работы IBS, лучшего SAP Local Service Partner за последний год? Насколько успешным был этот год для компании?**

**А. Саксин:** Для департамента корпоративных систем управления IBS (который, собственно, и занимается в нашей компании проектами по внедрению SAP) минувший год был достаточно успешным — и по объему бизнеса, и по численности персонала мы выросли примерно на 85%. Особенно приятно, что такой темп роста нам удается сохранять уже второй год. За этот

год нам удалось серьезно диверсифицировать бизнес. На сегодняшний день мы работаем не только в нефтегазовом секторе, традиционном как для нас, так и для большинства партнеров SAP, но и в таких сегментах, как банковский сектор, ритейл, металлургия, машиностроение.

Важно отметить, что, наряду с кросс-индустриальными, мы теперь предлагаем и отраслевые решения — набор отработанных практик и методологий, которые позволяют решать сложные и уникальные бизнес-проблемы заказчиков в достаточно короткие сроки.

Сохраняя высокие темпы роста, нам удается поддерживать постоянный уровень сертификации специалистов, в том числе и в области практики реализации решений SAP. Это определенная гарантия качества — как для нас, так и для заказчиков, поэтому мы поддерживаем уровень сертификации независимо от того, обучаем ли мы специалистов самостоятельно или берем готовых.

Наблюдаемый нами тренд последних полутора лет — смещение акцентов в использовании заказчиками информационных технологий. Если раньше подавляющее большинство внедрений SAP было направлено на поддержку бизнес-процессов учетного блока — финансы, контроллинг, закупки и сбыт, — то сейчас заказчики понимают, что ценность ИТ для бизнеса лежит не только в области учета, но и в области решения функциональных бизнес-задач. Причем это касается как заказчиков, задумавшихся о развитии уже используемых решений, так и тех, кто впервые внедряет у себя систему класса ERP. Никого уже не устраивает просто автоматизация стандартной «четверки». Основной акцент ставится на решение отраслевых и функциональных бизнес-задач, таких, как управление персоналом, управление техническим обслуживанием и ремонтами оборудования, бюджетирование и консолидация и т. д. В каждой отрасли имеются свои приоритеты — если для промышленности, например, важна задача оптимизации затрат на ремонты оборудования и управление производством, то для финансовых институтов — управ-

ление персоналом, отношениями с клиентами и т. п.

Кстати, в прошлом году наибольший рост департамент показал в сегментах металлургии и финансовых институтов. Эти результаты были достигнуты благодаря тому, что некоторое время назад в подготовке консультантов мы стали делать акцент на отраслевую подготовку. Теперь знания специфики индустрии становятся обязательными для сотрудников, которые занимаются реализацией проектов в данной области. Это касается, прежде всего, ключевых специалистов — руководителей проектов, архитекторов решений, руководителей функциональных групп. Именно такая политика приводит нас к быстрому росту в определенных отраслевых сегментах.

**— Как именно происходит в компании накопление отраслевой экспертизы?**

**А. Саксин:** Если сравнительно недавно при обучении специалистов мы ориентировались на освоение особенностей платформы и технологий SAP, то сегодня больше внимания уделяется отраслевой специализации. Мы обучаем наших консультантов специфике бизнеса в данной отрасли, при наборе новых сотрудников уделяем особое внимание отраслевым знаниям и опыту. В департаменте стало появляться много людей, приходящих со стороны отраслевого бизнеса, понимающих, какие задачи есть у заказчика и как их можно решать современными ИТ-средствами. Эта программа расширенной квалификации специалистов стартовала два года назад и сейчас начала приносить реальные плоды.

В 2006–2007 годах для нас останутся приоритетными как те отрасли, которые мы успешно осваивали в 2005 году, так и те, в которых мы традиционно сильны. С точки зрения дальнейшего роста для нас будут интересны сегменты металлургии, финансовых институтов, FMCG и ритейла. Области, к которым мы начинаем проявлять пристальный интерес — государственные институты и энергетика, в них ожидается достаточно большой процентный рост бизнеса. Мы рассчитываем, что предлагаемые

нами решения будут очень востребованы в этих сегментах уже в ближайшем будущем, поэтому заранее подготавливаем почву для работы в этих отраслях.

— Многие компании, занимающиеся системной интеграцией, объявляют о наличии отраслевой экспертизы. Существуют ли критерии ее оценки?

**В. Дмитриев:** Самая главная оценка с точки зрения отраслевой экспертизы — это оценка заказчиков. Наличие практики реализации успешных проектов в конкретной отрасли — очень сильное конкурентное преимущество. Сегодня многие тендеры проходят не на выбор программного продукта, а на выбор компании, которая будет заниматься реализацией проекта. Нередко заказчики обращаются в компанию SAP с просьбой назвать наших партнеров, имеющих опыт реализации проектов в данной отрасли или опыт реализации данного конкретного продукта. Мы составляем такой список. И эта тенденция набирает силу во всех отраслях — в ритейле, в металлургии, в машиностроении. На нас, как на вендора, это накладывает очень серьезную ответственность: мы должны, исходя из собственного опыта и знаний конкретного продукта или отрасли, оценить опыт и знания каждого из партнеров. Предлагая заказчику ряд партнеров, мы гарантируем, что они владеют необходимыми практиками.

В отличие от некоторых западных вендоров, SAP имеет очень большую отраслевую экспертизу. Например, существует обширный опыт и пул клиентов в добывающих отраслях. Эти компании, как правило, крупные международные холдинги, формируют требования отрасли, которые SAP должна отразить в стандарте решения для данной отрасли. Российские компании хотят использовать опыт крупных, известных и успешных западных компаний. Являясь нашими клиентами, российские компании имеют доступ к лучшим бизнес-практикам в конкретных отраслях. У них есть возможность, в определенных направлениях бизнеса, стать в один ряд с ведущими международными компаниями, которые к этому шли десятилетиями.

— В Россию с решениями SAP приходят лучшие западные бизнес-практики. Но лучшее — это не нечто застывшее, раз и навсегда определенное. Жизнь идет, и портфель лучших практик пополняется и изменяется. Есть ли у российских компаний практики, достойные пополнить этот портфель, или их поток пока движется исключительно в одном направлении — с запада на восток?

**В. Дмитриев:** Нет, это дорога с двусторонним движением. Яркий тому пример — компания «Дженерал Моторс АвтоВАЗ», являющаяся давним клиентом SAP. По охвату самого предприятия подобного проекта в Европе нет, хотя направление автомобилестроения в SAP очень сильно — 90% всех автомобильных компаний (около 1 500), известных в мире, используют решения SAP. Да, в компании частично западный менеджмент и западная модель ведения бизнеса. Но, тем не менее, компания работает в России, средний менеджмент — российские специалисты, они работают с российскими поставщиками и подрядчиками, в полном соответствии с российским законодательством. В том объеме, в котором там внедрена функциональность оптимизации планирования и управления производством, оптимизация сбыта, она не внедрена ни на одном европейском автомобильном производстве. Более того, российские консультанты SAP, реализовавшие этот проект, были потом приглашены для передачи опыта на аналогичные проекты во Францию, в Китай и другие страны. Уникальность решений SAP состоит еще и в этом — в возможности привлечь для выполнения проекта именно тех специалистов, которые имеют для его реализации наилучший опыт и знания, независимо от их гражданства. Неважно, каким является родной язык консультантов — они все говорят на языке бизнеса.

Мы надеемся, что эта практика будет нарастать. Одно из направлений, которое мы сейчас развиваем, — привлечение представителей российских компаний, лидеров в своих отраслях, к передаче опыта на различных международных мероприятиях SAP. Например, компания «Русал» произ-

вела тиражирование работающих в промышленной эксплуатации решений SAP с одного завода на другой, потратив на это всего три месяца! Это блестящий результат с точки зрения методологии, подходов, организации работ, подготовки документов, подготовки специалистов, экономии ресурсов и снижения рисков. Такой опыт интересен не только российским металлургическим компаниям, но и их зарубежным коллегам. У наших российских компаний давно уже накоплен интересный опыт, но они зачастую проявляют из-

лишнюю скромность в оценке своих достижений. Будем постепенно менять ситуацию.

Между тем, у нас есть решения, специально предназначенные для компаний малого и среднего бизнеса. Это SAP Business One — не сложная, но сильная система для малого бизнеса, и решение All-in-One для средних компаний. Сейчас, с учетом того, что мы резко меняем стратегию в области работы с партнерами, побуждая их работать со всей линейкой продуктов SAP, мы рассчитываем увидеть в рядах наших клиентов многие российские компании рынка СМБ.

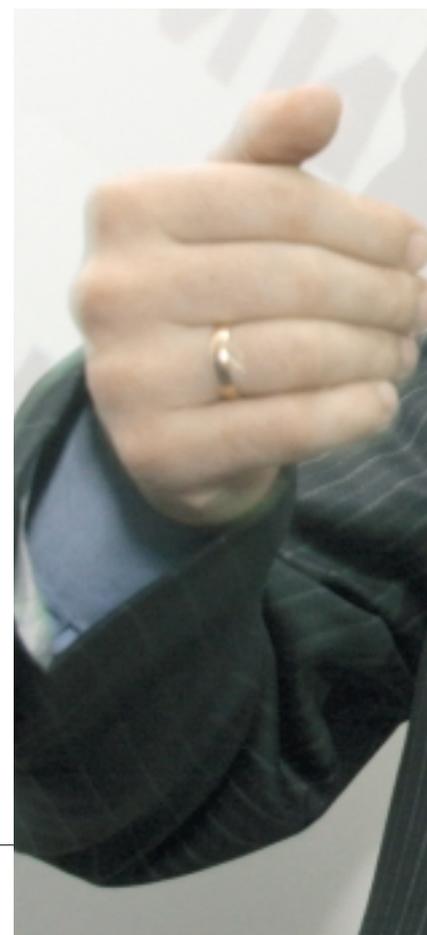
В рамках roadshow мы стараемся параллельно решить две за-



лишнюю скромность в оценке своих достижений. Будем постепенно менять ситуацию.

— Наряду с интересом к отраслевым решениям, заметна высокая заинтересованность со стороны сектора СМБ в качественных решениях для управления бизнесом. Какие маркетинговые инициативы со стороны SAP предполагаются в 2006 году в этом сегменте рынка?

**В. Дмитриев:** Если рассмотреть рынок с точки зрения масштабов бизнеса, то сейчас под нашим пристальным вниманием находится сектор СМБ. В 2005 году мы подписали 239 новых контрактов. Из них 143 — с новыми клиентами, из которых 92 клиента — это компании среднего и малого бизнеса. Рынок с большим интересом относится к тем решениям, которые предлагает SAP. При этом у многих клиентов еще сохраняется стереотип, что SAP — это дорого и слож-



Сейчас под нашим пристальным вниманием находится рынок СМБ. Основная задача заключается в изменении мировоззрения клиентов, считающих, что SAP — это только для «больших».

дачи: привлечь новых клиентов среднего рынка и новых партнеров, чтобы рассказать им о том, как мы готовы выстроить с ними работу. Такие изменения происходят не только в работе с российскими партнерами, но и с партнерами из других стран. Исследования независимых аналитиков говорят о том, что средний сегмент рынка на сегодняшний день для SAP открыт. Там работает огромное количество компаний, и у SAP, с учетом опыта, хороших продуктов, сильной партнерской сети есть возможность охватить еще часть этого рынка. Сейчас основная задача заключается в изменении мировоззрения клиентов, считающих, что SAP — это только для «больших».

— Как именно вы собираетесь это делать?

**В. Дмитриев:** Во-первых, широко варьируется количество продаваемых лицензий: от десяти до нескольких тысяч. Соответственно, будет работать принцип: «каждому — по потребностям». Небольшим компаниям не надо нести дополнительную финансовую нагрузку, связанную с приобретением избыточного количества лицензий.

Во-вторых, мы стараемся использовать практику контрактов с фиксированной ценой. Отсюда логично возникает фиксированный бюджет проекта и четко очерченные сроки его реализации.

Мы предлагаем рынку преднастроенные решения — партнерам передается задокументированная,

преднастроенная система. Это существенно снижает риски и сроки внедрения продукта.

При этом мы ни в коем случае не собираемся ослаблять работу с крупными предприятиями.

— На рынок СМБ стремятся выйти многие интеграторы. Что компания IBS, как партнер SAP, готова ему предложить?

**А. Саксин:** У нас накоплен очень большой опыт работы с крупными заказчиками во многих отраслях. В то же время, бизнес-процессы в крупных и средних компаниях во многом схожи. Да, они отличаются в деталях: количеством транзакций, их интенсивностью, объемами бизнеса. Но с точки зрения важнейших управленческих функций, приоритетных бизнес-процессов, применяемых бизнес-моделей они очень схожи. При этом сегодня многие средние компании по темпам роста существенно опережают компании уровня enterprise и в перспективе вполне могут дорости до этого уровня. Неудивительно, что они проявляют серьезный интерес к современным технологиям управления. Для таких компаний решения на платформе SAP интересны с той точки зрения, что они могут эффективно поддерживать бизнес в условиях высоких темпов роста.

У IBS есть опыт, технологические наработки и готовые преднастроенные решения, опробованные в крупных компаниях, которые можно использовать и в компаниях СМБ. Конечно, механически переносить опыт работы с крупным заказчиком на работу со средним нельзя, но имеющиеся примеры показывают, что успешная адаптация возможна. Поэтому одним из факторов продвижения современных информационных систем управления на среднем рынке станет экспертиза, накопленная крупнейшими партнерами при работе в крупных компаниях — лидерах рынка. Второй фактор, который будет способствовать развитию на среднем рынке, — хорошо выстроенная система управления проектами. Важно отметить, что IBS не просто умеет управлять проектами, — IBS умеет управлять множеством одновременно выполняемых проектов. Понятно, что с выходом на средний рынок чис-



ло проектов, реализуемых интегратором одновременно, резко возрастет. И на всех проектах надо обеспечить одинаковые стандарты управления проектом, одинаковые стандарты качества, одинаковые квалификационные стандарты. Это будет серьезным испытанием для многих интеграторов. Мы к этому уже готовы.

Конечно, для работы на рынке СМБ нужен канал продвижения решений, несколько отличный от используемого партнерами SAP до сих пор. Вслед за вендором мы меняем свою политику в отношении заказчиков среднего рынка. В результате этих изменений мы ожидаем роста присутствия SAP в России.

**— Работа с клиентами протекает не только в рамках проектов по внедрению решений SAP, но и в рамках различных маркетинговых акций. Как строится совместная работа SAP с партнерами в этой области?**

**В. Дмитриев:** Многие партнеры активно участвуют в наших мероприятиях. Так, IBS в текущем году активно поддержала Форум SAP по управлению основными средствами. На такие мероприятия собирается довольно представительная аудитория: около двухсот-трехсот клиентов, как нынешних, так и потенциальных. Есть возможность познакомить их с реальным опытом внедрения различных продуктов SAP. В этом заинтересованы и клиенты, и партнеры, и SAP.

На сайте компании SAP есть специальный раздел для компаний металлургической отрасли, в котором мы с большим удовольствием и благодарностью размещаем информацию о решениях наших партнеров в этой области. Вскоре в нем появятся и материалы IBS. Это полная и достоверная информация, без купюр и какой-либо цензуры со стороны SAP. Соответственно, у любой металлургической компании есть возможность, зайдя на этот сайт в раздел «Решения», ознакомиться с этой информацией и выбрать для себя компанию, с которыми она хотела бы начать сотрудничество. Такая бизнес-практика нас очень интересует, и мы всячески содействуем тому, чтобы компании развивали ее, показывали, представляли в любых форма-

тах. Сейчас еще и мы, и компании-партнеры делаем это не в полной мере, поскольку «за кадром» остается огромное количество информации об успешных решениях. Поэтому одна из задач совместной маркетинговой политики заключается в том, чтобы как можно активнее представлять на рынке решения партнеров, давая им одновременно возможность использовать ресурсы SAP с точки зрения привлечения аудитории или подтверждения конкретных решений.

Можно сказать о другой маркетинговой задаче. В этом году мы будем проводить несколько goa-show. Одна из целей мероприятия — заинтересовать средний сегмент рынка ИТ в сотрудничестве с SAP, показать, что компания имеет решения по цене, привлекательной для рынка СМБ. Эти мероприятия тоже будут проводиться вместе с нашими нынешними партнерами.

Кроме того, если речь идет о маркетинговых инициативах, нельзя не затронуть тему обучения партнеров. У нас уже не первый год работает партнерская академия, разработаны серьезные программы передачи знаний, поощрения и поддержки партнеров. Мы очень серьезно, скрупулезно и последовательно будем работать над этими программами еще и для того, чтобы заинтересовать партнеров других вендоров в сотрудничестве с нами. Это возможно сделать, только если партнер увидит, что SAP даст ему дополнительные возможности для развития его бизнеса. Нам нужны грамотные, профессиональные партнеры. Поэтому мы стараемся создать дополнительные мотивационные факторы для партнеров, чтобы они работали в интересующих нас отраслях.

**— Какие решения компания SAP будет предлагать заказчикам в 2006 году и в более дальней перспективе?**

**В. Дмитриев:** У нас каждый год происходит определенный тюнинг стратегии развития бизнеса с учетом неравномерности развития отраслевых рынков. В 2006 году мы делаем акцент на работе с финансовыми институтами, телекоммуникационным сектором, компаниями энергетической отрасли. Мы будем укреплять свои позиции в тех отраслях, где мы традицион-

но сильны: в нефтегазовом секторе, металлургии и ритейле. Поэтому, подчеркну еще раз, мы заинтересованы в том, чтобы у нас было как можно больше профессиональных, грамотных партнеров, продолжающих наращивать свою практику, экспертизу и количество успешных проектов.

В качестве перспективных разработок можно назвать решения для ритейла, мы хотели бы усилить свое присутствие в химической отрасли, в области hi-tech, деревообрабатывающей и целлюлозной промышленности, на предприятиях оборонной промышленности, в госструктурах. Это не значит, что у нас в этих областях нет практики, просто она пока не столь обширна, как нам бы этого хотелось.

В ближней перспективе мы будем предлагать клиентам новые технологии в области SAP NetWeaver, активно развивать порталы и интеграционные решения. В российском бизнесе продолжается процесс вертикальной интеграции, поэтому расширяются наши

предложения для холдинговых структур в финансовой области, областях управления персоналом, логистики, работы с поставщиками и подрядчиками. Кроме того, появляются продукты, которые дают возможность консолидировать информацию из разрозненных систем, что сейчас является одной из важнейших задач для многих холдинговых структур.

**— Такая мощная программа требует от партнеров SAP постоянно-го самосовершенствования. В чем, на ваш взгляд, заключается профессионализм специалистов по внедрению таких сложных и комплексных решений, как решения SAP?**

**А. Саксин:** На наш взгляд, для достижения высокого уровня профессионализма, во-первых, необходима стандартизация процедур и правил работы самой компании. В нашем департаменте используются достаточно жесткие методологические процедуры управления проектами — полностью формализован-





Кроме тяжелого труда и ответственности, у лидерства есть и плюсы. Сегодня мы видим, что наша компания активно влияет на рынок, видим, как наша деятельность приводит к изменениям и у наших коллег по рынку.

ные, с заданным набором документов, необходимых для управления проектом. В департаменте существует собственная внутренняя служба качества — самостоятельное подразделение, которое на каждом проекте ведет внешний, не зависящий от руководителя проекта контроль качества выполнения работ. Это позволяет нам более успешно

реализовывать проекты, снижая до минимума риски заказчика.

Другая составляющая успеха — отраслевая специализация. Мы создаем отраслевые решения, часто — за счет собственных инвестиций. В результате для заказчика проект становится менее трудоемким и, соответственно, более дешевым и менее рискованным.

Третье слагаемое успеха — создание канала продвижения решений на рынок. Мы в течение двух лет занимались созданием такого канала для решений SAP, очень много внимания уделяя развитию маркетинговых инструментов и системы продаж. Сегодня технологии работы в блоке продвижения разительно отличаются от принятых в недавнем прошлом. Работа сейл-команды систематизирована и структурирована: для каждого крупного отраслевого сегмента рынка, на котором мы работаем, назначен куратор. Обычно это человек, обладающий очень глубоким знанием технологий SAP, прошедший путь от стажера до руководителя крупных проектов и одновременно обладающий серьезной экспертизой в отрасли.

Эти подходы обеспечили нам успешное развитие бизнеса в прошедшем году и позволяют с оптимизмом смотреть в будущее. Лидеру рынка необходим постоянный рост квалификации сотрудников с уклоном в отраслевое образование, систематизация работы канала продвижения, передача управления сегментами выделенным сотрудникам, повышение эффективности маркетинговой деятельности, формализация и стандартизация принципов работы, внедрение систем управления качеством и рисками, а также развитие отраслевых решений.

**— Лидер — это не просто тот, кто делает больше и лучше других; лидерство — тяжелый каждодневный труд и ответственность за тех, кто идет следом. В чем вы видите миссию своей компании как лидера в области создания корпоративных информационных систем?**

**А. Саксин:** Безусловно, лидер — это не тот, кому повезло в этом году продать больше других. Окажет ли такая компания какое-то влияние на рынок? В короткой перспективе — да, а в долгосрочной — большой вопрос. Лидером легко стать, но трудно быть, поскольку лидерство требует от компании многого.

Прежде всего, постоянных инвестиций в развитие, потому что лидер — это тот, кто делает что-то новое, привносит на рынок новые технологии, новые знания. По-

следние годы для департамента корпоративных систем управления IBS — это годы непрерывных эволюционных изменений. Параллельно с проектами у заказчиков мы ведем внутренние проекты по развитию нашей корпоративной культуры, технологий, по изучению рынка — его текущего состояния и потенциального спроса. Мы должны знать потребности рынка, которые возникнут через несколько лет, чтобы уже сегодня начать разработку и продвижение новых продуктов и технологий, которые позволят нам и в будущем сохранять лидерство во всем, чем мы занимаемся. Культура изменений у лидера должна стать нормой.

Лидер должен быть новатором. Он не должен бояться экспериментировать, рисковать, в том числе большими деньгами — наш бизнес требует крупных инвестиций. Безусловно, не каждый эксперимент будет успешным: не все наши начинания в области развития продуктов и внутренних технологий принесли финансовый или какой-либо другой успех, не все даже достигли стадии завершения. Но если бояться идти вперед, то вы, в лучшем случае, пополните ряды крепких середняков, не претендующих на первенство.

Лидер должен быть амбициозным. Он должен браться за задачи, которые другим кажутся невыполнимыми, здраво оценивая при этом свои риски. Поддержкой нашим амбициям служит опыт и квалификация, которые обеспечивают выполнение проектов. Гарантией успеха и защитой от рисков является профессионализм наших людей и в блоке продвижения, и в блоке продвижения.

Кроме тяжелого труда и ответственности, у лидерства есть и плюсы. Сегодня мы видим, что наша компания активно влияет на рынок, видим, как наша деятельность приводит к изменениям и у наших коллег по рынку. Нам это приятно. В компании, стремящейся к лидерству, должны работать люди, которым нравится идти впереди. Всегда, постоянно быть первыми. Каждодневный тяжелый труд обязательно должен компенсироваться эмоциональным удовлетворением от осознания причастности к созданию наилучшего и уникального. <