

Компания «СетьПроект»: выбор рыночной ниши

Тезисы доклада

Опыт множества предпринимателей — от небольшой мастерской по ремонту обуви до гигантских корпораций, таких как «Боинг» или «Кока-Кола», показывает, что успех приходит к тем, кто выбрал себе чёткое направление работы и концентрирует свои усилия именно в этом направлении. Из тех, кто стремится заниматься сразу несколькими направлениями, мало кто выигрывает в конкурентной борьбе.

В 2004 году (на восьмой год существования нашей компании) это осознали и мы. У нас были, конечно, определённые успехи в работе с разными заказчиками из разных секторов рынка (с промышленными предприятиями, с банками, с дистрибуторами фармпрепаратов), но назвать эти успехи стабильными было сложно. Причина этому — отсутствие чёткого понимания собственной рыночной позиции и факторов своего рыночного успеха, в развитие которых нужно вкладывать силы и ресурсы.

Очевидно, чем уже выбрана ниша, тем легче в этой нише добиться стабильного успеха. Выбранная нами ниша сравнительно узка: это две группы заказчиков (металлурги и машиностроители) и проекты в трёх областях: системы хранения на базе продукции EMC, корпоративные сети на базе Cisco и инфраструктура Microsoft.

У крупных предприятий чёрной металлургии есть особенности, которые, по нашему мнению, делают их для компании-интегратора выгодными заказчиками. Прежде всего, это значительная потребность в автоматизированных системах (КИС и АСУТП), диктуемая особенностями технологических и бизнес-процессов; чем более современные производственные агрегаты используются на предприятии, тем больше их нормальная работа зависит от АСУТП и тем совершеннее эта АСУТП. Второй важной особенностью является стабильное финансовое состояние, позволяющее планомерно вкладывать значительные средства в автоматизацию и информационные технологии вообще; масштабные инвестиции в обновление производственных фондов неминуемо приводят и к инвестициям в информационные технологии.

У крупных предприятий тяжёлого машиностроения выгодные особенности похожи: это значительная потребность в автоматизированных системах (КИС, САПР, PLM, иногда и АСУТП) и, главное, объективная потребность в объединении предприятий-смежников в крупные промышленные группы, нуждающиеся во всё более тесной интеграции бизнес-процессов предприятий группы.

К нашему приятному удивлению, оказалось, что компаний-интеграторов, специализирующихся на этих сегментах рынка, сравнительно немного — то ли потому, что рынок госзакупок и работа с банками приучили большинство крупных интеграторов к палым деньгам, то ли потому, что промышленные предприятия оказываются требовательнее других заказчиков к качеству выполняемых работ и не все интеграторы этим требованиям могут соответствовать. В нашу пользу оказались и тесные профессиональные связи, которые поддерживают между собой специалисты промышленных предприятий, поэтому наш успешный опыт сопровождения и развития сетевой инфраструктуры ММК оказался авторитетен для самых разных промышленных предприятий.

Выбор продуктовых ниш оказался сравнительно прост: компании EMC, Cisco и Microsoft являются лидерами в своих сегментах рынка, а в некоторых областях (например, офисные приложения компании Microsoft и коммутаторы для локальных сетей компании Cisco Systems) полностью доминируют. Продукты этих компаний находятся на ранних или зрелых стадиях своего развития, но при этом они не столь передовые, что могут заинтересовать лишь технологических авангардистов (всем, наверняка, встречались люди, всегда пробующие всё самое передовое и не умеющие трезво оценивать риски, связанные с использованием технологических новшеств — эти люди, к счастью, не задерживаются на руководящих постах в службах ИТ промышленных предприятий). Важно и то, что просматривается заметный интерес рынка к комплексным решениям, построенным на базе продукции двух или трёх из этих изготовителей — например, почтовым системам на базе Microsoft Exchange, хранящих данные на дисковых массивах EMC CLARiiON и снабжённым системой архивирования на базе устройств EMC Centera и системой резервного копирования на базе ПО EMC NetWorker.

Продажа тех или иных продуктов, будь то системы хранения, сети или лицензии Microsoft, — не самоцель, хотя доход такая продажа, конечно же, приносит. Гораздо важнее для нас проектировать, внедрять и сопровождать системы, построенные на базе этих продуктов. Именно в этом проявляются наши факторы конкурентного преимущества — те, в развитие которых мы вкладываем свои силы и ресурсы и которые приносят успех в выбранной нише.

Мы сформулировали эти факторы конкурентного преимущества следующим образом.

- Увязка технических и организационных решений с бизнес- и технологическими процессами заказчика, скрупулёзный учёт его потребностей, пожеланий и ожиданий — это то, что делает проекты по-настоящему эффективными, поскольку удовлетворяются реальные деловые, а не чисто технические потребности заказчика. Длительный опыт работы с предприятиями металлургии и машиностроения, знание бизнес-процессов и технологических процессов, характерных для предприятий этих отраслей, позволяют нам эффективно учитывать условия каждого заказчика и типичные ограничения отрасли и активно применять наработанные решения в других проектах.
- Продвинутое и постоянно совершенствуемое технологии работы: системный подход к решению задач, комплекс шаблонов документов и методик выполнения работ, квалифицированное управление проектами — обеспечивают полноту выявления реальных потребностей заказчика, адекватность предлагаемых решений этим потребностям, оптимизацию цен, сроков и качества внедряемых решений. Применяемые технологии работы позволяют добиться стабильности качества и соблюдения заявленных сроков даже в самых напряжённых проектах. Насколько мы можем судить, основываясь на опыте выступлений в профессиональных сообществах, в части проработки технологий работы мы на голову опережаем практически всех коллег по рынку.
- Высокая квалификация персонала, в том числе инженерная культура, достигаемая тщательным отбором при приёме на работу, постоянным обучением и сертификацией, активным участием персонала в разноплановых проектах и в отраслевых конференциях, позволяет нам решать поставленные задачи в новых предметных областях или в условиях нехватки информации, быстро вникать в особенности бизнеса заказчика, выявлять даже плохо формализованные запросы, эффективно вовлекать в проекты персонал заказчика, субподрядчиков и изготовителей, выдерживать сжатые сроки и обеспечивать высокое качество исполнения проектов.
- Тщательный выбор изготовителей, тесные формальные и неформальные связи с ними обеспечивают высокое качество и разумные цены поставляемой продукции, возможность использования ресурсов этих изготовителей, их методик и опыта по выполнению сходных проектов. Наш опыт показал, что тщательный расчёт надёжности и производительности внедряемых решений по методикам изготовителей, следование их рекомендациям по построению инфраструктуры являются залогом безотказного функционирования этой инфраструктуры на протяжении всего срока её службы.

О том, что выбранный путь правилен, говорят как объективные показатели — рост нашего оборота на 70% в год (при среднем росте рынка системной интеграции в 30%), множество разнообразных проектов

во всех выбранных нишах, так и субъективные — например, награды фирм-изготовителей «За самые быстрые темпы роста в 2006 году» от Cisco Systems и «Лучшему партнёру по работе с промышленными предприятиями в 2006 году» от ЕМС.

Выгоды от работы с компанией-подрядчиком, сфокусированной на сравнительно узком сегменте рынка, есть и у заказчика.

Во-первых, это понимание интегратором особенностей отрасли и умение учитывать эти особенности при проектировании и развёртывании внедряемых систем. Специфические особенности и ограничения свойственны каждой отрасли, а их игнорирование или просто неумение выявить и учесть вполне способны провалить проект.

Во-вторых, чем уже ниша (и отраслевая, и продуктовая), тем большие ресурсы интегратор может вкладывать в её изучение — человеческие, организационные, финансовые... Это даёт заказчику возможность запускать довольно рискованные проекты, будучи уверенным, что подрядчик, глубоко знающий внедряемые решения и особенности отрасли заказчика, с такими проектами справится успешнее других, знающих обо всём понемногу.

Есть и третья выгода. Заказчику зачастую при принятии решения о начале сложного проекта важно убедиться в том, что кто-то подобный проект уже успешно реализовал, и отраслевая принадлежность этого «кого-то» существенно влияет на авторитет этого примера успешного внедрения. Для банкиров успех внедрения в другом банке существенно весомее успеха внедрения в интернет-провайдере, а для металлургов успех внедрения на другом металлургическом предприятии куда весомее успеха внедрения похожего проекта в нефтяной отрасли. Естественно, что и предложения подрядчика, успешно выполнившего подобный проект в отрасли заказчика, несравненно весомее, чем предложения его конкурентов.

Выгоды нишевой рыночной стратегии обнаружены задолго до нас — классики маркетинга Майкл Портер и Джек Траут много лет назад детально обосновали эти выгоды и продемонстрировали на множестве примеров. Знают про эти выгоды и многие наши конкуренты, однако владельцы и руководство мало кого из них имеют достаточно воли, чтобы этой нишевой стратегии следовать. Мы смогли.