

Тест на эффективность

«Эксперт Северо-Запад» №22 (420) от 8 июня 2009 года

Сергей Тихонов, автор «Эксперт Северо-Запад»

Денис Милющенко: «Во времена бурного роста, постоянного притока новых клиентов мы увязли в текучке. Не хватало времени и ресурсов, в том числе человеческих, на стратегическое развитие»



Компания «Барсум», разработчик программного обеспечения (ПО) для управления бизнес-процессами, обозначила в период глобального экономического кризиса интенсивный рост. С октября 2008-го по март 2009 года «Барсум» не только не уволил ни одного сотрудника, но и увеличил штат. Средняя зарплата персонала выросла на 22%, прибыль – на 34,4%. При этом долговая нагрузка составляет менее 3% от суммы годового оборота предприятия. О стратегии развития компании, а также о ситуации в ИТ-отрасли в целом рассказал ее генеральный директор **Денис Милющенко**.

Другие правила

– Судя по новостям компаний – участников отрасли, с наступлением экономического кризиса рынок ПО подвергся значительной стагнации. Каковы, на ваш взгляд, масштабы спада?

– Рынок ПО слишком неоднороден для средней оценки. Он имеет десятки сегментов. Скажем, в сегменте билингвовых систем для операторов связи спад наиболее значительный – порядка 40%, поскольку эти продукты зависят от инвестиционных программ телекоммуникационных компаний. В корпоративном сегменте рынка, на котором специализируется «Барсум», сокращение спроса, по нашим оценкам, к маю 2009 года достигнет 30%.

Есть ниша, совсем не затронутая кризисом, – ПО, оптимизирующее расходы предприятий. В целом негативные явления в сфере ИТ появились с задержкой на два-три месяца по сравнению с большинством отраслей. Во всяком случае, если судить по нашей статистике, вплоть до декабря 2008 года не только не было падения, а напротив – отмечался рост продаж по сравнению с аналогичным периодом 2007-го. В декабре, правда, маятник слегка качнулся, но при этом изменение было настолько незначительным, что его можно списать на статистическую погрешность.

– В итоге до ИТ кризис дошел только в январе 2009 года? Осенью, когда сокращение спроса уже коснулось практически всех рынков, вы предвидели спад в отрасли?

– Разумеется, мы понимали, что экономические потрясения такого масштаба не могут не отразиться на объеме платежеспособного спроса, в том числе и на рынке

ПО. В отличие от кризиса 1998 года, который был сугубо внутривоссийским, сегодняшние проблемы – мирового масштаба. А это значит, что строить бизнес только за счет низкой себестоимости труда, обусловленной сильной девальвацией национальной валюты, нельзя. Дефолт 1998-го, чрезвычайно болезненно отразившийся на большинстве предприятий страны, буквально озолотил российские ИТ-компании, которые были заняты разработкой ПО на экспорт. Специфика этого бизнеса такова, что львиная доля затрат приходится на фонд оплаты труда. Таким образом, доходы предприятий выросли прямо пропорционально увеличению курса иностранной валюты. В нынешних условиях спрос со стороны зарубежных заказчиков падает, что нивелирует положительный эффект, который экономика экспортно ориентированных ИТ-компаний получает в результате девальвации рубля.

Теория подтвердилась практикой

– Как удалось сохранить рост бизнеса в условиях падения спроса и удорожания кредитных ресурсов?

– Кризис – не стихийное бедствие. Это всего лишь тест на эффективность. Большинству предприятий пришлось пойти на радикальные меры: сокращать персонал, брать кредиты по огромным ставкам, закрывать целые направления деятельности. Потому что они не подготовились к изменениям условий. А ведь уже в августе было понятно, что произойдет с экономикой в дальнейшем. В последние годы многие компании переживали период рыночной экспансии, что подразумевает мощные финансовые вливания, увеличение долговой нагрузки, главенство количественных показателей над качественными, падение эффективности.

Экспансия для бизнеса необходима, однако важно не допустить серьезных перекосов. Нельзя рассчитывать на то, что благоприятная конъюнктура продлится вечно. В бизнесе, как и в жизни, время от времени следует остановиться, перевести дух, оглядеться и оценить себя со стороны. На языке корпоративного управления это значит регулярно контролировать эффективность всех элементов компании, соизмерять потенциальную выгоду с возможными рисками, отслеживать изменения во внешней среде. Если этого не делать, то кризис непременно застанет врасплох.

– Как вы приспособились к изменившимся условиям?

– Во-первых, решили сформировать резервный фонд для покрытия издержек в период спада активности на рынке. Для этого созвали специальное собрание акционеров, на котором договорились о значительном снижении выплат дивидендов в пользу накоплений. В результате у компании к началу 2009 года появилась солидная подушка безопасности, которая сейчас используется для развития перспективных проектов, предполагающих долгосрочные инвестиции.

Во-вторых, скорректировали маркетинговую стратегию, сделав ставку на программные продукты, позволяющие оптимизировать расходы компаний, экономить. Совершенно очевидно, что именно этот сегмент рынка будет расти в условиях сокращения прибылей. Мы решили разрабатывать автоматизированные системы для контроля и оптимизации затрат компаний на телекоммуникационные услуги и инфраструктуру. Наши сотрудники создали специализированный программный комплекс для решения данных задач и не прогадали – прибыль «Барсума» растет, несмотря на сокращение спроса в целом по рынку.

В международной практике такие системы обычно называются TEM – Telecom Expense Management. Они востребованы в условиях кризиса, поскольку их применение может позволить предприятиям противостоять негативным экономическим явлениям, повышая эффективность, а не за счет сокращения бизнеса и урезания расходов на развитие. Внедрение такого ПО позволяет сократить до 30% издержек, связанных с использованием услугами связи и поддержанием необходимой технической инфраструктуры. Спрос на подобные программы за кризисный период вырос почти в два раза. В этом году мы бросили все силы на это направление. В последнее время мы занимались разработкой нового поколения систем TEM, выпуск которых был намечен на 2009 год, однако экономический кризис подтолкнул «Барсум» к необходимости ускорить разработку. Как показала практика, такое решение оказалось абсолютно правильным, поскольку именно за небольшой период с октября по декабрь 2008 года (самый разгар кризиса) к нам обратились сразу несколько крупных компаний с заказами на установку системы управления телекоммуникационными затратами.

Время собирать

– Но это лишь малая часть рынка ИТ. Как будет развиваться индустрия разработки ПО в долгосрочной перспективе?

– Как будут обстоять дела в сфере ИТ, в основном зависит от решения фундаментального вопроса российской экономики: сохранится ли в России экономическая система, ориентированная на эксплуатацию природных ресурсов, или же мы будем двигаться в сторону развития инновационной промышленности, использующей наукоемкие технологии.

В первом случае я не вижу большого потенциала для развития. Перегрев рынка труда на фоне интенсивного роста экономики лишил нас главного козыря на международном рынке заказного ПО – низкой себестоимости. Рост зарплат в сфере ИТ в последние годы существенно превосходил средние показатели по стране. При этом причина роста заключалась не в повышении эффективности работы сотрудников, приводящем к росту прибыли компаний, а в чудовищном дефиците кадров – произошел отток молодых специалистов в другие отрасли, прежде всего в торговлю, где можно было заработать деньги с меньшими усилиями. Кроме того, дешевый импорт стимулировал спрос на готовые технологии, разработанные за рубежом. В результате высокотехнологичные продукты иностранного производства полностью доминируют на российском рынке. Возьмите ИТ-инфраструктуру любой компании из любой отрасли. Если сопоставить совокупную стоимость средств программного и аппаратного обеспечения российского и западного производства, то доля отечественной продукции едва ли составит несколько процентов.

Сейчас появляется шанс на качественные изменения в сфере высоких технологий. Возникают стимулы переходить от сервисно ориентированных бизнес-моделей ИТ-компаний к производственно ориентированным. Последние, безусловно, оказываются в выигрыше, поскольку их прибыль зависит прежде всего не от численности персонала, а от качества идей и их реализации. К примеру, в нашей компании в отличие от многих других не было проблем ни с возвратом кредитов, ни с сокращением штата или урезанием зарплат. Напротив, по итогам 2008 года зарплаты

отличившихся в течение года увеличены, а количество сотрудников выросло с 386 до 422 человек.

– Вы считаете, что в целом кризис играет позитивную роль в развитии ИТ?

– В определенной степени. Во времена бурного роста, постоянного притока новых клиентов мы увязли в текучке. Не хватало времени и ресурсов, в том числе человеческих, на стратегическое развитие. Применительно к нашей компании это обновление продуктового портфеля, создание автоматизированных систем, которые могут быть востребованы рынком не в данный момент, а в определенной временной перспективе. То есть работа над тем, что не приносит сиюминутного дохода. В годы подъема 90% времени уходило на работу по реализации текущих проектов: технические согласования, внедрение, адаптация ПО под специфические требования клиента.

Но для того чтобы сделать качественный, эволюционный шаг, особенно в технологичной сфере, необходима полная концентрация лучших ресурсов, которыми обладает предприятие. Снижение деловой активности на рынке дало нам тайм-аут для технологического рывка. Сегодняшний кризис научил нас очень важному – эффективно управлять рисками и всегда думать о завтрашнем дне.

Санкт-Петербург