

## Нишевый бизнес: доказать клиенту свою компетенцию

**Р**ынок современных высокопроизводительных IT-продуктов – остро конкурентная среда, жестко отсеивающая игроков по способности перспективного видения своего бизнеса. Куда расти и как развиваться компании, имеющей планы долгосрочного и успешного продвижения на нем? Какие рыночные стратегии позволяют выдвинуть предложения, представляющие ценность для заказчика и побуждающие его становиться приверженным той или иной марке? Как рождаются новые направления бизнеса и какова роль высшего менеджмента в этом процессе? Наш собеседник в этом разговоре – управляющий директор группы компаний Arbyte Олег Кукушкин.

**– Компания Arbyte известна как небольшая, но динамично развивающаяся фирма, которая за несколько лет работы на рынке существенно реформировала свой бизнес, обрела индивидуальное, хорошо узнаваемое лицо и в известных отношениях считается инноватором в отечественной индустрии вычислительной техники. Всегда интересно понять, как строится бизнес такой компании, каковы особенности ее развития на рынке.**

– В терминах теории конкуренции стратегия развития компании Arbyte определяется как нишевая. При этом у нас несколько направлений бизнеса, каждое из которых нацелено на определенный рыночный сегмент. Таким образом, по своей структуре Arbyte представляет собой группу нишевых компаний.

Если сказать коротко, наша стратегия состоит в том, чтобы углублять свою специализацию в выбранных направлениях и стремиться к максимальному увеличению своей доли на специализированных рынках. Мы интенсивно разворачиваем этот процесс на протяжении последних нескольких лет и на настоящий момент можем констатировать, что существенно преуспели на этом пути.

Раньше мы были типичной малой фирмой-производителем, каких немало на отечественном компьютерном рынке, предлагающем продукцию для корпоративного сектора. Мы производили стандартные модели компьютеров широкого применения и выполняли для заказчиков сопутствующие работы. Но бизнес развивался, и стратегия малой фирмы перестала соответствовать стратегическим задачам растущей компании. Продолжать функционировать в рамках возможностей стандартного сборщика ПК по достижении определенного стажа нахождения на рынке – тупиковый путь, не имеющий перспектив мас-



штабного развития бизнеса. Поэтому мы избрали путь специализации, в первую очередь, конечно, в области производства компьютерной техники, которое составляет основной объем нашего бизнеса – более 50 процентов.

**– Какова предыстория выхода компании на путь поставщика специализированных решений для рынка САПР?**

– Выполняя проекты для машиностроительных предприятий, мы убедились в том, что, специализируясь в этой нише, можно создавать продукцию, которая имеет огромные преимущества перед обычной, универсальной, компьютерной техникой. Здесь мы начали двигаться в нескольких направлениях. Сейчас практически все конструкторско-технологические работы на современных промышленных предприятиях ведутся с применением систем автоматизированного проектирования, которые создают предпосылки для значительного повышения эффективности проектировочного процесса, но насколько они будут реализованы, зависит от оптимальной организации программно-аппаратных комплексов, на которых выполняются профессиональные приложения. Предыдущий опыт работы с отраслевыми предприятиями показал, что в первую очередь для это-

го требуются максимальные вычислительные мощности, и с 2003 года мы начали поставки высокопроизводительных вычислительных систем.

Пришлось с головой погрузиться в отрасль, ее специфику, в функциональные возможности конкретных программных пакетов, установить непосредственный контакт с зарубежными компаниями, которые выпускают соответствующее программное обеспечение (в настоящее время мы партнерствуем практически со всеми серьезными производителями пакетов САПР, как зарубежными, так и отечественными), привлечь в компанию специалистов самой высокой квалификации, с тем чтобы определить для себя требования к той продукции, которую мы должны сделать. В итоге нам удалось выдвинуть на рынок в таком сегменте, как рабочие станции на базе Microsoft Windows и Intel platforms, совершенно уникальные предложения. Они уникальны по целому ряду параметров.

Разрабатывая свои решения, мы пошли достаточно нетрадиционным путем. Предлагаемые решения тестировались либо в Центре высокопроизводительных вычислений совместно с клиентом, либо прямо на базе заказчика, который “гонял” системы на своих основных приложениях. Таким образом, такая важная характеристика графической станции, как производительность, тестировалась и доводилась до максимальных значений не под какими-нибудь тестами, а под реальными пакетами, на реальных задачах.

Двигаясь в этом направлении, компания накопила бесценный опыт выбора оптимальных решений для клиентов, и сейчас мы им предлагаем не то, что дорого или модно, а те системы, которые максимально соответствуют характеру задач, стоящих перед клиентом. При этом мы стремимся к экономии средств заказчика, поскольку лишних денег нет даже у самых богатых, и не предлагаем клиенту модели с избыточными для его целей характеристиками, придерживаясь непреложной установки делать бизнес не на его деньгах, а на своей доказанной компетенции.

**– Графические станции Arbyte в последние годы уверенно осуществляют свое движение “в массы” под флагом “тихой революции”. Насколько существенны преимущества такой техники?**

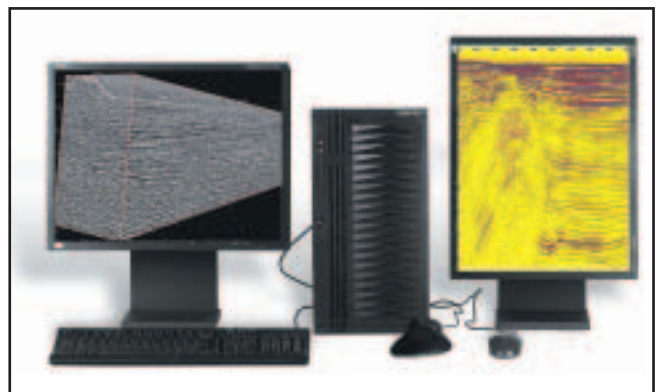
– Да, уникальной особенностью техники компании Arbyte является сверхнизкий уровень шума и вибрации, производимых ею при работе. Графические рабочие станции – это мощнейшие системы, которые при росте производительности процессоров и винчестеров со временем стали очень шуметь, превышая не только медицинские нормы, но и пределы физиологической адаптивности человека. Это относилось ко всем рабочим станциям всех производителей, предлагающих свою продукцию в этой сфере. Arbyte стала первой, кто обратил внимание на этот факт и начал работать над проблемой.

Мы применили ряд технологий – know-how компании и в конце 2004 года объявили о “тихой революции”. На сегодняшний день все компьютеры, графические рабочие станции и даже серверы начального уровня Arbyte – самые тихие в отрасли.

Достаточно сказать, что производимые нами персональные компьютеры соответствуют ночным (!) медицинским нормам, а это весьма показательный параметр. Чтобы можно было объективнее оценить эту характеристику, сделаю некоторые пояснения. Существующие ГОСТы устанавливают, какие уровни шума в течение периода бодрствования организм в состоянии выносить и полноценно восстанавливаться после этого во время сна. Как известно, существуют ночные и дневные нормы. Так вот, порог шума, производимого нашими ПК, находясь машина в зоне вашего ночного отдыха, не помешал бы вам сбросить накопленное за день напряжение и полностью восстановить свои силы.

Уникальность наших предложений, о которой я уже не раз упомянул, в данном случае состоит и в том, что разработанные нами технологии позволяют реализовывать эти модели компьютеров без существенного увеличения цены.

Другой наш продукт – сервер для рабочих групп Silex, который мы выпускаем уже 2 года, работает настолько тише обычного ПК, что на выставках и презентациях, где мы его демонстрируем, люди порой пытаются включить машину, работающую при полной нагрузке, будучи совершенно убеждены, что сервер выключен. Таким образом, с этой техникой мы прочно занимаем “экологическую” нишу в разряде обычного оборудования.



**– Ваши усилия в этой области нашли благодарный спрос в пользовательской среде, не говоря уже о том, что это сильный маркетинговый ход в развитии бизнеса компании. Ведутся ли работы по улучшению других эргономических характеристик производимого вами оборудования?**

– Да, мы работаем еще над одной характеристикой – электромагнитным излучением. Однако с этим параметром не все так ясно, как с шумом, ситуация здесь довольно странная. С одной стороны, никто не сомневается в том, что подвергаться электромагнитному воздействию вредно, с другой – медицина не смогла до сих пор научно обосновать нормы на электромагнитное излучение, превышение которых представляет угрозу здоровью человека. Наука не располагает данными о том, в чем конкретно состоит его вред здоровью и не имеет “единиц измерения”, в которых можно было бы вычислять нормы этого вредоносного воздействия. Ограничения существуют только на очень мощное излучение – нельзя, например, находиться на антенном поле, создаваемом мощными

источниками такого излучения – ЛЭП, высоковольтным оборудованием, радио- и телепередатчиками и т.д.

Так что мы ведем работы по снижению излучения от нашего оборудования без каких-либо директивных ориентиров. Единственные стандарты, которые имеются в этой области, касаются аспектов защиты информации от так называемого съема данных. Известно, что с работающего компьютера или ноутбука можно по тем паразитным излучениям, которые они производят во время работы, произвести съем любой информации, и пользователь даже не будет знать, что подобная операция имела место.

Сейчас мы концентрируем свои усилия в данной области в основном на этом аспекте. Мы исходим из того, что если мы защитим машины от возможности удаленного съема с них информации, параллельным явлением будет и снижение воздействия на биологический объект этого излучения, то есть, защищая бизнес своих клиентов, мы одновременно охраняем и их здоровье.

**– Чтобы завершить с “презентационной частью”, какие еще неординарные, возможно, вещи может предоставить своим клиентам ваша компания?**

– Коротко упомяну еще об одном моменте, характеризующем действительную эксклюзивность наших предложений для заказчиков, – это организация сервиса, что немаловажно для предприятия, даже если речь идет об обслуживании простой графической станции. Стоимость такой станции вместе с гарантийным обслуживанием составляет около \$ 1000, и за эти деньги мы предлагаем ремонт практически во всех крупных городах России – у нас на настоящий момент уже более 120 сервисных центров по стране. Мы единственный поставщик, кто ремонтирует графические станции на месте нахождения заказчика в течение 5 рабочих дней, предоставляя при этом гарантию, срок которой у нас составляет 5 лет. Это действительно исключительное по всем параметрам предложение на рынке.

**– Ваш бизнес в сборочном производстве в сильной степени зависит от качества продукции, предоставляемой поставщиками. Как вы подбираете себе партнеров в этой области?**

– Здесь мы уже более 5 лет практикуем японский подход, который взяли на вооружение, когда он только начал приобретать популярность в России.

Прежде всего мы выбираем надежных поставщиков. Например, мы заинтересованы в переходе на корпуса российского производства, но, к сожалению, до сих пор результаты наших тестирований не позволяют нам это сделать и по показателям уровня шума, и по показателям надежности блоков питания, хотя механическая часть уже достаточно хорошо делается в России. Так что пока мы вынуждены ввозить наши корпуса из-за рубежа.

Кроме того, мы прибегаем к достаточно необычному для России методу при поиске поставщиков. Мы пользуемся услугами специализированных аудиторских компаний, как правило, авторитетных международных фирм с

солидным стажем работы в данной области для проведения аудита производства на конкретных предприятиях, которые мы рассматриваем как своих потенциальных поставщиков. Такой аудит имеет своей целью, во-первых, оценить, может ли данное предприятие выпускать качественную продукцию и с какой вероятностью, и, во-вторых, провести тестирование предоставленных нам образцов на предмет их соответствия стандартам и параметрам, заявленным производителем.

И еще один аспект в этой работе – контроль партий перед отгрузкой. Когда партия корпусов или партия блоков питания – они поставляются отдельно, поскольку производятся на разных заводах, – готова к отгрузке, мы также заказываем независимой компании ее аудит. Эксперты компании приезжают на зарубежное производство, вскрывают паллеты в определенной последовательности – по схеме военного стандарта США (так называемый выборочный контроль) – и производят тестирование. Проверка обеспечивается очень четкая. Достаточно сказать, что у нас оцениваются порядка 60 параметров только по одним корпусам (без блоков питания), и если экспертиза высказывает одно серьезное либо два небольших замечания, вся партия возвращается поставщику на доработку.

Это очень оправданный подход, который позволяет нам сокращать издержки и выдерживать высокие гарантийные сроки и низкие цены на продукцию.

**– Кроме традиционного для вас направления – производства техники – вы занимаетесь еще несколькими проектами. Какими соображениями определялся выбор именно этих направлений?**

– Стратегическая установка в компании – выходить на зарождающиеся рынки. Некоторое время назад мы обратили внимание на такую мало освоенную в России область, как управление бизнес-процессами и IT-сервисами, и вот уже 4-й год мы продвигаем здесь продукты фирмы LANDesk. В этом году LANDesk вывела на рынок такие перспективные продукты, как LANDesk Process Manager и LANDesk Service Desk.

Значимость для бизнеса систем, подобных LANDesk Business Process Manager, весьма велика. Эти продукты обеспечивают объединение технологических операций и действий людей в единый процесс и оптимизацию бизнес-процессов в соответствии с целями бизнеса, включая и такие фундаментальные, как увеличение прибыли и прирост возврата инвестиций.

LANDesk Service Desk относится к новому классу ПО, которое находится на пике подъема даже за рубежом. Эти продукты осуществляют управление IT-сервисами. В России также наблюдается интерес к этому направлению, и наиболее продвинутые компании уже приступили к реализации проектов по построению процессов ITSM в своих бизнес-структурах. У нас создан ITSM-департамент, который будет заниматься ITSM- и Service Desk-задачами.

Еще одно направление, на которое не так давно вышла компания, – это создание систем стереовизуализации. Тоже новый и перспективный рынок, и в России внимание к нему проявляют потребители из разных отраслей.

В 2005 году компания разработала свою первую систему стереовизуализации Arbyte VisioCenter. Этот продукт представляет собой интерактивную вычислительную среду для индивидуальной и групповой работы, позволяющую работать с изображениями как с реальными трехмерными объектами. Система основана на новейших технологиях получения стереоскопического изображения. Эти технологии позволяют не только добиться высококачественного стереоскопического эффекта, но и дают возможность использовать любые типы экранов. В качестве генератора изображения используется профессиональная графическая станция Arbyte CADStation.

Применение Arbyte VizioCenter упрощает анализ, проектирование, инжиниринг и тестирование проектов, позволяет отказаться от экспериментов в реальных условиях, а также решать другие задачи, где необходимо анализировать пространственные взаимосвязи.

Стереовизуализация – очень сильное презентационное средство. Она обеспечивает эффект присутствия человека внутри какого-либо объекта, что делает применение этой технологии на сегодняшний день остро актуальным в такой, например, области, как гражданское строительство. У нас уже начаты соответствующие проекты с крупнейшими застройщиками Москвы.

Технология позволяет им реалистично презентовать объект, возведение которого только начинается. Мы встретили интерес к своему продукту также и со стороны структур, занимающихся планировкой архитектурного облика целых районов.

Другая область применения 3D-визуализации – моделирование физических процессов, сложных динамических систем. Мы можем, например, смоделировать процесс горения в двигателе или, скажем, реальную картину движения воздушных потоков в системе обдува какого-то сложного объекта. Возможность увидеть скрытые от человеческих глаз явления изнутри, посмотреть на них с разных пространственных точек позволяет принять решение о том, какие изменения следует внести в конструкцию изделия, чтобы оптимизировать протекающие в нем процессы.

**– Вы являетесь эксклюзивным представителем в России только компании LANDesk, или у вас имеются подобные проекты и с другими вендорами?**

– Помимо компании LANDesk мы являемся также национальным дистрибутором Silicon Graphics и продвигаем их продукты в целом ряде областей. Например, мощные платформы, предлагаемые этой компанией для инженерных расчетов, применяются не только в машиностроении, но и в такой несколько неожиданной для этого разговора отрасли, как киноиндустрия, их широко использует Голливуд. Мы в этом направлении работаем с Мосфильмом. Через установки SGI проходит вся снятая на пленку кинопродукция студии, превращаясь в цифровые данные, которые потом обрабатываются с помощью монтажа, добавления эффектов и т.д. Очень хорошие результаты дают решения SGI в нефтедобывающей отрасли, где остро стоит вопрос разведки новых месторождений и грамотной эксплуатации имеющихся.

**– То, насколько слаженно работает тот или иной коллектив, в очень большой степени зависит от способа управления людьми, принятого в организации. Каков корпоративный стиль управления кадрами в компании Arbyte?**

– На самом деле, особенности управленческой культуры в конкретной организации во многом диктуются спецификой бизнеса. Было бы ошибкой заимствовать стиль управления коллективом в какой-либо успешно развивающейся компании и пытаться его привить в другой, пусть и действующей на том же самом рынке, но имеющей иную структуру бизнеса, иную конкурентную стратегию, свои конкретные задачи.

Стиль, принятый в нашем коллективе, делает более комфортной работу людей, которых мы считаем своим наиболее ценным активом, потому что компетенция той команды, которая создает и продвигает нишевый продукт, – это основа бизнеса, все остальное – зарегистрированные торговые марки, патенты – вторично. Следует отметить, что и сама нишевая специализация делает сложным уход людей из команды – очевидно, что человек, наработавший солидный опыт в узкой технологической области, является наиболее востребованным именно в своей родной компании, а не где-то на стороне.

Закономерно и естественно, что наша корпоративная политика направлена на сохранение людей в коллективе, создание для них комфортного психологического климата, который является немаловажным фактором, обуславливающим их приверженность компании.

Тем предприятиям, на которых конкурентная сила приходится не в кадрах, а, например, в инвестициях, тем более крупных инвестициях, уже вложенных в бизнес, вероятно, требуется другой стиль управления. Я знаю бизнес, где жесткий, линейный подход к управлению (речь о предприятии, специализирующемся в области разработки и продвижения монотовара) дает исключительные результаты.

**– А каков лично ваш метод взаимодействия с подчиненными вам сотрудниками?**

– У меня сложился “тренерский” стиль общения с командой. Я работаю вместе со своими людьми и, чем могу, помогаю им как руководитель, более опытный в чем-то коллега, представитель администрации компании, наконец. При этом стараюсь признавать определенную автономию за коллективными решениями своей команды. Если я вижу, что мои сотрудники действуют достаточно квалифицированно и согласованно, я не навязываю им своего мнения. Повторяю, может быть, такой характер взаимоотношений хорош именно в нашем конкретном коллективе, и в иных случаях он не будет себя оправдывать.

**– Благодарю вас за беседу. Было познавательно и интересно. Очевидно, что оборудование и программное обеспечение, предлагаемые компанией Arbyte, имеют хорошие рыночные перспективы, и их востребованность со стороны заказчиков будет неуклонно расти.**

Интервью провела Елена Васильева