

Сергей Эскин:

Главное — воля и здравый смысл



В ситуации все углубляющейся информатизации российского общества растет спрос на компьютерную технику. О сегодняшнем, завтрашнем спросе на нее и отечественном производстве заместитель главного редактора журнала «Электроника: производства и торговля» Александр Гудко беседует с генеральным директором компании DEPO Computers Сергеем Эскиным. Топ-менеджер делится своим опытом организации производства и бизнеса в целом, наблюдениями за эволюцией частных и корпоративных потребителей техники, анализирует реальные возможности развития иностранных профильных компаний на российском рынке и рассуждает о специфике конкуренции с ними отечественных производителей.

— Сергей, как вы оцениваете сегодняшний компьютерный рынок — каково его настоящее и ближайшее будущее в плане развития?

— Рынок достаточно динамично развивается, особенно, если присмотреться к темпу роста сегмента ноутбуков, — он который год привлекает к себе особое внимание. Темпы роста потребления настольных компьютеров также держатся на неплохом уровне, порядка 5-7%. Так что ближайшие перспективы я оцениваю как очень положительные. Что же касается далекого будущего, оно сложнопредсказуемо — мы находимся на технологи-

чески развитом и быстрорастущем рынке, и каков будет персональный компьютер, скажем, через 7 лет, сейчас никто не возьмется предсказать.

— Действительно, каким он будет, сказать непросто, но возьметесь ли вы, как профессионал, спрогнозировать, на какой из компьютерных сегментов имеет смысл делать ставку сегодня и в перспективе?

— Тут лучше говорить о мудрой политике компании, чем рассуждать о будущем сегментов. Мы, например, не делали ставку на какой-либо один единственный продукт и поэтому абсолютно свободны в

выборе товарных линеек. По мере открытия так называемых окон возможностей, мы начинаем заниматься новыми продуктами, например, ноутбуками или коммуникаторами... Умение своевременно и оперативно реагировать на рыночную ситуацию — это серьезное конкурентное преимущество в современном бизнесе.

— Пройдя путь с момента создания производства до сегодняшнего дня, с какими проблемами вы столкнулись?

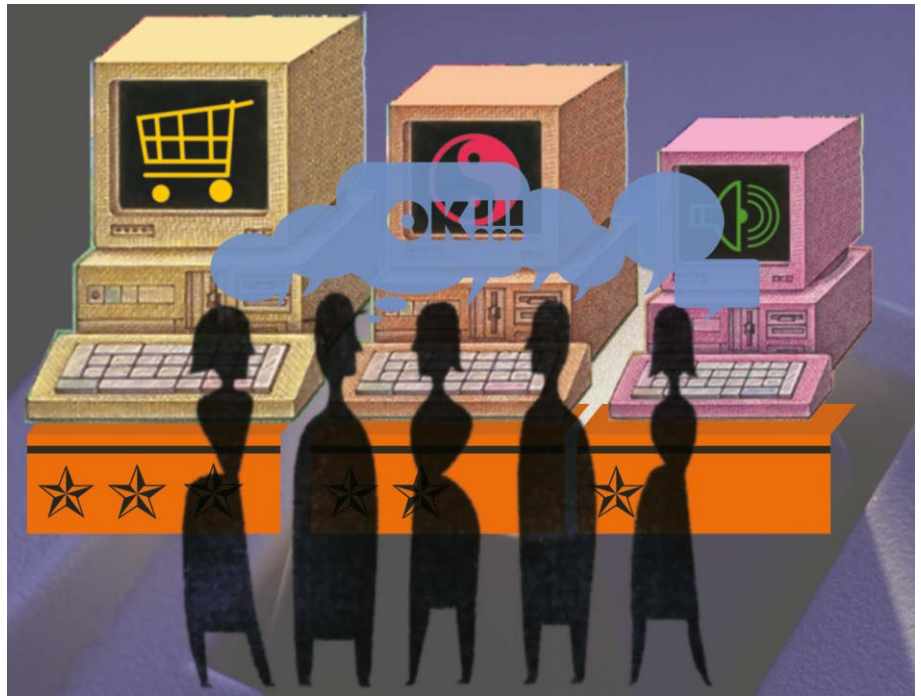
— Никаких особенных проблем у нас не было. Все шло достаточно ровно и спокойно. Конечно, имели место некоторые трудности, которые обычно возникают на начальных этапах построения любого бизнес-процесса, когда люди еще не до конца его понимают, когда еще нет окончательно доработанных инструкций. Важно не создавать системных, накапливающих ошибок. Вот существует система управления качеством стандарта ISO 9001:2000, и, к слову сказать, на нашем предприятии она разработана, внедрена и сертифицирована. Она обеспечивает повторяемость и воспроизводимость процессов, а если сам по себе процесс описан неправильно, то ошибка повторяется раз за разом, что приводит к закономерной стагнации бизнеса. Стало быть, сис-

тема управления качеством сама по себе не панацея. Эффективность процесса в первую очередь зависит от людей: должен быть жесткий начальник производства, жесткий главный инженер или главный технолог, точно представляющие суть своей работы и конечные цели, которых нужно достичь. Необходимо использовать бенчмарки*, вести статистику результатов тестирования, анализ и работу над ошибками. А вообще, секрет прост: при наличии воли и здравого смысла все получится.

— **Что должен делать топ-менеджер/руководитель компании, которая находится в числе лидеров компьютерного сегмента, чтобы в авангарде она и осталась?**

— Если вы активно практикующий бизнесмен, то, прежде всего, должны понимать риски, думать о них, предпринимать какие-то контрмеры, чтобы негативные события не произошли или их последствия были минимальны. Это, «чтобы с горы не сбросили». А чтобы «залезть на гору», нужно придумать что-то, что будет вас отличать от остальных участников рынка и не просто придумать, а успешно и своевременно реализовать. При этом качество воплощения вашей идеи должно быть крайне высоким, чтобы ваш потребитель это оценил. Важна и сама по себе идея. Для ее создания необходимо следить за тенденциями и, главное, видеть дальше, чем конкуренты. Есть хорошая поговорка, Аристотель Онассис сказал: «Не надо гоняться за деньгами, надо идти им навстречу». Это о том, что важно не только «отловить» тенденцию, но и уметь «вычислить» вторую, третью производную от замеченного тренда. Так можно получить понимание о том, к чему, в конце концов, приведут происходящие сегодня процессы, и строить свою стратегию в соответствии с этим долгосрочным знанием. Например, если мы сейчас наблюдаем «бум» рождаемости, то очевидно, что через два-три года это приведет к всплеску потребности в детских садах, еще через несколько лет — к спросу на места за школьной партой, а если смотреть еще дальше, то можно уверенно предсказать высокий спрос на высшее или профобразование. Такой анализ позволяет понять, во что сегодня нужно инвестировать, чтобы получить положительный эффект в будущем.

* *Бенчмарк, тест производительности (англ. benchmark) — контрольная задача, необходимая для определения сравнительных характеристик производительности компьютерной системы. Иногда бенчмарками также называются программы, которые тестируют время автономной работы ноутбуков и КПК, радиус действия беспроводной сети, пропускную способность каналов передачи данных, АЧХ звукового тракта и другие доступные для измерения характеристики, напрямую не связанные с производительностью. Бенчмарки используются для сравнения производительности компьютеров и часто являются критерием для выбора компонент того или иного производителя. Кроме того, успешное прохождение ряда бенчмарков является свидетельством стабильности системы в штатном и в форсированном режимах. (По материалам Википедии).*



— **Позволю себе продолжить вашу причинно-следственную цепочку: «... и всем этим людям потребуются компьютеры».**

— Совершенно верно! Главное — нельзя спокойно почивать на лаврах. Нужно думать и еще раз думать.

— **Фактически мы с вами сейчас затронули тему роста поставок в связи с масштабными тенденциями. Скажите, сегодняшние стратегические тенденции отражаются на соотношении поставок в частный и корпоративный сегменты в сегменте десктопов?**

— Сейчас это соотношение приблизительно равновесное — 50 на 50. В последние годы баланс практически не меняется. И в будущем, думаю, серьезных изменений не предвидится.

— **Ну хорошо... Потребление примерно одинаково. А как меняются требования частного и корпоративного потребителя к предлагаемым десктопам?**

— Частный потребитель эволюционирует. Он начинает понимать, зачем ему нужен компьютер. Последние три года бурно развивается ритейл и потребительское кредитование. Это привело к тому, что «передовое большинство» потреби-

лей уже купило и эксплуатирует свой первый домашний компьютер. Когда они его покупали, то естественно не обладали опытом использования ПК и, соответственно, пониманием, для чего он им реально нужен, и что этот компьютер в принципе может. Зайдя в магазин, они видели на полке компьютеры стоимостью, условно говоря, от 9 тыс. руб. до 39 тыс. руб. Разница колоссальная и для большинства потребителей необъяснимая. Поэтому люди выбирали то, что дешевле. Но после приобретения очень быстро пришло осознание того, что хотелось бы делать одно, другое и третье, а недорогая машина выполняет операции нескончаемо долго, и это раздражает. Играть невозможно. 3D модель, вообще не поворачивается, либо чтобы повернуть ее на 3 градуса требуется 15 минут пересчета, что для дизайнера то же, что вообще не работать. И так далее. В итоге сегодня частный потребитель уже точно понимает, что ему нужно и подходит к выбору домашнего компьютера осознано и требовательно.

С корпоративным потребителем тоже произошли серьезные изменения. Если раньше при поставках в корпоративный сегмент мы сталкивались с тем, что требования к компьютерам озвучивал, к примеру, бухгалтер, который понимал какие характеристики машины нужны под его задачи, то сейчас техника заказывается централизованно через IT-подразделения. В средних компаниях и выше штатные IT-специалисты определяют техническую политику, исходя из структуры организации и принципа минимизации общей стоимости владения. Они понимают задачи бизнеса, разрабатывают стандарты рабочих мест и, исходя из этих стандартов, ищут предложения по их адекватному наполнению. В их запрос входит и цена, и

организация поставки, и условия дальнейшего обслуживания. Если раньше компаний с таким подходом к построению и обслуживанию ИТ-инфраструктуры были единицы (и преимущественно иностранные), то сегодня это более или менее сложившаяся практика, по крайней мере, в московских и крупных региональных структурах. Отталкиваясь от этого, и приходится строить взаимоотношения с заказчиками.

— **Говоря о частном потребителе, вы сказали, что он приходит за вторым компьютером уже как за инструментом решения обозначившихся на практике проблем. То есть, в масштабах рынка можно говорить о «второй волне» покупок. Что будет дальше? Наступит ли насыщение?**

— Включившись в эту «гонку», человек начинает менять устройства по мере роста своих потребностей и усложнения ПО. Кроме того, сейчас потребители все больше внимания стали обращать на то, как выглядит компьютер (ПК становится полноправным элементом интерьера), а значит, растет спрос на устройства необычного дизайна, гармонирующего с тем или иным интерьером и стилем жизни... Мы, как производитель, экспериментируем сейчас в данном направлении.

— **Какие каналы используете для донесения продукции до потребителя?**

— У нас четыре канала продаж. Первый — большая дилерская сеть из более, чем 2000 партнеров. Она сформировалась еще во времена дистрибуции. Среди наших партнеров — средние и мелкие внедренческие организации, некоторые из них занимаются еще и ритейлом, но не профессионально, не системно. Просто владеют, условно говоря, несколькими магазинчиками, или в офисе есть прилавок, где они могут продать ПК случайно зашедшему туда покупателю. Второй канал продаж — это ритейлеры федерального масштаба, такие как «Эльдорадо», «М.Видео», «Техносила», а также региональные компании, которые являются значимыми операторами в своих регионах, например, DOMO, «Рембыттехника» и некоторые другие достаточно сильные региональные структуры. Есть у нас и прямой ритейловый канал — свой собственный электронный магазин, который очень эффективно работает с частными потребителями, как говорят — «магазин при заводе». Здесь, конечно, объемы продаж значительно меньше, чем в федеральном ритейле, но эту точку мы рассматриваем, в основном, как полигон для новых маркетинговых инициатив. Реализуется наша продукция и напрямую корпоративным клиентам, начиная с сегмента СМБ и заканчивая крупными корпоративными аккаунтами федерального уровня, такими как Газпром, Центральный Банк, госорганизации.

— **Я так понимаю, что для крупных заказчиков вы не просто поставляете**

крупные партии компьютеров, а готовите индивидуальные решения?

— Да, конечно. С некоторыми из них мы очень плотно работаем в инженерном плане. К таким клиентам можно отнести, например, «Яндекс», компанию «Биотек», банк «Русский стандарт». Для последнего мы делали аппаратуру «под ключ» прямо на заводе. Помимо работы по согласованной спецификации, приходилось учитывать нестандартные требования к ПО и самим машинам. В частности, использовалась технология заливки образа диска заказчика. Для крупных распределенных структур это очень востребовано, так как существенно экономит деньги на установку. Если машина приходит в таком виде к заказчику, то все, что остается сделать — воткнуть вилку в розетку и сетевой кабель. После старта машина «сама себя найдет» в корпоративной сети, настроит все ближайшие принтеры, сканеры, подключится к базе данных, к почте — то есть начнет нормально функционировать.

— **Думаю, оригинальные решения пытаются предлагать и иностранные поставщики. С развитием процесса интеграции России в мировое сообщество приток вендоров и их предложений будет усиливаться. Как, на ваш взгляд, это повлияет на отечественные производственные рейтинги?**

— Если на российский рынок придет, скажем, компания HP и будет активно действовать, то у нее не будет принципиальных конкурентных преимуществ за исключением объективно сильного бренда и большого бюджета. Но при этом, на мой взгляд, компания вряд ли сможет адаптировать бренд под текущее состояние потребностей российского рынка. Чтобы прийти к такому выводу, достаточно вспомнить запущенную HP рекламную worldwide-кампанию, в которой чемпион Америки по сноуборду, делая пасы руками, рассказывает про ноутбук. В Америке он звезда, которую точно все узнают в лицо. А у нас многие вообще толком не знают, что такое сноуборд. Возникает раздражение от непонимания и, как следствие, — низкая эффективность рекламы. Теперь о финансовых возможностях. Поскольку HP — мультинациональная компания и имеет большие worldwide-бюджеты на продвижение и рекламу, то, теоретически, существует возможность, что она просто «зальет деньгами» рынок. Однако на практике это не так уж просто



реализовать. Во-первых, тратить безумные деньги на массированное «поливание» рынка им не позволят собственные акционеры. Кроме того, если посмотреть на финансовые результаты наших западных конкурентов, то они неплохо выглядят только относительно их же самих, а в сравнении с показателями представителей других рынков, это не такие уж впечатляющие цифры. Есть еще одно, что работает против иностранных производителей. Местные игроки локального рынка гораздо лучше его понимают и гораздо эффективнее и с точки зрения маркетинга, и с точки зрения создания новых продуктов, и с точки зрения управления персоналом. И этот факт является более чем достаточной компенсацией преимуществ мультинациональных компаний.

— **Иностранные компании идут в Россию, а собирается ли DEPO Computers осваивать зарубежные рынки?**

— Да, мы видим перспективы для развития на зарубежном рынке, причем в самой высокотехнологичной области, где продается не простое «железо», а аппараты «со знаниями» — серверы, рабочие станции, высокопроизводительные системы хранения данных и прочие инженерные решения. По моему мнению, с нашими светлыми головами мы можем конкурировать с западными компаниями именно на этом поле. Однако экспансия пока находится в стадии обдумывания и построения планов. Что касается массового сегмента, то здесь бороться сложно по уже названным выше причинам — у противников деньги, сила брендов, знание местных рынков. Единственным нашим конкурентным преимуществом тут может стать готовность меньше зарабатывать. Но мы в такой бизнес не играем.