Им нужно рассказать клиентам, как работает ПО, объяснить его преимущества и ускорить процесс повышения узнаваемости бренда.

С другой стороны, нельзя забывать о специфике самого рынка САПР. Это довольно стабильный сектор с точки зрения партнерского канала. Я в этой сфере уже 25 лет и могу сказать, что многие дилеры, с которыми я начала сотрудничать в начале 2000-х, работают до сих пор. Эти компании десятилетиями занимались продажей западных решений. У них был сформирован определенный портфель продуктов, который включал в основном зарубежные разработки.

Однако в 2022 году произошло то, что изменило правила игры: западных решений на рынке больше нет. А дилеры, которые годами работали с этими продуктами, оказались в сложной ситуации. Они просто не умеют продавать ничего другого. Возможно, кто-то из них хотел быть более диверсифицированным, но на тот момент у них не было альтернативных решений в портфеле.

G: Программные решения «СиСофт Девелопмент» конкурировали с западными продуктами еще до 2022 года. Насколько широкой была дилерская сеть компании на тот момент?

Н. О.: Недостаточно широкой. Кто такие западные вендоры? Можно долго говорить о том, почему они были так популярны в России все эти годы. Но если выделить два главных фактора, то первый — это высокий уровень пиратства. Благодаря ему российскому пользователю даже не нужно было объяснять, что такое, например, AutoCAD. У него эта программа уже стояла на компьютере, пусть и нелегально. Оставалось только провести грамотную антипиратскую кампанию — и можно было выставлять счета. Это одна из главных причин, почему западные вендоры чувствовали себя на российском рынке как рыба в воде.

Второй фактор — это бюджеты, которыми располагали западные компании. Они могли позволить себе масштабные маркетинговые кампании, активное продвижение своих решений и создание мощной экосистемы вокруг своих продуктов. Конкурировать с этим всем российским разработчикам, включая нас, было непросто.

Да, решения «СиСофт Девелопмент» появились в эпоху максимального расцвета западных вендоров. Например, наша платформа Model Studio CS появилась в 2007 году. И в этой конкурентной борьбе с крупными американскими разработчиками продукт не только рождался, но и закалялся. Мы постоянно совершенствовали функционал, отвечая на запросы клиентов, которые внимательно сравнивали наши решения с западными аналогами. Это была настоящая школа жизни для нашего продукта.

Опыт такого параллельного существования, конкуренции, безусловно, был. Но в 2022 году произошло нечто, что можно назвать элементом неожиданности. До этого момента компания «СиСофт Девелопмент» была ориентирована в первую очередь на корпоративные продажи. У нас было определенное количество клиентов. В основном это были крупные госкомпании, которые методично и серьезно сотрудничали с нами. С точки зрения финансовых оборотов, развития бизнеса, количества лицензий и выручки такое позиционирование было прекрасным, но только к массовому рынку оно не имело никакого отношения.

В 2022 году рынок начал стремительно перестраиваться. Появилась задача — наполнить его российским программным обеспечением, включая предложения для малого и среднего бизнеса. Нужно было увеличить количество партнеров с нескольких компаний до нескольких десятков.

С одной стороны, мы были готовы к этому с точки зрения совершенства продукта. Наши решения уже были конкурентоспособны. С другой стороны, задача смены максимально камерного подхода на массовый стала для нас вызовом. Это был действительно неожиданный поворот, который потребовал быстрой адаптации и масштабирования.

G: Каким образом уход зарубежных вендоров повлиял на вашу стратегию в части обучения и повышения квалификации партнеров?

Н. О.: То, что уровень технической квалификации играет ключевую роль,— это абсолютная истина. Во-первых, мы работаем на высокотехнологичном рынке. Если ты не говоришь с клиентом на одном языке и в твоем штате нет людей, которые глубоко понимают все разделы проектирования, которые мы автоматизируем, заказчик просто не будет тебя слушать. Потому что ты не сможешь понять его «боли», задачи на том уровне, который ему нужен.

Во-вторых, мы сейчас не просто продаем, а импортозамещаем. Сравниваемся с американским ПО. И давайте уже честно признаем: американские разработки действительно хорошие. У нас было много успешных историй внедрения таких решений в свое время. И вот теперь, когда ты приходишь к клиенту, он задает вопросы: «У меня раньше стояло такое-то иностранное ПО. Как ваш продукт соотносится с тем, что у меня было? Где ваши преимущества? Как решить ту или иную задачу вашими программными средствами?»

Потому дилеру недостаточно просто знать, какие кнопки нажимать для запуска той или иной функции. Ему нужно уметь ответить на сложные вопросы клиента, сравнить функционал «СиСофт Девелопмент» с зарубежными аналогами и показать реальные преимущества.

Техническая компетенция — это наш приоритет номер один. Могу сказать, что у нас максимальное взаимопонимание с представителями дилерского канала на этот счет. По проекту дистрибуции компания «СиСофт Девелопмент» за последние два года провела обучение для 2,5 тыс. технических специалистов. Дилеры сами заинтересованы в повышении своей квалификации, потому что понимают: без глубокого знания продукта они не смогут эффективно работать с клиентами.

G: Можете привести примеры того, как дилеры адаптировались к новым условиям рынка?

Н. О.: В 2022 году к нам пришли практически все дилеры западных вендоров. Они никуда не делись и свой профиль не поменяли. Раньше они продавали ПО первого, второго, третьего иностранных вендоров. И вот теперь они сказали: «Мы готовы сотрудничать с вами». Что это значит? У них уже были технические специалисты, «заточенные» под импортные решения, и имелся пул клиентов с высокой степенью проработки. Почему так произошло? Многие из иностранных компаний исповедовали партнерский стиль бизнеса. То есть они напрямую не продавали, вся коммерческая нагрузка лежала на партнерах.

Таким образом, дилеры пришли к нам с теми клиентами, которые у них уже были. Первая задача была очевидна: перевести тех, кто раньше покупал западные решения, на российские. Если говорить о технологиях информационного моделирования (ТИМ), то здесь была еще одна задача. Нужно было привлечь тех заказчиков, которые до этого работали в 2D-формате. Например, использовали пиратскую программу AutoCAD. Таких клиентов меньше, особенно в регионах, но они тоже встречаются.

Если заказчик раньше ничего конкурирующего не использовал, дилеру работать проще. Он может «обратить его в свою веру»: например, показать, как работает ТИМ на платформе Model Studio CS, которая является довольно стройной и логичной системой. Здесь нет особых проблем, просто стандартный цикл: пресейл, возможно, небольшой пилотный проект. А в случае если речь идет о том, чтобы клиент, будучи пользователем какого-то импортного ПО, принял решение о переходе на российское, то это уже задача посложнее.

Первый контраргумент заказчика в этом случае звучит так: «Мы уже потратили деньги». Например, пять лет назад он отдал большие суммы за лицензии: 500 тыс. рублей или больше. Так где же взять мотивацию для перехода? Люди будут упираться, чтобы отработать эти деньги. Бизнес есть бизнес — ничего личного.

С госкомпаниями ситуация немного проще, потому что есть мотивация со стороны президента и правительства. Но даже они не делают это бездумно: сравнивают, делают замечания. Так вот, те дилеры, которые смогли справиться со сложной задачей переориентации пользователей, сейчас на коне. Что здесь является ключевым фактором? Как ни странно, это вера. Она во многом помогает и в жизни, и в бизнесе тоже. И в этой связи я бы разделила наших уважаемых партнеров на две категории.

G: В чем особенности каждой из них?

Н. О.: Первая категория — те, кто сказал: «Мы, конечно, будем продавать российские решения, используя все свои знания продуктов и квалификацию в области продаж, но и от консалтинговых услуг по американскому ПО не откажемся».

Приведу любопытный факт: совсем недавно я провела мини-опрос среди наших топовых партнеров. Спросила их: «Оказываете ли вы услуги по „поднятию“ модели на ушедшем из России ПО?» «Нет»,— последовал ответ от каждого. Эта вера, воля к тому, чтобы отказаться от возможности зарабатывать на консалтинговых услугах с использованием ушедшего ПО, стала решающей. Именно те партнеры, которые полностью отказались от прежних источников доходов, преуспели. Когда ты целиком и полностью отдаешься какому-то направлению, твоя вера передается заказчикам. Она обрастает активностями, и результат не заставляет себя ждать. Вот и весь секрет.

Те фирмы, которые сейчас в нашем топе,— это компании, которые на 100% сфокусировались на российском ПО. Они как раз и относятся ко второй категории. Среди них «Русский САПР», «АйДиТи», «СиЭс Групп», TBS и другие. За этот кредит доверия им огромное спасибо. Мы в свое время сказали им: «Идите к клиентам — пользователям западного софта, мы вас поддержим, будем принимать участие во всех сложных пресейлах, решать задачи по доработке софта». Вообще говоря, так бывает нередко. Клиент говорит: «Да, все хорошо, но в вашем предложении не хватает функционала». Наши разработчики берут такие задачи в работу и действительно выполняют свои обещания по усовершенствованию.

G: Как компания «СиСофт Девелопмент» расширяет свою дилерскую сеть в текущих условиях?

Н. О.: Хорошие, понимающие рынок дилеры появляются нечасто. Дилерская сеть прирастает примерно на количество, которое можно пересчитать по пальцам одной руки за год. Почему так происходит? Как правило, это даже не компании, которые раньше занимались, положим, антивирусами, операционными системами или чем-то подобным, и решили диверсифицироваться. Я всегда говорю: САПР нельзя продавать через запятую, перечисляя его в списке предложений между ИБ и антивирусами! Ведь все начинается с человека — с энтузиаста, который знает предметную область и обладает задатками предпринимателя, имеет представление о том, как выстроить для себя бизнес. Именно такие люди приходят к нам и делают первые шаги с нашей помощью. К сожалению, в массовом формате они не возникают. Поэтому всех, кто к нам приходит, мы с удовольствием поддерживаем — и словом, и делом. Особенно если это новый регион, где ничего подобного ранее не существовало. Мы готовы помочь с развитием рынка на их территориях. Меры поддержки дилеров-новичков у нас отработаны.

Для полноты картины работы по расширению присутствия дам вам небольшую зарисовку. Бывает так: ставишь перед собой задачу найти дилера в конкретном регионе, но по закону подлости ничего не получается, потому что именно там не находится тот самый «правильный человек». И альтернатива тоже не обнаруживается, потому как даже предложение партнерства компании, которая продает все на свете, и возможность стать пятнадцатым вендором в их списке, как правило, не дают достойного результата.

Однако безвыходных ситуаций не бывает. Самый простой и один из самых действенных способов убрать с пути этот камень преткновения — убедить серьезную партнерскую компанию открыть свой офис в новом городе. У нас так регулярно происходит. Например, когда компания уже имеет свою стратегию по охвату страны своим присутствием и открывает дополнительные офисы в крупных городах. Недавно наш дилер, компания «Бюро САПР», открыл пятый офис — во Владивостоке. После этого мы организовали в городе конференцию ТИМИ по технологиям информационного моделирования в поддержку этого начинания. В итоге получился хороший, работающий партнер.

G: Проанализируйте, пожалуйста, изменения, произошедшие на IT-рынке за последние пять лет. Чем ситуация сегодня отличается от той, что была пять лет назад?

Н. О.: Главное отличие современного рынка — это высокая конкуренция. Раньше партнеры могли просто добавить продукт в прайс-лист, разместить его на сайте и рассчитывать на какой-то результат. Сейчас этого недостаточно. Современный рынок действительно требует аналитики. Партнерам необходимо четко понимать, как выглядит их рынок с точки зрения потенциала: региональный, отраслевой, клиентский. Без аналитики просто невозможно эффективно работать.

Кроме того, сейчас критически важен маркетинг — я говорю именно о партнерах. Маркетинг и продвижение продукта должны быть основаны не на эмоциях, а на знаниях. Это та самая вера в продукт, но которая появляется только тогда, когда есть факты, данные, понимание. Ведь мы не в секте, поэтому здесь важно именно знание, а не слепая вера.

Наш отдел дистрибуции делится на две части. Первая — это логистика, которая обеспечивает операционную составляющую. Вторая — это то, что на английском называется BDM (Business Development Management). Сейчас я стараюсь уделять максимальное внимание именно этой второй части, потому что, с одной стороны, каждый генеральный директор наших уважаемых дилеров — это человек, который управляет своим бизнесом и точно знает свои цели и задачи. И если мы как вендор хотим достичь полной синергии с дилерами, то у нас должно быть четкое видение того, что мы ждем от партнеров и как правильно строить совместную работу, учитывая амбиции каждого дилера.

В нашем отделе дистрибуции также работают люди, помогающие партнерам осознать свой потенциал в бизнесе и правильно его наращивать. Когда мы начали работать над проектом дистрибуции два года назад, мы сказали дилерам: «Пишите бизнес-планы». Кто-то ответил: «Мы не умеем». А мы ответили: «Мы вас научим».

И вот уже третий год мы вместе с ними пишем бизнес-планы, которые включают в себя анализ рынка, отраслей, продаж. Современный бизнес-план — это уже не просто описание, в котором указано, сколько у вас технарей или продажников работает, как это было принято 10–15 лет назад. К слову сказать, тогда у партнеров вообще не было бизнес-планов в классическом их понимании.

Сегодня мы уделяем много времени аналитике, чтобы партнеры могли спроецировать рыночные потребности на их регионы и отрасль, понять, чего им не хватает: в штате, в маркетинге, в видении ситуации.

G: Каковы долгосрочные планы «СиСофт Девелопмент» по развитию дистрибуторской сети?

Н. О.: Про долгосрочные планы очень сложно говорить, потому что если посмотреть на спектр задач, которые стоят перед компанией в плане усиления партнерской синергии, то сегмент закрытых задач очень маленький. То есть нам еще предстоит довести до ума очень многое из того, что уже начато. Во-первых, это касается совершенствования партнерской программы в целом. Мы начали работать над этим направлением лишь два года назад и за это время успели сделать относительно немного. Поэтому я не хочу, чтобы мои слова звучали как лозунг «Бери больше, кидай дальше». Я просто смотрю на сегменты рынка, которые нам нужно освоить, и говорю себе, что было бы правильным в ближайшие год-два методично проработать их вместе с партнерами.

Не нужно совершать подвигов. Главное — получить все необходимые знания, которых пока не хватает. Давайте проведем всю необходимую аналитическую работу: поймем, как потребности рынка проецируются на наши текущие компетенции, что мы еще не умеем. Нам есть куда расти с точки зрения методологии продаж, централизации процессов внедрения и других аспектов работы с клиентами.

И когда мы будем готовы, тогда спокойно пойдем с этими знаниями и компетенциями в те области, которые еще не охвачены. Потому что, по сути, сегодня у нас уже есть ключевые клиенты среди госкомпаний: «Роснефть», «Газпром», ОСК, «Уралкалий». Но рынок промышленного и гражданского проектирования и строительства — это огромный сегмент, который требует нашего внимания. И он его получит. ■