

Tartu Ülikool  
Majandusteaduskond  
Ettevõtetmajanduse instituut  
Rahvusvahelise ettevõtluse ja innovatsiooni õppetool

Nikolai Denissov

**OÜ „EDISOFT BALTIC“ LAIENEMISPROBLEEMID VENEMAA TURUL**

Magistritöö käigus tehtud intervjuude transkriptid

Juhendaja: dots. Tõnu Roolaht (PhD)

Tartu 2014

## SISUKORD

SISUKORD.....	2
1. A. Dobrõšman (Edisoft Baltic arendusjuht) intervjuu transkript .....	3
2. A. Kalejev (Edisoft Venemaa operatsiooniline juht) intervjuu transkript.....	24
3. A. Sverdlov (Edisoft Venemaa tegevjuht) intervjuu transkript.....	36
4. I. Makovkin (Edisoft Venemaa arendusjuht) intervjuu transkript .....	53
5. R. Startsev (Edisoft tehniline juht) intervjuu transkript .....	66
6. M. Barsukov (Edisoft Venemaa müügijuht) intervjuu transkript.....	80
7. M. Ralkin (Edisoft tegevjuht) intervjuu transkript.....	98

## **1. A. Dobrõšman (Edisoft Baltic arendusjuht) intervjuu transkript**

### **Aleksei Dobrõšman intervjuu transkript**

Intervjueerija – Nikolai Denissov, 1.04.2013, Tallinn.

„**Aleksei**“ – Aleksei Dobrõšman

„**Nikolai**“ – Nikolai Denissov

**Nikolai:** Ааа, интервью номер 2. Алексей Добрышман, 1 апреля 2013 года. Алексей, здравствуйте!

**Aleksei:** Добрый день.

**Nikolai:** Собственно, начинаем тогда наш опрос, и первый же вопрос, Алексей, пожалуйста, опишите свою роль и опыт работы в Эдисофт.

**Aleksei:** Я начал работать в апреле 2003 года. Стало быть, сегодня первое апреля, я замыкаю свой десятый год. Поначалу я занимался внедрениями, мы работали с таможенным софтом, затем я занимался клиентской поддержкой. Когда мы перешли с таможенных решений на решения *EDI*, я занимался больше консалтингом и организацией технической поддержки. На самом деле приходилось много ездить в командировки к клиентам, устанавливать у них на месте, тестировать, убеждаться, что это работает, т.е. в теперешней нашей структуре данная роль называется консультант. Затем, когда у нас уже появились специализированные консультанты, я занимался большей частью административной работой, и я занимался расширением, ну, так скажем, экспансией. Такое слово, не очень, может, хорошее. Ездил в Латвию – по первости у нас никого не было в Латвии, я жил там, ездил в Литву, там я жил немножко поменьше, там удалось набрать команду побыстрее. Потому что уже

был опыт – набитые шишки на Латвии. Я занимался поиском финансирования через целевой фонд развития предпринимательства.

**Nikolai:** Хорошо, Алексей, а сейчас, Ваша задача в Эдисофт - это...

**Aleksei:** Я – директор по развитию. Т.е. я занимаюсь финансированием, скажем так, у нас сейчас в ходу два проекта целевого фонда развития предпринимательства. Я вот очень хотел бы, чтобы мы открылись в Белоруссии, я был уже за последний год три – за прошедшие 12 месяцев – 3 раза в Белоруссии, вижу, что клиентура потенциальная там есть, и весьма хорошего качества. Есть все, так скажем, положительные моменты, чтобы туда входить. Работал я упорно с одной нашей маркетинговой площадкой здесь, в странах Балтии – называется *ECR* (эффективный отклик потребителей). Я подаю регулярную отчетность в целевой фонд развития предпринимательства, занимаюсь многими различными административными делами, т.е. несу в себе какую-то организаторскую компетенцию, и если наши, скажем так, люди, не знают откуда, где, как информацию получить – очень часто они приходят ко мне. Вот... директор по развитию.

**Nikolai:** Отлично, Алексей Добрышман – директор по развитию. Алексей, хорошо, давайте тогда уже переместимся к содержательным вопросам, касательно процесса выхода Эдисофт на международные рынки. Я вижу, что у вас есть уже – именно как раз Вы держите компетенцию в компании по выходу, и вот первый вопрос – он довольно простой. Почему, на Ваш взгляд, Эдисофт выбрал для международной экспансии именно Россию? Т.е. из тех стран, в которые, на момент, возможно было выбрать, была тем не менее выбрана Россия. Как Вы считаете, какие факторы повлияли на решение?

**Aleksei:** Величина рынка, в первую очередь, и его, так скажем, как бы это выразиться-то, его ненасыщенность. Потому как, скажем, мы сталкивались на роуминговых соединениях там, например, с Финляндией, да, вот у меня была, например, такая мысль, а откроется-ка мы в Финляндии, мы даже одно время сайт перевели на финский язык и подумали – вот мы этих финнов сейчас вытесним по цене, потому что у нас цены в разы дешевле, ну, не в разы, ну,

примерно в два раза дешевле. Но это так не работает. Это небольшой корпоративный рынок, где принято покупать финские услуги у финских поставщиков, где, скажем так, деятелей в данной среде как мы уже пять или шесть, для пятимиллионного населения это уже нормально. А в России нам был известен только один конкурент, мы неплохо знали его слабые стороны, да, мы сталкивались с еще несколькими фирмами, которые заявляли свои претензии на, так скажем, рынок EDI в России, но вот из них действительно достойная конкуренция, мне кажется, была от еще двух, т.е. всего, на наш взгляд, было четыре нормальных игрока на российском рынке – это если вместе с нами, а рынок громадный. Т.е. в первую очередь его размер и недонасыщенность. Если мы взглянем, например, в Германию, где десятки этих *EDI*-провайдеров – ну что нам там делать... или там Польша, где их там шесть или семь, то Россия гораздо перспективней. Ну и другой, конечно, такой момент: нам показалось, что ага, для нас для всех учредителей родной язык русский, значит мы это хорошо все это очень поймем, значит нам там будет довольно-таки легко работать с клиентами.

**Nikolai:** Спасибо, Алексей, очень исчерпывающий ответ, тогда двигаемся дальше. Алексей, скажите, пожалуйста, а как проходил непосредственно сам процесс расширения компании, встречали ли Вы в своей работе какие-то неожиданные препятствия, может быть, какие-то серьезные проблемы, ну и, собственно, как они решались?

**Aleksei:** Это российский Эдисофт опыт имеется в виду, или вообще...?

**Nikolai:** В контексте данного интервью имеется в виду именно процесс выхода на российский рынок.

**Aleksei:** Ну что ж, значит, что вызывало вообще удивление, такое какое-то неподдельное – это бюрократия, потому что в России очень мощная бюрократия. Ну, к примеру, если мы открываем счет в банке в Эстонии для фирмы, нам нужно просто показать документы, подтверждающие личность, банк сам делает запрос в электронную базу коммерческого регистра, он видит, что данное лицо связано с определенной фирмой, и открывает счет – все! В России, например, я пытался открыть счет в *Swedbanke* российском, в Петербурге, для этого нужно

предоставить 14 документов, бумажных, каждый из которых не старше одного месяца. Т.е., ну, это действительно непросто, это нужно бегать по инстанциям, собирать выписки, для того чтобы там открыть счет. Вот до сих пор в *Swedbanke* российском нету счета у Эдисофта, хотя есть в *Swedbanke* эстонском, латышском, литовском. Вот...

Это очень, как бы, сложно, на мой взгляд. По первости было очень сложно и с людьми, потому что не было системного подхода в поиске людей, и люди, которые нам на первичном этапе попадались, ну, они, как бы, такие, скорей не то чтобы случайные, но они не лидеры; вот, у них был такой, как бы, очень своеобразный подход, т.е. они считали что, ага, иностранная компания, по умолчанию должна платить в разы больше, работа должна быть попроще, все должно быть очень просто легко и прозрачно. Т.е. а на первичном этапе надо этот *leadership* проявлять. Что еще сложного... Ну, ммм, скажем так, я в Россию ездил гораздо меньше, чем остальные, но могу сказать, да, вот что мне было тяжело. Для начала, мы даже центр компетенции по обслуживанию российской клиентуры держали в Таллине. Потому что таким образом мы легко могли найти в Таллине людей, и это было нам уже известно, как их учить, какие задания им давать, мы пользовались *IP*-телефонией, т.е. клиент набирал номер российский, но попадал на самом деле в офис в Таллине, ему было... ну как бы он не чувствовал особой разницы. Сложно, конечно, работать с ключевыми российскими клиентами. Потому что если ключевые балтийские клиенты – снобы, то уж скажу откровенно, тех, кого я видел из российских клиентов, видел я немногих, они тоже еще большие снобы. Т.е. с ними, действительно, каждому нужен особый подход, аммм... вот... Не хотелось бы показаться предвзятым, но подход довольно-таки специфический.

**Nikolai:** Хорошо, Алексей, скажите, а возможно вот, допустим, из этих, обозначенных проблем, например: люди, поиск персонала, и отсутствие системного подхода в наборе персонала, - как Вы считаете, со временем эта проблема решилась сама собой или были предприняты какие-то дополнительные усилия?

**Aleksei:** Ну, сейчас, когда персонал в России вырос, ну, там конечно есть люди профессиональные и сильные, конечно, они лучше нас знают, как надо это делать... Если мы будем, не знаю, там, сравнивать людей, которые у нас работают в Петербурге, с людьми, которые у нас работают в Риге, то разница все равно есть, но есть люди, которые гораздо более объективно сильнее с абстрактным мышлением в Петербурге, т.е., ну, им можно сложные дела доверять спокойно.

**Nikolai:** Хорошо, спасибо, двигаемся дальше, вопрос номер четыре. Алексей, что бы Вы посоветовали другим компаниям, оказавшимся в аналогичной ситуации (проблемы) вот, например, собираются выйти на Российский рынок?

**Aleksei:** Я считаю, что необходимо, чтобы продукт или услуга, которую компания готова продвигать на российский рынок, она с первого дня, сразу, работала на русском языке. Т.е. это очень абстрактно сказано: работало на русском языке, но это значит, что если это какая-то система, то у нее должны быть инструкции на русском языке, поддержка на русском языке, у нее должно быть лицо, да – пользовательский интерфейс на русском языке, т.е. это очень важно, и когда мы в первый раз показывали нашу систему, и сказали потенциальным клиентам, что она от начала до конца реализована на русском языке – это, конечно, вызвало какую-то дополнительную позитивную реакцию с их стороны, и я считаю, что это очень важно.

Второй такой момент, что нужно попробовать поработать с крупными клиентами, и в России гораздо важнее работать с маркетингом и с *PR*-ом, чем в странах Балтии. Потому, что это страна громадных расстояний, масс-медиа там достаточно сильно формирует сознание людей, в отличие от того, что здесь, в маленьких балтийских странах, люди привыкли, ну, как бы, полагаться на мнения друг друга, и на реально сделанные дела, которые они где-то видели. Вот, что еще можно сказать...

Нужно быть готовым к нагрузкам, они действительно в России другие, т.е. во-первых, если здесь мы можем, не знаю, выехать из Таллина и через четыре часа быть в Риге, на машине, или через семь часов быть Вильнюсе, то в России нагрузки будут совсем другие, перелеты, разъезды, если мы хотим ездить к

клиентам – это огромные деньги. Т.е. которые мы будем тратить на перемещение, если мы будем продавать не по телефону. Для небольших клиентов должна быть очень сильная компетенция в центре продаж телефонных, колл-центр, как говорят в России, - модное слово. Потому как ко всем не наездишься. Т.е. если мы массово пытаемся подключить российских клиентов, ко всем не наездишься. Нужно быть готовым к бюрократии и не впадать от этого в стресс. Необходимо обладать хорошей физической формой и хорошим здоровьем с тем, чтобы везде успевать. И, конечно же, если дело пойдет хорошо в России, то нагрузка на систему будет очень большая, т.е. если что-то хорошо работало, например, для ста клиентов в Латвии, не факт, что это будет хорошо работать для тысячи в России или там для пятисот в странах Балтии, не факт, что для пяти тысяч в России. Вот...

Поскольку наш еще такой бизнес инфотехнологичный, он очень сильно зависит от телекоммуникационных каналов, нужно быть готовым к тому, что в России они худшего качества – это факт. Т.е. там может оказаться, что и нет Интернета, может оказаться, что и в офисе нет электричества, или воды, например...

**Nikolai:** Хорошо, Алексей, давайте тогда двигаемся еще дальше, вот Вы уже ответили на вопрос, что бы Вы посоветовали другим компаниям, а вопрос номер пять - скажите, как Вы оцениваете влияние международного опыта компании на свою работу, на процессы предотвращения и решения возникающих проблем. Иными словами, тот опыт, который Вы и компания наработали в Прибалтике, выходя на другие рынки, помогает ли он, например, в работе в России, на Ваш взгляд?

**Aleksei:** Он, конечно же, помог, с тем, что у нас неплохо распределены роли в компании. Т.е. у нас есть люди, которые занимаются продажами услуг, у нас есть люди, которые занимаются внедрением наших софтверных продуктов, у нас есть люди, которые осуществляют клиентскую поддержку – эта конструкция неплохо работает в России. Т.е. тут этот опыт удалось переложить и применить в России. Но, например, есть некоторые вещи, которые в России не работают, например, в том же управлении персоналом у нас небольшие команды в странах Балтии, у них есть групповые мотиваторы, а в России групповые мотиваторы не работают, там

работают более индивидуалистические. Потому что там команда большая, там различные отделы, различные менеджеры, у отделов разные бюджеты, т.е. там это более эшелонировано, что ли...

**Nikolai:** Т.е. иными словами, если Вас пытаться перефразировать, то саму бизнес-модель и базовую структуру компании перенести удалось, но тем не менее, в России сохраняются определенные особенности, которые не полностью позволяют ее тиражировать...

**Aleksei:** Ну конечно, тиражировать никогда так не получится уж, так чтобы один в один. Бизнес-модель, да, и конкуренция – она тоже в определенном смысле диктует рамки бизнес-модели. Например, если у нас в странах Балтии один сильный конкурент, то в России у нас два или три даже, так сказать. И иной раз придется клиенту навстречу пойти, так, чтоб он мог легко нас сравнить с конкурентами, ну, по крайней мере в цифровом выражении, от этого, конечно, некоторые изменения видны. Но если смотреть наши ключевые показатели эффективности, то поначалу в России была, да, была не очень эффективная бизнес-деятельность, но сейчас она подравнивается, а в некоторых местах даже и перегоняет некоторые прибалтийские показатели.

**Nikolai:** Отлично, спасибо. Вопрос номер шесть – Алексей, прошу Вас прокомментировать влияние следующих факторов на деятельность компании, т.е. я буду называть факторы и хотел бы услышать какой-то Ваш краткий комментарий, повлияло – не повлияло, если оказывает – не оказывает, если оказывает, то какое. Хотел бы начать именно как раз с того, что Вы говорили последним, это конкуренция на российском рынке. Отличается ли она от конкуренции здесь, и в какую сторону и как?

**Aleksei:** Конкуренция на российском рынке – там больше конкурентов, но рынок огромный, поэтому всем деятельности хватает более чем, а в странах Балтии у нас один достойный конкурент, с ним конкурировать тяжело потому, что это маленький рынок, маленькие страны, здесь все люди друг друга знают, здесь нет такого простора и пространства. В Российской Федерации нам даже приходилось на таком уровне сталкиваться с конкуренцией, что самый большой конкурент

пытался даже на каком-то этапе нас дискредитировать, распространял о нас неправильную информацию. Мы вот с этим здесь не сталкивались в странах Балтии ни разу. Но плохая реклама – тоже реклама, так тоже, бывает, говорят. Именно на таких масштабируемых рынках как Россия выходят в конкуренции именно вот бизнес-показатели – это эффективность модели, это эффективность персонала, это качество его обучения, это отказоустойчивость решения, т.е. очень важные показатели, тогда как, например, в странах Балтии это могут быть, я не знаю, может так оказаться, что у ключевого клиента, потенциального, который работает с конкурентом, что кто-то из принимающих решение людей – чей-то родственник, из фирмы нашего конкурента, и такое бывало, бывает.

**Nikolai:** Алексей, на самом деле Вы уже несколько пунктов вынесли из дальнейших вопросов, я бы просто хотел бы двигаться по структуре, а сейчас следующий вопрос про фактор влияния государства и правительства, государственного регулирования на деятельность России.

Оказывает ли фактор?

**Aleksei:** Оказывает, оказывает – это факт. Во-первых, эта деятельность в России лицензируемая, я знаю, что мы имели определенные расходы на то, чтобы получить лицензии, как финансовые, так и временные, тогда как в странах Балтии, нам это вообще не нужно было – нас клиенты тестировали, убеждались, что это работает, и спокойно нам доверяли. Это первый момент, другой момент в том, что если, например, в Эстонии, мы подаем электронный счет в формате *.xml*, и эстонский закон о бухгалтерском учете говорит, что до тех пор, пока счет можно воспроизвести на экране или на бумаге и его можно сохранить в течение семи лет – то он может быть электронным. Все – вот одно предложение. А в России для придания документу юридической значимости есть законы, регламенты, правила, нормативные акты, т.е. эта отрасль очень бюрократизирована. И вот не далее как сегодня я читал, что есть новые предлагаемые требования к удостоверяющим центрам об их необходимой ликвидности вплоть до пятидесяти миллионов рублей, если их вдруг будут оштрафовать за несоблюдение каких-либо условий. Т.е. как учат в экономической теории, больше доходность – выше риски, все как обычно. Если

Россия – масштабируемый рынок, на котором действительно можно достичь больших финансовых успехов, то и препятствия для вхождения на этот рынок – они гораздо выше.

**Nikolai:** Хорошо, спасибо. Следующий фактор, Вы уже начали о нем рассказывать, но хотел бы услышать поподробнее Ваше мнение, это ситуация на рынке труда – качество персонала, соответствие уровня средней заработной платы качеству, эффективности и т.д.

**Aleksei:** Возможно, тут я не самый владеющий информацией человек, но могу сказать, что если, пусть это звучит немножко предвзято, но если мы возьмем работника, который у нас на базовом уровне, мне кажется, что наши балтийские работники – они посильнее, чем в России. Ну, с чем это связано – это уровень компьютерной грамотности, это знание иностранных языков, ну, казалось бы, – зачем оно, но есть некоторые инструкции, которые все же нужно уметь прочитать по-английски. Т.е. я в принципе не знаю у нас людей здесь, которые, в странах Балтии, кто бы не умел читать на иностранном языке. Что касается менеджмента, то, мне кажется, что вот руководители именно в российском офисе – они посильнее, чем руководители в офисах в странах Балтии, и у них вот очень развито абстрактное мышление. От них действительно вот результат-то и идет. Т.е. в России очень важен вот этот умный менеджмент. Теперь, что касается рынка труда – если мы дадим объявление в самой маленькой столице – в Таллине, мы, конечно же, получим гораздо меньше соискателей – в разы, чем в Петербурге, но это ничего не значит, иногда знаете, когда приходит десять CV, выбрать проще, чем когда приходит шестьсот. Что касается уровня зарплат, то они сопоставимы, налоговое бремя – оно в России ниже, чем в странах Балтии, и это должно как макрофактор на Россию хорошо играть...

**Nikolai:** Алексей, простите, я хотел бы уточнить, Вы имеете ввиду полную официальную налоговую нагрузку, или учитывая возможности налоговой оптимизации, которые применяются на российском рынке?

**Aleksei:** Нет, вообще, если мы посмотрим налоговую нагрузку цельную – она в России все равно ниже.

**Nikolai:** Хорошо.

**Aleksei:** А руководители направлений, мне кажется, что они в России гораздо более высокооплачиваемые, чем в странах Балтии. Так это раза так в полтора, мне так это по ощущениям кажется...

**Nikolai:** Хорошо, Алексей, Вы вот, раскрывая фактор влияния ситуации на рынке труда, коснулись и следующего фактора – это управление. Т.е. Вы его обозначили как менеджмент. Как Вы считаете, есть ли какое-то развитие между прибалтийскими странами и Россией и, возможно, европейским опытом, с которым Вы также знакомы, именно в том плане, что, допустим, в России, там частный бизнес существует не очень продолжительное время, а в других местах он более развит... подход...

**Aleksei:** Различия есть, что мне кажется, в чем основное различие. В странах Балтии у нас руководители – это те люди, которые сами могут у нас заниматься клиентами. В России, где система более эшелонированная, менеджеры такие, как это сказать, технократические, т.е. они стараются концентрироваться на управлении людьми, но, может быть, на управлении процессами, но не работой с клиентами. А у нас менеджер что в Эстонии, что в Латвии, что в Литве – он очень хорошо умеет себя поставить в работе со стороны клиента, на место это и понять, а чего действительно хочет клиент и не ударяется в лишнюю бюрократию, в лишнюю формализацию каких-то вещей. Но это, несомненно, важно на таком большом рынке, формализация и бюрократия как Россия, потому что за тысячами клиентов не уследишь – это факт. Т.е. что еще можно тут говорить, можно сказать, что хорошие менеджеры в России – это те, которые побывали в других странах, т.е. они могут понять, а как это в других странах по-другому работает. У них широкий кругозор тогда. Применительно, скажем, к западным странам, ну, я не знаю, у меня такого сильного опыта нет. Но американские менеджеры – это очень старательные люди, которые видят только результат, вот они все сделают во имя результата. Балтийские менеджеры – это такие люди, которые тоже очень стараются, делают результат, они, скажем так, кроме работы еще ценят что-то другое – какие-то хобби, семью, т.е. у них должно быть... хорошо налаженная жизнь. На кого похожи российские менеджеры – ну, тут сложно сказать, т.е. на

кого они больше похожи. Они, конечно, такие – более технократические, и я не знаю, что они делают после работы, как они развлекаются, какие у них семьи, разговаривают ли они об этом, доверяют ли своим подчиненным, как они себя ведут, ну какие-то рационализаторские предложения они, конечно же, дают собственникам, ну и они какие-то более такие, по-английски это называется *high-maintenance*, т.е. немного более склонны к растратам, чем балтийские.

**Nikolai:** Ясно, хорошо. Алексей, тогда хочу предложить Вам осветить еще один фактор, это – коррупция, но коррупция в широком ее понимании, и не только коррупция на уровне человек – государство, но и внутрикорпоративная, *B2B* – коррупция, и, возможно, Вы сможете дать какую-то свою оценку, влияет ли данный фактор на работу российского подразделения.

**Aleksei:** Что я могу сказать (смеется). Если быть предельно честным, то, конечно же, влияет, т.е. и это реально мешает в России. В странах Балтии я с таким не встречался вообще никогда, т.е. иногда мне кажется, да, что кто-то из наших потенциальных клиентов наоборот, лоббирует нашего конкурента, но я не верю, что это связано с какими-то коррупционными составляющими, это может быть связано с, скорее там, с дружественными или родственными какими-то узами, ну может быть, возможно. Пару раз я на такое наткнулся, но мне лично вот это понятие *B2B* – коррупция, оно мне претит, очень-очень неприятно. Т.е. я бы хотел бы вообще от этой проблемы избавиться и абстрагироваться целиком. Я это проецирую на нашу компанию иногда, и мне становится не по себе, что кто-то из нашей компании, вот он там думает о себе, а не о фирме, не о результатах, не об акционерах, т.е.

**Nikolai:** Ну, здесь если учитывать специфику работы Эдисофт в России, то если рассматривать с точки зрения достижения результата, то может быть коррупция и в другом направлении, т.е. по отношению к клиентам.

**Aleksei:** Да-да, и т.е. это мне... я как бы не приемлю этих проявлений, т.е. никогда, даже мне не придет мысль в голову какого-то нашего потенциального клиента на что-нибудь такое спровоцировать. Или, как бы это выразиться, я такого не буду делать, может быть да, из-за этого я потеряю какого-то крупного

клиента в сторону моего конкурента на российском рынке, ну – потерю, такой мой жизненный принцип, т.е. что же делать...

**Nikolai:** Понятно, хорошо, спасибо. И мой следующий вопрос, раз уж мы начали говорить о клиентах, это, на Ваш взгляд, насколько, на Ваш взгляд, клиенты, специфика клиента – она отличается, и оказывает как-то существенное влияние на работу?

**Aleksei:** Да, какая специфика, т.е. компании в России крупнее – это факт, огромный рынок, есть и абсолютно гигантские компании, немыслимые по размеру для стран Балтии. Из-за этого люди, которые ими руководят, они очень, так скажем, занятые, очень известные, с ними работать, конечно, крайне тяжело – т.е. да, просто переговорить по телефону нереально, или, там, встретиться, ну это – космос. Это какие-то люди-небожители. Вот, а это есть такая определенная специфика...

Есть, конечно же, специфика, связанная с расстояниями, представим, да, вот я позвонил по телефону какому-то клиенту в Красноярск, он сказал да, интересная штука – приезжай, ну, т.е. это ж надо туда прилететь, или есть, например специфика, наоборот, хорошая, мне очень понравилась, как в России это организовано, что крупный клиент, он делает выбор нас, наших конкурентов и он своим бизнес-партнерам предлагает работать или с Эдисофтом или с конкурентом Эдисофта, предлагает это открыто, на массовых мероприятиях, т.е. он продвигает использование этой технологии. Это классно, вот здесь такого не было, а могло бы быть, если бы наши крупные клиенты собирали в аудиторию своих бизнес-партнеров и говорили, что: а вот мы обмениваемся электронными документами через Эдисофт и вот еще одного провайдера, конкурента Эдисофт, вы работаете либо с тем либо с этим.

**Nikolai:** Понятно, значит и здесь есть своя специфика. Последний фактор – это влияние специфики услуги в контексте электронный документооборот, именно внешний электронный документооборот (передача структурированных сообщений) – насколько специфика работы в данной сфере услуг, она отличается от Прибалтики и России, и чем это обусловлено, на Ваш взгляд?

**Aleksei:** Специфика, ну, скажем так, и там, и там, локомотивами этого выступают различные сети. Хотим мы этого – не хотим, у них очень большое движение этих регулярных документов, большой трафик, им всем это надо. В России огромные расстояния, конечно, было бы в разы лучше документы пересылать не *hard copy*, а электронно, т.е. в принципе, в такой большой стране, как РФ, должно быть более востребовано. И сейчас там эта индустрия быстро растет, на наших же цифрах видно, что она быстро растет, даже у нас, а в общих чертах она, наверное, растет еще быстрее. В странах Балтии это немножко более инертно, потому что, скажем так, в России гиганты индустрии могут заставить остальных этим пользоваться потому, что они действительно гиганты. Здесь, в странах Балтии таких размеров нету, поэтому, скажем так, этот процесс идет немножко медленнее, хотя он начался гораздо раньше. И мы сейчас, скажем так, по глубине внедрения мы, конечно, гораздо глубже, чем в России, но совсем пройдет немного времени, и Россия может даже это дело обогнать, это будет очень сильно зависеть от нормативных актов, и вот этой сложной бюрократии, связанной с электронным счетом.

**Nikolai:** Хорошо, Алексей, спасибо, на самом деле на этом блок вопросов по международным аспектам работы в России заканчивается, и мы переходим уже за половину наших вопросов, блок вопросов по *SWOTy*.

**Aleksei:** Да.

**Nikolai:** Собственно вопрос: Алексей, пожалуйста, назовите наиболее значимые сильные стороны компании в России.

**Aleksei:** Решение абсолютно русифицированное, есть мощный российский офис, с внедрением и поддержкой, решение масштабируемое, достаточно для РФ. Т.е. оно может выдержать очень большое количество... Оно *platform-independent* – т.е., скажем, когда мы только входили в эту индустрию, там, в 2004 году, были решения, которые мы видели конкурентные, которые работали только на ОС *Windows*, так вот у нас оно *platform-independent*. Довольно понятная ценовая модель для потребителя услуги, мне приходилось встречать разные модели, я видел как, например, там, есть такой глобальный игрок – *Global Exchange*

*Services*, который говорит, что у него там сорок тысяч клиентов по всему миру, и он там чуть ли не самый большой в мире *EDI*-провайдер, у них трафик считается в *kilocharacters*, ну это реально *old-fashioned*, т.е. мы должны взять файл, посчитать, сколько там символов, и исходя из этого выставить счет, ну это явно отдает каким-то *legacy* 80-х годов, когда не было широкополосного Интернета и объектно-ориентированного программирования.

**Nikolai:** Может быть, какие-то еще, моменты, стороны, которые вы считаете явно сильными, плюсы компании?

**Aleksei:** Именно в России? Это сильные якорные клиенты, в первую очередь, вот, и распространение различных дополнительных услуг, так скажем услуги *BI*, например, на базе электронных документов, когда можно высчитать рекомендуемые заказы на базе продаж, например. Услуги наладонного решения на платформе *Android*, услуга мастер-данных, которая подает исчерпывающие данные о товаре...

**Nikolai:** Т.е. иными словами, российский рынок, он позволяет внедрять и активно распространять какие-то дополнительные решения, и что в принципе является существенным плюсом для компании.

**Aleksei:** Да, дело в том, что, представим, что есть какой-то вот такой *core* продукт, который может быть востребован гораздо более широким количеством клиентуры, но есть еще и более нишевые вещи, которые прикручиваются к той же платформе, скажем, если в маленькой Эстонии их может использовать десяток фирм, например, то в России, например, и из этого может получиться хороший сервис потому что его будут там использовать сто компаний. Т.е. на большом рынке этот эффект масштаба, конечно, лучше, да, если мы вот вложимся в разработку какого-то решения, то на российском рынке его можно хорошо окупить, тогда как развиваться на маленьком рынке он будет, конечно, медленнее.

**Nikolai:** Логично, хорошо, Алексей, и от положительных моментов я бы хотел попросить Вас обозначить основные слабые стороны, которые, на Ваш взгляд, существуют в российском Эдисофт и, возможно, какие-то идеи, как они могли бы решиться...

**Aleksei:** Да, ну, мне кажется, что самое сложное, что самые сложные проблемы – это проблемы роста. Т.е., ну что такое проблемы роста? Когда предприятие постоянно растет, растет нагрузка на инфраструктуру, на структуру, т.е. все это должно быть масштабируемо. Очень, мне кажется, сложно и тяжело происходит у нас обучение технических специалистов именно в России. Т.е. никаких особо космических технологий мы не используем, но вместе с тем, вот этот наш *knowledge base*, вот эта наша база знаний, она не так легко заходит в голову вновь прибывшего специалиста, очень тяжело, а другая проблема роста – она как бы в том, что заключается, что нельзя слишком сильно увлекаться эшелонированной структурой, не должно быть менеджеры, менеджеры, менеджеры, мне кажется, что она должна быть немного более плоской, немножко более *lean*, как говорят по-английски, с тем, чтобы не возникало лишней бюрократии, а люди, работающие напрямую с клиентами, хорошо знали, что они делают и не боялись там какой-то ответственности или и не могли бы ничего поломать в силу своих собственных знаний. Это, мне кажется, неправильный подход, когда происходит много эшелонирования. Понятно, что в России большой объем, но мне кажется, что некоторые услуги можно было бы даже закупать, вместо того, чтобы держать в штате постоянных людей на это. Т.е. можно было бы использовать немного больше *outsourcinga*, концентрируясь на основной деятельности. Какой еще совет, вот что еще меня как бы немножко страшит, т.е. с некоторыми крупными клиентами мне кажется, что подписываются договоры с неоправданными рисками, не то чтобы даже неоправданными, а слишком большими нерассеиваемыми рисками. Тут, конечно, понятно, что большой клиент, он диктует условия, все это понятно, да, но точно так же, это большие клиенты – они должны понимать, что если они хотят, чтобы мы несли финансовую ответственность в гигантских размерах, значит они должны за это платить деньги, *premium*-деньги, иначе эта система – она может привести к неоправданным ожиданиям. Ну, поясню немножко свою мысль – т.е. клиент крупный говорит: Вот не дай бог у вас что случись, вы должны заплатить огромный штраф, - а сам при этом нам не платит, ну вот такая ситуация меня страшит. Это, скажем так, понятно, что это заставляет нас подстраховываться на технологических уровнях, заставляет нас хорошо делать свою техническую работу с тем, чтобы наш

собственный бизнес риску не подвергать. Но с другой стороны, мы не можем финансово застраховаться, никакое страховое общество нас не застрахует от этого, хотим мы этого или не хотим. С другой стороны, нельзя в долгосрочной перспективе даже крупным, даже ключевым клиентам позволять ничего не платить, иначе у них складывается такое ощущение, что мы для них бесплатный ИТ-отдел, и, как бы это еще выразиться, а, ну поскольку я за это не плачу, то подождут с внедрением, еще подождут..., а если бы он что-то за это платил, то давно бы уже внедрились потому, что это было бы в его бы интересах тоже. Т.е. да, это звучит не очень клиентоориентированно, само слово есть английское, не знаю, как на русский перевести, *gate keeping*, т.е. отсеивание нереальных клиентских ожиданий. Не хотелось бы, чтобы мы плодили нереальные клиентские ожидания. Хотелось бы, что мы делали хорошую клиентскую работу, про которую клиенты могли бы сказать это сделано хорошо, получали бы за это хорошее вознаграждение, из которого мы могли бы компенсировать и свои расходы, и хорошо развиваться. Я считаю, что вот этой вот стратегии в России нет. А следующее, что очень заботит, это желание некоторых людей в руководстве, как бы это выразиться, обрастать каким-то другими сервисами, не нашими - тоже мне кажется неправильным, потому, что, ну, это обсуждается, но, как бы это сказать, как бы мы должны свою платформу развивать, мы должны свои сервисы продвигать, а не чьи-то чужие. Вот если бы, например, у нас бы были какие-то партнеры в России, которые и наш сервис еще продвигали – это я могу понять, потому что в современном ИТ-мире что ценится? Ценится как бы *cash flow* – то, что ты зарабатываешь, и ценится твой *network*, т.е. сколько у тебя пользователей на этом. А если мы будем брать какие-то другие продукты, которые где-то там через пять лет можно будет интегрировать с нашим, интегрировать, возможно, на базе каких-то других технологий, на что у нас сейчас нет специалистов, нет, это вот... вот не хочется за все хвататься. А в России люди привыкли делать бизнес так, что о, а я где-то это что-то слышал, давайте попробуем еще и это сюда прикрутить, т.е. не знаю, может я очень путанно выразился...

**Nikolai:** Ну, в принципе, идея понятна... Т.е., я понимаю, контекст, позволит определенным уровнем данную информацию обработать. Хорошо, спасибо,

вопрос про *opportunities*, какие возможности развития, и пути реализации, вообще реализации возможностей компании Вы видите?

**Aleksei:** Ну, значит, я считаю, что нам нужно уйти от слогана *business integration* в России, и от слогана *EDI* вообще. Т.е. для большинства людей, которые принимают решение, в компаниях, больших или маленьких, им сходило слово *EDI* ничего не скажет, а также *business integration* – это слишком расплывчато, мы себя позиционировали так – Эдисофт - решения для цепей поставок и электронных счетов. Это в три слова говорит гораздо больше... Какие здесь возможности – возможности на таком большом рынке как Россия великолепные, т.е. идею электронных счетов можно продвигать в другие вертикали, это очень важно. Идея мастер-данных на огромном российском рынке – она очень хорошая. Розничные сети стараются перевести своё общение с поставщиками в, так скажем, электронный кабинет поставщика, это замечательно, поскольку можно вширь расти за счет большего количества типов документов. Решения для наладонных компьютеров, для смартфонов на *Androide*, или *VMI*-решение и *BI* – они все же не такие *cash cow*, как я вижу, они больше, как бы выразиться, делают из нашего мотеля отель. Ну, т.е. в гостинице 70% дохода от комнат, и в лучшем случае 20 от ресторана, но без ресторана это не будет гостиница. Т.е. это как дополнение для того, чтобы клиент мог принять решение именно в нашу пользу как провайдера. Вот такие возможности...

**Nikolai:** Ну и тогда завершающий вопрос блока – это угрозы, как бы грозно это ни звучало, угрозы для компании, и, может быть, какие-то есть навскидку варианты, идеи по защите от них?

**Aleksei:** Ну, скажем так, тут именно с российской стороны вот есть определенные угрозы, такая, что государство, например, примет закон, по которому нужно будет отвечать еще каким-нибудь капиталом для удостоверяющего центра. Угроза? В принципе – да. Т.е. нужно будет где-то поднимать сумму в пятьдесят миллионов рублей для этого, для залога. Ааа, ммм, например, какой-нибудь магистральный поставщик Интернета упадет в России потому что каналы телекоммуникационные там несовершенны, угроза? Угроза. Ну, такая, технологическая, да... техногенная. Что еще может случиться? Может случиться, что в Россию придет какой-нибудь

глобальный поставщик услуг и попробует этот рынок демпинговать, но ему будет это тяжело сделать, поскольку ключевые игроки данного рынка, они уже интегрированы, т.е. это может как случиться, это может случиться так, что глобальный игрок приходит, покупает какого-то *EDI*-провайдера, и пытается за счет своей глобальной *economy of scale* демпинговать, угроза? Ну, теоретически – да. Как от этого защититься, да? А, и еще могут из других индустрий приходиться сильные деятели. Скажем вот что самый большой потенциал не у Коруса, а у Контур, ну, это мне так кажется... Потому что он себя очень грамотно позиционирует, у него большая клиентская база, у него хорошие ресурсы, технологические, вот, и у них грамотная стратегия. Т.е. они могут тоже, например, войти в *supply chain* и откусить какой-то кусок пирога, теоретически могут. Как от этого страховаться, т.е. я считаю, что, конечно, мы должны хорошо делать свою работу, но мы должны именно свои продукты, свои решения, педалировать, не отвлекаясь на чужие. Не становясь субподрядчиком у кого-то. Мы, наоборот, можем поискать на таком глобальном рынке как Россия партнеров, которые могли бы быть, давать какую-то *value added* к нашему решению. Ну, очень-очень примитивно. Можно сказать, что, например, мы берем, мы берем самые большие хостинговые компании в России, которые хостинг предоставляют, например, вот, и все наши, всем получателем счетов от этой компании, даем в нашем вебе бесплатно пользоваться нашим *WEBOM*, чтобы они получали туда электронные счета. Мы в разы тогда увеличим наш *client base*, никаких интеграций не делаем. Потому уже, если кто-то там захочет интегрироваться, т.е. мы просто этот *network* увеличиваем в разы, мы можем что сделать, мы можем, например, факторинговые счета попытаться дискаунтировать, как в Америке. Т.е. представим, да, фирма подает электронный счет в нашу учетную систему, там есть еще одна галочка среди прочего желаете ли Вы, чтобы Ваш счет как бы это выразиться, был предложен в факторинг, фирма отмечает эту галочку, если она не боится, да, открыть эти данные, и мы различным факторинговым компаниям продаем этот счет. Вот, таким образом, так это в Америке работает, т.е. таким образом он может получить себе лучший дисконт грубо говоря, да. Допустим не 5% а 3, от какого-то банка, а банки могут быть туда подключены и смотреть и

выкупать те счета, которые им нравятся или которые по их рисковому стандарту подходят им. Т.е. мы таким образом наращиваем *network*, наращиваем трафик.

**Nikolai:** Хорошо. Алексей, спасибо, это был одиннадцатый вопрос - угрозы и возможности их устранить, и, собственно, у нас осталось всего два вопроса, и они такие общие. Скажем... Алексей, каким Вы видите Эдисофт в России через три года, чем, каким?

**Aleksei:** На самом деле, вопрос, вроде, и простой, а, вроде, и трудный, потому что быстро идет развитие, и мне хотелось бы думать, мне приятно было бы думать о том, что у Эдисофта будут региональные офисы, скажем, два. Ну, например, небольшой офис в Москве, не основной, так скажем, и еще в каком-нибудь перспективном регионе – было бы приятно. Вот я вижу, что центр компетенции тоже может быть в России, и я вижу то, что, скажем, если сейчас приблизительный оборот документов в месяц миллион с небольшим по РФ то он спокойно может быть около пяти миллионов, может быть, даже и больше. С точки зрения клиентуры и ее развития, то если сейчас это примерно 1 800 компаний, то мне кажется, около трех-четырёх тысяч компаний это может быть. Это вот если мы будем традиционным образом развиваться. Если же мы будем пытаться делать какие-то *partnerships*, но именно не такие, где мы что-то чьё-то продаем, а нас продают, тогда это развитие может оказаться и быстрее, тут главное правильные *partnerships* сделать.

**Nikolai:** А какой прогноз Вы бы дали компании, например, в трехлетней перспективе, при трехлетнем горизонте планирования в случае, если бы финансовая составляющая была бы лучше, чем Эдисофт мог бы быть на российском рынке?

**Aleksei:** Финансовая составляющая была бы лучше... Ну, это мог бы быть один из лидеров, может быть, второе-третье место по передаче электронных счетов, ну и, наверное, второе место в *supply chain* – цепи поставок в электронных документах. И если бы нам удалось бы нам удалось отлично вывезти наш *data pool*, то это еще мог бы стать *industry standard* по дата пулу в России – это было бы, конечно, очень значительно.

**Nikolai:** Хорошо, и тогда последний вопрос, он в принципе очень связан с предыдущим, Алексей, вопрос номер тринадцать. Алексей, каким Вы видите рынок *EDI* и ЭСФ в России через три года? Какие Вы... какова Ваша оценка? Какие перспективы Вы видите?

**Aleksei:** Я думаю, что это будет и *EDI*, и ЭСФ – миллионные бизнесы, т.е. в месяц там будет крутиться уже несколько, до десятка миллионов доходов. В России, поскольку дело довольно сложное, эти рынки будут довольно концентрированные, т.е. в каждой отрасли будет до пяти игроков. Вот... Это, в свою очередь, даже даст выход на облачные системы учета, это тоже очень возможно, и он, как бы рынок, как бы это сказать, он материализуется в более зрелый и будет привлекать более глобальных игроков. Потому что вообще, абстрагируясь от Прибалтики, России и вообще Восточной Европы, в мире в этих рынках идет консолидация. Т.е. там не знаю, там *Innovis* купил *Sterling Commerce* или наоборот: там, *GXS* купил *Innovis*, и так далее, т.е. в этой структуре идет консолидация. И кто покажет лучшую бизнес-модель, из вот этих там пяти игроков, между которыми будет распределен рынок, тот и будет как бы лучше, привлекательнее в глазах инвесторов, то здесь непонятно конечно, хотят ли владельцы его продавать. Скажем так, если мы возьмем *Comarch*, вот он себя позиционирует как лидер Восточной Европы: *EDI*, электронные счета, весь он такой крутой – публичная компания, т.е. они давно вышли на *IPO*, годы назад, вот, но их *ratio* – очень низкое, т.е. они зарабатывают, у них *sales* 270 миллионов в год, евро, а капитализация всего 200 миллионов, т.е. у них капитализация ниже *sales* в год. А если мы возьмем какой-нибудь *SPS Commerce* американский, да, если мы возьмем *SPS Commerce*, то мы увидим что у них тоже публичная компания, у них этот коэффициент восемь. Т.е. вот стоимость компании, она выше в восемь раз, чем их годовые продажи. Казалось бы, ну что здесь такого, а? Просто *Comarch* – это сервисная компания, у которой очень сложное *customer portfolio*, очень сложное *solution portfolio*, которые тянут какие-то непонятные решения, пытаются их туда-сюда прикрутить, якобы увеличивая свою *value chain* – это все фигня, это нехорошо мне так говорить, да, мелкому бизнесмену, но в современном мире это не работает. Работает как раз то, что есть четкие бизнес-направления, четкие контракты, большие клиенты, большой объем передаваемых

данных, вот и все инвестору понятно, и вот если через три года, условно говоря, Эдисофт вырастет, по предыдущему плану, там, в идеальный сценарий, вообще не вижу проблем в том, чтобы не выйти на *IPO*, например, это было бы вообще круто.

**Nikolai:** Спасибо Алексей, на этом мы заканчиваем, это был Алексей Добрышман, директор по развитию Эдисофт Балтик, интервью первого апреля, 2013 года.

## **2. A. Kalejev (Edisoft Venemaa operatsiooniline juht) intervjuu transkript**

### **Aleksei Kalejev intervjuu transkript**

Intervjueerija – Nikolai Denissov, 9.04.2013, Sankt-Peterburg.

„**Aleksei**“ – Aleksei Kalejev

„**Nikolai**“ – Nikolai Denissov

**Nikolai:** Здравствуйте, интервью с Алексеем Калеевым, 9 апреля, 2013 год, Питер. Алексей, здравствуйте.

**Aleksei:** Здравствуйте

**Nikolai:** Первый вопрос нашего опроса – пожалуйста, опишите свою роль и опыт работы в Эдисофт.

**Aleksei:** Значит, должность называется операционный директор, моя роль заключается в том, чтобы налаживать бизнес-процессы, текущее производство, которое заключается в том, чтобы подключать наших клиентов, интегрировать их с нашей, с нашим решением, поддерживать, и, соответственно, разрабатывать внутренние сервисы, которые позволят нам повышать качество обслуживания.

**Nikolai:** Отлично, хорошо, Алексей, а как Вы давно Вы работаете в компании?

**Aleksei:** С февраля 2012 года.

**Nikolai:** Т.е. уже больше года.

**Aleksei:** Угу.

**Nikolai:** Отлично, спасибо. Тогда второй вопрос нашего интервью, Алексей, скажите, пожалуйста, почему, на Ваш взгляд, Эдисофт выбрал для международной экспансии именно Россию?

**Aleksei:** Значит, первое – это отсутствие, как мне кажется, большой, большого количества конкурентов на рынке, второе – это перспективность самого направления внешнего документооборота, третье, соответственно – огромный рынок. Россия – огромная страна, соответственно, большие территории, большое количество торговых сетей, большое количество юридических лиц, которые занимаются торговлей, т.е. есть большой плацдарм для автоматизации их работы.

**Nikolai:** Спасибо, Алексей, вопрос номер три: скажите, как проходил процесс расширения компании, встречались ли какие-то неожиданные препятствия, проблемы, какие решения они нашли, т.е. как они решались?

**Aleksei:** Именно рост компании, да?

**Nikolai:** Ну в том числе и рост, наверное... Если Вы считаете, что это важный момент, то о нем тоже можно вполне рассказать.

**Aleksei:** Значит... Да, за год компания выросла в три раза, если на момент, когда я пришел и на текущий момент, количество сотрудников в компании увеличилось втрое, количество... так скажем, оборот компании увеличился за этот период вдвое. Соответственно, какие сложности, да. Ввиду того, что резкий рост персонала, необходимо было выстраивать бизнес-процессы. Необходимо было понимать, какие специалисты нам в данный момент нужны, как между ними распределить обязанности, каким образом выстраивать орг. структуру. Очень... За это время несколько раз менялась организационная структура, которая позволяет нам в каждый конкретный момент времени понимать, какие задачи мы решаем. Как мы, как мы их планируем решать. Вот, и, конечно, в этом есть определенная сложность, когда быстрый рост, по сути, это – постоянные изменения. Ежедневно у нас что-то, у нас что-то происходит, что-то меняется, и здесь, конечно, нужно быть постоянно...

**Nikolai:** Готовыми...

**Aleksei:** Ну да, наготове, постоянно возникают новые задачи, и их приходится решать, да. Опять же, проблема, связанная с быстрым ростом компании, это – налаживание взаимодействия между подразделениями. Т.е. когда компания была маленькой, все там, грубо говоря, сидели в одной комнате и могли договориться. Да, когда стало людей много, появилась специализация, и здесь уже нужно заниматься организацией, взаимодействием между подразделениями, что тоже очень важно. Даже, я бы сказал, выходит на первый план. Ну, наверное, пожалуй, все.

**Nikolai:** Хорошо, спасибо. Алексей, еще со своей стороны хотел бы спросить, может быть, были какие-то проблемы, вот Вы здесь обозначили, что экстенсивный рост происходил, и не было ли сложностей, например, с подбором персонала?

**Aleksei:** Ну, конечно, во-первых постоянно приходится заниматься поиском, да, т.е. это и вопрос связанный, как искать, где искать, насколько быстро получается искать, опять же, вопрос формирования кадрового резерва, т.е. ну, конечно, очень много вопросов встает, и их тоже по ходу дела приходится решать.

**Nikolai:** Ясно, хорошо, Алексей, тогда предлагаю двигаться к следующему вопросу, вопрос номер четыре. Что бы Вы посоветовали другим компаниям, оказавшимся в аналогичной ситуации, учитывая опыт Эдисофт, именно с точки зрения выхода на российский рынок? Какие-то, может быть, особенные моменты, может быть, может быть, Вы наблюдали какие-то там моменты, которые не были изначально учтены, но потом нашли своё решение?

**Aleksei:** Не, ну, тут все зависит от того, какая компания выходит на рынок, т.е. если это выходит там, не знаю, маленькая компания, три – пять человек, на огромный рынок, то да, то это одна ситуация, когда уже там взрослая компания выходит на рынок, то это другая ситуация. Что касается, там, ну, если говорить на примере Эдисофт, то да, то мы столкнулись с такой проблемой, как то, что, например, разработка и поддержка нашего решения – она осталась в Эстонии, да и темпы развития, темпы развития, они, к сожалению, не успевают за теми потребностями, которые возникают здесь у нас. Поэтому что бы посоветовал?

Наверное, чтобы эту часть тоже переводить, ну, если мы говорим о России, то, значит, в Россию, что позволит более сбалансированно развиваться.

**Nikolai:** Спасибо, интересный поинт. А, хорошо, тогда вопрос номер пять. Как Вы оцениваете влияние международного опыта компании на свою ежедневную работу, на процессы предотвращения, решения возникающих проблем?

**Aleksei:** Поподробней вопрос...

**Nikolai:** Иными словами, ощущаете ли Вы влияние того, что работаете в изначально не в российской компании на свою работу?

**Aleksei:** Скажу так, определенным образом да, это сказывается, во-первых в отношении к построению бизнеса именно у владельцев, т.е. определенный склад ума и определенное европейское видение, в том числе и на управление компанией и на принятие решений, оно, конечно же, там сказывается, да. Второе, конечно, то, что компания представлена в нескольких странах, накладывает определенный отпечаток, т.е. мы в каких-то моментах можем заимствовать опыт других стран, т.е., грубо говоря, группа людей занимается ровно тем же самым, теми же самыми технологиями, и...

**Aleksei:** Ввиду того, что технологии, которые мы используем, они достаточно уникальны, т.е. мы работаем на собственной платформе, и когда такая же команда работает в другой стране и пытается решать те же или схожие задачи, то, конечно, здесь возможен обмен опытом, да т.е. если мы говорим, там, да, про какие-то другие системы, да, когда там есть куча форумов, куча обсуждений, то есть какая-то там база знаний, то здесь единственный возможный источник каких-то новых знаний, это можно вот поделиться с коллегами, поэтому ежегодно стараемся устраивать такие вот встречи, на которых можно, ну, там, обменяться опытом, и они действительно приносят свои плоды, т.е. какая-то страна в чем-то там преуспела, она делится, там, новинками, мы это перенимаем, рассказываем про свой опыт, они у нас перенимают, т.е. в этом плане то, что действительно компания международная – оно приносит свои плоды и определенное влияние оказывает. Ну, наверное, все.

**Nikolai:** Спасибо, хороший ответ, Алексей, следующий вопрос, вопрос номер шесть. Пожалуйста, прокомментируйте влияние следующих факторов на деятельность российского подразделения Эдисофт. Далее я начну перечислять факторы, от Вас хотел бы получить ответ формата оказал, оказывает ли этот фактор влияние, да – нет, и, если оказывает, то какое...

**Aleksei:** Угу.

**Nikolai:** Первый фактор – это влияние конкуренции на деятельность российского Эдисофт.

**Aleksei:** Конкуренция, конечно, оказывает влияние. Какое? Значит, наши конкуренты не дремлют, соответственно, нам приходится быстрее шевелиться, придумывать какие-то там новые акции, какие-то новые подходы в работе, думать над тем, чтобы делать это более оптимально. Если подключать, то значит быстрее, обслуживать более качественно, заботиться о своём имидже. Пожалуй, все.

**Nikolai:** Хорошо, Алексей, спасибо, следующий фактор – это государство, правительство и регулирование, которое оно оказывает на отрасль. И непосредственно на деятельность компании, разумеется.

**Aleksei:** Ну, ввиду так скажем, ввиду выхода на новый перспективный рынок ЮЗДО, конечно же, оказывает влияние тот факт, что законодательно... Ну, законодательство утверждает определенные регламенты, протоколы, форматы взаимодействия между членами обмена электронного документооборота, юридически значимого. Что касается *EDI*, там в меньшей степени, но тоже данные услуги подлежат определенному лицензированию, т.е. здесь тоже влияние, конечно, оказывается, это позволяет следовать определенным правилам, нормам, которые приняты на территории в РФ. Наверное, в другой стране, они, скорее всего, другие; да, у нас есть своя специфика, и, опять же, ввиду того, что конкурентов, ну, там, много или мало, зависит от того, насколько сложно получить те или иные лицензии, т.е. удовлетворить запросам гос. органов. Вот так.

**Nikolai:** Понятно, спасибо, так, Алексей, следующий фактор и его влияние на работу компании – ситуация на рынке труда. Т.е. сложность/простота подбора персонала, затраты, связанные с этим аспектом, возможно, соотношение цена/качество по персоналу, который Вы подбираете. Вот влияет ли это?

**Aleksei:** Ну, люди, люди – это наше все. Сервис не может быть оказан на должном уровне, если не будет хорошо обученных людей. Поэтому естественно, подбор персонала – это влияет и на качество и на скорость разработки новых решений, на качество обслуживания, на качество технической поддержки, т.е. вообще на отношение наших клиентов к нам. Все равно общаются люди, поэтому качественно обученный персонал это как бы важно. Проблемы? Проблемы конечно есть, т.е. во первых... в принципе непросто найти нужных кандидатов, есть... у нас есть разные должности, есть разные специализации, если мы говорим, там, какие-то вакансии, которые, там скажем, широко присутствуют на рынке, ну, там, например, менеджер по продажам, или еще кто-то там, то в данном вопросе, наверное, проще можно или быстрее найти человека, но, опять же, ввиду специфики наших, там, продуктов, да, требуется обучение. Что касается технических специалистов, здесь, как мне кажется, сложнее, потому что готового специалиста найти по нашему направлению почти невозможно, тем более что у нас есть там определенные правила – мы не берем к себе на работу сотрудников от наших конкурентов. И поэтому единственный способ – это самим взрастить специалиста. Поэтому ищем толковых ребят, которые готовы учиться, готовы отдавать силы, душу тому, чтобы научиться, и, там, качественно эффективно работать.

**Nikolai:** Спасибо. Алексей, следующий фактор – это влияние управленческих практик, которые используются в России на деятельность российского подразделения.

**Aleksei:** Что такое управленческие практики?

**Nikolai:** Это менеджмент в широком понимании, т.е. приведу пример: предположим, что компания, работающая в Европе, управляется она определенным образом, с точки зрения если рассмотреть Эдисофт Россия, то это

компания, которая вроде как и международная, но в основной части своей работает в России. Вот как Вы оцените, скажем, так вот, управление компанией Эдисофт в сравнении, например, с предыдущими Вашими местами работы? Т.е. есть ли здесь влияние, веяние, допустим, какого-то там европейского менеджмента, именно само то, как управляется компанией.

**Aleksei:** Не знаю, у меня нет ответа на этот вопрос.

**Nikolai:** Хорошо, тогда следующий фактор – это коррупция в обществе, много говорят, немножко поясню фактор, имеется ввиду не только влияние на уровне человек – государство, в том числе и внутрикорпоративная коррупция, оказывает ли данный фактор влияние на работу компании, если да, то каким образом?

**Aleksei:** Хм-хм-хм... Возможно, возможно что каким-то образом и оказывает, но мне об этом ничего не известно.

**Nikolai:** Хорошо, Алексей, тогда следующий фактор – это специфика клиента и ее влияние на работу компании, т.е. хорошие клиенты, плохие, может быть, у них есть какие-то особенности? Обусловленные именно вот российской...

**Aleksei:** Ну, мне сложно сравнивать, там, российский клиент – не российский клиент, да, но у нас все клиенты хорошие, это как бы такой постулат, значит, специфика российских реалий такова, что страна, страна большая, соответственно, если, ну, как бы территориально распределена, соответственно в каких-то, возможно, небольших городках, куда не дошел прогресс, либо там он медленней доходит при звонке клиента иногда приходится, там, объяснять какие-то там, ну, опять же, при поддержке, да, уже существующих наших клиентов приходится объяснять какие-то там азы, или, там, базовые вещи, которые там, для... как мне кажется, для городских жителей менее свойственны. Т.е. что я хочу сказать, что компьютерная грамотность, да, а мы занимаемся ИТ-технологиями, да, компьютерная грамотность она еще разная, да, там, в зависимости от регионов или там от... не знаю, от возраста тех людей, кто с нами взаимодействует. Вот, но т.е. здесь приходится, конечно, по-разному, т.е. опять же, ввиду того, что мы идем на острие вот этих вот новых технологий и внедряем тот же юридически значимый документооборот, да, не все понимают, что такое

электронная цифровая подпись, как ей пользоваться и т.д. И здесь приходится, конечно, объяснять, рассказывать, разжевывать, по несколько раз объяснять, но, собственно, в этом и заключается наш сервис, поэтому у нас нет плохих клиентов, мы можем им просто объяснить, рассказать, опять, правильно, ну, так скажем, правильно работать с клиентом, и тем самым заработать уважение наших клиентов для компании.

**Nikolai:** Ясно, Алексей, спасибо, и тогда последний фактор шестого вопроса – это специфика услуги, Вы на самом деле уже во многом этот фактор раскрыли, начав говорить о компьютерной грамотности в стране, но, в принципе, возможно, Вы хотите что-то добавить еще более углубленно по фактору специфики услуги...

**Aleksei:** Специфика услуги... Значит, специфика заключается в том, что, конечно, мы предоставляем сервис, да, если там говорить про другие программные продукты, там, не знаю, та же 1С: Бухгалтерия, там, или, там, какой-нибудь Консультант и т.д. – мы предоставляем именно облачное решение, *SaaS* решение, и специфика в том, что мы оказываем комплекс услуг, да, т.е. это не просто ПО, да, в аренду, а здесь еще именно обслуживание клиента, т.е. его ведение, обработка ошибок, обработка его запросов, доработка какого-то функционала, т.е. здесь *SaaS* в таком более широком понятии. Вот в этом, в этом специфика... Т.е. есть, там, ряд компаний, даже, там, наверное, и конкурентов, которые не сильно, возможно, там, обращают внимание, там, нацеливаются на то, чтобы оказывать вот такой вот широкий спектр услуг. Да, мы же себя позиционируем именно как предоставление комплексной услуги, так...

**Nikolai:** Так, хорошо, Алексей, спасибо. Тогда вопрос номер семь, это последний вопрос этого блока. Как компания справляется с проблемами, которые пока не нашли решения? Из сложностей Вы обозначили проблемы, связанные с резким ростом, и также был вынесен отдельно момент по специализации персонала, его выращиванию и подбору. Как, на Ваш взгляд, компания работает в направлении решения, например, проблемы связанной с экстенсивным ростом?

**Aleksei:** В данный момент мы усилили отдел персонала, соответственно, понимая, что, значит, нам необходимы более качественный отбор персонала, более

качественное обучение, сейчас внедряются и такой корпоративный институт, внутренний, который позволит повысить качество обучения, качество знаний, т.е. будет проводиться периодически обучение, будет проводиться аттестация, будет понимание у руководства, что сотрудники, которые приходят вновь или сотрудники, которые уже у нас работают, они действуют все по единым стандартам, они понимают, что они делают. Опять же, ввиду того, что все быстро меняется, все бизнес-процессы меняются, и процедуры по обслуживанию клиентов, процедуры по взаимодействию меняются, соответственно. нужно регулярно проводить обучения, да... Т.е. вот мы, там, сейчас много сил тратим для того, чтобы там наладить это обучение. А, значит, что касается подбора, сейчас, значит, усилили эту службу, и если раньше подбором занимались непосредственно руководители подразделений, то сейчас у нас появилась кадровая служба, которая занимается подбором. Для многих в моем департаменте, для многих специалистов разработаны тесты, ну, для, перед приемом на работу, которые необходимо выполнить, и только по результатам успешного выполнения тестов, сотрудник приходит на первое собеседование. Т.е. мы не тратим ни его время, ни своё для того, чтобы, там, первичное отсеивание сделать.

**Nikolai:** Отлично, спасибо. Алексей, это был последний вопрос из блока вопросов по выходу на международный рынок и связанной проблематики. Далее несколько вопросов, а точнее четыре, по методологии *SWOT*. Алексей, вопрос номер восемь., пожалуйста на Ваш взгляд основные сильные стороны компании. Организационные, технологические, экономические, административные, какие угодно...

**Aleksei:** Но, как мне кажется, у нас сейчас, ну, как бы, сильные стороны, сложилась определенная команда, которая позволяет нам двигаться вперед. Также у нас сложилась команда по разработке, что позволяет более оперативно реализовывать потребности наших клиентов. Значит, мы занимаемся, много тратим времени на то, чтобы наладить внутренние процедуры взаимодействия между подразделениями, что мы действительно действовали как единое целое, как единый организм. Вот, поэтому я считаю, это наша сильная сторона, что мы этим занимаемся, мы это выстраиваем. Вот, что касается технологических, да, у

нас есть своя платформа, которую мы разрабатываем, мы ее не арендуем, мы можем ее дорабатывать. И еще одной из сильных сторон я бы назвал хваткость нашего высшего руководства, вывод компании на новый перспективный рынок, поиск таких ниш, вот мне кажется это тоже очень... это наша сильная сторона.

**Nikolai:** Так, спасибо. Алексей, тогда вопрос номер девять: пожалуйста, назовите, на Ваш взгляд, основные слабые стороны компании, и каким образом, на Ваш взгляд, компания могла бы их устранить?

**Aleksei:** Угу, слабые стороны... Слабые стороны следующие, да, первая, основная, – это то, что сейчас у нас поддержка, и, так скажем, поддержка нашего решения находится в Эстонии, соответственно, очень сложно влиять на изменение процедур, на изменение их, ну или на корректировку их подхода к работе т.е. они не всегда, не всегда успевают за нашими потребностями, поэтому приходится прикладывать много усилий, убеждать их в том, что то или иное необходимо... Второе, это, конечно, отсутствие какого-то долгосрочного, так скажем, плана по развитию, там, того или иного решения. Т.е. мы каждый раз... Там, появился новый клиент, мы, там, все бросаем, начинаем делать это, да, т.е. нас кидает из стороны в сторону... С одной стороны, конечно, это, там, позволяет нам подстраиваться под текущую ситуацию, да, но с другой стороны, это может сказываться, там, на качестве предоставления, там, на качество оказания той услуги, о которой договорились ранее, там, с одним клиентом, там, мы, не доделав одно, можем начать переключаться на новую задачу, не доведя старую, там, до конечного результата. Вот в этом, там, наверное, определенная слабость... Т.е. над этим нужно работать... Слабость еще одна в том, что пока нам не удалось вывести работоспособность нашей платформы на действительно, там, 99% бесперебойной работы. Мы к этому стремимся, мы понимаем, зачем нам это нужно, мы понимаем, как нам это делать, к сожалению, не получается двигаться быстро, но двигаемся в эту сторону, но пока это слабый, слабый момент...

**Nikolai:** А это обусловлено какими-то технологическими моментами, или более организационными, как Вы считаете?

**Aleksei:** И то, и другое... Т.е. здесь есть и организационная, конечно, составляющая, и да, т.е. требуется доработка, опять же, нашей платформы, для того чтобы мы могли сделать ее более стабильной. Постоянно прилетают какие-то новые проекты, новые задачи, и мы начинаем сосредотачиваться на них, вместо того, чтобы остановиться, оглядеться, сделать нашу платформу более масштабируемой и надежной и только потом двигаться вперед. Здесь нужно, наверное, немножко приоритеты поменять.

**Nikolai:** Алексей, тогда десятый вопрос из тринадцати. Это вопрос, связанный с возможностями развития, которые Вы видите для компании в данный момент. Т.е. вопрос звучит следующим образом: какие, на Ваш взгляд, существуют возможности развития и пути реализации этих возможностей?

**Aleksei:** Пути развития... На самом деле сейчас мы вышли на новый перспективный рынок – возможности самые-самые широкие, соответственно, огромный рынок, за который борются сейчас несколько компаний, каждый идет к этому по-своему, но у нас есть прекрасные шансы занять большую долю этого рынка. Значит, как нам это делать... - правильно расставлять приоритеты, правильно ставить цель, расставлять приоритеты и делать.

**Nikolai:** Ясно, спасибо. Алексей, вопрос номер одиннадцать. Пожалуйста, назовите наиболее серьезные угрозы для компании и, по возможности как мы могли бы, как Вы могли бы от них защититься?

**Aleksei:** Угроза... Ну, одна из таких угроз – это различные, там, государственные проверки, бухгалтерские проверки, налоговые, т.е. это определенные риски, это может, ну, так скажем, определенным образом выбить из колеи, поэтому здесь нужно их оценить и прикладывать определенные усилия, чтобы их минимизировать.

**Nikolai:** Возможно, еще какие-то факторы могут оказать критичным образом влияние на работу компании?

**Aleksei:** Не, ну, фактор – это поддержка нашего решения, это, соответственно, там, государственные органы, это конкуренты...

**Nikolai:** Ясно, спасибо. Благодарю за терпение. Осталось всего два вопроса, оба очень положительные, положительного характера. Вопрос номер двенадцать. Скажите, каким Вы видите Эдисофт через три года? Что за компания, чем занимается?

**Aleksei:** Я вижу следующим образом, что компания Эдисофт займет большую долю рынка ЮЗДО, станет одной из крупнейших компаний России по предоставлению *SaaS* на территории России и Прибалтики, я думаю, что мы в несколько раз увеличимся как по количеству персонала, так и по оборотам, вижу, у нас сейчас есть хорошие перспективы всего этого достичь, и нужно только взять это и сделать. Т.е. все предпосылки для этого есть, команда у нас есть, поэтому я думаю, что все будет хорошо.

**Nikolai:** Угу, отлично, ну и, собственно, заключительный вопрос. Каким Вы видите рынок *EDI* и электронных счетов-фактур через три года?

**Aleksei:** Я думаю, что произойдет примерно то же самое, что и с электронной отчетностью – думаю, что на государственном уровне утвердят для крупных компаний обмениваться ЮЗДО только в электронном виде, количество бумажных документов там сократится до минимума.

**Nikolai:** Т.е. иными словами, Вы предрекаете этому рынку существенный рост в течение ближайших трех – пятилет.

**Aleksei:** Да, именно так.

**Nikolai:** Спасибо.

### **3. A. Sverdlov (Edisoft Venemaa tegevjuht) intervjuu transkript**

#### **Anton Sverdlov intervjuu transkript**

Intervjueerija – Nikolai Denissov, 5.04.2013, Sankt-Peterburg.

„Anton“ – Anton Sverdlov

„Nikolai“ – Nikolai Denissov

**Nikolai:** пятое апреля, тринадцатый год, интервью со Свердловым Антоном Евгеньевичем. Антон, здравствуйте.

НЕКОТОРЫЕ МОМЕНТЫ ПРОПУЩЕНЫ, Т.К. ИНТЕРВЬЮ ПРОВОДИЛОСЬ В БАРЕ.

**Anton:** Здравствуйтесь, товарищи.

**Nikolai:** Антон, хотим, хочу провести небольшое интервью у Вас как у значимого участника общества Эдисофт.

...

**Nikolai:** Так, первый вопрос, Антон... Готовы?

**Anton:** Готовы!

**Nikolai:** Пожалуйста, опишите свою роль и опыт работы в Эдисофт. Кто Вы, чем занимаетесь, чем занимались ранее, как попали в компанию?

**Anton:** Первый вопрос роль был, да?

**Nikolai:** Да, Ваша роль в компании...

**Anton:** Роль - основная. Потому, что без моей роли компании бы не было. Ну, в ее сегодняшнем виде. Российский офис, если про него говорим. Потому что российский офис строился на моей базе.

**Nikolai:** Угу, понятно, а кем Вы являетесь, являетесь ли Вы одним из учредителей компании, какая Ваша должность в данный момент в компании?

**Anton:** Я являюсь одним из учредителей компании и отвечаю за исполнительную власть, скажем так, в компании. Т.е. за реализацию наших идей.

**Nikolai:** Т.е., иными словами, Вы занимаете позицию исполнительного директора компании?

**Anton:** Исполнительный директор.

**Nikolai:** Понятно, хорошо.

**Anton:** CEO.

**Nikolai:** Отлично, скажите, Антон, а как Вы давно в Эдисофт Россия?

**Anton:** С 2008 года, с момента основания и по сегодняшний день.

**Nikolai:** Отлично, т.е. порядка пяти лет... И Вы всегда, в принципе, занимались одним и тем, т.е. по сути были вот управляющим компании?

**Anton:** Да.

**Nikolai:** Понятно, хорошо Антон, спасибо. На этом первый вопрос закончился. Второй вопрос: скажите, пожалуйста, почему, на Ваш взгляд, Эдисофт выбрал в своё время для международной экспансии именно Россию?

**Anton:** Ну, в первую очередь, идеи, идеи были и существовали давно. В первую очередь, всем понятно как бы преимущество российского рынка, да, его, там, масштабность, его возможности, да, которые здесь можно получить... - это, конечно, основная была, там, мотивация. Но второе – это то, что я здесь давно живу, в России, и то, что Михаил, да, наш отец-основатель, он – мой одноклассник, и мы с ним близкие друзья, и поэтому... поэтому проще было

начинать бизнес, тем более у нас был до этого уже совместный бизнес, связанный с фармацевтикой. В котором мы уже много друг про друга понимали и, собственно, знали, что нам просто делать вместе дело. Так и получилось...

**Nikolai:** Отлично. Это был вопрос номер два – о причинах выхода Эдисофт на российский рынок. Антон, тогда двигаемся дальше – третий вопрос. А расскажите, пожалуйста, как проходил процесс расширения компании, встречались ли на Вашем пути какие-то сложности, проблемы, препятствия, как Вы боролись с ним, как Вы разрешали эти сложности?

**Anton:** Ну, по порядку, Николай, тогда конкретизируй... На ты или на Вы надо разговаривать?

**Nikolai:** Как угодно.

**Anton:** Конкретизируйте, уважаемый Николай, вопрос, потому что в одном вопросе сразу четыре задал вопроса...

...

**Nikolai:** Давайте начнем с каких-то сложностей, которые возникали при выходе на российский рынок.

**Anton:** Ну, это была чистая авантюра, да... Надо понимать, что это чистый предпринимательский риск, который мы на себя в общем... взяли и до сих пор его на себе несем, да, так скажем. Но сейчас уже немножко с других позиций, но тогда, тогда... Тогда это была, как я и сказал, авантюра, да. Т.е. не было, не было, собственно, ничего, кроме воли и желания это делать, да, и нашего, так скажем, совместного с Михаилом видения. И уверенности, собственно, в том, да, что это будет работать.

**Nikolai:** Антон, скажите, а именно, вот, Вы сказали, есть, были определенные риски, а в чем они заключались?

**Anton:** Они заключались, заключались в том, что проект мог просто не состояться, потому что не было ничего. Не было ничего, реально, была... ну как ничего, т.е. была технология в Эстонии, да, которая, собственно, себя уже

зарекомендовала, и была некая база, ну – моя, которую я собственно в компанию привнес, да. Финансовая, ну, т.е. мы вложили деньги, во-первых; во-вторых, мы вложили некие уже свои возможности, которые здесь существовали на тот момент – расчетные схемы различные. У нас были, у нас была небольшая команда, там, наших проверенных бухгалтеров, с кем мы могли тоже начинать что-то делать. Ну, т.е. на этой базе мы и начали развиваться.

**Nikolai:** Если я правильно понимаю, то Вы считаете, что это именно команда бухгалтеров в России является достаточно...

**Anton:** Не совсем так, была некая инфраструктура, связанная с другим бизнесом, которой мы уже вели до этого. Собственно, которая позволила нам быстро начать. И были, ну, инвестиции, которые мы, собственно говоря, внесли, но это были... Я еще раз говорю, что это были чистые риски наши, которые мы на себя собственно взяли.

**Nikolai:** Хорошо, Антон, спасибо. А скажите, вот если дальше говорить, то какие именно вот проблемы возникали, допустим, там, сложно открыть офис, найти персонал?

**Anton:** Конечно, основная проблема – это персонал, безусловно. Как и в любом деле, все зависит от людей. Люди – это проблема номер один в любом бизнесе, в любом деле, и, собственно, она до сих пор наиболее актуальная для нас. И будет всегда наиболее актуальной, потому что все зависит от людей.

**Nikolai:** И Вы считаете, что со временем, в принципе, эта проблема, она так или иначе была решена?

**Anton:** Ну, все развивается этапами, т.е. сначала мы действовали теми ресурсами, которыми обладали, на момент, там, начала, зачатия всего этого дела. Потом, когда у нас появились ресурсы уже собственные, ну, от этого бизнеса, да, уже не привлеченных денег, а когда бизнес начал генерить определенные, определенные деньги, мы уже начали их инвестировать в первую очередь в людей, поскольку наши основные активы – это люди. Да, в первую очередь. Вот, т.е., опять же, брали, росли быстро, т.е. брали тех, кто был, да, тех, кто под рукой, там, был, тех

и брали, особенно в этот вопрос не погружаясь, так скажем. Поэтому, поэтому... Ну, во многом нам, конечно, с людьми повезло, слава богу. Вот и ...

...

Значит, все развивается этапами, сначала делали на базисе того, что имеем на сегодняшний день. Когда начали генерить собственные ресурсы, собственные деньги, начали брать, укомплектовывать количество людей, не качество людей, а количество людей, да. Потому что росли быстро, требовалось большое количество персонала для того, чтобы обрабатывать нужды наши. Т.е. вот прошлый год, я, когда на Новый Год выступал, я как раз об этом говорил, да, что мы укомплектовываем штат для того, чтобы нам закрывать дырки. Теперь следующая задача, я так для себя ее ставлю – это качество людей, т.е. теперь происходит ротация кадров, мы слабых людей меняем на сильных, и, собственно, потому что компания, опять же, растет, мы уже не можем теми людьми справиться с возрастающим валом, и, собственно, нам нужны... уже нужно бороться за качество. Особенно, там, ТОП, ТОП-менеджеры. Т.е. это пошло уже делегирование обязанностей, так, развитие уже горизонтальное, так скажем.

**Nikolai:** Антон, скажите, а является ли вот, на Ваш взгляд, подбор персонала ключевым моментом, ну, скажем так, в успехе на российском рынке, или есть какие-то дополнительные, Вы готовы отметить?

**Anton:** Безусловно, это один из ключевых, один из ключевых аспектов, т.е. на, на уровне, там, первостепенной важности. Очень важный, очень важный вопрос, особенно в нашем бизнесе. Где все, все базируется на людях, на наших знаниях, на наших навыках, на нашем *skills*-ах и т.д.

**Nikolai:** Скажите, Антон, а что бы Вы поставили в таком случае, скажем, на второе место по важности?

**Anton:** Именно для успеха бизнеса, да?

**Nikolai:** Да.

**Anton:** Ну, безусловно, нужен правильный продукт, который ты продаешь. Безусловно, нужна конъюнктура рынка. Ну, это как основополагающие вещи, да, без которых бизнес в принципе не интересен.

**Nikolai:** А, может быть, есть какие-то дополнительные факторы, которые есть в России, но они не являются общими, т.е. они...

**Anton:** Административный ресурс? Но у нас его нет, да, мы работаем в прозрачном, понятном... и многие люди, привыкшие делать бизнес в России, очень удивляются, как вообще удалось, за такой, в принципе, небольшой срок построить довольно серьёзную компанию. Потому, что люди привыкли здесь делать коррупционный бизнес, и они по-другому не представляют, что можно какой-то прозрачный бизнес в России делать. Т.е. для многих это вызывает удивление. Хотя ситуация меняется, безусловно, даже в России. С ее патриархальными порядками.

**Nikolai:** Спасибо, в принципе, я предлагаю в таком случае двигаться к следующему вопросу. Вопрос номер четыре. Антон, скажите, пожалуйста, что бы Вы посоветовали другим компаниям, оказавшимся в похожей ситуации – т.е. выход на российский рынок. Что бы Вы посоветовали им учесть, какие-то интересные моменты – что-то, что Вы понимаете сейчас, но чего, допустим, могли не знать какое-то время назад, когда у Вас все это происходило с Эдисофт?

**Anton:** Хороший вопрос. Ну, прежде всего, надо, конечно, верить в себя, в идею, да, без этого, без этого вообще никуда. Т.е. если есть какие-то сомнения, то лучше этого, наверное, не делать вообще, в принципе. Во-вторых – надо считать экономику, обязательно. Т.е. сейчас, ну, там, с высоты прожитых лет, ну, там, пяти лет в этом бизнесе, да, понятно, что, ну, если хочешь делать серьёзный бизнес в России, то рынок очень жесткий, очень конкурентный, хотя он еще, конечно, еще, конечно, огромным потенциалом обладает, безусловно, но без глубоко просчитанных процессов делать здесь нечего. Если хочешь, ну, реально серьёзным бизнесом заниматься. Если хочешь. Там, какие-то, какие-то более-менее, более-менее небольшие или средние, там, бизнесы – ну да, или, там, маленький бизнес, можно, конечно, рисковать – все равно ты чего-то получишь,

но, скорее всего, добьешься успеха, потому что да, эффект масштаба определенный присутствует. Ну и если хочешь серьезным бизнесом заниматься, надо подходить серьезно. Т.е. тогда еще, наверное, мы просто, мы на... на, вы влезли в пустую практически нишу, да... Т.е. была одна компания серьезная, которая с нами конкурировала, собственно... короче, мы вовремя успели. Это большой фактор тоже, который нам...

...

**Anton:** Ну, еще раз давайте, конкретизируйте, Николай, конкретизируем – это какой бизнес, большой – маленький?

**Nikolai:** Бизнес-компания, как раз вот размера Эдисофт.

**Anton:** Размера Эдисофт, т.е. некий софтверный продукт, так скажем?

**Nikolai:** Ну, например, так...

**Anton:** Ну, если ниша есть, то есть смысл действовать нашим, нашим методом, да, т.е. рисковать, вкладываться и двигаться в таком ключе. Здесь понятно, что есть серьезная конкуренция, и, конечно, ну, надо подходить серьезно. Надо инвестировать в аналитику, надо инвестировать в бизнес-планы, надо, ну, как бы, действовать так уже – системно. Вот, иначе шансов не так много, конечно.

**Nikolai:** Хорошо, спасибо.

**Anton:** Ответил?

**Nikolai:** Да, вполне. Антон, скажите, как Вы оцениваете влияние международного опыта компании на свою работу, на процессы разрешения проблем, возникающих сложностей. Иными словами, оказывает ли вообще какое-то влияние тот факт, что Эдисофт не является российской компанией?

**Anton:** Скорее нет, чем да.

**Nikolai:** Т.е. иными словами, допустим, если рассмотреть вопрос с точки зрения бизнес-процессов, бизнес модели как таковой...

**Anton:** Ну да, наверное, надо отметить, что мы пришли уже с готовыми бизнес моделями, ну т.е. это, безусловно, заслуга ребят из Прибалтики. Но это, ну, это как бы, просто... это не значит, что какой-то там уникальный прибалтийский опыт, просто бизнес-опыт, который – неважно где он был накоплен, в Прибалтике или в России – т.е. просто он на тот момент существовал, что помогло нам быстро, опять же, опять же, быстро, ну, начать. Да, потому, что у нас были готовые бизнес модели.

**Nikolai:** Если я правильно понимаю из Ваших слов, через какое-то время стало, ну, как бы, понятно, что эти модели не совсем применимы; и, со временем... можно назвать ее, российская действительность – она довольно серьезным образом повлияла на эти процессы. Так ли это?

**Anton:** Ну, повлияла только своей масштабностью, пожалуй. Своими размерами, потому что, ну, потому что задачи были там сверхсерьезные, клиенты тоже очень большие, да, перед которыми нельзя упасть в грязь лицом – вот это накладывало на нас дополнительную ответственность. Именно их, там, серьезность нашей клиентуры. Пожалуй, в этом ключе только.

**Nikolai:** Понятно. Хорошо, Антон, в таком случае вопрос номер шесть. Пожалуйста, прокомментируйте влияние следующих факторов на деятельность российского подразделения Эдисофт; и я сейчас последовательно начну называть факторы, хотел бы в качестве ответа услышать краткий комментарий на уровне да, повлияло - нет, не повлияло, и, ну, если повлияло, то каким образом.

**Anton:** Окей.

**Nikolai:** Первый фактор – это конкуренция именно на Вашем рынке, на котором работает компания. Оказал ли данный фактор существенное влияние на работу компании?

**Anton:** Конечно. Какое? Они заставляют нас двигаться, и, и, это вообще самый главный фактор, который заставляет нас двигаться. Иначе клиент, как говорится, голосует рублем.

**Nikolai:** Т.е., иными словами, получается, что конкуренция на рынке довольно сильная...

**Anton:** В данный момент очень сильная.

**Nikolai:** ... и это мотивирует Вас и компанию развиваться?

**Anton:** И чем дальше, тем она сильнее, тем больше заставляет нас инвестировать в поддержку нашего сервиса – клиентскую поддержку.

**Nikolai:** Хорошо, спасибо. Тогда переходим к следующему фактору, им является государство, правительство и госрегулирование, которое оно оказывает на Вашу отрасль. Существует ли вообще какое-либо влияние, и, если существует, то, вкратце – какое?

**Anton:** Чем дальше мы погружаемся в нашу тематику, тем больше это влияние проявляется, так скажем. Потому что с внедрением ЮЗДО государственное влияние очень сильно... и регулирование. Все регламентировано, все заформализовано, поэтому мы должны считаться обязательно с законодательной базой и, собственно, в этом ключе дальше двигаться...

**Nikolai:** Т.е. можно сказать, что государство определенным образом усложняет ведение бизнеса?

**Anton:** Не усложняет... Это, ну... это, нет, ну, безусловно, усложняет, в чем-то... Ну, это нормально. Ну, т.е. это с точки зрения контроля за процессами с государственной стороны это как бы принимается. Ну и никуда от этого не денешься. Т.е. я не могу сказать, что это что-то тут сверхъестественное в России. Т.е. все достаточно понятно и, в принципе, справедливо. В нашей сфере деятельности. В плане, ну, регулирования, опять же, и даже более: можно сказать, что Российское государство очень даже продвинутое в плане внедрения новых электронных сервисов. И, собственно, происходит все довольно быстро и четко.

**Nikolai:** Отлично, Антон, скажите, а как Вы оцените влияние ситуации на рынке труда на деятельность компании?

**Anton:** Чувствуем кадровый голод, чувствуем... Все время с этим сталкиваемся.

**Nikolai:** А в чем заключается, ну, если Вы могли бы более подробно рассказать, кадровый голод? Не найти нужных людей, находят, ну, их просто нет, или они слишком дороги, в чем здесь основная сложность, на Ваш взгляд?

**Anton:** Нуу... С нашей политикой, ну, мы в принципе можем найти людей, потому что политика наша – это поиск молодых, перспективных, замотивированных и их развитие внутри компании. Это долгий путь, но наиболее, на наш взгляд, адекватный. Потому что покупать с рынка, переманивать, ну... каких-то мастодонтов – мы не видим пока смысла в этом.

**Nikolai:** Понятно, хорошо. Антон, еще дополнительный вопрос по этому фактору. Как Вы оцениваете непосредственно квалификацию сотрудников, которые приходят на работу?

**Anton:** Новых?

**Nikolai:** Ну, вообще...

**Anton:** Ну, безусловно, что касается ТОПов, то мы брали квалифицированных людей на эти позиции. Что, ну, это как бы ключевые люди, да, в компании, от которых очень много зависит. Что касается, ну, персонала более низких уровней, то, опять же, политика компании такая, что главное, чтобы у людей глаза горели. Чтобы у них была мотивация, и чтобы они были с головой. А там уже дело техники их научить и, собственно, развивать.

**Nikolai:** Хорошо, спасибо. Тогда перемещаемся к следующему фактору – это управление. Что Вы можете сказать о практиках именно управления с точки зрения... имеется ввиду менеджмент в широком понимании. Насколько развита она как дисциплина в России, качество управленцев?

**Anton:** Я лично видел компании, где это очень сильно развито, даже, я не знаю, даже я за границей таких компаний не видел, которые бывают в России. Это какие-то лидеры отраслей, ну, это, конечно, больше частные компании, большие частные компании, где процессы поставлены, конечно, очень хорошо... Например, там, Альфа-Банк, да, к примеру, т.е. это, ну, огромная организация, с очень хорошо поставленными процессами. Частная организация.

**Nikolai:** Антон, скажите, а если перенести этот вопрос в контекст Эдисофт. Как Вы считаете, именно управление Вашей компанией, на достаточном ли уровне оно осуществляется, возможно, что-то можно было бы сделать лучше?

**Anton:** Ну, безусловно, нет предела совершенству... Конечно, можно сделать лучше и нужно делать лучше. Конкретно что можно сделать лучше, да?

**Nikolai:** Ну, хотелось бы, да, услышать какие-то примеры...

**Anton:** Ну, как я и говорил, что основная задача на сегодняшний день – это повышение качества персонала. Именно имеется ввиду квалификации и профессионализм. Ну вот, ответил?

**Nikolai:** Да, в принципе, да. Антон, следующий фактор, он касается проблемы, которая, в принципе, довольно широко муссируется в связи с российским рынком – это вопрос коррупции. Но здесь хотелось бы ввести небольшое пояснение, касательно того, что имеется в виду не только коррупция на уровне человек – государство, а также т.н. внутри и межкорпоративная коррупция. Влияет ли данный фактор на работу Вашей компании, если да, то каким образом?

**Anton:** Мы, конечно, не приветствуем такие варианты сотрудничества, безусловно, и максимально стараемся от этого уходить. Поэтому, опять же... политика компании – максимальная, не максимальная, но мы, как бы так скажем, из тени выходим в максимальную прозрачность. Т.е. мы растем, мы становимся публичными, поэтому наша политика – это прозрачность.

**Nikolai:** Но, а если говорить о непосредственно влиянии такого фактора как коррупция на работу компании?

**Anton:** Она есть...

**Nikolai:** Т.е. тем не менее она присутствует в том или ином виде?

**Anton:** Конечно. Это российская действительность – от нее никуда не денешься.

**Nikolai:** Хорошо, спасибо. Далее я бы хотел задать вопрос о влиянии фактора, вот, клиентов. Т.е. какие, на Ваш взгляд, клиенты? Может быть, у них есть какие-то особенности, связанные с тем, что они российские клиенты?

**Anton:** Ну, я наблюдаю такую тенденцию, что все большие компании, глобальные, т.е. они... особенно частные, мы говорим, потому что мы работаем в этом сегменте. Мы не работаем с государством, мы работаем все-таки в *B2B*, поэтому... поэтому компании идут к эффективности, так или иначе. Т.е. наблюдается тенденция, а, собственно, есть там западный опыт, да, который наиболее на сегодняшний день является, там, наиболее продвинутым, наиболее востребованным, да. И все, там, неважно, российские или западные компании, которые работают в России, они все, собственно, работают в этом тренде, все переходят к каким-то классическим моделям управления, уже давно понятным, прозрачным и... ну, это касается крупняка, что касается среднего и малого бизнеса, то там еще, конечно, проблем больше и прозрачности меньше.

**Nikolai:** Антон, т.е. если, иными словами, возвращаться к вопросу номер пять. О международном опыте, то так или иначе данный фактор оказывает определенное влияние при работе с клиентом Эдисофта как...

**Anton:** Так скажем... Не без этого, безусловно. Тем более что мы, там, получили *ISO* сертификацию, там, недавно. Это тоже, конечно, дополнительный стимул для клиента... Некое, некий бонус для клиента, бенефит.

**Nikolai:** Хорошо, Антон. Тогда переходим к следующему фактору – это последний фактор. Насколько специфика услуги, она определяет деятельность компании? Т.е. здесь имеется в виду связь между, например, уровнем развития информационного общества в России, и, вот, насколько это влияет на деятельность Вашей компании?

**Anton:** Ну как... влияет. Безусловно, влияет, потому что есть, там, отдельные в России места, где даже Интернет, да, не проведен. Поэтому в связи с этой огромной территорией, большими расстояниями, собственно, проблем очень много. Поэтому для нас ключевой фактор, безусловно, это развитие

информационного общества в России. Т.е. без этого – ну куда... Чем более оно развито, тем более у нас шансов здесь работать качественно.

**Nikolai:** Антон, хорошо, тогда следующий вопрос. Скажите, а как компания справляется с какими-то сложностями и проблемами, которые еще не нашли решения?

**Anton:** Ну как справляемся – работаем. Ищем решения... Так или иначе проблемы решаем свои, иначе, ну, мы бы не выжили здесь, если бы не решали наши проблемы. А проблем очень много.

**Nikolai:** Так, хорошо Антон, спасибо. На этом мы перешли через седьмой вопрос. Всего их тринадцать....

**Anton:** Не, как там говорилось... Кто хочет, тот ищет решения, да, кто не хочет, тот ищет... не-не. Кто хочет, тот ищет возможности, кто не хочет, тот ищет... ну отмазки, да...

**Nikolai:** Ну, в принципе, идея мне понятна. Хорошо, Антон, у нас осталось шесть вопросов, они касаются по методологии *SWOT* анализа – оценка Вами Вашей компании. Вопрос номер восемь. Антон, скажите, какие у Вашей компании, на Ваш взгляд, наиболее сильные стороны?

**Anton:** Наиболее сильные?

**Nikolai:** Наиболее сильные стороны. Перечислите их, пожалуйста, возможно дайте развернутый ответ.

**Anton:** Ну, в первую очередь это общая идея, которую разделяет руководство, да. Т.е. у нас нету внутренних конфликтов, это позволяет... ну, и мы все верим и как бы стремимся к одной цели. Это нам реально... ну, и друг другу доверяем, да. Это нам реально позволяет быстро двигаться и правильно. У нас нету этих внутренних противоречий, да, которые нас разрывают... Второе, безусловно, - востребованная технология. Третье – это, ну, общие какие-то мировые тенденции перевода в облака, да. Сервисы в облака, в *SaaS*, да. Команда, команда, которую мы

постоянно, постоянно реновируем, совершенствуем, растим, развиваем, там, да. Это, ну, пожалуй, это вот четыре основных фактора. Достаточно, да?

**Nikolai:** Вполне. Спасибо. Антон, назовите слабые стороны Вашей компании, которые на Ваш взгляд существуют?

**Anton:** Ну, слабые стороны, возможно, как одна из сторон – это отсутствие, отсутствие такого бездонного кармана, да, так скажем, финансирования, которое нам бы на сегодняшний день понадобилось для того, чтобы, там, двигаться очень быстро, да. Второе – это, опять же, отсутствие, можно сказать, такого глобального профессионализма в компании, то, что... Ну, есть слабые места... Есть слабые места, над которыми надо работать в компании. Что еще? Ну, определенные, конечно, вот эти бюрократические препоны, которые занимают много времени и ресурсов, да, но которые необходимы, да: лицензирование, государственное регулирование...

**Nikolai:** Т.е. здесь я имею в виду внутренние слабости компании, которые Вы, допустим, как руководитель компании ставите себе в качестве цели, чтобы их изменить.

**Anton:** Ну да, т.е. иногда это еще такой момент, что структура достаточно большая и сложная. Иногда делать друг за другом не успевают. Т.е. кто-то двигается быстрее, кто-то не догоняет. Ну и коммуникация, да, т.е. тоже иногда страдает.

**Nikolai:** Так, спасибо. Вопрос номер десять. Антон, скажите, пожалуйста, какие, на Ваш взгляд, существуют у компании возможности развития?

**Anton:** Ну, возможности очень большие для развития наши, в нашем сегменте. И, собственно, мы планируем быть лидерами рынка.

**Nikolai:** Но это очень амбициозная цель, а какие, может быть, более конкретно, возможности Вы видите для компании?

**Anton:** Ну, возможности – это переход, прежде всего, в новые сегменты экономики, сейчас мы специализируемся на ритейле, но наши планы не

ограничиваются теперь никакими, т.е. с введением новых сервисов, новых продуктов, ничем они не ограничены, собственно. Мы можем, мы можем к нашим сервисам подключать компании из любых секторов экономики. Собственно, сейчас мы очень активно занимаемся крупными большими компаниями российскими, которые мы пытаемся к нам, так скажем, подключиться, нашим сервисом.

**Nikolai:** Угу, понятно, т.е. в качестве одних из основных возможностей развития Вы видите в первую очередь – это выход, в принципе с существующей услугой на в другие отрасли, в которых Вы еще не представлены?

**Anton:** Точно. И, ну, и как бы приоритезация на крупных российских компаниях. На ведущих, на лидеров экономики – это глобальные компании мирового масштаба.

**Nikolai:** Понятно, спасибо. Антон, и последний вопрос этого блока – номер одиннадцать. Пожалуйста, назовите наиболее, на Ваш взгляд, серьезные угрозы для бизнеса.

**Anton:** Наиболее серьезные угрозы для бизнеса это конкуренты, может быть, такая борьба, закамуфлированная, не прозрачная, а какие-то нехорошие методы с их стороны, силовые различные, я не знаю. Как это в России принято решать. Ну, что касается конъюнктуры, то здесь я не сомневаюсь, здесь с этим все хорошо. Ну и, может быть, наше, наш вопрос с бюджетом – финансирование и наше... ну, как это сказать, ну, чтобы наш бюджет, он бился, чтобы у нас доходы не превышали расходы, наоборот, вернее. Чтобы мы были в рамках.

**Nikolai:** Антон, а какими, какие Вы видите возможности решения данных вопросов? Вот Вы обозначили в качестве опасностей конкурентов и возможные недостаток финансирования.

**Anton:** Ну, решения простые – т.е., во-первых, у нас должен быть лучший сервис – это раз. Во-вторых, у нас должна быть сплоченная команда и защищенная изнутри нашими добрыми отношениями и извне, да, чтобы никто не мог, да, как бы каких-то предпринять против нас несанкционированных действий. Что

касается... что касается финансирования – то это привлечение внешнего финансирования. Если мы своими средствами не справляемся.

**Nikolai:** Собственно, это был вопрос номер одиннадцать. И у нас осталось всего два вопроса, они довольно простые, и такие... очень общие. Антон, скажите, каким Вы видите Эдисофт через три года?

**Anton:** Глобальной компанией, может быть, даже публичной.

**Nikolai:** А специфика бизнеса, отрасль, в которой Вы видите компанию?

**Anton:** Огромная перспектива. Наиболее...

**Nikolai:** Электронный документооборот, возможно, какие-то дополнительные сервисы? Какое Ваше предсказание на трехлетний период?

**Anton:** Ну, пожалуй, мы из этого сегмента уходить не будем, безусловно, да, т.е. и будем на нем концентрироваться наиболее, наиболее сильно. Потому что проблемы в государстве вокруг этого очень большие, и нам тут трех лет явно будет мало для того, чтобы все это решить, да. Т.е. проект такой – лет на десять. Поэтому будем концентрироваться, безусловно, на этой тематике. На наших внешних сервисах, ну и будем развивать наши сервисы под запросы клиентов, опять же, различные направления. И мобильные приложения, возможно, и банковские, там, истории какие-то, возможно, расчеты, и так далее и так далее. И логистику... и... все направления.

**Nikolai:** Угу, хорошо, спасибо, очень интересный пункт. Ну, и, собственно, последний наш, тринадцатый, вопрос. Антон, каким Вы видите рынок *EDI* и ЭСФ через три года?

**Anton:** Ну, есть статистика, что рынок первичных документов в России составляет порядка пятидесяти миллиардов штук в год, да. Т.е. огромное количество бумаги, которое на сегодняшний день существует. И, конечно, процесс перевода этих пятидесяти кк бумажек в электронный вид займет достаточно серьезное время, да, и, собственно, через три года, я думаю, мы все еще будем в этом процессе. Но наверняка очень сильно в нем продвинемся.

Особенно, если нам государство будет с его нынешней политикой помогать, в чем я уверен, да. Ну, вот... примерно так.

**Nikolai:** Хорошо.

**Anton:** Все?

**Nikolai:** Спасибо, в принципе, на этом интервью закончилось, возможно, Вы хотели бы что-то добавить?

## **4. I. Makovkin (Edisoft Venemaa arendusjuht) intervjuu transkript**

### **Ivan Makovkin intervjuu transkript**

Intervjueerija – Nikolai Denissov, 8.04.2013, Sankt-Peterburg.

„**Ivan**“ – Ivan Makovkin

„**Nikolai**“ – Nikolai Denissov

**Nikolai:** Интервью с Иваном Маковкиным, восьмое апреля тринадцатый год. Иван, здравствуйте.

**Ivan:** Здравствуйте.

**Nikolai:** Говорите, пожалуйста, громче и в сторону микрофона.

**Ivan:** Хорошо.

**Nikolai:** Тогда я предлагаю начать, собственно, с вопросов нашего небольшого интервью. Иван, пожалуйста, опишите свою роль и опыт работы в Эдисофт. Вопрос номер один.

**Ivan:** Должность называется на данный момент директор по развитию. В зону ответственности входит маркетинг, развитие новых продуктов, управление клиентскими проектами и управление проектами, связанных с получением лицензий и сертификатов для компании.

**Nikolai:** Отлично, спасибо. Как давно Вы в компании?

**Ivan:** Один год.

**Nikolai:** Хорошо. Давайте тогда двигаться дальше. Сейчас будет блок вопросов, связанных с выходом Эдисофт как компании на международный рынок Россия.

Вопрос номер два: Иван, почему, на Ваш взгляд, Эдисофт выбрал для международной экспансии именно Россию?

**Ivan:** Я думаю, что причина в том, что те продукты, которые имелись в компании, были не распространены на российском рынке, и это рынок достаточно емкий и давал возможности для достаточно хорошего роста.

**Nikolai:** Хорошо, возможно, какие-то еще дополнительные причины?

**Ivan:** Ну, основные причины в неразвитости этого рынка, этой услуги в России. Большой объем рынка, ну вот основное. И связанные с этим достаточно большие перспективы.

**Nikolai:** Т.е. перспективность рынка.

**Ivan:** Да.

**Nikolai:** Хорошо. Спасибо. Иван, тогда переходим к вопросу номер три. Как проходил процесс расширения компании, возможно, с точки зрения Вас как директора по развитию – встречались какие-то неожиданные препятствия, проблемы в этом процессе? Ну и соответственно если встречались, то каким образом находились решения для этих проблем?

**Ivan:** Проблемы... Первый блок проблем я бы назвал проблемы – болезни роста – это ситуации, когда компания вырастает за рамки тех бизнес-процессов, что существуют на определенный момент и компании нужно перекраивать бизнес-процессы. Перестраивать их и делать это достаточно регулярно. Вторая проблема – это компетенции, ну, эти проблемы, вообще-то, взаимосвязаны, потому что компания растет – требуется больше квалифицированных людей. И зачастую компетенции, требуемой на рынке, нет и нужно их растить внутри компании. Третья проблема – это баланс между ростом доходов и ростом затрат. Когда есть прирост доходов, но при этом внутренние бизнес-процессы неэффективны, требуют большого количества людей, за счет этого случаются ситуации, когда рост затрат... Затраты растут более интенсивно, чем рост доходов, тем самым съедается прибыль.

**Nikolai:** Хорошо, может быть, еще какие-то сложности?

**Ivan:** Еще сложности, собственно, сложности есть, я бы сказал, это блок персонала: подбор, обучение. Это блок ИТ-инфраструктуры – оптимизации инфраструктуры таким образом, чтобы она... чтобы деятельность максимально автоматизировалась, повышалась эффективность деятельности. Это блок, связанный, как и в любой, наверное, компании с управлением продажами, при росте компании необходимо перестраивать систему управления продажами. Пожалуй, это основное.

**Nikolai:** Спасибо, Иван, может быть, Вы сможете предложить какие-то такие, навскидку, простые способы решения хотя бы нескольких из этих проблем? Например, управление продажами? Какие Вы видите пути для вот именно, вот, решения?

**Ivan:** Собственно, вещь, связанная с управлением продажами в сегменте *B2B* - вещь довольно стандартная и хорошо известная. Базовая практика – это привлечение специалистов с хорошей компетенциями в *B2B* продажах, желательно, в том же сегменте рынка, в котором компания работает или близком, и, собственно, с помощью этого человека выстраивание комплексной системы продаж, решающей задачи текущего периода.

**Nikolai:** А что Вы можете, например, сказать про такую проблему как компетенция и квалификация сотрудников, и вы сказали растить внутри компании?

**Ivan:** Компания работает в новом сегменте для российского рынка, соответственно, людей, которые обладают нужными знаниями, нужной компетенцией на рынке просто нет. При этом компании нужно работать, нужно решать те задачи, которые стоят, и один из способов, которым можно решить, наиболее в данной ситуации выгодные – это развитие персонала внутри компании, когда нанимается не слишком дорогой персонал, который в дальнейшем развивается, обучается, и за относительно умеренные деньги успешно решает поставленные перед компанией задачи.

**Nikolai:** Угу, понятно, спасибо за Ваши очень интересные пойнты. Вопрос номер четыре. Иван, что бы Вы посоветовали другим компаниям, оказавшимся в аналогичной ситуации, имеется в виду выход на российский рынок, учитывая опыт Эдисотф, и учитывая Ваши знания, которые Вы уже приобрели, работая в этой компании?

**Ivan:** Сложный вопрос. Как это... Все счастливые семьи похожи друг на друга, а каждая несчастливая семья несчастлива по-своему. Я бы не сказал, что есть какой-то рецепт успеха для входа на российский рынок. Я думаю, что необходимо отметить, что о компании, специфика, наверное, российского рынка в том, что достаточно высока роль государства в регулировании многих сегментов деятельности. Есть... есть ситуация дефицита, кадрового дефицита, если говорить про определенные сегменты, там, если говорить о разработке, если говорить о продажах, есть... если говорить о качественном персонале он... есть сложности с его рекрутингом, здесь нужно принимать особенные усилия, чтобы быть успешным – покупать ресурсы за адекватные деньги. Это специфика, когда необходимо учитывать – специфика больших расстояний, и связанных с этим затрат. Пожалуй, наверное – все.

**Nikolai:** Более чем достаточно. Спасибо. Тогда переходим к пятому вопросу нашего интервью. Иван, как Вы оцениваете влияние международного опыта компании на компанию, на свою работу, на процессы предотвращения и решения возникающих проблем? Иными словами, ощущаете ли Вы каким-то образом, что работаете в международной компании, и есть ли какое-то положительное влияние опыта, который привнесли с собой основатели компании?

**Ivan:** Честно... управленческие *best-practice*, который, в принципе, есть – он универсален и международный, и в России он точно так же применяется, как и в любых других странах мира. В моем опыте я сталкивался с крупнейшими российскими компаниями, и с небольшими российскими компаниями, и с международными компаниями; и, собственно, те практики управления, которые имеют место быть в успешных компаниях, во многом переключаются за счет того, что техники, те методики, которые позволяют наиболее эффективно достигать поставленных целей, собственно используются одни и те же. Поэтому я бы не

сказал, что каким-то образом можно выделить успех международной компании, вернее как бы особенность и специфику международной компании применительно к российской специфике. Я знаю достаточное количество российских компаний, которые применяют передовые практики, при этом ничуть не отставая зарубежных конкурентов, работающих в аналогичных сегментах.

**Nikolai:** Спасибо, Иван, я бы хотел уточнить, как Вы считаете, возможно на уровне бизнес-модели, которую... которая взята, по сути, из опыта прибалтийских подразделений компании, имеет ли она... удалось ли ее реализовать в контексте Эдисофт Россия или здесь, опять же, нету какой-то положительной динамики, связи... ?

**Ivan:** Мне кажется, что те... та бизнес-модель, которая применяется, она достаточно универсальна, конкуренты, которые работают на российском рынке, также ее применяют. Поэтому я не вижу, что здесь какое-то есть *value*, которое здесь привнесено.

**Nikolai:** Хорошо, спасибо. Тогда я предлагаю двигаться к шестому вопросу, шестой вопрос немного отличается от предыдущих таким образом, что в рамках предварительного исследования были определены некоторые факторы, которые, возможно, имеют влияние на деятельность компании Эдисофт в России. Предлагаю следующий сценарий, я постепенно начинаю их называть и Вы даете ответ приблизительно да, повлияло, не повлияло, и, в случае, если данный фактор оказывает влияние, то, возможно, каким образом. Первый фактор – это конкуренция на российском рынке, на котором работает Эдисофт.

**Ivan:** Как этот фактор, как этот фактор повлиял на что?

**Nikolai:** На деятельность компании.

**Ivan:** В целом общую деятельность или применительно к российской практике?

**Nikolai:** Применительно к российской практике.

**Ivan:** Насколько конкуренция повлияла на поведение Эдисофт?

**Nikolai:** Да.

**Ivan:** Повлияла сильно, конкуренция в сегменте достаточно высокая.

**Nikolai:** Хорошо, следующий фактор это государство, правительство и регулирование, которое оно оказывает на отрасль, в которой работает Эдисофт?

**Ivan:** Если говорить про отрасль, если говорить про *EDI*, то влияние государства можно оценить как ниже среднего. Если говорить про отрасль передачи ЮЗДО, этот сегмент рынка, то можно оценить влияние как выше среднего, потому что государство требует определенные лицензии для компаний, которые занимаются такой деятельностью.

**Nikolai:** И как, на Ваш взгляд, например, влияние государства именно на сектор ЮЗДО в положительную ли сторону или в отрицательную влияет на темп развития бизнеса, например?

**Ivan:** Влияние на темп развития бизнеса... влияет не... наверное в сторону уменьшения, если бы барьеров не было, то эта история была бы проще и более конкурентной, но в данный момент могу оценить данное влияние как незначительное, поскольку есть несколько десятков компаний, которые получили соответствующие сертификаты и работают в этом сегменте.

**Nikolai:** Ясно, хорошо. Тогда следующий фактор – это ситуация на рынке труда. Качество персонала, простота его подбора, отношение цена/качество персонала, который есть на рынке. Как бы Вы оценили ситуацию и влияние фактора на деятельность Эдисофт Россия?

**Ivan:** В... ситуация на рынке труда у нас – это вещь достаточно привязанная к во-первых, к региону, во-вторых, к профессиональной среде. В целом, неквалифицированного персонала достаточно много и с этим, с набором такого персонала сложностей нет. Если говорить о квалифицированном персонале в сегментах продажи, разработка (программисты), то здесь наблюдается достаточно сильный дефицит и, я бы сказал, что рынок труда в этих сегментах перегрет.

**Nikolai:** Под перегрет Вы имеете в виду некорректное соотношение цена/качество?

**Ivan:** Да, спрос выше, чем предложение. Соответственно, запросы сотрудников достаточно высокие.

**Nikolai:** Ясно, хорошо, спасибо. Тогда следующий фактор – это управление. Как Вы оцениваете управление компанией Эдисофт Россия в сравнении, например, с организациями, в которых Вы сталкивались с данным фактором?

**Ivan:** Ааааа... наверное, оценка выше среднего: структура управления достаточно хорошо проработана, но не все бизнес-процессы продуманы, проработаны качественно, есть возможности для повышения, повышения эффективности в этой части. Наверное, это имеет смысл отнести за счет... недоработку в этой сфере за счет того, что компания быстро развивается и просто нет более эффективно... на данный момент сосредоточились на экстенсивном росте нежели разбираться в бизнес-процессах, которые в связи с ростом могут измениться через незначительное время.

**Nikolai:** Понятно, спасибо за ответ. Иван, следующий фактор – это влияние коррупции в обществе на деятельность компании. Причем имеется в виду не только коррупция на уровне человек – государство, а и внутрикорпоративная коррупция.

**Ivan:** Несомненно, это имеет место быть. Насколько это... не сказал бы, что этот фактор существенный, который имеет принципиальное значение. Основные бизнес-решения, массовый бизнес все-таки работает, наверное, минимально затрагивая эту вещь, хотя, несомненно, такие факты есть. Сложно оценивать, поскольку не могу сравнить с каким-то международным опытом.

**Nikolai:** Угу, хорошо, спасибо. Иван, следующий фактор – это клиенты, их поведение, их специфика. Насколько данный фактор влияет на работу компании?

**Ivan:** Поведение клиентов, наверное, в большей степени определяются как конкурентная ситуация на рынке. Если клиент понимает, что у него есть ряд, ряд альтернатив и возможностей, которые позволят... которые позволяют выбирать лучшее решение, и при этом услуга достаточно простая, что позволяет выбирать по минимальному набору факторов, например, только по цене, соответственно,

поведение от этой ситуации зависит многое. По ряду сегментов компании такая ситуация есть, и приходится конкурировать по цене и играть, идти от клиента. По ряду продуктов есть предложения с малыми конкуренциями или предложения уникальные, соответственно компания может сделать... скажем так, играть по своим правилам.

**Nikolai:** Хорошо, Иван, и последний фактор шестого вопроса – это влияние специфики услуги и общего уровня развития рынка на деятельность компании.

**Ivan:** Еще раз...

**Nikolai:** Иными словами, развитие, как бы проникновение ИТ в общество и уровень развития на общегосударственном уровне, какое, на Ваш взгляд, влияние это оказывает на предлагаемую компанией услугу, услуги?

**Ivan:** Наверное, имеет смысл говорить о некоем общем уровне проникновения ИТ в общественную жизнь, могу оценить в сравнении, например, с другими странами как среднее. По сравнению с той же Эстонией, где я бы оценил это как высокое, но все-таки надо учитывать специфику реализации проектов, реализации ИТ-шных проектов на уровне государства на уровне небольшой страны и на уровне большой страны с многомиллионным населением. Здесь... проекты такого размера, разумеется, существенно более сложные, тяжелые в реализации. Тем не менее, проникновение услуг, которые предоставляет государство гражданам достаточно высокое, и здесь наблюдается достаточно хорошая позитивная динамика, что, конечно же, сказывается и на использовании, в принципе, любых ИТ-услуг населением, не только государственных.

**Nikolai:** Угу, спасибо. Иван, это был последний фактор шестого вопроса. Теперь мы переходим к седьмому вопросу. Иван, скажите пожалуйста, как компания справляется со сложностями, которые пока не нашли применения. Т.е. из перечисленных – это баланс роста, например, баланс роста доходов и роста затрат и, например, болезни роста.

**Ivan:** Если говорить баланс затрат/баланс доходов, в компании внедряется система бюджетирования, когда затраты планируются, и вводится система

контроля, когда затраты, во-первых, мониторятся, во-вторых, затраты вне бюджета согласуются отдельно с руководством. Болезни роста, собственно, решаются, то, что я назвал болезни роста, решаются по мере возникновения каких-либо ситуаций, которые ограничивают развитие бизнеса, принимаются те или иные управленческие решения, которые узкие места расширяют. Это, собственно, работа, работа менеджмента.

**Nikolai:** Понятно, Иван, спасибо. На этом блок вопросов, связанный с выходом на международный рынок – он закончился. И мы переходим к вопросам по *SWOT* методике анализа компании.

**Ivan:** Угу.

**Nikolai:** Первый вопрос этого блока – вопрос номер восемь. Иван, пожалуйста, назовите наиболее значимые сильные, на Ваш взгляд, стороны компании.

**Ivan:** В компании... Компания обладает собственной платформой, которая позволяет передавать документы, то, что у компании есть своя платформа, это позволяет гибко реагировать на запросы клиентов и под запросы клиентов дорабатывать систему. Уникальность, кроме того, уникальность компании в том, что в рамках единой платформы передаются документы и *EDI* и юридически значимые – это уникальные решения для российского рынка, что позволяет дать клиентам определенные дополнительные возможности. В компании есть решение, связанное с синхронизацией мастер-данных – это также в сегменте ритейла дает компании дополнительные возможности за счет объединения нескольких услуг и комплексного предложения для своей клиентской базы. Плюс есть значимые компетенции в *EDI* и в специализации в ритейле для *EDI*. Также на основании этой компетенции настроено несколько отраслевых решений, которые позволяют решать специфические проблемы клиентской базы.

**Nikolai:** Угу, хорошо, возможно, есть еще какие-то дополнительные сильные стороны компании, которые Вы еще не упомянули?

**Ivan:** Надо список брать, из головы сейчас не вспомню, просто брать список, со списком преимуществ, смотреть...

**Nikolai:** Угу, понятно, хорошо, ну давайте тогда остановимся пока на том, что Вы перечислили. Иван, следующий – девятый вопрос. Пожалуйста, назовите основные слабые стороны компании, и каким образом, на Ваш взгляд, компания их могла бы устранить?

**Ivan:** Ресурсные ограничения - компания небольшая, на рынке присутствуют компании... Например, если в компании работает около сотни человек, в данный момент на рынке присутствуют компании с численностью по несколько тысяч человек, и с соответствующими ресурсами в плане финансов, в плане продвижения. Соответственно это ограничивает спектр возможностей, которые есть в компании в плане развития. Это ограничение – это собственная платформа: она написана достаточно давно и не отвечает современным требованиям. При этом ее переписывание с нуля – это достаточно трудоемкий процесс, на который у компании, опять же, нет ресурсов. Поэтому приходится во многом тащить за собой наследство старого. Ограничение... есть ограничение рынка – сегмент рынка, в котором мы работаем. Он достаточно низкомаржинален. Поэтому компания не может сделать существенный рывок и заключена в тех рамках того развития, которые... то, что она может позволить в рамках тех доходов, которые она получает от привлечения текущей выручки. Кроме того, у компании в отличие от ряда конкурентов нет определенных лицензий, сертификатов, как спец. оператор связи, позволяющий сдавать налоговую отчетность, удостоверяющий центр, статус, позволяющий выдавать ЭЦП, которые признаются государством. Это существенно ограничивает возможности по сравнению с конкурентами.

**Nikolai:** Иван, если говорить о возможностях решения некоторых из этих сложностей, какие из них могут найти решение в реалиях компании? Может быть, какие-то изменения уже запланированы?

**Ivan:** Если мы говорим про СОС и УЦ, то запланировано получение этих статусов и ведется работа по этому поводу. Если говорить о ограничениях платформы, то ведется... запланированы определенные переработки платформы и ее развитие. Но здесь по-прежнему ограничиваемся ресурсами. Если мы говорим про ограничения, в принципе, ресурсные, то здесь, наверное, мало что можно сделать.

Потому что политика компании, политика собственников связана с отказом привлечения заемных средств. Поэтому нет возможности делать рывок за счет финансового рычага, за счет того или иного дополнительного финансирования внешнего.

**Nikolai:** Угу, спасибо. Иван, тогда двигаемся дальше, вопрос номер десять. Какие существуют у компании, на Ваш взгляд, возможности развития?

**Ivan:** Возможности... Если говорить о базовых возможностях, наверное, имеет смысл говорить о том, что компания работает с перспективным рынком, развивающимся активно в России: ЮЗДО. Этот рынок – новый, пока еще документов передается мало. Соответственно, здесь все игроки примерно в равных условиях, все на старте и, соответственно, здесь можно даже с малыми ресурсами добиться хороших результатов. Также в зачаточном состоянии рынок синхронизации мастер-данных, в Европе он уже существует и функционирует достаточно давно, в России он в зачаточном состоянии, соответственно, существующее решение компании возможно также в этом сегменте быть достаточно успешным за счет того, что сейчас с позиции у всех равные и стартовые. Кроме того, у компании есть ряд решений, которые созданы на базе *EDI*-платформы, которые во многом уникальны и дают возможность привлечь клиентов к этим решениям или привязать к себе клиентов, давая некие уникальные возможности, которые в другом месте компании не могут получить.

**Nikolai:** Угу, спасибо. Иван, и тогда одиннадцатый вопрос – пожалуйста, назовите наиболее серьезные угрозы для компании, и, возможно, Вы сможете сходу предложить какие-то способы защиты от них?

**Ivan:** Угрозы... Если мы говорим про рынок ЮЗДО, здесь основные угрозы связаны с тем, что конкуренция со стороны игроков, которые на этот рынок пришли, достаточно высока, такие, как я уже говорил, с большой ресурсной базой, соответственно, они за счет... просто за счет большего ресурса могут добиться больших результатов, ограничить компанию в рамках узкой ниши. Кроме того, здесь есть риски, связанные с поведением государства – могут быть изменены правила игры, а учитывая, что компания маленькая, она не может

лоббировать свои интересы. Крупные компании могут лоббировать свои интересы, отстаивать более выгодные для них решения. Угрозы, связанные, наверное, сказал бы, с отсутствием выстроенных бизнес-процессов, что может в случае ухода ключевых компетентов негативно сказаться на деятельности компании, учитывая то, что мы находимся в ситуации растущего рынка; эти вещи могут быть связаны с потерей темпа и потерей рыночных позиций в ситуации, когда следует в первую очередь сконцентрироваться на захвате доли рынка.

**Nikolai:** Спасибо. Иван, и тогда последние два вопроса, связанные, скажем так, с будущим, с перспективами развития компании. Очень простой вопрос, Иван, номер двенадцать: скажите, пожалуйста, Иван, каким Вы видите Эдисофт через три года?

**Ivan:** Компания, имеющая хорошие решения и хорошие позиции в трех сегментах: *EDI*, ЮЗДО и синхронизация МД. Компания, с, кроме того, с пулом дополнительных решений, построенных на базе перечисленных базовых продуктов, которые дают дополнительную функциональность компании. Потому что стратегия компании связана с развитием дополнительных услуг, дополнительных продуктов, которые дают добавочный *value* для клиентов. И компания с выстроенными бизнес-процессами, компания, в которой достаточно хорошо структурирована, систематизирована деятельность.

**Nikolai:** Угу, хорошо, возможно Вы сможете сделать какие-то предположения по позиции, по доле рынка компании в обозначенных сегментах?

**Ivan:** Если говорим про рынок *EDI*, то я думаю, что можно говорить о второй – третьей позицией с долей рынка от 20 до 30%. Если говорить про рынок мастер-данных, синхронизации МД, то оценки, возможно, схожи, возможно, ситуация будет позитивней, что может быть, это и первое место с долей рынка в 40%. Если говорить про рынок ЮЗДО, учитывая специфику этого рынка, то прогнозы делать не могу, потому что слишком много привходящих факторов, значительно влияющих на ситуацию – это и количество игроков, и востребованность услуги у клиентов, и позиция государства. Любые из этих факторов очень сильно влияют на ситуацию и могут коренным образом изменить позиции компании.

**Nikolai:** Угу, спасибо, и тогда тринадцатый, заключительный вопрос нашего интервью. Иван, каким Вы видите именно рынок EDI плюс рынок электронного, ЮЗДО через три года?

**Ivan:** Рынок будет по сравнению с текущим объемом трафика... вырастет в несколько раз. Наиболее... ситуация будет наиболее сильно отличаться в зависимости от отрасли. В отрасли ритейла – *FMCG*, *DIY* – развитие будет максимальным. Также достаточно активно будет развиваться в банковском сегменте, в сегменте телекоммуникаций, в сегменте ИТ-услуг, Интернет-бизнеса, в других отраслях востребованность, как мне кажется, будет меньшей, темпы роста будут меньшими. Тем не менее, все равно, тем не менее, динамика в любом случае будет позитивной, может быть, но не такой, разумеется, как в тех отраслях, которых я перечислил первыми.

**Nikolai:** Спасибо.

## **5. R. Startsev (Edisoft tehniline juht) intervjuu transkript**

### **Roman Startsev intervjuu transkript**

Intervjueerija – Nikolai Denissov, 1.04.2013, Tallinn.

**„Roman“** – Roman Startsev

**„Nikolai“** – Nikolai Denissov

**Nikolai:** Первое апреля 2013, интервью с Романом Старцевым, Таллин. Роман, здравствуйте.

**Roman:** Здравствуйте.

**Nikolai:** Давайте тогда перейдем сразу к вопросам, поскольку мы слегка ограничены по времени. Собственно, Роман, первый вопрос. Пожалуйста, вкратце опишите Вашу роль и опыт работы в Эдисофт.

**Roman:** Я являюсь техническим директором, моя задача создавать технологическую платформу для работы с электронными документами непосредственно.

**Nikolai:** А чем Вы занимались раньше в Эдисофт, как давно Вы работаете?

**Roman:** Ну, с самого начала... Я работаю, являюсь отцом-основателем, вот, и всегда занимался технической... технической частью. Т.е. создание продуктов, которые непосредственно продавцы уже могли и продавать. Дальше...

**Nikolai:** Угу, понятно, и, Рома, уточните, пожалуйста, являетесь ли Вы учредителем компании?

**Roman:** Да, я являюсь учредителем компании, точно так, ну, являюсь учредителем компании.

**Nikolai:** Хорошо, тогда переходим к блоку вопросов, которые касаются непосредственно выхода Эдисофт на российский рынок. Роман, скажите, почему, на Ваш взгляд, Эдисофт выбрал для международной экспансии именно Россию?

**Roman:** Большой, большой рынок и гомогенный рынок – раз. Потом, мы все являемся русскими здесь, поэтому нам гораздо легче и приятней работать с русскими, чем, например, с финнами или теми же самым шведами. В-третьих, что рынок не такой развитый как в Европе, есть... есть место, было место, и, в принципе, есть место для работы. Вот, ну и недалеко - географический фактор. До Питера здесь 6.5 часов ехать, сел и поехал. На самолете, там, час, ну, самолет недешево стоит, а даже, как бы, и самолет... ну, т.е. географический фактор.

**Nikolai:** Понятно, может быть, что-то еще?

**Roman:** Да нет, вроде, все назвал.

**Nikolai:** Хорошо, тогда давайте двигаться дальше. Вопрос номер три. Роман, скажите, как происходил процесс расширения компании, встречались ли какие-то неожиданные препятствия, проблемы, ну и каким образом эти проблемы решались?

**Roman:** Ну, сначала был, как всегда... Сначала была проблема найти первого клиента – это, ну, это как в любом бизнесе проблема. Первый клиент у нас был *Wrigley*, и с помощью *Wrigley* был хороший клиент, с ним договорились довольно на нормальные условия, и он дал денег и связи для первого старта. Благодаря *Wrigley*, можно сказать, мы и начали. Т.е. это был вот такой вот первый клиент, благодаря кому мы и начали работать... т.е. начали работать вообще в России. Вот... потом был, потом было следующим – такой важный, важная веха был X5-ый, *X5 Retail Group*. Так, уже... если для *Wrigley* достаточно было сделать техническое решение, которое.... Которое, на самом деле, не требовало ни офиса в России, по большому счету, ничего. Требовался человек, кто бы делал, кто бы продал сначала, а потом кто бы сделал, потом кто бы внедрил. То уже для X5-го потребовался полноразмерный офис с *helpdesk*ами, с техническими консультантами, и его сначала решили развернуть в Эстонии. Т.е. и его сначала развернули в Эстонии, чтобы максимально быстро передать наработанную

экспертизу, чтобы использовать существующих людей, существующие наработки, и это было гораздо дешевле, чем открывать офис в Питере и набирать людей там. Вот, вот это вот вторая была веха. И третья веха – это именно роспуск людей в Эстонии и найм людей непосредственно в Питере. Вот это тоже была такая организационная веха, которую мы прошли.

**Nikolai:** Может быть, какие-то сложности возникали по ходу выполнения?

**Roman:** Ну, сложности... ну что... Сначала нужно было найти быстро людей в Эстонии, потом надо было их уволить, блин. Вот такая сложность была – организационная. И в Питере, соответственно, надо было найти людей. Ну и, как всегда, организация, первая организация офиса – т.е. это тоже поиск помещений, поиск персонала, вот... С технической точки зрения была проблема с большими объемами, т.е. мы раньше не работали с такими объемами, а теперь потребовалось довольно быстро усилить и технологическую базу, и аппаратную базу усилить – серверов докупить новых. Чтобы это все могло... чтобы это заработало. Плюс еще клиенты более, у клиентов есть своя специфика, клиенты хотят отдельные решения, которые мы раньше не делали, т.е. пришлось под это дело и программистов еще нанимать потом дополнительно. Т.е. ну это вот... если одними словами, то это проблема быстрого роста – т.е. как вырасти быстро, с существующими ресурсами, и не залезая, там, в кредиты, и не притягивая дополнительных денег.

**Nikolai:** Понятно, спасибо, Роман, очень интересные поинты. Следующий вопрос – номер четыре. Как бы Вы посоветовали... Что бы Вы посоветовали другим компаниям, оказавшимся в аналогичной ситуации, учитывая опыт Эдисофт? Представьте компанию, которая выходит на российский рынок, ИТ-формата, что бы Вы им посоветовали, какие факторы учесть особенно, куда особенно обратить внимание, на чем обжигались?

**Roman:** Ну... ну, нужно четко представлять масштабируемость своего решения. Т.е. если завтра к Вам придет, если завтра у Вас будет не один документ, а тысяча документов, справитесь ли – это первое. Т.е. надо реально учитывать, рассчитывать свои силы. Второе, конечно, где, кто и как это будет делать, т.е.

организационный вопрос: поначалу можно начинать в своей стране, работая удаленно; сейчас инфраструктура позволяет, но в перспективе мы все равно должны учитывать, что это надо будет делать все... ну, по крайней мере, в нашем бизнесе приходится делать все на месте. И Вы тогда должны будете решать, что делать с теми людьми, которые у Вас работали, поднимали бизнес на первом этапе – довольно неприятный момент. Ну и как всегда – не отступать, не сдаваться, ну, в России, как и везде, в принципе, нужны свои люди, т.е. Вы должны также искать, Вы должны искать человека или группу людей, кто бы занимался непосредственно на месте, т.е. без человека на месте делать там нечего, вот.

**Nikolai:** Т.е. Вы согласны с тем, что в России для успешного развития ИТ-бизнеса необходим или один или даже команда людей?

**Roman:** Да, на месте, на месте должны быть люди обязательно, потому что фактор, географический фактор, он... да, даже вон время на два часа отстает – это уже накладывает свой отпечаток.

**Nikolai:** Ясно, хорошо. Роман, тогда следующий вопрос. Как Вы как учредитель компании, один из учредителей, оцениваете влияние международного опыта компании на работу, процессы и на момент, связанный с решением проблем? Иными словами, тот опыт, та компетенция, которую Вы накопили, работая в Эдисофт Эстония, затем Латвия, Литва, разворачиваете офисы. Удалось ли каким-то образом тиражировать опыт на Россию, возможно, бизнес-модели какие-то?

**Roman:** Да, конечно удалось. Прежде всего, организационная структура – специфика России, опять таки, в размере. Если у нас в Латвии человек выполняет две роли, да, то в России это может быть два разных отдела даже. Вот. Но а, как бы, структура, ну, структура, она как бы остается неизменной. Что у тебя работает пять человек, что у тебя работает пятьдесят человек, как бы... Специфика наша вот, эта нашего сервиса она подразумевает те же самые роли как продавец, как хелпдеск, как консультант, как руководитель, ну... и руководитель. Т.е. дальше уже можно консультантов делить на тот, кто делает новые проекты и тот, кто обслуживает старых клиентов. Хелпдесков можно делить на те, кто отвечает на...

поддерживает, и кто, там, занимается дебиторской задолженностью, например, уже можно делить, там, по отделам, вот... по направлениям. В общем, да, вот сейчас мы разворачиваем, будем разворачивать офис в/на Украине, в Белоруссии, то, в принципе, то же самое начнем сначала из... с минимального, с продавца, т.е. продавец, он первый идет. Т.е. начнем с продавца, потом первые клиенты и там уже идут хелпдески, появляются, и там уже появляются технические специалисты. Ну, т.е. мы уже все действуем по модели, которую мы уже в четырех странах опробовали. Вот, и, конечно, по разработке тоже, наверное, сразу отряжать человека, ставить человека, который занимается непосредственно этой страной, чтобы не мешать другим. Вот сейчас мы, вот, ну, и есть проблема, сталкиваемся с тем, что у России слишком много заказов. Здесь у нас людей немного. Чтоб следующим вызовом будет – это разворачивание производства в России, непосредственно под российские нужды. Вот так...

**Nikolai:** Интересно. Роман, есть еще ряд факторов, которые я как автор считаю важными, и которые, возможно, повлияли на работу российского подразделения. Я Вам их озвучу сейчас, и хотелось бы получить ответ формата оказал ли фактор влияние или нет, ну и если оказал, то каким образом. Вот первый такой фактор – это конкуренция, и ее интенсивность на российском рынке.

**Roman:** Как и везде, в нашем бизнесе конкуренция достаточно интенсивная в России. И, конечно, когда ты приходишь на рынок, ты на существующих конкурентов своих смотришь, что у них сделано хорошо, и, по крайней мере, стараешься не отставать от них в своих наработках. Но также пытаешься и привнести своё что-то новое. Конкуренция – да, конечно, это она везде оказывает влияние, т.е. это такой у нас хоть ИТ, ИТ-шный рынок, он менее конкурентный, чем, там, например, производство продуктов питания, но все равно достаточно конкурентный. Но вот то, что в России он... В России были уже конкуренты, по сравнению с Литвой, например. Вот с Литвой или с Латвией, конкуренция была достаточно меньше на момент вхождения, чем в России. В России уже был сформировавшийся... сформировавшиеся конкуренты. Следующее... идем по пунктам, да?

**Nikolai:** Да. Роман, следующий пункт у нас государство, его влияние, вот влияние правительства, регулирования, которые оно оказывает на этот рынок, вот как Вы оцениваете данный фактор?

**Roman:** Да, в России это конечно самое... самая регулируемая, самая бюрократическая, можно сказать, государство из наших четырех стран. Т.е. то, что в Латвии, Литве, Эстонии мы делали достаточно просто, то в России везде требуются какие-то лицензии, какие-то разрешения, какие-то бумажки. В общем... что, конечно, и сил занимает отдельно, и сил, и средств, и средства, чтобы их получить. Но с другой стороны – это есть барьеры вхождения на рынок на самом деле. Т.е. я понимаю, это все делается для того, чтобы слишком много не было деятелей, вот, но и чтобы государственные тоже могли себе что-то заработать на карман. Но вот суть такой, что там, что, да, система разрешений всяких на порядок выше, чем в странах Балтии.

**Nikolai:** Угу, хорошо, Роман, а как Вы оцениваете ситуацию на рынке труда, т.е. поиск персонала, подбор персонала, его квалификация, его стоимость и эффективность?

**Roman:** Значит, как всегда, в большом городе легче найти. Т.е., конечно, в России с персоналом, я так понимаю, я непосредственно не занимаюсь, но я как... я понимаю, все-таки полегче. По крайней мере, сталкиваясь со своей, со своей деятельностью, что народ есть, люди хотят работать. Вот, такого нет как в Прибалтике, рынок гомогенный, все говорят по-русски, и, в принципе, ничего другого там не требуется. Есть, конечно, проблема с английским языком в России очень большая. Что народ плохо знает английский, и вообще не знают, и... ну, а по ценам, т.е. по зарплатам, по зарплатам даже выше, чем в странах Балтии, я бы сказал, как бы основные зарплаты. Т.е. именно Россия как источник дешевой рабочей силы ну – такая... Сейчас это не актуально.

**Nikolai:** Понятно, хорошо. Роман, что Вы можете сказать об уровне управленческого персонала?

**Roman:** В России немножко, мне так показалось, опять-таки, что немножко, все-таки, даже управленцы, они ждут... Т.е. у них, у управленцев, меньше по

сравнению с тем, что я сталкивался здесь. Но это может как бы не проблема, а свойство этих людей, да, или конкретных людей, т.е. хотелось бы, конечно, видеть больше инициативы непосредственно именно от управленцев, предложения... Ну хотя, со временем, т.е., может, что в России, больше, может, в управлении правит авторитарный стиль управления, исторически. Хотя сейчас меняется все, и, в принципе, люди понимают, что от них требуется, дальше, точно так же, они выступают с инициативами, с идеями, т.е. вот когда мы начинали, мне казалось, что было это проблемой, а сейчас я... все нормально с этим.

**Nikolai:** Угу, хорошо, Роман, спасибо. Скажите, а что Вы можете сказать о таком существенном факторе как коррупция в обществе. Причем имеется в виду не только коррупция на уровне человек – государство, в том числе и внутрикорпоративная коррупция, внутри, между людьми в компаниях.

**Roman:** Ну, я надеюсь, что у нас в компании, по крайней мере среди наших сотрудников коррупции нет. Но вообще, Россия - очень коррумпированная страна, да, такого я как бы не видел нигде, что за свои услуги народ как бы просит мзду просто. Ну, с одной стороны как бы это, может, и помогает на первых этапах, при наличии средств, с другой стороны.. Ну и как бы оберегает от случайных конкурентов, ну, с другой стороны, конечно, глобально это не очень хорошо, как бы. Вот, ну вообще – да, в России конечно гораздо больше коррупции, чем в странах Балтии мы встречали. Ну, надеюсь, по крайней мере, у нас в компании этого нету, по крайней мере, пока она небольшая, то все как на ладони. Потом, конечно, надо будет уже смотреть отдельно.

**Nikolai:** Понятно, хорошо. Роман, скажите, а различия между клиентами как компаниями, именно между Прибалтикой и Россией, оно как-то сказывается на работе?

**Roman:** Да, сказывается. В России большие клиенты. Т.е. и у них... они хотят быстро, хотят глобальные решения. Ну, просто в Прибалтике таких больших даже как бы и нету, не бывает. Есть такие, близкие, но в России их как бы много больших именно. И фирма как бы должна быть готова обслуживать больших клиентов, должна быть готова быстро, быстро что-то делать, быстро делать

решения под большой объем. Вот это мне вот показалось вот такой, то, что в Прибалтике таких вот больших, вот... есть требования довольно специфичные, вот.

**Nikolai:** Угу, хорошо, и последний фактор и последний фактор из этого вопроса – это... Как Вы считаете, влияет ли специфика услуги, вот та, допустим технологическая ситуация, уровень развития общества на динамику развития Вашей технологии на рынке?

**Roman:** Ну, специфика услуги... Ну да, т.е. в России опять-таки... ну, в России, например, вот с чем я столкнулся: с точки зрения криптографии есть свои стандарты. Поэтому если наша услуга включает в себя в том числе и криптографические услуги, приходится подстраиваться под стандарты конкретной страны, например. Вот это вот ну... Плюс свои: достаточно интересные процессы, отличные от Европы, потому что мы также неоднократно были на конференциях по электронным счетам в Европе и, конечно, в России, там это все здорово отличается, именно достаточно сложно там все это сделано, специфично как бы. Ну, т.е. отрасль достаточно сильно регулируется, как раз о государстве вопрос. Т.е. в Европе все, конечно, гораздо либеральней, свободней в этом отношении. Ну, с другой стороны, можно предложить... требует более сложных услуг и более... и оплачивается соответственно.

**Nikolai:** Понятно, Роман, и последний вопрос по выходу на международный рынок – это как компания справляется с проблемами, были озвучены, но которые пока не нашли своего какого-то решения.

**Roman:** Ну как, ставим в лист и решаем по одной. Как это...

**Nikolai:** Т.е. по мере возможности?

**Roman:** По мере возможности, конечно. Ну а как еще с ними... как еще с проблемами решать...

**Nikolai:** Хорошо, это на самом деле переломный, седьмой вопрос был, из тринадцати, т.е. у нас осталось чуть меньше. Вопросы становятся проще. Есть несколько вопросов по *SWOT*у, по... т.е. хотелось бы получить в этом блоке

оценку Вашу компании, ее слабых и сильных сторон. Вопрос номер восемь: Роман, пожалуйста, назовите наиболее значимые сильные стороны компании.

**Roman:** Прежде всего, мы... т.к. компания небольшая, то она гибкая, т.е. мы достаточно быстро берем в учет, берем в учет пожелания клиентов, и стараемся их по мере возможности, ну, достаточно, все-таки, быстро осуществлять, т.е. мы – гибкие. Потом, у нас накопилась уже достаточно сильная... сильные знания, экспертиза в нашей отрасли. Потом, у нас подобралась хорошая команда, именно с точки зрения, с точки зрения продаж. Также наш... наша марка уже хорошо узна... благодаря клиенту X5, наша марка хорошо узнаваема, и... т.е. люди нас знают, вот. Ну, вот, в принципе, так, на первый взгляд.

**Nikolai:** Угу, хорошо, спасибо. Девятый вопрос: а какие, на Ваш взгляд, сейчас слабые стороны существуют у компании?

**Roman:** Во-первых, это, как мне кажется, мы начали немножко расплываться, т.е. пытаться взяться за все, не имея на это ресурсов и знаний. Может, это, конечно, неплохо с точки зрения исследования, т.е. немножко начался теряться фокус, мне кажется. Это, конечно, решается на каком-то этапе, но вот сейчас; потом, все-таки, у нас достаточно старое технологическое решение, которое тоже не позволяет достаточно быстро менять. Ну и структурный сдвиг, что у нас гораздо больше продают, ну, людей в продажах, чем, как бы, люди в разработке. Т.е. у нас сейчас продается больше, чем реально физически мы успеваем делать на данном уровне развития. Тут, конечно, нельзя говорить, что не продавайте, но как, скажем так, что технологическая кривая как кривая знаний: она растет все-таки в технологических компаниях медленнее, чем, например та же... т.е. офис продаж ты можешь открыть за, там, месяц, да, в принципе, людей основные показать, рассказать – и побежали продавать, а средний программист выучивается, там, полгода минимум, въезжает. Т.е., там, соответственно, после года он начинает реально работать, т.е. вот и считайте, что взяли, там, десять продавцов, научили их, там, за два месяца, соответственно, а программистов у вас, там, например, пять, и они учатся год, т.е. десять месяцев вы реально продаете больше, чем можете делать. Вот... в общем-то, вот слабые стороны, что сейчас у нас недостаточная техническая база. Плюс еще, опять таки, если мы теряем фокус,

начинаются разные решения, программисты тем более не успевают за полетом мысли.

**Nikolai:** Роман, тогда... а какие Вы видите возможности по устранению этих проблем?

**Roman:** Ну, прежде всего, нужно координирование работы бизнеса и производства. Это мы уже начали делать – проводим еженедельные собрания, вот... где обсуждаются как бы текущие вопросы и как бы выносятся сроки. И потом, нужно, конечно, усиливать свою производственную базу, но это достаточно дорогое удовольствие, но без этого ты тоже никуда, как бы, не денешься. Ну, или тогда только сконцентрироваться на одном конкретном продукте или на линейке продуктов, не требующих технической доработки, технически сложных решений, т.е. продавать то, что есть. Вот, ну, прежде всего, с координации нужно начать, с координации и обсуждения на уровне правления, еженедельных обсуждений, существующей стратегии, существующих путей.

**Nikolai:** Хорошо, Роман, а какие, на Ваш взгляд, существуют у компании возможности по развитию? Т.е. какие возможности есть сейчас у Эдисофт Россия?

**Roman:** Эдисофт Россия, в принципе, с запуском ЭСФ, тут развитие колоссальное на самом деле. Т.е. доработав технологическую платформу, в принципе, останется только донести, что называется, слово в народ. Т.е. именно вот ЭСФ – это та, вот, технически однородное решение, которое, в принципе, то, что и нужно – это достаточно прибыльная вещь, это не требующая сильных... при этапе, при этапе уже полного запуска не требующая сильных доработок, т.е. вот возможность... возможности сейчас, да, именно вот на текущий год – это ЭСФ. Да, можно дальше смотреть по другим отраслям – это, опять, мы теряем немножко сфокусированность, хотя нужно – нужно и на это присматривать, и, и время... т.е. ставить туда людей, но, опять же, не отклоняясь от основной деятельности. Т.е. да, следующий, вот этот год проходит под знаком, и дальше, под знаком электронных счетов-фактур.

**Nikolai:** Понятно, т.е. Вы имеете в виду юридически значимые электронный документооборот?

**Roman:** Да, юридически значимый документооборот. Ну, идея как бы да, нельзя и с *EDI*, да, бросать, но вот именно сейчас – да, сейчас... Потому что это реально в России прорыв сейчас.

**Nikolai:** Хорошо, спасибо. И следующий вопрос, Роман, какие Вы угрозы видите для компании в России, что может произойти, что может серьезно, как бы, повредить бизнесу?

**Roman:** Ну, во-первых, это, конечно, технологическая угроза, т.е. это все, конечно, решаемо, и мы над этим работаем, улучшая свою систему, ну, хотя это может быть не серьезная угроза, но, может быть, может повредить качеству нашего сервиса. Следующая угроза – это именно угроза управления, т.е. даже угроза не управления – это угроза договоренности собственников, не знаю, как это назвать. Т.е. это именно нахождение общего языка, пока как бы собственниками компании является три человека, а это не биржевая компания, всегда существует риск непонимания сторон друг друга друг другом. Следующая проблема – это потеря ключе... сейчас очень сильная зависимость от одного крупного клиента. Т.е., с одной стороны, надо фокусироваться, но фокусироваться надо на отрасли как бы, а сейчас у нас реально *X5* является крупным клиентом, уйди он завтра, в общем-то, компания не развалится конечно, но сократится раз так в пять, скажем так.

**Nikolai:** Т.е. при...

**Roman:** Т.е. очень сильная, очень сильная зависимость от... т.е. мы это проходили, в Литве, кстати, и мы это, слава богу, выжили, но у нас оборот упал на 30%. Т.е. даже вдвое он упал, на 50%, т.е. вот что будет, если завтра упадет... если завтра *X5*-го не будет, выживет ли Эдисофт Россия, вот это вот как бы... вот это вот надо цифры смотреть, конечно. Ну, в принципе выживет, конечно, но будет довольно достаточно неприятный момент. Ну и, конечно, конкуренты не спят – это как и везде. Предлагают новые решения, предлагают, продают больше, ходят по клиентам также, как бы, т.е. тут все как всегда. Но я считаю, что сейчас,

конечно, да, сейчас вот если б мы бы ушли от... X5 занимал хотя бы процентов в нашем портфеле, там, это было бы сильно нас бы обезопасило, скажем так. Вот... ну, для этого надо лучше работать.

**Nikolai:** Понятно, т.е. речь идет о рисках, связанных с недифференцированными *cash flow*ом?

**Roman:** Да, недифференцированным клиентом. Это очень... ну мы выехали на X5-ом, но мы, как бы, не можем на нем сидеть всю жизнь, да. Потому что... ну, это риски просто. Может случиться, а, может быть, и будем мы, там, еще десять лет работать, и все нормально, а, может, там и через полгода скажут извините, ребята, тут в России это так. Ну, риски тут, с определенной стороны, при наборе большого количества клиентов, мы уже вышли на этот этап, что так просто тоже как бы никто... ну, все равно, все равно, как бы, например, вот в Литве мы испытали процесс консолидации. Т.е. когда крупные поставщики вводят свои логистические центры и вместо того, чтобы заказывать с каждого магазина по заказу они делают, там, на 30 магазинов, на 50 магазинов один заказ. Т.е. поток документов там уменьшается соответственно в 30 раз. Вот... т.е. Россия, конечно, большая, но процесс консолидации, я думаю, доберется и до туда рано или поздно, по крайней мере, регионально. Пока что с этим довольно, ну, слабо там сейчас.

**Nikolai:** Ясно, Роман, собственно на этом одиннадцатый вопрос заканчивается. И мы переходим к блоку вопросов, последние два вопроса, они связаны с будущим, с Вашим видением будущего компании. Вот как Вы считаете, чем будет Эдисофт через три года?

**Roman:** Я думаю, он будет... он должен входить в, и должен, будет входить в тройку крупнейших *EDI*-провайдеров – это раз. Он еще... он уже, в принципе, третье место занимает, я думаю, вполне, по количеству документов, по количеству клиентов. Потом, обязательно нужно... он должен входить в тройку лидеров ЮЗДО. Это, конечно, будет нелегко, реально, но хотя бы если будет в пятерку входить – уже будет хорошо. Т.е. хотя бы в ТОП-5, потому, что ЮЗДО – это, считай, все счета. Это как бы громадный рынок в России. Вот, и, естественно,

он будет... должен будет иметь региональные офисы в крупных центрах – Москва, Санкт-Петербург, может быть, Екатеринбург, может быть, Нижний Новгород, хотя, в принципе, там от Нижнего до Москвы, я так понимаю, не очень далеко сейчас. Вот, конечно, интересно было бы в Сибири, там, как говорится, свой, свой мир. Ну, что еще... если какие-то дополнительные проекты – да, можно требовать, но это, опять таки, это нужно пробовать, и нужно смотреть по деньгам, по бюджету, по специалистам – это не должно быть в ущерб основной деятельности. И, конечно, усилится, гораздо... сильно вырастет производственная база в России. Т.е. я вижу, что в России мы создадим свой центр по развитию, мы уже, как бы, сейчас у нас есть программисты, и сможет гораздо быстрее реагировать на запросы рынка. Также и в России людей больше.

**Nikolai:** Понятно, хорошо. И тогда переходим к последнему вопросу нашего интервью. Роман, каким Вы видите рынок *EDI* и *ЭСФ* через три года в России?

**Roman:** Достаточно... рынок... на самом деле тут все очень просто – нужно смотреть по... Россия – это Европа, Европа 15 лет назад, например. Т.е. ты смотришь, какие тенденции в Европе, ты смотришь, какие тенденции в Балтике, ты смотришь, какие тенденции в России. Рано или поздно, они приходят туда. Поэтому можно смотреть, что если отрасль растет в среднем, на 30% в год, в Европе, то, соответственно, в России она вот будет расти на 30-40% даже процентов в год. Поэтому вот... если сейчас в Европе составляет процент электронный счетов порядка 20%, то в России это 5%, меньше, 0, 1, в общем. Т.е. представьте, вся эта груда-громада счетов, хотя бы выведи на 20% от всего документооборота, собери с каждого по рублю, по пять рублей и вот, вот пожалуйста, вот этот рынок. Плюс рынок – гомогенный, поскольку достаточно узкий выбор систем *MRP*, учета на производстве, бухгалтерских систем, т.е. нет такого зоопарка как в той же Балтии, например. Т.е. есть лидер – 1С, есть как бы *SAP*, есть *Ахapta*, т.е. там 5 – 10 фирм, ТОП-3, которые берут, там, там, 85% рынка. Поэтому тут очень, с *ЭСФ* тут занимайся и занимайся, и, там, три года занимайся этим, и будет счастье, развивай бизнес, внедряй это в люди, потому что вот с электронными счетами большая проблема – это, конечно, донесение до конечного пользователя – проблема последней мили. Вот... т.е. сначала начинаем

с крупных, потом все средние, потом уже ближе к мелким, и, да, и тут очень... я в цифрах не скажу, там, из головы, сразу, но, я думаю, раз так... с запуском этого проекта раза так в три – это минимум должен оборот вырасти, в пять.

...

## **6. M. Barsukov (Edisoft Venemaa müügijuht) intervjuu transkript**

### **Mikhali Barsukov intervjuu transkript**

Intervjueerija – Nikolai Denissov, 13.04.2013, Sankt-Peterburg.

„**Mikhail**“ – Mikhail Barsukov

„**Nikolai**“ – Nikolai Denissov

**Nikolai:** Интервью с Михаилом Барсуковым, тринадцатого апреля тринадцатого года. Питер. Михаил, здравствуйте.

**Mikhail:** Здравствуйте.

**Nikolai:** Давайте тогда начнем... Первый вопрос. Пожалуйста, опишите свою роль и опыт работы в Эдисофт.

**Mikhail:** Я работаю тут уже два года, когда я пришел в эту компанию, фактически российский офис представлял собой трех человек, которые активно хотели занять позиции на российском рынке. Тем не менее, практически вся работа осуществлялась на базе эстонского офиса. И мы сталкивались постоянно с противоречиями между менталитетом российским и эстонским, и, безусловно, это было обусловлено экономической ситуацией также в России и в Эстонии. Я изначально возглавил продажи на российском рынке, в первую очередь, по работе с самыми крупными и ключевыми клиентами этой компании. Далее, мне удалось, в принципе, поднять эти продажи успешно. Получить... успешно получить крупных клиентов, которые в дальнейшем позволили компании очень уверенно чувствовать себя на рынке и оказывать достаточно большое давление на наших конкурентов. Когда я пришел, наши конкуренты, в принципе, не относились серьезно к нашей компании – это было заметно. В данный момент в моем

подчинении находятся 30 человек, и полностью удалось организовать работу как с мелкими клиентами в компании – это разное сегментирование. Так и с крупными... так и мы оказались перед достаточно серьезной задачей, которая была решена – это удержание клиентов. В связи с тем, что наш бизнес основан на предоставлении услуг и ежемесячной оплате, этому также было уделено очень большое внимание – именно удержанию клиентов. Что является на самом деле такой, такими базовыми активами компании.

**Nikolai:** Михаил, скажите, пожалуйста, а какую роль Вы занимаете в данный момент в компании?

**Mikhail:** Я – директор по продажам, руковожу всеми продажами в компании и, соответственно, курирую любые активности, взаимодействиями, общением всех работников компании с клиентами.

**Nikolai:** Хорошо, Михаил, спасибо. Тогда следующий вопрос. Михаил, скажите, пожалуйста, почему Эдисофт выбрал для международной экспансии именно Россию?

**Mikhail:** В первую... Две, две очень важных причины. Первая причина – это более легкое вхождение на рынок ввиду знания сотрудниками Эдисофт Эстония русского языка. Действительно, это очень сильно облегчает экспансию на рынок. И вторая причина – это наличие, все-таки, в России очень серьезных потенциалов, потому что на данный момент, за последние там пять лет и на данный момент наиболее крупные компании, мировые ИТ-компании, компании предлагающие услуги сервиса считают Россию наиболее перспективным рынком. Все-таки, нету такого принципиального отличия, культурных противоречий как на азиатских рынках, да, от европейского, американского рынка, и при этом действительно есть очень большие, разительные изменения в экономической ситуации.

**Nikolai:** Спасибо, Михаил. Очень интересный ответ. Вопрос номер три. Как проходил процесс расширения компании, встречались ли неожиданные препятствия или проблемы, ну и какие варианты решений были для них найдены?

**Mikhail:** Естественно, проблемы были. В первую очередь мы столкнулись с действительно противоречиями культурных менталитетов, и это сделало невозможным осуществлять продажи из Эстонии. При этом ввиду все-таки более крупной экономики Россия предлагает сотрудникам большие возможности, следовательно, больший уровень заработной платы. В связи с этим компании предстояло, все-таки, особенно акционерам компании, понять, что действительно минимальные доходы в российском Эдисофт будут значительно выше, и стоимость сотрудников будет значительно выше, чем в Эстонии. При этом мы столкнулись с понятием, что нам строго необходимо перенести продажи в Россию. Но это успешно удалось решить, удалось все-таки понять уровень доходов в России, и, конечно, самый важный момент был – это поиск кадров. Я считаю, что главный актив любой ИТ-компании в мире, в частности в России – это люди, прежде всего. Все строится от людей. Технологии, по крайней мере, в России, является второстепенной вещью. Особенно это важно ввиду того, что Россия, все-таки, до сих пор прибывает в некоторой изоляции от Европы и Америки, да, условной. Наверное, все-таки связано с культурными какими-то различиями. В связи с этим, допустим, можно использовать иностранные технологии в России, но без людей, которые здесь готовы работать, и без дорогих, качественных людей – это практически невозможно. Вторая проблема, с которой мы столкнулись – это все-таки неожиданное... хотя, в принципе, это было ожидаемо, но это резкое увеличение количества клиентов и количества задач, которые необходимо было решить. Возможно, не ожидали все до конца, что нас ждет такой большой успех. И, действительно, очень большая разница в объеме запросов и в количестве запросов на российском рынке по отношению к Эстонии и даже всей Прибалтике вместе. Т.е. для того, чтобы выходить на более крупные рынки необходимо подготовиться, в первую очередь, в части ресурсов. Даже не денежных, а больше людских. Поэтому пришлось перестраивать всю структуру также технической команды, технологической для того, чтобы она могла решать очень быстро очень серьезные проблемы. Т.е. переводить всю структуру техническую на принципиально другую модель обслуживания людей. Вот, наверное, две таких важных особенности.

**Nikolai:** Ясно. Михаил, спасибо. Тогда давайте продолжим со следующим вопросом... Вопрос номер четыре. Что бы Вы посоветовали другим компаниям, оказавшимся в аналогичной ситуации, учитывая опыт Эдисофт? В аналогичной ситуации имеется в виду выход на международный рынок – Россия.

**Mikhail:** В первую очередь, необходимо начать с поиска людей, которым Вы доверяете, которые точно поддержат Вас, которые обладают – что важно – квалификациями на этом рынке (Россия), да, и опытом подобной работы. Но эти люди должны обладать ментальностью России и работать в России. Иначе компания столкнется с очень большими трудностями, особенно в принятии... в части принятия клиентами решения о работе вот с Вашей компанией. На базе этих людей можно строить уже офисы в России и оказывать услуги уже на базе этих офисов. Самое главное – это продажи все и общение вести именно из российского офиса. Также мы столкнулись с таким важным моментом, что в России, ввиду, наверное, культурных каких-то, да, процессов, и, так сложилось исторически, не очень позитивном мнении о Эстонии и Прибалтике. Оно не является негативным, я так сказать не могу, но, тем не менее, это не является преимуществом для компании, если везде утверждать, что она произошла из Эстонии и является эстонской компанией. Поэтому на всех выступлениях, мероприятиях, при общении с клиентами мы принципиально не акцентируем на этом внимания, а стараемся, может быть, даже уйти от этого вопроса. Я считаю, что можно вполне принципиально строить свою маркетинговую политику, не упоминая о том, что Вы находитесь в Эстонии, происходите из Эстонии, из Прибалтики.

**Nikolai:** Спасибо.

...

**Nikolai:** Вопрос пятый. Михаил, скажите, пожалуйста, как Вы оцениваете влияние международного опыта на свою работу, процессы предотвращения и решения возникающих проблем? Есть ли, на Ваш взгляд, вообще взаимосвязь?

**Mikhail:** Да, безусловно, есть очень позитивные... есть очень большие плюсы от того, что у компании есть международный опыт и, самое главное, иностранные владельцы. Первый очень важный плюс - это все-таки объективность и

открытость учредителей и руководства компании к диалогу. Они действительно открыты к обучению, к изменениям, мой двухлетний опыт позволяет утверждать, что они действительно меняются, более... очень гибко воспринимают отличные от них менталитеты России. Все-таки, условия ведения российского бизнеса. И второй очень важный момент – это эти люди, все-таки, честны с их подчиненными и их сотрудниками. И те обещания, которые они дают, они действительно выполняют. Это, все-таки, не является массовой чертой российских бизнесменов. Я работал в других компаниях и могу это сравнить. Также очень важный момент – это корпоративная культура. Все-таки, наши учредители отдают корпоративной культуре важное внимание в работе компании, популяризируют дополнительное образование сотрудников, знание иностранных языков, опрятный внешний вид и, скажем так, позитивный настрой. И, все-таки, дают достойные условия труда, т.е. достойные рабочие места и офис. Опять же, в отличие от массовых российских компаний, российских бизнесменов средней руки. Вот.

**Nikolai:** Спасибо. Михаил, тогда двигаемся дальше – вопрос номер шесть, сейчас расскажу о нем подробнее.

...

**Nikolai:** Продолжение пятого вопроса.

**Mikhail:** Так, все вещи, которые я сказал, очень важны, с цели того, что, в принципе, большинство ИТ-компаний, особенно на рынке информационных технологий, ведут определенный *headhunting* и борьбу за персонал, за ключевых сотрудников. И самое главное в компании, ИТ-компания – это предотвратить какую-либо текучку кадров, в любом виде. В этой компании действительно удается успешно бороться с текучкой кадров, она почти у нас нулевая. Это нас сильно отличает от наших конкурентов, и это позволяет получать очень большие преимущества на рынке, потому что все сотрудники являются опытными и принимают грамотные, очень мудрые стратегические решения на любом уровне.

...

И еще важный момент – это, все-таки, как я уже говорил, на свои слова хочу сослаться, по поводу некоего... изоляции России от европейского сообщества, в Эстонии этот барьер отсутствует, и поэтому учредители компании очень открыты к внедрению очень многих новых технологий в управлении организацией и в работе с персоналом. Ну, и, кроме того, естественно, новых технологий в маркетинге и продажах. В особенности вот большое преимущество мы получили после внедрения, например, системы обучения персонала, на которой очень настаивали учредители компании, и я также уверен, что у наших конкурентов система в подобном виде не существует. Здесь мы получаем большое преимущество именно по адаптации новых сотрудников в строй, и тем самым становимся более гибкими к расширению рынка, к увеличению мощности нашей компании и объемов клиентов и работы, которые мы можем переваривать и перерабатывать.

**Nikolai:** Угу, понятно. Спасибо, Михаил. Тогда переходим к вопросу номер шесть. В рамках предварительного анализа России было выделено несколько факторов. Сейчас я последовательно начну их называть, от Вас хотелось бы получить ответ формата оказал ли фактор влияние на деятельность Эдисофт Россия, и, если оказал, то каким образом? Вопрос звучит следующим образом: пожалуйста, прокомментируйте влияние следующих факторов на деятельность российского подразделения Эдисофт. Фактор первый – конкуренция.

**Mikhail:** Безусловно, оказал очень большое влияние. Первое – это мобилизация компании и фактически изменение структуры компании в связи с тем, что мы столкнулись с серьезными конкурентами, которые предлагали рынку совсем другие способы взаимодействия, а именно использовали совсем другую тактику продаж, маркетинга, более агрессивное поведение на рынке. Демпинговали цены, и также очень открыто и повсеместно использовали коррупционные схемы. Нам пришлось учиться у них этим вещам, и здесь мы приобрели очень большой опыт, потому что в отличие от наших конкурентов мы можем вести себя, особенно с иностранными компаниями в России, четко, сдержано, грамотно и так, как они привыкли работать в Европе. А с российскими компаниями именно, что называется, по-русски, как принято в России – используя коррупционные схемы,

используя совсем другие подходы в продажах. Грубо говоря, там, условно говоря, там, в ресторане или в бане, и тем самым нам удается достигнуть успешности в продажах как клиентам иностранным, так и российским, т.е. компаниям совсем с разным менталитетом.

**Nikolai:** Хорошо, Михаил. Спасибо. Тогда следующий фактор, он здесь обобщен – государство, но подразумевается правительство, регулирование, оказываемое на отрасль, ну и сама, как бы, система устройства государства.

**Mikhail:** Да, здесь компанию ждут большие сложности, а именно: отличие, насколько я вообще смог понять структуру устройства Эстонского государства, отличие принципиальное в вообще структуре России. Во-первых, не стоит забывать, что Россия – это, прежде всего, федерация. Т.е. это все-таки объединение различных республик и округов под единым флагом. Тем не менее, люди, которые работают в этих разных регионах России, обладают совсем разным менталитетом, принципиально отличающимся друг от друга. Многие регионы хотели бы... обладают достаточно большим экономическим потенциалом, большим наличием средств, и они очень интересны для бизнеса, но они хотели бы вести бизнес недалеко от дома, с компаниями, которые находятся в их же регионе. Поэтому мы постоянно сталкиваемся перед дилеммой открытия региональных офисов. И если у компании есть возможности для этого, то это очень хорошее дело. Ну, опять же, есть проблема поиска правильных людей в этом регионе. Второе, это, опять же, связанное с размерами страны очень небыстрое проведение реформ в России. Когда какие-то решения, даже полностью утвержденные в законодательном порядке, принимаются в Москве, только через год – два – три очень медленно они доходят до всех регионов России. И до массового потребителя приходится начинать соблюдать эти законы, которые реально уже есть, только спустя какое-то достаточно большое время. Опять же, только при условии лоббирования этих законов из Москвы, правительством, именно с принуждением к исполнению этих законов различными способами: экономическими либо административными. А значит в связи с этим, к этому необходимо быть готовым, как, например принятие новых законов по юридически значимым документам в электронном виде и использованию ЭСФ, на данный

момент законы приняты, тем не менее до сих пор, хотя прошел уже год с дня принятия всех законодательных актов, ФНС России не может повсеместно обрабатывать ЭСФ в связи с тем, что у них отсутствует оборудование, а самое главное, еще не обучен персонал. Все-таки, необходимо учитывать, что в ФНС работает несколько тысяч сотрудников, и обучение их занимает очень большое, продолжительное количество времени, этим занимаются не активно, поэтому должно пройти достаточно большое время. Поэтому здесь приходится действовать на упреждение, вести образование рынка, пропаганду работы для того, чтобы в то время, когда все-таки массово потребитель перейдет на использование таких сервисов, мы, что называется, застолбили место. Т.е. всегда место необходимо застолбить заранее. Второй очень важный момент, что многие вопросы, экономические, бизнес-вопросы, особенно с крупными предприятиями, зачастую удается решить одним только способом – используя административный ресурс. Очень тесно в России связан бизнес и власть. Фактически имея доступ и возможность коммуникации с губернаторами в регионах, руководителями республик или округов, можно автоматически получать контакты и контракты с всем крупным бизнесом, который ведется в этих республиках или округах, потому что хозяева этого бизнеса всегда очень тесно связаны с властью; это – данность. В противоположность этому иностранные компании, которые пришли в Россию, их приходит все больше и больше, работают с властью, тем не менее, не являются ей, все-таки, напрямую подчиненными. И здесь в высшей степени действуют именно законы капитализма, законы рынка. Компания, предлагающая лучшие условия, действительно может выиграть тендеры, совершенно независимо и пробиться на российский рынок. В своё время Эдисофт так именно и сделал, получив контракты с европейскими, крупными европейскими и мировыми игроками в Прибалтике. Через них или ссылаясь на работу с ними, мы получили контакты с этими же игроками в России.

**Nikolai:** Михаил, вот именно по этому фактору хотел бы еще у Вас уточнить, оказывает ли определенное государственное регулирование влияние на деятельность компании, сертифицирование, лицензирование, вот подразумевается это.

**Mikhail:** Да, безусловно. Государство все-таки обращает в России... Россия очень большая, мир предлагает очень большие разнообразные технологии и, слава богу, государство не успевает обрабатывать все возможные виды технологии, виды услуг, которые оказываются населению и компаниям в России. Но если государство определяет, что тот или иная отрасль очень важна либо в экономическом плане, либо это может быть лоббирование какого-либо бизнеса через власть, либо это какие-то важные очень вещи, которые нужны государству, да, с точки зрения безопасности либо удержания власти. То, безусловно, эта отрасль сразу подпадает под лицензирование. Опять же, принятие всех законов, законодательных актов для выполнения этих лицензий занимает определенное количество времени, но, как правило, страдает здесь, в основном, лицензиат, т.е. компания, которая желает получить лицензию. Либо этот путь возможен и лицензии удастся получить достаточно легко, либо необходимо пройти путь всевозможных проверок, у разных особенно ведомств, собрать большое количество справок у разных ведомств, и, как правило, ни одно ведомство не дает эти справки объективно, без каких-либо... без какой либо коррупционной составляющей. Т.е. везде приходится этот вопрос решать. Но в России для этого используются компании-посредники, которые предлагают такие услуги на рынке, что в принципе невероятно, но это достаточно открытое предложение услуг, и помогает получить какие-либо необходимые лицензии и сертификаты для компании. В зависимости от того, какие... сколько ведомств нужно пройти, насколько сложная процедура, соответственно, это влияет на стоимость. Бывает достаточно дорого, и это – серьезные капиталовложения, инвестиции. Но с другой стороны, это защищает от конкуренции и не допускает приход каких-то совсем мелких игроков на рынок. Все-таки, большие игроки предлагают, на опыте России, более качественный сервис. Пока что не могу сказать, что лицензии стали причиной, допустим, именно ограничения прихода каких-то компаний на рынок. Но, например, на примере с банками, существуют прецеденты, когда за какие-либо действия и вхождение в конфликт с властью компании лишаются своих лицензий. Так было у банков, возможно, так может быть и в нашей отрасли – мы это допускаем.

**Nikolai:** Ясно, Михаил, спасибо.

...

**Nikolai:** Михаил, тогда продолжим с шестым вопросом – факторы, влияющие на деятельность компании. Как Вы оцените влияние ситуации на рынке труда на деятельность компании?

**Mikhail:** В какой-то момент в компании мы столкнулись с проблемой нехватки кадров именно в области продаж – менеджеры по продажам на рынке Санкт-Петербурга. Наш основной офис находится в Санкт-Петербурге, поэтому основные силы персонала, занимающиеся продажами, находятся в Санкт-Петербурге, и в какой-то момент у нас просто не хватало кадров и мы не могли найти их на рынке. В связи с этим, конечно, рекомендую обращать на это большое внимание, нанимать в компанию изначально специалиста по поиску персонала либо пользоваться услугами агентств, по подбору - поиску персонала. Потому что использование просто Интернет-ресурсов не дает результата – это могу сказать на собственном опыте. Второй момент – это... ввиду эксклюзивности нашей отрасли, в которой мы работаем, нашей ниши, отсутствие готового персонала, потому что фактически, в принципе, у нас есть... всех конкурентов можно пересчитать по пальцам одной руки, а то и меньше. На этом рынке получается, по практике, что переход из компании в компанию не одобряется, от конкурента к конкуренту. И в связи с этим, полное отсутствие на рынке персонала уже с готовыми знаниями по нашей отрасли. Поэтому нам пришлось подстраиваться под рынок и организовывать свою систему обучения.

**Nikolai:** Спасибо. Михаил, тогда следующий фактор – это управление, т.е. если Вы уже частично раскрывали этот вопрос, т.е. влияние управления, российских практик управления компаниями на деятельность вот Эдисофт в сравнении с теми местами, где Вы, например, работали ранее.

**Mikhail:** Российские практики?

**Nikolai:** Да, именно российский менеджмент.

**Mikhail:** Хорошо или плохо российский менеджмент работает? Я понял вопрос. Безусловно, все-таки российский менталитет немножко отличается от эстонского,

и необходимо при управлении компанией достичь полного понимания ТОП-менеджерами компании их подчиненных. Их мотиваций, их менталитета, их способа мышления и принятия решений и, самое главное, это необходимо совпадение ценностей в компании. Мы, все-таки, делаем большие усилия для этого, и поэтому изначально, конечно, российский, ну, в принципе, менеджмент гораздо лучше управляет российским персоналом, чем иностранный. Но при этом должен отразить момент, что далеко не всегда российскому менеджменту хватает, может быть, знаний и квалификации в управлении. Часто бывает, что иностранный менеджмент имеет большую квалификацию, большую, может быть, даже какие-то полученные знания ввиду дополнительного образования. Хотя это, я еще раз повторяю, что это очень сильно зависит от конкретного человека, и есть, я знаю, достаточно много российских ТОП-менеджеров, которые обладают очень большим объемом знаний и хорошей очень квалификацией, опытом работы.

**Nikolai:** Хорошо, Михаил, спасибо. Следующий фактор, он сильно муссируется – это коррупция, ее влияние на деятельность компании. Здесь я имею в виду не только коррупцию на уровне человек – государство, а и, например, так называемое явление внутрикорпоративной и межкорпоративной коррупции.

**Mikhail:** Мы, в компании Эдисофт пока, во всяком случае, практически не сталкивались с явлением внутрикорпоративной коррупции, даже и не могу вспомнить случаев межкорпоративной коррупции. Коррупция при работе с клиентами, при выборе подрядчика у наших клиентов, безусловно, имеет место быть. Тем не менее, не могу сказать, что она на самом деле прямо так широко распространена. Очень важный момент – безусловно, мы отдаем это должное, и всегда, просто это – способ нашего выживания на этом рынке, мы готовы вступить в какие-то коррупционные отношения с нашим клиентом. Но, должен отметить, что и все наши конкуренты также понимают эту ситуацию и готовы также вступить в эти отношения, и поэтому конкурент... наш, вернее, клиент принимает решение не на основе того, кто, условно говоря, больше дал объемы взятки или там больше дал, а именно уже на основе положения на рынке, наличия опыта работы, наличия серьезных проектов и клиентов, а и позитивный имидж

компании и также позитивный имидж представителей компании. Т.е. этому отдается все большее и большее значение. Только потому, что действительно коррупция имеет массовое распространение и это, в принципе, является, так сказать, обязательным атрибутом бизнеса при крупных контрактах.

**Nikolai:** Хорошо, Михаил, спасибо. Следующий фактор – это клиенты, их отношение, отношение с клиентами, собственно, вот есть ли какие-то особенности у клиентов, которые встречаются в Вашей отрасли?

**Mikhail:** Мне тяжело сравнивать отношения с российскими клиентами и иностранными, хотя я с ними общался, но не так массово с иностранными клиентами, как с российскими. Безусловно, особенно мне кажется, что в регионах многие клиенты стараются больше сблизиться в свободное время с нашими менеджерами, и здесь, в принципе, не стоит отказываться от проведения какого-то дополнительного времени совместно с клиентом – это может быть воспринято как, в принципе, обида. Кроме того, все-таки очень важный момент в регионах – это проявление ментальности такого вот русского человека, русский человек по своей природе – он очень добрый, открытый, негативно относится к лжи и к обману. Поэтому, все-таки, слово, которое вот дал настоящий русский человек в регионе, он старается соблюсти любой ценой – это имеет место быть. Тем не менее, конечно, ввиду капитализма, особенно в центральных городах, все массово и массово используется, конечно, возможности для обмана, поэтому здесь, конечно, необходимо быть всегда настороже и всегда этому уделять большое внимание. Если у клиента есть возможности какие-то для того, чтобы Вас обвести вокруг пальца, то он может этим воспользоваться, такое практикуется.

**Nikolai:** Хорошо, Михаил, спасибо. И тогда последний фактор – специфика именно оказываемой Эдисофт услуги, насколько это отражается на бизнесе?

**Mikhail:** Специфика услуги обычно... единственно, конечно, негативный фактор здесь может быть – это ограниченность рынка. Безусловно, мы понимаем, что на данный момент рынок, на котором мы работаем – это торговые сети и их поставщики – имеет ограничения, поэтому мы сейчас используем очень много усилий, уделяем этому... используем наши ресурсы для поиска новых рынков для

наших услуг. У нас есть очень большие, очень позитивные подвижки, но я должен отметить, что даже вот рынок торговых сетей и их поставщиков – все-таки относительно узкий рынок сбыта, является в России для Эдисофт очень большим рынком, практически необъятным. И, как я вижу, мои прогнозы – еще несколько лет мы можем спокойно заниматься этим бизнесом, получая все новые и новые клиенты и увеличивая оборот нашей компании.

**Nikolai:** Хорошо, Михаил, спасибо. И, тогда седьмой вопрос, последний вопрос этого блока – как компания справляется с проблемами, которые пока не нашли решения? Т.е. Вы обозначили, что из проблем...

**Mikhail:** Можно я еще добавлю... ?

**Nikolai:** Да.

**Mikhail:** Еще важный момент, что, все-таки, каждый узкий рынок в России, так сложилось историческая ситуация, имеет несколько компаний, обычно это где-то в районе десяти компаний, пяти компаний, скажем так, очень крупных, сверхкрупный бизнес. И они в каких-то местах являются если не монополистами, то очень крупными игроками на рынке. И задача, конечно, в этой нише, взять этих крупных игроков, с ними работать, но, опять же, здесь может быть использована такая метафора, что вы стоите на одной ноге, и на данный момент если мы работаем на этом крупном рынке... Вот мы, например, работаем с такой компанией – *X5 Retail Group* – она дает очень большую, важную часть нашего оборота. Если мы, допустим, теряем контракт с этой компанией – это будет очень серьезным поражением для нас, поэтому мы используем, как я уже говорил, все ресурсы для того, чтобы искать новые рынки, искать какие-то другие компании просто потому, что в данной отрасли – торговых сетей и поставщиков – конкурента *X5 Retail Group*, просто не существует.

**Nikolai:** Понятно, хорошо, Михаил. Тогда вернемся к седьмому вопросу – это вопрос, как компания справляется с проблемами, которые пока не нашли решения. Из проблем было обозначено: резкий, экстенсивный рост; поиск кадров; и различие культурных менталитетов. Вот Вы можете выбрать один и на его

примере раскрыть как, на Ваш взгляд, можно было бы... как вот в компании с ними справляется.

**Mikhail:** Ну, вот проблема: резкий, экстенсивный рост. Он привел к некоторым трудностям именно в организации и управлении бизнесом. У нас получилось так, что мы были вынуждены набрать людей для того, чтобы справиться с массовым повышением, возрастанием лавинообразным потока заказов, для того, чтобы просто справиться с обработкой и справиться с вызовами, которые дал нам рынок. Сейчас мы уже стараемся изменять различные структуры управления, прописывать процедуры, работаем именно с повышением качества бизнес-процессов в компании, фактически, задним числом. Т.е. существующих людей меняем должностные обязанности некоторым, переводим из отдела в отдел для того, чтобы сбалансировать компанию и не допустить ее развала, а именно упорядочить управление компанией. Еще межкультурное взаимодействие – тоже важный момент, нам пришлось практически максимально, насколько это возможно, перевести управление и работу компании в Россию. Т.е. российское подразделение в скором времени будет практически автономным. Разные причины этому... нас подтолкнули на такое принятие решения. В первую очередь, это, все-таки, различия в управлении российском и эстонском. И второй момент: это может быть то, что, в принципе, не знаю по какой причине, но наши эстонские сотрудники не привыкли справляться с таким большим уровнем работы и таким большим объемом задач, которые стоят перед нами в России. Т.е. российский менеджмент к этому привычен и понимает, как можно решать большие объемы работы в очень кратчайшее время, короткое время. В Эстонии это не принято, т.е. не приняты какие-то переработки, не принята работа в стрессе, не приняты авралы. В связи с этим мы страдаем, потому что вынуждены соблюдать данные обязательства перед нашими клиентами потому, что подобный сервис, уровень сервиса предоставляют наши конкуренты. Поэтому мы вынуждены все больше и больше использовать именно российский персонал.

**Nikolai:** Ясно. Михаил, спасибо. На этом заканчивается первый блок вопросов. Второй пойдет чуть быстрее – это вопросы по методологии *SWOT*. Пожалуйста, назовите наиболее значимые сильные стороны компании.

**Mikhail:** В первую очередь это гибкость по отношению к клиентам. Ввиду того, что все разработки сделаны нами самостоятельно, мы не зависим ни от каких партнеров в нашем бизнесе и готовы очень гибко принимать решения по ценообразованию, по объему доработок нашей системы, и готовы очень гибко подстраиваться под клиента. Из этого вытекает второе наше преимущество: мы стараемся, и это делаем, максимально встраиваться в бизнес-процессы нашего клиента и тем самым стараемся, что называется, очень сильно именно закрепиться на этом клиенте, крупном клиенте. И это работает, и потом наши конкуренты не в состоянии нас оттуда выбить. При этом мы даем достаточно высокие цены на наши услуги, но обладаем вот такими конкурентными преимуществами. Кроме того, как я уже говорил, это наличие двух видов менталитетов в компании, мы можем работать как европейская компания, с нашими европейскими клиентами, и соблюдая все условности, так можно сказать, обряды делового оборота, и также можем работать и как российская компания, соблюдая именно российский менталитет и российские обряды и законы. Это довольно, да, довольно сильно различается подход в бизнесе. Кроме того, нам удастся вести достаточно грамотную маркетинговую политику так или иначе, и это позволило нам очень сильно развиться на российском рынке и увеличить свой оборот практически в три раза, четыре даже, четыре раза.

**Nikolai:** Хорошо, Михаил. Следующий вопрос – девятый. Пожалуйста, назовите основные слабые стороны компании.

**Mikhail:** Слабые стороны – это наличие пока еще важных ключевых сотрудников, которые работают в Эстонии, с эстонской ментальностью, и вот этого разрыва межкультурного в параллельном взаимодействии, отсутствии горизонтальных связей между сотрудниками эстонского подразделения компании и российского. Все-таки мне видится эта проблема, и основной корень именно в разнице между... в культурах людей. Второй минус – это все-таки ограниченность денежных средств и инвестиций, которые мы можем вкладывать в рынок. Мы чувствуем, я вижу, что у нас есть большие очень возможности, перспективы, объем рынка гораздо больше, чем мы можем его охватить. Тем не менее, мы сейчас ограничены только собственным ресурсом потому, что мы развиваемся

только на собственные инвестиции и все-таки они невелики. Т.е. привлечение дополнительных инвестиций поможет нам, конечно, могло бы нам помочь более активно развиваться и быть более активным на рынке.

**Nikolai:** Понятно. Михаил, тогда переходим к десятому вопросу. Какие, на Ваш взгляд, существуют у компании возможности развития?

**Mikhail:** Во-первых, это захват новых рынков, новых отраслей, которые в России присутствуют, активные отрасли с большими инвестициями внутри них и большими возможностями. Во-вторых, это улучшение качества работы и, что называется, улучшение эффективности работы компании. Повышение качества бизнес-процессов, а именно ускорения работы бизнес-процессов внутри компании, я считаю, что здесь есть еще перспективы и большие ресурсы, возможности. И во-вторых, это повышение эффективности, а именно через обучение и повышение квалификации персонала. В области маркетинга, в области продаж, в области управления.

**Nikolai:** Спасибо. Михаил, и тогда одиннадцатый вопрос, заключающий вопрос данного блока – это вопрос, связанный с опасностями. Пожалуйста, назовите наиболее серьезные угрозы для компании, существующие в данный момент.

**Mikhail:** Наверное, все-таки первое – это выход на наш рынок более серьезных игроков. В данный момент существует опасность, что очень большие компании на российском рынке, которые работают на рынке уже более 30 лет, фактически с самого начала, как бы, создания России и развала Советского Союза. И эти компании, обладающие, все-таки, значительным административным ресурсом и очень большими бюджетами, сейчас обратили внимание на наш рынок. И есть опасность выхода их на этот рынок, соответственно, они начнут демпинг по ценам и использованию всех своих ресурсов для того, чтобы занять на этом рынке большие позиции. Вторая угроза, которая на данный момент, все-таки, весьма туманна, тем не менее, потенциально существует – это ограничение этого рынка государством. Все-таки, это происходит довольно редко в России, вот прям сильные ограничения рынка, тем более такой рынок как наш государству не так интересен, больше ему интересен добыча нефти или газа или металлургия. Тем не

менее, есть такой момент; однако должен отметить, что я не считаю это серьезной опасностью, ввиду того, что у нас на данный момент более двух с половиной тысяч клиентов в России существует, и я уверен, что при такой клиентской базе и при таком количестве людей и компаний, пользующимися нашими услугами, с нами так или иначе будут считаться. Т.е. просто так, как бы, нас с этого рынка не смогут убрать, мы уже здесь очень крепко закрепились.

**Nikolai:** Хорошо, Михаил, спасибо. И тогда двенадцатый вопрос. Каким Вы видите Эдисофт через три года?

**Mikhail:** При правильно принятых решениях нет никаких предпосылок к тому, чтобы мы все-таки сильно ошибались. Мы уже получили довольно серьезный опыт работы на этой отрасли на российском рынке. Я считаю, что через три года Эдисофт будет компанией довольно крупной, привлекая другие инвестиции, внешние, имеющий довольно серьезную долю в нескольких отраслях бизнеса России. Имеющий большое количество клиентов, прежде всего это, конечно, останется ритейл и их поставщики, второе – это будут банки, и в третью это будут крупные производственные предприятия в России в таких отраслях как металлургия, сборочные предприятия, автомобильная отрасль и, возможно, энергетика. Также у компании Эдисофт будет несколько офисов в различных регионах России. Как минимум это будет Москва, Петербург и, скорее всего, Екатеринбург, но также возможны и Новосибирск, и Краснодар – наиболее крупные и интересные для нас регионы.

**Nikolai:** Угу, Михаил, и тогда последний, заключительный вопрос нашего интервью – номер тринадцать. Каким Вы видите рынок *EDI* и ЭСФ через три года, изменится ли он как-то?

**Mikhail:** Да, безусловно. Через три года при том давлении, которое сейчас использует власть страны для продвижения этой отрасли, электронные документы станут массовыми и обязательными к использованию через три года, скорее всего, и это – первое. Второе – это возможно видоизменение форматов ЭСФ и ЮЗД, и слияние их с форматами *EDI* для обеспечения более тесной интеграции с европейскими компаниями и, что называется, бесшовной интеграции с торговлей

в Европе и это, конечно, связано с вхождением России в *WTO*. Кроме того, скорее всего, и рынок провайдеров будет вынужден, да, все провайдеры России иметь довольно тесную интеграцию, роуминг с крупнейшими европейскими игроками. Также могу сказать, что у нас и так есть большие преимущества, поэтому, опять же, мы свои позиции либо сохраним либо усилим.

**Nikolai:** Ясно, хорошо, Михаил, спасибо. Но этом все.

## 7. M. Ralkin (Edisoft tegevjuht) intervjuu transkript

### Mihhail Ralkin intervjuu transkript

Intervjueerija – Nikolai Denissov, 31.03.2013, Tallinn.

„**Mihhail**“ – Mihhail Ralkin

„**Nikolai**“ – Nikolai Denissov

**Nikolai:** Михаил, привет. Собственно, начинаем с нашим первым интервью из серии. ... Я начну тогда задавать вопросы потихоньку, и, в принципе, в свободной форме можете начинать отвечать.

**Mihhail:** Я готов.

**Nikolai:** Отлично. Первый вопрос: пожалуйста, опишите свою роль и опыт работы в компании Эдисофт. Кем Вы являетесь, чем Вы там занимаетесь, занимались и т.д.

**Mihhail:** Ну, я являюсь генеральным директором компании, моя роль заключается в том, чтобы заниматься стратегическим управлением, заниматься развитием компании, стратегическим развитием компании. В двух словах это можно сказать: определять, куда бежать, в какую сторону. Что там еще было?

**Nikolai:** Чем Вы раньше занимались в компании? Может быть, какие-то другие роли успели выполнять?

**Mihhail:** Ну, роли были совершенно разные... По мере того, как росла компания, когда в компании было пять человек, у меня были одни роли: я занимался и бухгалтерией, и продажами, и работал... сидел на телефоне и работал в качестве *supporta*. Ну, в основном я занимался активными продажами по телефону и на встречах с клиентами. Также отвечал за бухгалтерию в своё время – у нас не было

бухгалтера. В дальнейшем компания начала расти, и начиная от поиска людей, открытия офиса, найма ключевых сотрудников, обучение сотрудников, ну и так, на разных рынках примерно похожие последовательности.

**Nikolai:** Михаил, вот Вы как раз упомянули про разные рынки, возможно, Вы хотели что-то еще добавить по первому вопросу, т.е. по Вашему опыту и роли в компании?

**Mihhail:** Опыт и роли... ? Ну, про опыт и роли я уже сказал.

**Nikolai:** Хорошо, тогда я предлагаю переходить к следующей части вопросов – это вопросы, которые как раз и связаны с различными рынками, на которых работает, как я понял, Ваша компания. Первый вопрос, он является, довольно простой. Михаил, вот скажите, почему, на Ваш взгляд, Эдисофт выбрал для международной экспансии именно Россию как государство? Какие были предпосылки, какие причины?

**Mihhail:** Ну, во-первых, это большой рынок, это родной рынок, где все говорят на русском языке, мне достаточно знаком, потому что, скажем, мой отец родом из России, и у меня много там знакомых было всю жизнь. И начиная с университета, я приглядывался к России, всегда специально туда ездил, просто для того, чтобы быть в курсе дела. Просто к друзьям в гости, чтобы можно было посмотреть, что там происходит и искал себе какие-то возможности на этом рынке.

**Nikolai:** Т.е. получается, что одной из самых важных причин выбор в пользу России стал размер рынка непосредственно.

**Mihhail:** Размер рынка, да – в первую очередь.

**Nikolai:** Может быть, были какие-то дополнительные факторы, которые мотивировали Вас входить именно на тот рынок?

**Mihhail:** Ну, я уже сказал все, что размер рынка, перспективность, также культурные и социальные связи с Россией.

**Nikolai:** Понятно, хорошо. Ответ исчерпывающий. Давайте тогда перейдем к следующему вопросу. Михаил, вот вопрос на самом деле довольно широкий, и, по

возможности, хотелось бы получить от Вас наиболее такой развернутый ответ. Вопрос следующий: скажите, как проходил процесс расширения компании, встречались ли на Вашем пути какие-то неожиданные препятствия, проблемы, ну и, соответственно, как решались эти проблемы. Возможно, Вы могли бы назвать несколько таких очень ярких, запомнившихся Вам примеров?

**Mihhail:** Ну, ключевой момент выхода на рынок – это определиться со стратегией выхода на рынок. Все стратегии, т.е. как?, с кем?, за счет чего?, с каким продуктом?, какая клиентура?; ответить себе на основные вопросы. Но в первую очередь это касается того, какие ресурсы есть и какие инвестиции можно сделать. И у меня были разные возможности, мы рассматривали разные варианты партнерств с различными людьми, которые обещали вкладывать деньги, помогать связями, но у меня был достаточно негативный опыт буквально до этого по поводу партнерства с непроверенными людьми, и я не решился, скажем так, начинать что-то новое именно с незнакомыми людьми. Поэтому какое-то время я оценивал разные варианты, в том числе предлагал и одному из наших конкурентов делать совместный бизнес, в общем, где-то мне отказали, где-то я отказал, в итоге было принято решение действовать своими силами, инвестировать свои деньги, действовать самому, лично.

**Nikolai:** Михаил, вот Вы сейчас говорите о таком, как бы, подготовительном моменте, т.е. как вот это Вы готовились к развертыванию, как бы, реализации Вашей стратегии. А ответом на этот же вопрос хотелось бы услышать в большей степени именно, может быть, какие-то интересные моменты, которые встретились уже в ходе реализации выбранной стратегии.

**Mihhail:** Ну, стратегия, на самом деле, достаточно понятна была потому, что она была опробована на рынках Прибалтики. Было понятно, что на рынке России существует определенный уровень конкуренции. Рынок был поделен в определенной степени, но основной упор сделан на то, что ключевые игроки, ключевые, ключевых клиентов – они пока еще не включились в игру, и изначально вся стратегия строилась на том, чтобы прорваться к этим ключевым игрокам. Именно я говорю вот компания X5.

**Nikolai:** Михал, а вот, допустим, в процессе подготовки, когда Эдисофт разрабатывал, скажем так, *X5 Retail* проект, возможно, какие-то там были вот такие сложности?

**Mihhail:** Ну, сложности были всегда, постоянно.

**Nikolai:** Ну, может быть Вы смогли бы на них более акцентировать своё внимание...

**Mihhail:** Изначально, когда еще, скажем так, мысли о России только появились, такая, что стратегия была набросана на *word*овском файле, там, на страничку – ключевую роль там как раз играл *X5*, причем конкретные люди в *X5*, к которым нужно было получить подход. Изучал определенные интервью этих людей, т.е. как они относятся к бизнесу, к партнерству, что им можно предложить, чем им можно быть интересным, и в дальнейшем мы искали различные маркетинговые мероприятия, где можно было с этими людьми познакомиться. Конечно, для того, чтобы быть интересными, этим людям нужно было тоже что-то уже иметь в России. Поэтому мы начинали с малого, пусть это было... с точки зрения денег не приносило определенной окупаемости, но это был уже определенный референс, который мы имели в России, и тут уже был вопрос такой, т.е. либо мы прорываемся к этому клиенту ключевому, либо мы... т.е. либо пан, либо пропал. И, когда у нас уже были определенные референсы, определенные работы, нам было что написать в своих предложениях, было чем похвастаться уже в России, например, когда мы участвовали в тендере компании *X5*, у нас уже было на тот момент 85 клиентов, которые совпали со списком поставщиков *X5*. Т.е. у нас было клиентов еще больше, но вот те, которые совпали, они... их было 85 уже. Это было, конечно, мало, но тем не менее. Кто-то говорит, что нам повезло... Конечно, мы в последний момент запрыгнули в этот вагон уходящего поезда. И чтобы запрыгнуть в этот последний вагон, нужно было за несколько лет до этого сделать довольно такие важные шаги, которые позволили бы подойти к ключевым клиентам.

**Nikolai:** Понятно, Михаил, скажите, а были ли в жизни Российского подразделения Эдисофт, когда Вам казалось, что ну вот, если сейчас вот что-то у

нас не получится, то нас вот не будет, допустим, или мы будем ну совсем в другом виде. Т.е. какие-то критические переломные моменты.

**Mihhail:** Конечно, они постоянно возникают, нужно быть постоянно готовым к любым критическим моментам – они возникают. Жизнь не останавливается на месте, всегда можно найти какой-то выход из любой ситуации.

**Nikolai:** А какие, например, вот эти ситуации? Насколько выяснение и разработка пакета предложений по похожим ситуациям является одной из ключевых тем нашей работы, поэтому...

...

**Nikolai:** Михаил, хотелось бы продолжить с нашим третьим вопросом – как происходило расширение компании, встречались ли неожиданные препятствия, может быть, какие-то проблемы, ну, и каким образом Вы боролись с этими проблемами собственно?

**Mihhail:** Ну, изначально мы начали работать из Эстонии. Т.е. нужно было организовать работу удаленно. Во-первых, мы провели телефоны – IP-телефоны *Telphin*, купили питерские и московские номера, набрали людей в Эстонии, потому что в Эстонии уже был офис, было... можно было быстро начать. Набрали первых шесть человек, по-моему, и стартовали из Эстонии, и, по сути, работа шла полностью из Эстонии. Мы с Антоном были в России, вдвоем были, ездили по клиентам, и из Эстонии вот эти шесть человек обзванивали клиентов, рассылали письма, и, когда я приезжал в Эстонию, я ими там руководил. Ну, для того, чтобы это было возможно организовать, нужно было решить проблемы, связанные с обучением людей, чтобы они были в курсе дела – что говорить, как говорить, что делать. Ну, был определенный драйв тоже, поэтому все были заряжены, всем было интересно. И дальше нужно было открывать офис в Питере. Сложность была, опять же, по поводу коммуникации, как обычно, самое сложное – это отсутствие коммуникации между людьми. Питерский и таллинские офисы работали друг с другом. В Питере было несколько человек, которые занимались продажами, и несколько человек, которые занимались интеграцией, и, пока нормального бюджета не было, пока мы не могли себе позволить

высококачественных специалистов, приходилось довольствоваться тем, что есть. И, конечно, с этим были большие проблемы.

**Nikolai:** Т.е. Вы хотите сказать, что были в том числе и проблемы с персоналом, подбором персонала, качеством персонала?

**Mihhail:** Т.к. мы развивались сами, за свои деньги, не было достаточного бюджета, мы сразу не могли себе позволить достаточно качественных людей. Поэтому привлекали разными способами тех, кого могли привлечь, и работали с ними сами. И вот когда уже проект стартовал, когда мы вот этими силами, которые были, смогли подключить первую торговую сеть Метрика - это была строительная сеть, т.е. мы подключили... мы удачным образом заключили контракт с *Wrigley* и смогли подключить его дистрибьюторов. Когда уже пошел нормальный денежный поток, ну, это был еще не нормальный денежный поток, это был денежный поток, который позволял существовать, и на этом уровне это еле-еле окупало таллинский офис и вот эти несколько человек, которые были в Питере. И, ну, как обычно, это проблема связана с нехваткой ресурсов, денег и кадров. Вот когда мы уже поняли, что можем идти дальше, что нас взяли в проект *X5*, мы срочно начали набирать кадры. Но до того момента, пока мы не поехали на первую конференцию по *EDI* с *X5*, пока я своими глазами не увидел, что там творилось в Липецке, мы не набирали в массовом порядке в Питере людей на свой страх и риск. Но когда вот после первой конференции мы поняли, что дальше тянуть нельзя, начали делать инвестиции и набрали довольно много людей сразу.

**Nikolai:** Т.е. по сути вот эта вот конференция в Липецке, о которой Вы сейчас говорили, она, скажем так, раскрыла Вам глаза на масштаб вот самого российского рынка именно в тот момент?

**Mihhail:** На масштаб и на... мы бы и сами поверили, что нужно инвестировать свои деньги. Т.е. мы поняли, что есть смысл вкладываться прямо сейчас. Т.е. деньги были, но, скажем так, эта вот грань между инвестициями... готовностью инвестировать и риском, готовностью нести их – какое-то время она была еще достаточно высока. Мы не готовы были инвестировать, но потом мы поняли, что

особого риска нет, что нужно срочно вкладываться и мы набрали на свой страх и риск, по-моему, человек двадцать сразу, и это дало довольно серьезный толчок. Конечно, если бы были ресурсы и деньги, можно было и раньше стартовать, с таким, скажем, серьезным офисом и серьезным штатом людей. Но если бы не получилось, то можно было бы многое потерять.

**Nikolai:** Понятно. Хорошо.

...

**Nikolai:** Четвертый вопрос. Михаил, скажите, на основании того, что Вы в данный момент знаете о России, о своей компании, об ИТ-секторе, что бы Вы посоветовали другим компаниями, не обязательно эстонским, оказавшимся перед лицом необходимости выхода на российский рынок? Какие бы Вы дали им пожелания, чего бы посоветовали – какие-то напутствия.

**Mihhail:** Все зависит, на самом деле, от ключевых людей. Т.е. если есть ключевой человек, который... у которого есть запас времени и запас денег, и он может сам продавать, может сам делать, может сам принимать решения, то этот человек, я думаю, может себя окупить на большом рынке как Россия. Но окупить себя одно, а занять свою рыночную нишу, насколько она будет большая, эта ниша, в итоге к чему она приведет – это другое.

**Nikolai:** А вот какие бы Вы, не знаю, пожелания оставили бы этому человеку, который вот тоже будет заходить на российский рынок?

**Mihhail:** Ну, в первую очередь, ему нужно понять, что россияне, чтобы иметь дело с русскими, нужно вести активную социальную жизнь. Активную социальную жизнь, уметь общаться с людьми, быть хорошим собеседником, партнером, уметь находить к людям подход. Потому что россияне работают... работают с теми, кто бы сумел на человеческом уровне их заинтересовать.

**Nikolai:** Хорошо, возможно, еще какие-то моменты важные стоило бы учитывать при работе с Россией, в России?

**Mihhail:** Надо понимать, что российский менталитет, он отличается от европейского очень сильно. И с европейскими подходами, наверное, не стоит в России начинать.

**Nikolai:** Т.е. Вы имеете ввиду полную неприемлемость подходов, используемых европейскими и международными компаниями или Вы, все же, считаете, что некоторые из них могу положительно отразиться на деятельности такой компании?

**Mihhail:** Я думаю, что европейцы когда попадают в российскую среду, они чувствуют себя немножко неуютно, потому что... потому что законы здесь работают немножко другие в России. Здесь нужно приобретать политическое влияние какое-то, политические связи. Вести некую, некую кулуарную игру... Наверное, это на каждом рынке так, но в России это полностью все вопросы смещены в эту область.

**Nikolai:** Вы имеете в виду в политическую?

**Mihhail:** Ну политическую, кулуарную... Где все решается за, скажем, за рамками каких-то деловых встреч, деловых подходов.

**Nikolai:** Хорошо, может быть какие-то моменты из практики, не знаю...

**Mihhail:** Я думаю, что в каждом, на каждом рынке примерно так, но если в Европе с такими подходами можно работать до определенного уровня, то в России этому нужно уделять очень большое внимание, очень большое значение. Т.е. это нужно... это основной приоритет у них должен быть. Вот.

**Nikolai:** Т.е. получается, что создание крепких, устойчивых связей с местным *establishment*ом является одной из, одним из важных столпов вообще развития и успеха на российских рынках, и, наверное, это может распространяться и на другие рынки, правильно?

Хорошо, спасибо за ответ. Давайте наверное двигаться дальше... И следующий вопрос звучит следующим образом. Михаил, как Вы оцениваете влияние международного опыта компании на свою работу, на процессы, которые связаны

с предотвращением и решением возникающих в операционной работе проблем? Иными словами, есть ли связь между международным опытом компании и тем, как она работает, именно как работает российское подразделение?

...

**Nikolai:** Поехали.

**Mihhail:** Так, ну на счет международного опыта могу сказать что, безусловно, международный опыт – он развивает тебя, прежде всего, с точки зрения кругозора и общего подхода к жизни, и люди это, люди это, я думаю, ценят и видят. Я имею в виду, клиенты и потенциальные партнеры, и, конечно, это определенный имидж компании, конечно, он играет позитивно на руку нам, когда мы участвуем в какие-то конкурсах, тендерах, и клиенты должны делать выбор, с точки зрения каких-то, каких-то особых практик, которые, там, в европейских компаниях используются, а в российских компаниях не используются, то тут можно говорить о позитивном опыте Эстонии, что Эстония, все-таки, успела первой внедрить какие-то вещи, и мы, конечно, этот имидж Эстонии используем тоже в своей работе. Как Эстонии, Эстония как бренд, как электронное государство, он достаточно известен в России – это можно использовать. С точки зрения каких-то стандартов и систем, которые в европейских компаниях используются, а в российских не нашли своего применения, ну, тут я, тут я могу сказать, что мы внедряли *ISO*, но пока непонятно, как это... даст ли это результат положительный, тут, все-таки, надо говорить, что... я думаю, что в любой компании есть сложности с этим. Неважно – европейская или российская. С точки зрения менталитета, опять же, то, что у нас в компании работают и эстонцы, и латыши, и литовцы, и русские, конечно, это позитивно, и полезно перенимать какие-то черты и какие-то подходы у каждой нации, у каждой нации свои есть черты характера. Безусловно, со своим уставом в любую страну нельзя идти и нужно приспосабливаться. К каждому рынку отдельно.

**Nikolai:** Хорошо, Михаил, вот Вы еще тут упомянули момент имиджа Эстонии, как хорошо развитого с точки зрения инфотехнологий государства. А я хотел бы уточнить, не сталкивались Вы с таким моментом, как влияние именно

межгосударственных политических отношений на имидж страны и на имидж компании и ассоциирование Эдисофт как с эстонской компанией именно в негативном ключе?

**Mihhail:** Ну, именно напрямую так никто не скажет никогда, иногда, ну, проскакивали такие несколько раз замечания со стороны клиентов, вспоминали и какие-то события в Эстонии, но, в основном, даже если кто-то об этом думает – напрямую не скажет. С точки зрения просто напряженных отношений между и, скажем, даже напряженных, а не совсем рабочих отношений между Россией и Эстонией, то тут, конечно, есть определенные сложности. Т.е. если бы были более тесные связи и, скажем, экономики двух стран более тесно работали, конечно, нам было бы тоже проще, и мы могли бы какие-то возможности здесь находить. Но сейчас ситуация такая, что эстонские компании только начинают работать на российском рынке, хотят начинать, и это тоже нам на руку.

**Nikolai:** Понятно, Михаил, т.е. в общем и целом получается, что в Вашем случае, вот эта вот политическая обстановка, она таки не оказывает серьезного влияния на бизнес, такого, чтобы это было ощутимо.

**Mihhail:** Я думаю, что да, что это не определяющее.

**Nikolai:** Но при этом, отношения могли бы быть лучше, и, собственно, бизнес было бы вести легче, правильно?

**Mihhail:** Думаю, что в какой-то мере да.

**Nikolai:** Хорошо. Михаил, тогда я предлагаю двигаться дальше. И следующий вопрос у нас касается некоторых факторов, которые могли бы, с точки зрения автора данной работы, повлиять на работу, на деятельность данного подразделения Эдисофт. Собственно, я начну их называть и с Вашей стороны хотел бы получить, ну, небольшой комментарий, на уровне влияет ли это - не влияет это и, возможно, какой-то дополнительный комментарий. Первое: насколько влияет конкуренция на российском рынке на вообще деятельность компании, сильнее ли она, насколько она отличается от конкуренции на других рынках, на которых работает Эдисофт?

**Mihhail:** Ну, тут тоже надо понимать, что рынок, рынки разные, на маленьком рынке – тесная, как всегда, и там нескольким компаниям тяжело ужитья, поэтому на маленьком рынке можно легче добиться какого-то доминирующего положения и пусть немного, но стабильно зарабатывать. На большом рынке простора побольше и возможных конкурентов может быть побольше. И тут тяжелее добиться, опять же, какого-то доминирующего положения, к которому любая компания стремится. И приходится постоянно сталкиваться с всевозможными конкурентами. Поэтому тут немножко другие правила игры, нужно стараться, может быть, где-то уметь договариваться с конкурентами, где-то быстрее соображать, чаще компании, скажем, корректировать свою стратегию, потому что возможностей больше и компания должна всегда оставаться на плаву, какие бы конкуренты ни возникли. Т.е. всегда быть на шаг впереди конкурентов. А они могут возникать совершенно ниоткуда и совершенно разные, и у тебя всегда должно быть больше конкурентных преимуществ, нежели чем у этих появившихся компаний.

**Nikolai:** Михаил, т.е. я хотел бы обобщить вот этот вот фактор, т.е. Вы считаете, что конкуренция является важным фактором для Вашего рынка и может оказывать на него серьезное воздействие.

**Mihhail:** Да, безусловно, это все – конкурентная борьба, и через конкурентную борьбу, по сути, и происходит развитие определенное.

**Nikolai:** Хорошо. Тогда я хотел бы обозначить следующий фактор: это фактор, касающийся государства, непосредственно правительства и определенного регулирования, которое оно оказывает на бизнес-среду. Вот, собственно, вопрос: как Вы считаете, Вашу компанию касается?

**Mihhail:** Да. Да, и очень сильно. Т.е. в России, в нашей теме, по сути, государство таким легким движением руки создало рынок. Точно так же государство может этот рынок отобрать. Вот, и государство имеет определенное влияние, серьезное влияние и, конечно, сейчас мы этим стараемся пользоваться, и если государство поменяет правила игры, то нам нужно будет как-то решать эти вопросы. Мы постоянно общаемся с государством так или иначе, с государственным

структурами и вынуждены и подстраиваться, и пользоваться этими возможностями. Поэтому в России это как нигде в другом, нигде, скажем, очень сильное влияние государства на экономику. Тут нужно тоже немножко более прагматично, наверное, я считаю, что россияне – они сами разуверились уже в своём государстве и в том, что можно что-то добиться в этом государстве. И, конечно, европейский подход в этом плане он более прагматичный, более, скажем, реалистичный. Иногда нужно, иногда нужно просто действовать. Ну, конечно, можно столкнуться с такими вещами, которых ты в Европе никогда в жизни не увидишь. И в этом случае все равно можно искать какие-то выходы.

**Nikolai:** Хорошо. Возможно, что этот вопрос, о котором Вы сейчас начали говорить, он поднимется тогда еще дальше, по ходу. Михаил, вот следующая часть – это вопрос по влиянию ситуации на рынке труда именно на непосредственную работу Вашей компании. Т.е. есть ли кадры, возможно как-то они недооценены или переоценены, достаточно ли их, достаточна ли их квалификация? Как Вы считаете?

**Mihhail:** Ну, мы сейчас работаем в трех разных регионах, скажем так, есть самый элитный регион – Москва. Есть второй по значению регион – это Питер, и у нас один региональный еще офис. Могу сказать, что с точки зрения кадров, скажем, в целом, выбор людей больше, чем в Прибалтике, и более разнообразный, и можно подыскать себе кадров, но все уже зависит от оплаты. И в Москве это дороже, в Питере – чуть подешевле, а в регионе, соответственно, еще дешевле. И в регионах это, по сравнению с Прибалтикой, гораздо выгодней открывать бизнес, чем в той же Прибалтике. Вот, но кадры есть везде, и недостаток в кадрах, я думаю, мы не испытываем, ну в подборе кадров – людей можно найти.

**Nikolai:** Михаил, а с точки зрения затрат на персонал, который Вы уже сказали, найти вполне возможно, т.е. Ваш, вот Ваша субъективная оценка, просят ли эти люди адекватную зарплату, или же она где-то недооценена/переоценена?

**Mihhail:** Ну, тут все зависит от результатов, т.е. если человек дает результат, то он имеет право на достойную зарплату, соответственно. Иногда... и тут уже

зависит от конкретного человека, насколько он адекватно оценивает свои силы и свой результат, который он дает.

**Nikolai:** Понятно, хорошо. Т.е. в принципиальном смысле, ситуация на рынке труда не оказывает серьезного влияния на деятельность компании, правильно ли я Вас понял?

**Mihhail:** Нет, не оказывает.

**Nikolai:** Хорошо, тогда я предлагаю сделать небольшую паузу.

...

**Nikolai:** Собственно, Михаил, продолжаем с Михаилом Ралкиным, основателем компании Эдисофт, и сейчас продолжаем отвечать на шестой вопрос о факторах, которые влияют на деятельность компании. Михаил, скажите, пожалуйста, оказывает ли наличие или отсутствие управленческих практик в России в долгой перспективе существенное влияние вообще на само управление компанией?

**Mihhail:** Ну, в Прибалтике, я могу сказать, что тоже такого особого опыта управленческого здесь нет. Точно такой же молодой рынок, точно так же здесь, скажем, система вот этих вот отношений, нормальных экономических отношений – она существует не так давно. Могу сказать с точки зрения того, что я видел в Японии, там, в Европе, конечно, то, что там работает на протяжении десятилетий, те подходы в управлении, понимание персоналом структуры компании, целей компании и менеджмента, роли менеджмента – там совершенно другое, нежели чем в России. И, конечно, в России с этим есть определенные проблемы, как и в Прибалтике. В России, может, в большей степени даже потому, что в силу менталитета и характера. И поэтому с этим нужно работать, и это – основная проблема страны как таковой. Отсутствие нормального подхода к управлению, менеджменту на государственном уровне в исторической какой-то перспективе. И это, конечно, отражается и в работе, находит своё отражение и в работе компании.

**Nikolai:** Понятно. Хорошо, т.е. если попытаться обобщить вот влияние данного фактора, то в работе Эдисофт Россия он встречается, но не несет какого-то такого критического значения?

**Mihhail:** Ну... пока не несет, но я вижу в этом большие риски. Т.е. отсутствие традиций, отсутствие опыта, отсутствие каких-то стандартных моделей поведения людей, которые даются еще с университета и навязываются людям на каждом рабочем месте. Отсутствие подобных практик и подходов – оно, конечно, несет риск, но в этой же ситуации находятся и наши конкуренты, поэтому здесь все в одинаковой позиции, и я не думаю, что какая бы то ни было компания может это в отдельно взятой компании изменить.

**Nikolai:** Понятно. Теперь ответ понятен. Михаил, следующий фактор, который я хотел бы обсудить с Вами – это довольно растражированное понятие о том, что российское общество, оно достаточно... В нем достаточно часто встречается такое явление как коррупция, причем именно вот в контексте своей работы я подразумеваю не только коррупцию на уровне человек - государство, а и коррупцию на уровне человек - бизнес (бизнес - бизнес). Т.е. в том числе и внутрикорпоративную коррупцию. Как бы Вы...

...

**Nikolai:** Михаил, продолжаем наше интервью, вопрос шестой, влияние коррупции в обществе на работу Вашей компании. Как Вы считаете, есть ли какие-то связи, можно ли проводить какие-то параллели?

**Mihhail:** Ну, это правила игры российские. И, в принципе, правила довольно жесткие. Скажем, если в России с коррупцией сталкивается любая компания на любом уровне, даже на самом низком уровне, то я думаю, что в Европе этот уровень только на самом верху, на политическом уровне. В России ты встречаешь на каждом шагу, на любом уровне – отсюда сложности. Если бы компании можно было начать развиваться, дорасти до определенного момента и тогда уже решать свои политические вопросы путем лоббирования или коррупции, как там назовешь – это было бы в какой-то мере более честно, наверное, более просто. Ну, я думаю, что фактор коррупции, он просто обуславливает некую непредсказуемость рынка и поэтому иностранцы и боятся сюда идти, потому что менее предсказуемо, нежели чем на любом другом рынке. Т.е. имея даже большие ресурсы, ты не факт, что чего-то здесь добьешься.

**Nikolai:** Угу, понятно. Т.е. Михаил, Вы сказали, что буквально на каждом шагу компании, и в том числе и Ваша, встречаются на российском рынке с коррупцией, скажите, можно ли считать долю затрат, связанных с данным фактором, существенной?

**Mihhail:** Я думаю, что это – несущественные затраты, это существует на любом рынке, я думаю, что где-то это называется маркетинговые расходы, где-то это называется представительские расходы.

**Nikolai:** Понятно.

**Mihhail:** По крайней мере, в нашем бизнесе это несущественная проблема.

**Nikolai:** Хорошо. Михаил, спасибо за ответ. Хотел бы перейти к следующему фактору и его влиянию на работу российского подразделения Эдисофт.

...

**Nikolai:** По-прежнему, шестой вопрос. Влияние клиентов и их поведения и особенностей на ведение бизнеса в России, российским подразделением Эдисофт.

**Mihhail:** Влияние клиентов?

**Nikolai:** Да, каким-то, может быть, образом они отличаются от того, что Вы... к чему Вы привыкли. Может быть, они как-то иначе себя ведут?

**Mihhail:** Ну, я уже говорил на эту тему, что ждут клиенты в России. Они ждут больше такого подхода: личного, нежели делового. Ну а так, как и все, в принципе, клиенты. Любят, чтобы его... но здесь, действительно, может быть, более такой разумный подход с точки зрения цен и прибыли. Т.е. клиенты не ждут, чтобы было все бесплатно, в отличие, скажем, от Европы, Прибалтики, что люди, клиенты готовы с тобой торговаться до последнего.

**Nikolai:** Т.е., допустим, в сравнении с балтийскими клиентами, российский клиент менее избалован?

**Mihhail:** Ну, я это бы не сказал, что это... это более такой прагматичный подход. Скажем, в Литве, там торгуются до последнего, если это бесплатно – это

нормально. Т.е. ну, считается, что все должны всегда последние с себя штаны снять и оказывать им услугу.

**Nikolai:** Понятно. Интересный момент. Хорошо, Михаил, и последний фактор, который может оказывать потенциальное влияние на деятельность компании из этого вопроса – это сама специфика услуги. Т.е. если развернуть вопрос: насколько сильно, по-Вашему, общетехнологическое развитие государства, оно способствует или, наоборот, притормаживает внедрение предлагаемого Вами сервиса?

**Mihhail:** Ну, я уже говорил, опять же, по поводу роли государства... Российского государства: то, что, действительно, наш сервис, он очень, действительно, зависит от решений, принятых на государственном уровне. Если говорить о нашем бизнесе как таковом, то в целом, мы вне зависимости от страны, нужно нам понимать как развивается, как развивается предпочтение клиента, куда следует клиент, и, уже исходя из этих предпочтений, действовать. Потому что все очень быстро развивается в нашей отрасли, все очень быстро меняется, и нужно успевать за этими изменениями, иногда предугадывать их. Вернее даже не иногда, а постоянно предугадывать их.

**Nikolai:** И, Михаил, хотел уточнить и сколько вот, на Ваш взгляд, Эдисофт как компании сейчас удастся именно предугадывать эти моменты? Т.е. какие-то там потенциальные изменения, о которых Вы начали говорить...

**Mihhail:** Я думаю, что немножко мы не справляемся сейчас с конъюнктурой, т.е. нам нужно было бы... мы чувствуем небольшую нехватку инвестиций – если бы мы могли инвестировать больше в техническую базу, мы могли бы предложить более интересные продукты, которые могли бы быть востребованы сейчас на рынке. А в целом, я думаю, что мы в ближайшее время догоним вот эти вот предпочтения и будем рынок предугадывать и давать рынку то, что может быть востребовано, и, скажем, рынок об этом и не думал. Что это ему так нужно, необходимо.

**Nikolai:** Ясно. Хорошо, Михаил, на этом шестой вопрос о факторах закончился, хотел бы задать еще один, довольно простой: как компания справляется с

проблемами, которые пока не нашли решения? Т.е., например, там, сложности и риски, связанные с ситуацией с государством, конкуренцией, управлением, как таковым компанией. Т.е. как Вам удастся справляться... Какие инструменты у Вас для этого используются?

**Mihhail:** Инструменты простые, здесь никаких секретов нету, т.е. тут только путем личного участия, максимальная вовлеченность и импульс, который нужно постоянно давать людям, которые решают те, или иные задачи.

**Nikolai:** Угу.

**Mihhail:** Я думаю, что это – наиболее эффективный момент, пока компания не встала на определенные рельсы, и не сформировался костяк, команда, которая будет уже, ну, скажем, которая будет знать, что нужно делать, как нужно делать, будет полная уверенность в силах, то тут только личным участием это возможно решать.

**Nikolai:** Т.е. Вы имеете в виду Ваше личное участие?

**Mihhail:** Наше, да, моего и основных партнеров.

**Nikolai:** Хорошо, спасибо, Михаил. На этом блок вопросов по выходу на международный рынок закончился. У нас осталось всего шесть вопросов – все довольно короткие, на самом деле короткие: четыре из них касаются *SWOTa* – несколько вопросов, и два касаются будущего компании и Ваших планов развития компании и рынка. Хотел бы начать с вопросов, по *SWOTy*. Михаил, пожалуйста, назовите наиболее, на Ваш взгляд, значимые сильные стороны компании.

**Mihhail:** Сильные стороны...

**Nikolai:** Да, *strengths*.

**Mihhail:** Сильные стороны... Ну, опять же, определенные... Сильные стороны – это уже сформировавшийся опыт, я думаю, что мы имеем в своей области, скажем так, самый проработанный опыт из всех наших конкурентов. Это, все-таки, уже готовая команда, более-менее готовая команда, которая уже научилась на

определенных клиентах, отработанная на определенных клиентах тактика, и теперь нужно просто научиться тиражировать эти наработки на других клиентов. Т.е. это вот наши сильные стороны. Это определенная бизнес-модель, которая работает, которую нужно тиражировать, бизнес-модель, которую мы отработали, которую знаем, люди умеют с ней работать, просто нужно ее немножко видоизменить и научиться пользоваться других клиентов. Т.е. это опыт и команда.

**Nikolai:** Хорошо. В принципе, двигаясь дальше по *SWOT*-методике, я бы хотел спросить, попросить Вас назвать основные слабые, на Ваш взгляд, стороны, которые есть у компании.

**Mihhail:** Слабые стороны – это как раз отсутствие опыта работы на других рынках, это не до конца, опять же, сформировавшаяся команда, хоть она и есть, она не до конца, скажем, сформировалась. Т.е. есть слабые, какие, места, которые нужно еще изменить. И это, может быть, отсутствие, по крайней мере, на данном этапе, это отсутствие свободного капитала, который можно было бы инвестировать, но этот вопрос решается, он решаем, по крайней мере.

**Nikolai:** Хорошо, Михаил, и вот, как бы, в продолжение этого вопроса, каким образом, на Ваш взгляд, компания могла бы устранить вот эти вот слабости? Вы назвали несколько моментов: первое – это инвестиции, Вы уже сказали, что правление работает по направлению привлечения инвестиций, второй момент, Вы сказали по команде, как важном факторе, который, тем не менее, еще до конца не сформировался, например, каким образом можно было бы вот улучшить данный момент или здесь только время является определяющим фактором?

**Mihhail:** Ну, прежде всего, это грамотная персональная политика, которую нужно вести, и целенаправленно. Время, скажем, да, т.е. тут все сразу невозможно сделать, и если эта политика у нас будет четко направлена, то, я думаю, в ближайшее время, ну, в течение полугода – года, можно будет менять.

**Nikolai:** Так, понятно. Т.е. проблема, оказывается, тоже решается, и на нее есть определенный план. Тогда я хотел бы продвинуться дальше и коснуться пункта

“*opportunities*”. Т.е. возможности развития Вашей компании на ближайшее время и пути их реализации, если у Вас есть уже какие-то планы...

**Mihhail:** Ну, возможностей очень много, поэтому тут главное не рассеивать свой ресурс, который у нас есть, а сконцентрироваться на основных возможностях. Поэтому здесь это возможности, как обычно, это и угрозы, являются угрозами. Т.е. если не будет правильно распределяться ресурсы, то будут, скажем так, грубо говоря, ну, не те возможности, которые действительно на сегодняшний момент актуальны и дадут наиболее быстрый результат, то можно столкнуться с угрозами.

**Nikolai:** Михаил, а о каких возможностях идет речь, хотя бы в нескольких словах?

**Mihhail:** Ну, т.е. как, назвать, конкретные какие-то...

**Nikolai:** Ну, какие-то, не то что бизнес-идеи, а вот... какие-то направления бизнеса, которые Вы видите с точки зрения развития своей компании?

**Nikolai:** Интеграция вверх, интеграция в ширину...

**Mihhail:** Ну, безусловно, да. Т.е. это в первую очередь, мы сейчас выходим на массовый рынок, и чем быстрее мы получим, скажем так, большую аудиторию, тем лучше – это первое, что мы должны сделать. И если мы уже будем обладать этой аудиторией, то нужно будет понимать, как мы сможем эту аудиторию монетизировать. И понятно, что в итоге это должно быть неким комплексным продуктом, который можно предлагать бизнес-клиентам, прежде всего. С точки зрения и *IT*-решения, и финансового решения.

**Nikolai:** Понятно, спасибо. И, собственно, следующий вопрос, как Вы уже могли предположить, касается угроз, которые возникают для компании, внутренних, внешних, и, может быть, Вы знаете, как бы понимая, какие угрозы Вас ожидают, Вы, возможно уже понимаете, как Вы смогли бы от них защититься? Собственно, угрозы...

**Mihhail:** Угроза основная – это стагнация, это стоять на месте, но и при этом нужно искать баланс между тем, чтобы не стоять на месте и не слишком быстро и

бесцельно, хаотично бежать. Т.е. тут нужно найти правильный баланс и, если, скажем, хватит ресурсов, т.е. не если хватит ресурсов, а нужно найти этот правильный баланс и вовремя привлечь нужный ресурс.

**Nikolai:** Понятно. Хорошо. Михаил, и, собственно, чтобы совсем уж Вас не утомлять, последние два вопроса – самые позитивные, наверняка из всех, потому что касаются будущего компании и того, как Вы его видите. Михаил, вопрос очень простой: каким Вы видите Эдисофт через три года? Каким будет Ваш бизнес, какой будет Ваша компания? Чем Вы будете заниматься?

**Mihhail:** Через три года?

**Nikolai:** Ну, например, через три, через три - пять...

**Mihhail:** Ну, я думаю, что к тому времени это будет не IT-компания, это будет некая сервисная компания, которая будет, которая в нашем понимании будет уже, в нашем текущем понимании, она будет оказывать банковские услуги, больше чем IT-услуги. Т.е. это некий симбиоз между, может быть, партнерский какой-то симбиоз между сервисом и финансированием. Финансированием и работой с деньгами, т.е. как обычно информация, она, в итоге, в итоге она, в любом случае, информация – это деньги, в конечном итоге. И плавно переходит в деньги, заканчивается, начинается, в общем, я думаю, что это – банк.

**Nikolai:** Ну, т.е. если обобщенно сказать, то возможно, что Эдисофт через несколько лет станет уже больше банком, чем *it*-сервисной компанией.

**Mihhail:** Думаю, да.

**Nikolai:** Хорошо. Спасибо, и, на самом деле, очень интересная идея, очень интересно, и, скажите, Михаил, каким Вы видите, в таком случае, рынок *EDI* и рынок электронных счетов-фактур (ЮЗДО) в России через тот же период: три – пять лет. Какие бы Вы на основании своего опыта дали ему предсказания?

**Mihhail:** Ну, тут получается, значит, такой момент, что мы работаем в секторе *B2B*, и многие компании, конечно, они конкурируют за то, чтобы иметь доступ к этому клиенту, т.е. точно также, как и все *B2C*. Так скажем, идет война за души

людские. И насколько сейчас видно, т.е. это все смещается в область телекома, т.е. телеком компании, они будут иметь наиболее тесную связь с клиентом. И через мобильных операторов, по сути, будет проходить и оплата, и все кредитования людей, и взаимоотношения людей с деньгами и с информацией. Т.е. телеком-компании станут банками. В нашем случае мы имеем такую возможность на рынке бизнес-клиентов. Когда в виде телефона выступает оператор документооборота, и он доставляет информацию до компании, до сердца компании. И, конечно, если ты имеешь доступ к клиенту, то ты имеешь возможность предложить этому клиенту, скажем, максимальный сервис. В т.ч. и не только, скажем, передавать документы об оплате, о сделках, но и кредитовать эти сделки, оплачивать эти сделки, быть неким гарантом сделок – это охватывает любые банковские сервисы, которые на сегодняшний день развиты с точки зрения оплат, с точки зрения финансирования, кредитования под товары, под сделки, под какие-то аккредитивы, гарантии, и все остальное, то все возможно делать с помощью электронных документов между доверенными партнерами, которые работают в электронном виде друг с другом.

**Nikolai:** Ясно. А, хорошо, Михаил, а собственно на этом все.

**Mihhail:** Это вопрос доверия, извини, вопрос доверия – он здесь очень важен, т.е. это с точки зрения, скажем, электронного общества, все становится более прозрачным, и, соответственно, те технологии, которыми мы занимаемся, они будут позволять осуществлять сделки и операции гораздо быстрее и с меньшим контролем физическим. И это несет за собой ряд возможностей... Ну, в общем, так, слишком, может быть, образно.

**Nikolai:** На самом деле нет, как бы... эти вопросы, последние два, они как раз и направлены на то, чтобы максимально, как бы, вот раскрыть Ваше понимание рынка, того, чем Вы занимаетесь, там, на ближайшее время. На самом деле, с формальной частью интервью мы тогда заканчиваем, спасибо большое. Это было интервью с Михаилом Ралкиным, основателем Эдисофт.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina Nikolai Denissov (sünnikuupäev: 16.01.1988)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose OÜ „EDISOFT BALTIC“ LAIENEMISPROBLEEMID VENEMAA TURUL, mille juhendaja on dotsent Tõnu Roolaht (PhD)
  - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **30.01.2017** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **10.01.2014**