

# CIO здесь, CIO там

Автор: Тимофей Бахвалов, [timofey@online.ru](mailto:timofey@online.ru)

Опубликовано: 17.3.2004

---

© 2002, Издательский дом «КОМПЬЮТЕРРА» | <http://www.computerra.ru/>

Журнал «CIO» | <http://www.cio-world.ru/>

Этот материал Вы всегда сможете найти по его постоянному адресу: <http://www.cio-world.ru/offline/2004/24/32607/>

---

*В начале февраля специализирующаяся на оффшорном программировании петербургская компания DataArt провела в городе однодневную встречу, посвященную проблемам и тенденциям в современном ИТ-бизнесе, практическим вопросам аутсорсинга и взаимодействия в этой сфере российских и американских компаний. Главным докладчиком встречи, собравшей в общей сложности около 50 руководителей технических отделов и топ-менеджеров крупных российских ИТ-компаний, стал исполнительный директор ассоциации CIO Collective ([www.cio-collective.com](http://www.cio-collective.com)) Стюарт Роббинс, который в ходе своего выступления попытался обозначить основную проблематику и аспекты взаимодействия сообществ CIO России и США.*

В качестве иллюстрации мероприятия мы приводим выдержки из докладов Стюарта Роббинса «О CIO и американском сообществе CIO/СТО» и «О наилучших методиках ведения (best practices) аутсорсинговых проектов». В них — основные мысли и видение проблемы глазами CIO, а также примеры из его собственной практики, которые создатель CIO Collective посчитал необходимым донести до аудитории.

В качестве вступления мне хотелось бы сказать несколько слов о CIO Collective. Ассоциация появилась три года назад, и главным мотивом ее создания было не только желание образования единого коммуникативного поля для эффективного общения CIO, но и желание повлиять на другие подобные сообщества. Ассоциаций CIO в США очень и очень много и масштабы деятельности некоторых из них впечатляют. Но, пожалуй, CIO Collective все-таки единственная в своем роде. Нас можно сравнить с «Врачами без границ». Врачи — члены этой организации посещают страны третьего мира и делятся своими профессиональными навыками с сообществами, которые не имеют возможности приобщаться к современным теоретическим и практическим знаниям; члены CIO Collective объединились с той же целью — делиться знаниями и давать рекомендации и руководства к действию.

В состав нашей Ассоциации входят 75 членов — представителей малых и крупных бизнесов и корпораций из 12 штатов. Мы являемся электронным сообществом, где большая часть взаимодействий между его членами происходит в рамках небольших рабочих групп, призванных решать конкретные задачи, ставящиеся заказчиком. Так, Yahoo! пригласила нас принять участие в заседании по вопросам организации сервисов обмена мгновенными сообщениями (IM). В качестве консультантов выступили десять наших CIO. Два года назад консультационная группа CIO Collective занималась анализом плана внешнего стратегического развития Международного банка реконструкции и развития. Именно участие в подобного рода проектах, возможность делиться опытом члены Ассоциации называют самым ценным аспектом участия в CIO Collective.



Огромный опыт, накопленный в ходе создания ярких карьер, позволяет нам максимально точно оценить значение и роль ИТ в становлении и развитии самых различных бизнесов, большинство из которых начинает свое развитие без четкого представления того, какую важную роль могут

играть для них информационные технологии. Цель Ассоциации — если не устранить, то сократить такое непонимание до минимума.

### **Мы разные, но все мы делаем одно дело**

Никто не обращает внимания на СЮ, когда дела компании идут хорошо. Но почти всегда, вне зависимости от масштабов и сферы деятельности предприятия, именно СЮ становится человеком, на которого взваливается весь груз ответственности за неудачи в реализации технически сложных проектов.

СЮ — это очень необычная категория людей. У каждого свои странности и собственный внутренний мир — одинаковых людей не бывает. Но, несмотря на все различия, в США существует ряд методик и принципов ведения дел (best practices), которые признаются и используются как единые стандарты, продиктованные традициями и здравым смыслом (conventional wisdom). К сожалению, некоторые из них неизвестны российскому сообществу СЮ до сих пор. По ходу выступления я постараюсь соблюсти равновесие, говоря как об общеизвестных вещах и стандартах, так и приводя новые идеи (unique ideas), которым до нынешнего момента аудитория, возможно, уделяла не так много внимания.

Практически все компании-поставщики хотели бы внимания и расположения компаний-клиентов в лице СЮ с единственной и вполне понятной целью — что-то продать. Однако часто мы являемся свидетелями того, что подавляющее большинство компаний — будь то гигант Cisco или небольшой стартап очень часто допускают ошибки в своем стремлении наладить контакт с СЮ того или иного бизнеса. Цель моего выступления — выделение нескольких направлений максимально эффективного диалога, которые, возможно, помогут вам не только улучшить текущие отношения с СЮ ваших нынешних деловых партнеров, но и выстроить отношения с СЮ компаний, являющихся вашими потенциальными клиентами.

### **Правда и ничего кроме правды**

СЮ Collective выделяет шесть основных правил, и каждое из них мы обсудим отдельно. В то же время, если мне пришлось бы сложить их воедино, то эти правила можно было бы представить в виде единого принципа, который до сих пор крайне сложно донести до американского СЮ- и бизнес-сообщества. Этот принцип — «Всегда говорите правду о своем бизнесе и том, что вы делаете!» Это совершенно естественный и ясный принцип, но вы не представляете себе, как часто мне приходилось слышать от менеджеров по продажам: «Конечно, наш продукт делает это!» или «Да, мои люди справятся с этим!» — а после этого они мчались обратно в офис с криками: «Мы должны срочно добавить эту функцию в продукт — этого требует клиент!»

Гораздо выгоднее ситуация, когда СЮ компании-заказчика может быть абсолютно уверен в том, что вы говорите о своих продуктах и сервисах всю правду — включая и правду о том, что ваш продукт пока не умеет делать, и о том, что вы не можете выполнить вообще. Хочется верить в то, что вы сами заинтересованы в правде и будете откровенны, потому как мы не ждем идеала. Нет идеального ПО, нет идеальных сервисов и обслуживания. И

наша работа — работа СЮ — заключается именно в преодолении таких проблем. Мы ни в коем случае не ждем, что вы будете идеальным вендором, выпускающим продукты без ошибок (problem-free). То, чего мы действительно хотим и ожидаем — это услышать о ваших проблемах от вас, но ни в коем случае не от наших структурных подразделений, которым мы обещали качественный продукт, а в результате так и не смогли оправдать их ожиданий.

## **Доверие inside**

Вспомним известную историю с участием не менее известной компании. Производитель чипов не объявлял об ошибке, проявившейся в одном из его новых процессоров, до тех пор, пока один из клиентов не сделал это вместо него. В течение некоторого времени производитель знал о наличии проблемы — о совершенно безобидной ошибке, которая не затронула большинство клиентов, решающих среднестатистические задачи. Но факт того, что ошибка не повлияла на работу большинства компьютеров, был гораздо менее важен, чем тот факт, что компания попыталась об этом умолчать. Ряд компаний — разработчиков ПО и производителей аппаратного обеспечения уяснили этот урок. Информация, имеющая ценность и значение для СЮ, должна поступать к нему как можно быстрее. Правда очень важна.

Не менее важны и отношения. Пожалуй, одной из самых важных вещей, которым нас научил Интернет, является то, что мы живем в мире реляционной (relational), родственной информации. Я попробую провести аналогию. Отношения связывают вас и ваших клиентов и работников точно так же, как в Интернете различные объекты, ранее не имевшие никакой связи, связываются друг с другом посредством гипертекста. Без постоянного поддержания и развития отношений создать успешный бизнес будет очень трудно, если не невозможно. В конце концов, труды по поддержанию отношений оборачиваются их превращением в отношения доверительные (trusted relationships).

Открытые и честные отношения имеют первостепенную важность. В течение многих лет СЮ страдали от недобросовестных вендоров, которые обещали очень много, а давали очень мало, просили много денег, а требовали потерпеть еще больше... В конце концов, расплачиваться приходилось нам — собственной работой либо сокращением финансирования, да и просто выслушивая обвинения, которых заслуживали не мы.

Я скажу больше! Доверие и вера СЮ в ваши возможности как вендора важны не меньше, а может, даже больше, чем качество выполняемой вами работы. Впоследствии мы можем найти решение той или иной проблемы, расширить функциональность продукта, привлечь дополнительные ресурсы, изменить расписание — все это легко решаемые вопросы. Но я должен быть уверенным в том, что вы будете работать со мной в этом направлении. Если такая уверенность есть, все остальные вопросы будут решены. Если же я не уверен в ваших возможностях как вендора, ваши действия не будут иметь равным счетом никакого значения, а сами деловые взаимоотношения будут очень сложными: я не порекомендую вас своим друзьям, а если мне позвонит ваш потенциальный клиент, я никогда за вас не поручусь. Доверие очень важно.

## **Учимся говорить**

Есть одна вещь, которая компаниям, предоставляющим профессиональные сервисы, дается очень нелегко. В свое время у меня самого ушло очень много трудов на то, чтобы научиться это делать. Эта вещь — умение произнести: «Я не знаю...» Для СЕО очень



просто произнести: «Мои люди знают, как решить эту проблему» или «У нас есть эксперт, специально занимающийся этой проблемой» или «У нас самые лучшие люди!»

С гораздо большим удовольствием я услышал бы от вас, что вы не уверены в своей компетентности на все 100%, но готовы все выяснить и помочь мне. Если же вы даете обещания, а позже возвращаетесь, и я узнаю, что на самом деле вы не знали, как выполнить поставленную задачу, а обещание было дано лишь для того, чтобы подписать контракт...

Говорить «Я не знаю» — нормально. Но еще более важно донести до ваших работников то, что они не должны бояться говорить «Я не знаю» вам. Иначе вы не услышите о проблемах, но не потому, что их на самом деле нет, а потому, что работники не считают возможным говорить о них с вами.

### **Позвони мне!**

Еще один принцип, которого придерживаются единицы известных мне компаний. Да и я сам придерживаюсь его лишь потому, что многие мои клиенты уже давно стали моими близкими друзьями. Не имеет значения, выполняю ли я в настоящий момент какую-либо работу для клиента или нет — я должен поддерживать с ним тесный и постоянный контакт. Отношения не должны начинаться исключительно с началом нового проекта и прекращаться по его завершении. Отношения в этой сфере нужно продолжать — вам необходимо иметь с клиентом постоянные точки соприкосновения.

Нередко кто-то уделяет вам очень много внимания, но лишь до момента подписания контракта. Вас приглашают на обеды, предлагают посетить штаб-квартиру, присылают цветы. Это замечательно, честно говоря, мне самому было приятно получать подарки, которые нравились моему сыну. Но как только контракт подписан, их команда отдела продаж переключается на нового клиента. О вас забывают, и отношения прекращаются.

Звоните мне. Я ваш клиент. И даже если у меня нет никаких проблем — позвоните и просто уточните это лично. Поинтересуйтесь, не изменилось ли что-то в моей компании. Поддерживайте отношения и будьте открытыми и искренними.

### **Переходя на личности**

Когда я был директором по ИТ в одной из компаний в Кремниевой Долине, у нас был специальный проект, носивший название «Знай клиента, как самого себя». Он был посвящен информации о клиенте. У меня были постоянные размолвки с нашим отделом по работе с клиентами, потому что у нас было 30 (!) отдельных клиентских баз данных, около 50 (!) списков рассылки. И никто не мог четко ответить на вопрос, кто же наши клиенты такие... Чем больше компания, тем более остро встает обозначенная проблема.

Вы должны работать и общаться с СЮ каждого вашего клиента так, будто он — ваш единственный клиент. Если я даю вам какую-то информацию — будь это адрес электронной почты, имя бухгалтера, адрес нового офиса или информация о моем партнере, не просто запишите ее, но и позаботьтесь о том, чтобы вся ваша компания ознакомилась с этой информацией. Мне очень не хотелось бы получить звонок из вашей бухгалтерии с вопросом о моем адресе, в то время как на прошлой неделе я давал эту

информацию еще кому-то в вашей организации. Я уверен, что если вы не можете организовать работу с моими личными данными внутри организации, вы вряд ли хорошо справитесь со сложным программным проектом.

Первые впечатления очень важны. С указанной проблемой очень часто сталкиваются молодые растущие компании, а ее успешное решение — это показатель правильного ведения дел. Одной вещи вы не можете избежать — с ростом вашей компании вам придется нанимать все новых и новых работников, наделять их новыми полномочиями и передавать эти полномочия от одного работника к другому. Меняются функции, появляются новые менеджеры. Все это великолепно. Но в один прекрасный день мне звонит незнакомый человек, представляется моим менеджером и говорит, что теперь он будет вести мои дела. Но у меня были замечательные отношения со старым менеджером... Потратьте на меня время — пригласите на ужин, представьте нового менеджера мне лично и передайте ему эту функцию в моем присутствии. Если такой возможности нет, убедитесь, что отношения между вашим менеджером и СЮ заказчика были переданы новому менеджеру без помех и осложнений. Поверьте, это очень поможет новому менеджеру.

### **Проявить и закрепить**

Докажите, что вы можете справиться со стоящей перед вами задачей. Начните с малого — сделайте прототип или бета-версию, доставьте его в оговоренные сроки, приложите хорошую документацию и покажите, как ваш продукт работает. Не важно, что ваш продукт не станет сенсацией для заказчика и не изменит мир, но вы покажете, что выполняете свои обещания и решаете поставленные задачи. И если речь шла о двух- или трехнедельном проекте, впоследствии я почти наверняка найму вас для реализации чуть более сложной задачи, а в отдаленной перспективе — для еще более сложного проекта.

Крайне сомнительно, что с самого начала нашего знакомства я воспользуюсь вашими услугами для реализации проекта стоимостью 500 тыс. долларов. Сейчас это слишком рискованно. Несмотря на всю любовь, работать с растущими компаниями и «стартапами», располагающими самыми передовыми технологиями, СЮ предпочитают начинать с малого. Покажите, что на вас можно положиться, на самом раннем этапе становления ваших отношений.

Ваши финансовые партнеры (venture capitalists) будут рекомендовать не обращать внимания на мой совет, точно так же, как «стартапам» их инвесторы (venture firms) будут советовать не браться за небольшие заказы, не обращать внимания на проекты стоимостью 10 тыс. долларов, а искать проекты от 500 тысяч. Помните, что эти советы даются не ИТ-провайдерами, а людьми, работающими прежде всего в финансовой сфере. Уделяйте внимание небольшим проектам и реализуйте их хорошо. Они очень важны в долгосрочной перспективе, поскольку впоследствии играют роль рекомендаций и примеров вашей работы (referenceable accounts) для ваших потенциальных клиентов.

### **Как надо и как не надо**

Я приведу несколько примеров того, как не нужно вести дела с СЮ заказчика. Это совершенно естественные рекомендации, которым следуют любые здравомыслящие люди, но вы будете удивлены, узнав, как много людей этим советам не следуют.

В США есть термин «cold sales calls» — «обезличенные звонки», «звонки из ниоткуда». «Здравствуйте, меня зовут так-то, я представляю такую-то компанию. Не могли бы мы

встретиться и поговорить?» Если один из двухсот таких звонков завершится встречей, это можно назвать большой удачей. СЮ получают огромное количество «холодных звонков» от работников отделов продаж различных компаний. Никто из моих знакомых не приобретает товары, предлагаемые по телефону.

Еженедельно мы получаем килограммы рекламных материалов. Никто из моих знакомых их не читает. Сэкономьте на марках — не посылайте мне «увлекательные» материалы, превращающие мой офис в полиграфический склад.

Вместо этого позвоните своему клиенту, с которым вы ранее работали и который знает меня, и попросите его позвонить мне, рассказать о вас и оставить контактную информацию. Это работает на 100%. Рекомендация знакомого гораздо действеннее, чем тысяча листовок рекламной макулатуры, которую я никогда не читаю.

### **Значение и участие**

Для США типична следующая, очень сложная для СЮ ситуация. Допустим, вы садитесь на самолет, прилетаете на конференцию и встречаетесь с вице-президентом по продажам. Вы знакомитесь, устанавливаете хорошие дружеские отношения и убеждаете его, что ваша система менеджмента для отдела продаж — лучший продукт на рынке. Он говорит: «ОК! Давай это обсудим!» Вы встречаетесь, обсуждаете предложение более детально, и он уже практически согласен на сделку...

И вот, в конце месяца, когда подходит время подписать контракт, который, как вы считаете, уже у вас в кармане, вы выясняете, что он не был одобрен. Причина тому — отсутствие визы СЮ заказчика, который не принимал участия в обсуждении. СЮ не любят, когда «всякие вице-президенты» из других подразделений компании приводят собственных вендоров и подписывают контракты, последствия которых лягут на плечи ИТ-департамента.

Это не значит, что вы не должны искать заказчиков в лице, отличном от СЮ — устанавливайте новые контакты при любой возможности. Но на первой вашей встрече задайте вопрос, нельзя ли пригласить СЮ для совместного обсуждения вашего предложения. Это совершенно другое дело. В этом случае вице-президент отдела продаж и СЮ объединятся и начнут совместно работать над претворением вашего проекта в жизнь.

### **О пользе скидок и вреде переговоров**

Важной и очень распространенной можно назвать практику скидок. Как независимый консультант, я должен упомянуть об огромном потенциале и не меньшей рискованности использования этого механизма.

Нередко ближе к концу квартала компании, занимающиеся продажами программного обеспечения, снижают цены на 50–60% просто для того, чтобы продать продукт, поскольку руководство говорит о необходимости завершения сделок до квартального отчета и призывает не акцентировать внимание на цене.

Если я вдруг обнаружу, что сделка обойдется дешевле, если немного подождать, мы будем заключать контракт очень долго.



Установите цену — действительно хорошую цену. Если вы оговариваете возможность скидки, сделайте это на самом раннем этапе переговоров. Не тяните до последнего, иначе создается впечатление какой-то не совсем понятной и не совсем приятной игры.

Приведу пример из собственной практики. Я работал над системой управления знаниями (knowledge management repository) для компании Synopsis, занимающейся автоматизацией производства в полупроводниковом бизнесе. И нам понадобилась поисковая система для баз данных компании Oracle. Я пригласил менеджера по продажам на ужин, объяснил, что нам необходимо... после чего последовали 8 месяцев переговоров с Oracle. Все потому, что они постоянно снижали цену — с \$1,5 млн. до \$1,2 млн., потом последовало снижение до \$800 тыс. и до \$200 тыс. В конце концов, одна лицензия обошлась нам в 500 долларов, но на это было потрачено 8 месяцев. Эти переговоры стали ужасной тратой времени.

Между тем ряд компаний придерживается именно такой политики продаж, заявляя высокую цену и постепенно ее снижая. СЮ очень не любят этого, поскольку это не что иное, как трата времени. Устанавливайте разумную цену — если продукт стоит этих денег, я его куплю. Но вряд ли кто-то может назвать длительные переговоры ценной вещью.

### **В поисках ROI**

Еще одна вещь является для провайдеров услуг и программных решений крайне сложной и неоднозначной вне зависимости от их местонахождения, будь то США, Китай или Европа. Это вопрос о коэффициенте окупаемости инвестиций. В Америке это называется ROI — вопрос состоит в том, что я получу за свои деньги и как много я смогу сэкономить, если последую вашим рекомендациям. Вне зависимости от того, кто вы, естественное желание — рассказать о том гигантском количестве денег, что ваш клиент обязательно сэкономит: «Наша команда обойдется дешевле!», «Наш продукт более эффективен!», «Объемы вырастут десятикратно!»

Мы относимся к таким цифрам с большим недоверием. Мы готовы выслушать хорошее о вашем продукте. Но если речь идет о значительных цифрах, у нас возникнет сомнение — а есть ли ROI вообще? Ситуация усугубляется еще и тем, что большие компании, такие, как PeopleSoft и Oracle, — все они обещают гигантский ROI для своих многомиллионных контрактов. На деле польза от подобных проектов очень сложно поддается подсчету. Именно поэтому мы подозрительно относимся к данному вопросу — вопросу самой ценности решений.

То, что действительно ценится — так это создание крепких деловых отношений и готовность всегда и везде помогать клиенту в решении его задач.

### **Аутсорсинг жизни**

Я считаю, что термин «аутсорсинг» недостаточно точен и корректен. У нас есть единая общемировая система информации, а работать приходится в очень интернационализованном экономическом окружении. Нынешнее положение дел в технологическом и бизнес-сообществе таково, что можно и нужно говорить о «глобальном мировом рынке трудовых ресурсов».

Давайте посмотрим на наши бизнесы. Любая его составляющая — будь то отдел по продажам, ИТ-департамент или обслуживающий отдел, т. е. все те функции, которые нам приходится ежедневно выполнять, — стоит очень дорого. Дорого выполнять их самостоятельно.

Например, мы можем взять на постоянную работу несколько высокооплачиваемых специалистов по развитию бизнеса, которые встретились бы с несколькими десятками СЮ, десятками специалистов по связям с общественностью и, в конце концов, разработали бы такую программу, которую через некоторое время мы смогли бы применить. Или же можно создать консультационную группу из собственных экспертов, которые могли бы предоставить точно такую же консультацию, работая в режиме неполной занятости и за гораздо меньшие деньги. То есть, фактически, речь идет о своего рода аутсорсинге, передаче консультационной группе функций стратегического планирования. Это очень целесообразный и экономически выгодный шаг.

Любая функция любого бизнеса всегда может вестись другими специалистами лучше, нежели она ведется в настоящее время вами. Выяснить, что же это за функции, какие из них оставить себе, а какие отдать вовне — это нелегкая задача, но для этого и существует менеджмент.

Вот один из примеров, который я использую в США (те, кто бывал у нас, поймут, о чем я говорю): очень немногие американцы держат свои сбережения дома. У нас есть банки, мы используем банкоматы, мои гонорары вносятся на мой счет клиентами также через банки, более того, некоторые мои счета оплачиваются в полностью автоматическом режиме. На то, чтобы осуществлять те же самые функции самостоятельно, я потратил бы очень много времени и денег, да и функции эти не моя специализация. Именно поэтому я передаю банку функции по управлению моими личными финансовыми потоками. Мы не используем здесь термин аутсорсинга. Это общепринятый способ ведения дел — просто способ жизни.

Когда у вас ломается раковина или унитаз, вы вызываете сантехника, чтобы он все исправил (т. е. сделал эту работу за вас). Вы нанимаете консультанта, а не начинаете учиться тому, как решить проблему самостоятельно, не покупаете детали и запчасти — наверняка есть вещи, на которые вы сможете потратить свое время с большей пользой. Вы надеетесь, что наняли хорошего консультанта. Иногда он хорош, иногда — нет. Если вы нашли хорошего сантехника, то наверняка порекомендуете его своим друзьям...

На самом деле, это не что иное, как аутсорсинг обслуживания сантехнического хозяйства. Но мы не называем его аутсорсингом.

Точно так же компании передают свои функции различным организациям. Но по какой-то причине подразделения ИТ решили выделить передачу своих функций в отдельную категорию и назвать это «аутсорсингом». Возникает справедливое недопонимание того, почему в ряде распределенных функций наблюдается подобное разделение.

Одна из целей моего выступления — сделать так, чтобы вы начали относиться к выделению и распределению функций, как к нормальной практике ведения дел. Практика деловых отношений включает в себя как best practice, так и ошибки, которые вы можете допустить и впоследствии исправить. Если вы это понимаете, то без проблем сможете применять распределение функций на практике.

**Двигатель прогресса**

Согласно распространенному мнению производственный аутсорсинг появился во времена Второй мировой войны, и причины возникновения этого феномена — в необходимости строительства государством огромного количества техники в ограниченный период времени и с использованием всех доступных ресурсов и материалов. Вместо того чтобы начать в течение длительного времени аккумулировать все необходимые материалы и создавать новые производственные мощности в одном месте, государству пришлось организовать систему управления поставками из различных штатов. Управление гигантскими объемами поставок комплектующих, управление работниками, находящимися в разных концах страны — все это стало наукой, которая была воспринята производителями, а впоследствии превратилась в стандартизированный комплекс процедур, являясь сейчас общепринятой практикой.

## **IT = intellectual property**

Несколько аспектов, касающихся интеллектуальной собственности. В декабре прошлого года у меня состоялась встреча сразу с десятком СЮ и одним венчурным предприятием. Я знал о своем предстоящем визите в Россию и задал им вопрос о том, что они думают о ведении бизнеса в вашей стране. Прежде чем кто-то смог произнести слово, глава венчурной компании заявил: «Я никогда не позволю ни одной из своих компаний работать в России!» Это была очень эмоциональная реакция, которая удивила всех без исключения СЮ.

По окончании встречи мы продолжили разговор. Он занимается финансированием «стартапов» в течение уже 20 лет. Немолодой, явно процветающий и умудренный опытом. Я спросил его: «Как же так, неужели не было бы полезным для ваших „стартапов“ расти и приходить на новые рынки, в том числе и на российский?» В ответ я услышал: «Мы потеряем свою интеллектуальную собственность! Я не могу этого себе позволить!» Реакция предвзятая, эмоциональная, не имеющая под собой никаких оснований — он ни разу не сталкивался с проблемами интеллектуальной собственности при аутсорсинге в других странах. Но таково было его общее впечатление.

Совет тем, кто занимается предоставлением профессиональных сервисов. Чаще всего это оговаривается в контракте, но все же. Если вы передаете заказчику код — вы передаете ему все права. Если вы решите доработать продукт, созданный на заказ для конкретного клиента, с целью повторной продажи, пожалуйста, подумайте и отнеситесь к вопросам интеллектуальной собственности с большим вниманием. В американском бизнес-сообществе это является крайне иррациональным поступком, характеризующим вас с отрицательной стороны. Потом может сложиться ситуация, когда СЮ компании будет готов вести с вами дела, а юрист просто откажется подписывать контракт.

Конечно, изменение законодательства, регулирующего защиту интеллектуальной собственности в России — это очень трудоемкий процесс. Но я уверен, что мы сможем помочь, а Конгресс США будет способствовать реформам в этом направлении. Но в краткосрочной перспективе очень полезной может оказаться практика создания организаций и консорциумов, которые будут разрабатывать для своих участников единые стандарты ведения дел и кодексы поведения на рынке.