

Комфортабельный шум

Путем несложных, но эффективных управленческих ноу-хау компания DataArt подчеркивает свою близость к заказчикам, находящимся очень далеко от ее офиса

Алексей Бессуднов

О компании DataArt в США пишут гораздо чаще, чем в России. То же можно сказать о многих фирмах, занимающихся в Петербурге оффшорным программированием: на отечественном рынке они себя не рекламируют, в новостные ленты не попадают. Между тем методы и стиль их работы заслуживают внимания, во всяком случае по отношению к DataArt такое утверждение точно будет справедливым. По многим параметрам это необычная компания.

Она была основана в 1997 году **Евгением Голандом**, который в конце 1980-х годов, почти сразу после окончания школы, эмигрировал вместе с родителями в Америку. Там Голанд учился в Нью-Йоркском университете и после его окончания подрабатывал тем, что собирал на заказ персональные компьютеры. В какой-то момент нью-йоркские клиенты стали давать ему небольшие заказы по программированию. Еще через некоторое время Голанд, программист по образованию, понял, что в одиночку с ними не справляется. Он продал свой нью-йоркский бизнес по сборке компьютеров и договорился о сотрудничестве с четырьмя питерскими программистами, работавшими на базе Университета точной механики и оптики. Так появилась DataArt.

Сегодня в DataArt работают более 160 человек, большинство - в Петербурге. Сам Голанд, как президент компании, возглавляет головной офис в Нью-Йорке. У компании есть небольшие офисы, занимающиеся продажами в Силиконовой долине, Северной Каролине, Флориде, Англии и Германии. Кроме того, около 300 реселлеров продают ее услуги по всему миру. Зарегистрирована компания в США, в России она работает как представительство без образования юридического лица. Оборот за последние четыре квартала составил около 4,5 млн долларов. Свой вклад DataArt внесла и в развитие российского сегмента Интернета. Именно в DataArt в 1998 году был разработан первый и на сегодняшний день наиболее популярный сервис бесплатной электронной почты - Mail.ru.

DataArt не боится непрофильной активности, которая смущает топ-менеджеров многих компаний, отсекающих "лишние" направления деятельности. В прошлом году фирма открыла в офисном здании ресторан - для своих сотрудников и для работников других IT-компаний. Есть идея организовать корпоративный детский сад. Компания занимается благотворительностью, причем не только в России: в прошлом году она помогала жертвам цунами в Юго-Восточной Азии, регулярно проводит дни донора.

Эта фирма демократична по отношению к сотрудникам и поощряет их личные инициативы, включая такие, что, на первый взгляд, лишь опосредованно связаны с деятельностью компании. В 2004 году DataArt была признана лучшим работодателем среди российских IT-предприятий. Наконец, это просто симпатичная компания, сочетающая в себе такие приятные качества, как эффективность и расслабленность - в том смысле, что фирма стремится избегать формальных процедур, при этом четко соблюдая обязательства перед клиентами. О том, как добиться подобного сочетания, и о тонкостях ведения виртуального бизнеса корреспонденту "Эксперта С-3" рассказывают Евгений Голанд и генеральный директор петербургского офиса DataArt **Михаил Завилейский**.

Близкие по духу

Е.Г.: Наши основные заказчики - это малый и средний бизнес. Они представляют собой особый класс клиентуры. У них свои нужды, существенно отличные от нужд больших предприятий. Замечу, что компании оффшорного программирования должны работать или с большими, или с маленькими заказчиками, потому что это два разных рынка. Мы никогда не гонялись за большими заказчиками. Корпоративные ценности



Евгений Голанд: "Нам очень важно быть эффективными. Для этого у нас есть конкретная аудитория, с которой мы работаем. И мы не хотим выстраивать компанию под другие аудитории, потому что это, несомненно, скажется на эффективности"

нашей компании, как они были построены с самого начала, благоприятны для того, чтобы предоставлять услуги для малого бизнеса.

- Как связаны корпоративные ценности с размером заказчиков?

Е.Г.: Существует прямая связь: в больших компаниях все происходит гораздо формальнее. Там есть корпоративные метрики и набор бюрократических процедур вокруг этих метрик. В маленьких компаниях все по-другому. В них проекты поменьше, конец проекта ощутим, акционеры вовлечены в процесс. Им не нужна бюрократия и лишние бумажки. Им нужны результаты. Если в больших корпорациях менеджеры строят карьеру и добиваются того, чтобы аутсорсеры работали по метрикам, то маленькие компании добиваются от аутсорсеров результатов.

М.З.: Поясню, как устроена работа DataArt с маленькими клиентами. В центре процесса разработки находятся клиент и его потребности. Это кажется банальной истиной для всех, кто работает по маркетинговым принципам. Но большинство компаний на нашем рынке поддались пропаганде индийских аутсорсеров, определяющих ситуацию на рынке, и фокусируют свое внимание на процессе. На процессе сертифицированной системы качества, который используется в рекламных брошюрах.

- Вы противопоставляете ориентацию на клиента и на процесс?

М.З.: С чего начинается общение с клиентом? Для нас ключевым моментом является не прохождение определенной фазы при описании процесса и подготовка документов, а установление отношений с клиентом. Иногда это немедленный выезд к заказчику и общение на его территории (три четверти клиентов DataArt - американские компании, одна четверть - английские. - "Эксперт С-3"). Иногда это длительная переписка или совместная работа над документом. Иногда это написание прототипа и длительный опрос клиента, что нужно поменять в этом прототипе, чтобы он стал похож на то, что заказчику действительно хочется. На том рынке, где мы работаем, люди не хотят ориентироваться на формальный документ, потому что он для них неудобен. На них таким образом перекладывают ответственность: если по форме все правильно сделано, а результата нет, значит, заказчик сам виноват. Иногда мы подбираем клиентов после индийских компаний, которые перегнули палку в формализме и сумели сдать проект, который не принес удовлетворения заказчику. Мы действуем в точности наоборот. Главное - это удовлетворение клиента, а наши проблемы мы должны решать сами.

- В каких отраслях сосредоточены ваши основные заказчики?

Е.Г.: Мы работаем на нескольких рынках. Прежде всего это финансовые услуги. Мы здесь обслуживаем все те же небольшие компании, но их обороты довольно существенны. Например, среди наших заказчиков есть хеджевые фонды размером в два миллиарда. Эти компании близки нам по духу, и они используют нас по двум причинам. Во-первых, мы совместимы с точки зрения наших ценностей, персонала и того, как мы работаем. Во-вторых, у нас есть индустриальная экспертиза. Мы понимаем их язык, понимаем то, как устроен этот рынок и какие на нем присутствуют технологии. Работаем и в других сферах - телекоммуникации, life sciences и так далее.

Двести ответов клиенту

- Однажды мне пришлось выступить в роли заказчика сайта для информационного агентства. И я помню, как строилась работа: все время приходилось общаться с программистами, просить их что-то сообщить, что-то изменить. Кнопочку туда - кнопочку сюда. Ваши заказчики в основном - за океаном. Трудно представить, как вы с ними работаете.

М.З.: Мы почти не ощущаем пространственной удаленности. Зачастую возникает ощущение, что весь день ты общался с кем-то, находящимся в другой стране, больше, чем с людьми, сидящими в другой части нашего большого офиса.

Секрет успеха заключается в том, чтобы процесс работы с клиентом происходил примерно так, как вы его описали, но только через океан. Во-первых, у нас есть специальный информационный портал, где хранится все связанное с проектом. Заказчик может смотреть в реальном времени, что происходит с проектом. Плюс к этому - мы используем широкий спектр телекоммуникационных средств. Клиенты легко общаются с нами по телефону, причем звонить можно в Нью-Йорк, а не сюда. Мы можем пообщаться по Skype - это система голосового общения через Интернет. Или через ICQ, или используя какой-либо чат. Сейчас можно даже вместе смотреть одно окно приложения, видеть движение мышки друг друга, можно вместе рисовать. Все реально, кроме одного - мы не видим друг друга. Пока не очень много получается сделать для того, чтобы этот пробел восполнить. Самое простое и самое эффективное - это один раз, в самом начале проекта, съездить заказчику к нам или нам к заказчику, чтобы познакомиться. Дальше - общение через телекоммуникации.

Я добавлю, что, безусловно, надо придумывать специальные решения, чтобы клиент как можно меньше чувствовал расстояние и, тем более, меньше из-за него волновался. Вчера у нас как раз было собрание, где один из менеджеров проекта сказал, что не знает, как общаться с заказчиком, который каждые пятнадцать минут спрашивает, как идут дела. Более опытный менеджер ответил, что он знает двести ответов на этот вопрос. Ну, например: "Я вижу, как они сидят в двух столах от меня и очень интенсивно работают. Все идет отлично!" Ну и еще 199 подобных ответов. Надо признать за клиентом естественное право беспокоиться.

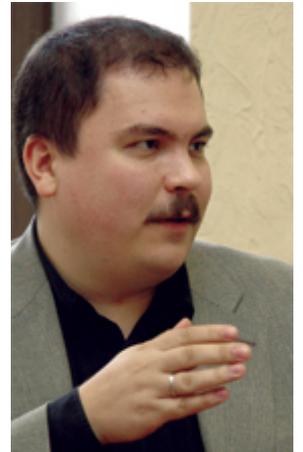
В методологии DataArt есть концепция, которую мы позаимствовали у сотовой телефонии. Не замечали, в GSM-телефонах при соединении раздается легкий шум? Связь - цифровая, в трубке должна быть абсолютная тишина, и операторам нетрудно ее обеспечить. Но для потребителей тишина некомфортна, поскольку они думают, что соединение оборвалось. Называется это "комфортабельный шум", и он специально генерируется микросхемкой, которая стоит в каждом GSM-телефоне. Это для того, чтобы человек слышал, что есть связь, и не переспрашивал по сто раз, слышат ли его. То же самое мы пытаемся сделать в проектах. Клиент подписан на рассылки, там постоянно циркулируют письма. Это существенно увеличивает уверенность потребителя в том, что все идет хорошо, и дает нам существенное преимущество.

"Никто не хочет быть лузером"

- В DataArt очень заметно то, что принято называть корпоративной культурой. Вы сознательно ее выстраивали, или она сложилась сама собой?

М.З.: Сложилась сама, но не случайно. Вообще, корпоративная культура очень редко бывает построенной. Я знаю несколько компаний, в которых корпоративная культура построена, но чаще всего они не очень приятны. Потому что для того, чтобы построить корпоративную культуру, нужно иметь методические указания. А это обычно какая-нибудь сайентология. В DataArt корпоративная культура зародилась сама. Зародилась она благодаря тому, как был устроен сам Евгений Голанд, и тому, как он выстраивал свои отношения с людьми, которые начинали работу в питерском и нью-йоркском офисах.

Базовые ценности DataArt - ориентация на результат и толерантность. То есть у нас очень высокая терпимость к любым индивидуальным проявлениям, к отличиям от каких-то стандартов, к желанию быть свободным и автономным. Если ты добиваешься результата, то все остальные правила для тебя не действуют. Ты имеешь право носить любую прическу, любую одежду, вести себя как угодно, если физически не мешаешь тем, кто вокруг тебя.



Михаил Завилейский: "Везде, где есть идеология успеха, идеология победителей, проекты делаются в целом хорошо. Везде, где ее нет, рано или поздно возникают проблемы"

Мы пытались строить корпоративную культуру по науке - собраться, выработать какие-то ценности, нашу миссию. Но в общем все сводится к тому, что миссия у нас получается типичной для профессиональной компании - дать развиваться сотрудникам, сделать счастливыми клиентов, добиться успехов. Никакой сильно отличающейся миссии мы бы не придумали, и она была бы искусственной. И ценности, которые мы назвали, все равно не так ярко выражены, как ценности взаимного уважения, порядочности, толерантности, терпимости друг к другу.

- Так вообще принято на IT-рынке, или вы - исключение?

М.З.: Мы - одна из компаний, которые близки к неформальному, открытому типу. Это организация, которая устроена на основе взаимной притирки, взаимных подвижек. У нас зачастую очень трудно даже в офисе поделить отделы, понять, где граница одного отдела, где - другого. Проекты и подразделения все время пересекаются. Люди стараются помогать друг другу. И таких компаний относительно немного. Большинство тяготеет к формализованной системе, видя в ней залог независимости от каких-то случайностей жизни. А мы очень спокойно относимся к тому, что мир изменчив. Он не всегда вписывается в те законы, которые мы придумали для себя. Он существует в той форме, в которой существует.

DataArt - это компания, которая приятна не тем, что в ней есть, а тем, чего в ней нет. В ней нет бюрократии, нет менеджеров-"погонял", которые стояли бы над душой и заставляли работать. Нет давления, нет неоплачиваемых переработок или штрафов, каких-то еще систем наказания за плохую работу.

- Опыт показывает, что если людей не погонять, они обычно и не работают.

М.З.: У нас получается не погонять. Все зависит от того, насколько в компании сформировалась культура успеха. Сдача проекта в срок с приемлемым, а желательно очень высоким качеством - это и есть воплощение успеха в нашей индустрии. Люди хотят быть успешными. Когда вокруг тебя все делают все в срок и все делают успешно, быть лузером, который постоянно просит инвестиции в свой проект, срывает сроки, вокруг него постоянно носятся топ-менеджеры, пытаюсь вытянуть из каких-то проблем, очень некомфортно. Этого никто не хочет. Даже тех, кто попадает в такую ситуацию, мы не наказываем. Мы с ними ничего не делаем. Они просто видят, как все напрягаются. Одного такого урока человеку обычно хватает, чтобы он дальше старался никогда больше не попадать в подобную ситуацию. Потому что всякое наказание создает ощущение искупления грехов. Профессионалы очень независимы. Ситуация, когда ты - неудачник, лузер, психологически кошмарна. На этом все и держится. Везде, где есть идеология успеха, идеология победителей, проекты делаются в целом хорошо. Везде, где ее нет, рано или поздно возникают проблемы.

Когда рынок дозреет

- Вы принципиально не работаете с российскими клиентами?

Е.Г.: Нам кажется, что компании, которые обслуживают российские рынки, и те, которые обслуживают американские рынки, должны быть разными. Очень сложно в одной компании совместить возможности эффективно обслуживать и тех и других заказчиков. Разные заказчики, разные проблемы, разная культура общения, разная культура платежей. Нам очень важно быть эффективными. Для этого у нас есть конкретная аудитория, с которой мы работаем. И мы не хотим выстраивать компанию под другие аудитории, потому что это, несомненно, скажется на эффективности.

М.З.: То, что сказал Евгений, на операционном уровне выражается в следующем: для российских компаний пока отдача на инвестиции в IT меньше, чем для американских. Связано это с тем, что у нас более низкая компьютерная грамотность и сотрудников, и менеджеров, слабее развита инфраструктура IT-рынка. На каждую тысячу долларов, которую российская компания вложит в IT, она получит в целом меньшую отдачу.

Для нас это означает следующее: мы должны каким-то образом обслуживать российских клиентов дешевле, чем американских. То есть у нас появятся клиенты второго сорта. А наша идеология этого не допускает категорически. Российский клиент, который обращается к нам, получает письмо, сколько решение будет стоить у нас, с объяснением, почему так дорого. И с честным признанием, что он наверняка найдет компанию, которая сделает ему это дешевле. Если для клиента важны сроки, качество обслуживания, чтобы продукт был исполнен по правильным технологиям и потом легко поддерживался и чтобы стоимость владения была низкой, то клиент, безусловно, может работать с нами. Но опыт показывает, что это верно для малого числа компаний в России, с которыми у нас иногда случаются проекты. Для большинства выгодным является приобретение более дешевого решения. Оно, может быть, не имеет такого лоска, не так правильно сделано, но решает его проблемы эффективно. Это та же ситуация, что и на потребительском рынке. Сначала на массовый рынок приходят дешевые товары. Потом, по мере обогащения, потребители начинают желать лучшего. Сейчас в России хороших услуг хотят только большие компании, которые благодаря своим большим бюджетам дают образование менеджерам, персоналу и готовы потреблять эти качественные услуги. Но на большие компании мы работаем в очень специфических нишах. Это не наша целевая аудитория. Поэтому мы просто ждем, когда российский рынок дозреет до того, чтобы он стал для нас таким же, как американский.