

Стенограмма выступления на неконференции SaaS предпринимателей

Александр Дембовский (CloudOne): специфика продаж высококлассных облачных сервисов

О чем мне хочется рассказать? Понятно, что мы, как и все здесь докладчики, представляем ту или иную компанию. Большой соблазн как-то себя отрекламировать. Я не думаю, что здесь есть в этом большой смысл. Мы бы хотели оттолкнуться, скорее, не от того, какие мы сами замечательные и хорошие, а от тематики нашего сегодняшнего мероприятия. Просто, рассказать с какой спецификой работы на рынке мы столкнулись, как мы это решаем, и надеемся, что это будет полезно для всех. Сразу скажу, мы придерживаемся политики минимальной достаточности и слайдов в презентации всего 4, поэтому все содержимое будет рассказано мной вслух.

Начнем с условий на старте. Если, даже, не иметь ввиду компанию Cloud One, а какую-то компанию, которая создается для планового предоставления облачных сервисов, то более менее ситуация будет схожая, по большому счету. Принимается решение о создании компании. Более-менее становится понятно, чем она будет заниматься и, примерно, за какие деньги будет свои услуги предоставлять.

Переходим к таким вещам, которые, соответственно, специфичны для провайдеров сервисов, скорее, для разработчиков каких-то продуктов: закупка, размещение, конфигурирование оборудования, понимание того, какими средствами можно предоставлять сервисы на том уровне качества, который вы для себя выбрали приоритетным. В случае с нашей компанией, естественно, всегда хочется всего самого лучшего. Не секрет, каждый хочет для себя и для своих клиентов самое лучшее, но, опять же, тут упомянутый мною принцип разумной достаточности, им, я считаю, нужно стараться руководствоваться. Есть большой риск потратить очень много денег, а получить результат «достаточный». Хотя, ровно такого же результата можно добиться с меньшими вложениями. В общем, эта истина, я уверен, известна каждому из вас. На первом этапе будем считать, что мы определились с объемом вложений.

Выбрали себе оборудование. Но, так как мы целимся с сектор выше среднего по качеству предоставляемых нами сервисов нами имеется ввиду, (еще раз повторюсь, не компанией Cloud One, а любой потенциальный проект, гипотетический провайдер в вакууме), естественно, оборудование для такой серьезной компании стоит серьезных денег, можно, даже, сказать – больших. После всех раздумий оборудование приобретено, размещено в хорошем дата-центре, подключено к хорошему интернет-каналу, что тоже, очевидно, стоит серьезных денег. В итоге мы получаем ситуацию, когда выходим на рынок с теми представлениями о нем и о собственной тарифной политике, и о собственных сервисах, которые мы имеем на старте. Закупили серьезное оборудование. Потратили деньги, соответственно. Имеем в связи с этим определенную тарифную политику. То есть, мы понимаем, что мы должны предоставлять сервисы, продавать их по определенной цене, коррелирующей с тем объемом вложений, который мы совершили. Ну, и, конечно, предоставлять определенное качество. Вот, перед нами на выходе стоит задача: организовать эффективную продажу собственных сервисов без радикального пересмотра концепции и сроков окупаемости.

Почему может возникнуть мысль по пересмотру? Просто, потому, что сейчас рынок вообще всевозможных on-line сервисов – это не только предоставление каких-то продаж и мощностей людям, которые им нужны, и перевод всевозможных корпоративных задач в облако, если захватывать частично аутсорсинг. В общем, рынок динамичен, он маленький, но на нем очень много игроков. И, естественно, сейчас за последние годы появилось довольно много компаний, предоставляющих те или иные облачные сервисы.

Под термином «облачные сервисы» я понимаю массу всего, то есть, чтобы упростить какие-то приложения, работающие в облачной инфраструктуре на виртуальных

машинах, по большому счету, если это предельно упростить. Естественно, все те самые облака строятся на разном оборудовании. Следа виртуализации, в общем-то, программная начинка используется самая разная, и все это непосредственно напрямую влияет на цену сервисов. И наша компания Cloud One, и наша сферическая компания в вакууме, которую мы себе представляем, сталкиваются, по большому счету, с одной и той же ситуацией. Когда есть собственные сервисы с собственным уровнем качества, нацеленные на хорошего клиента, который оценит уровень предоставляемых услуг и, соответственно, будет понимать, за что он платит, но на этом фоне мы видим, что похожие, не идентичные, естественно, но схожие услуги предоставляет масса других компаний по совсем самым разным ценам. И очень часто эти цены гораздо ниже наших, ощутимо ниже. Вот, эта ситуация, в которой мы оказались, и все мое выступление оставшееся посвящено тому, какими методами мы с этой ситуацией боремся, как мы приобретаем клиентов, как мы с ними работаем, что мы ведем.

Здесь уже довольно долго показывается вот этот слайд. Может быть, не очень удобно читать, но я все это проговорил. Во-первых, конечно же, отталкиваясь от условий нашей компании, то есть каким облаком она владеет, какой средой виртуализации пользуется, какие у нее хранилища, какая себестоимость своих сервисов, необходимо определиться с тем, куда мы «танцуем». Невозможно просто взять, имея какой-либо ресурс, например, невозможно взять и сыграть против рынка, то есть взять очень низкую цену. Например, выделить какой-то средний стандартизированный сервис, посмотреть, сколько он стоит у всех остальных, и поставить среднюю цену. То есть, этот подход, на наш взгляд, в корне неверный и, в общем-то, опять же, Михаил, которого сегодня цитируют активно, подобные вещи упоминал. То есть, не факт, что только ценовыми методами вы сможете приобрести клиента, удержать его и, вообще, каким-то образом привлечь. Но, тем не менее, понятно, что и мы начали, и любая, на наш взгляд, компания, работающая в той же области, должна, прежде всего, определиться куда она идет. Это банальная истина, и, тем не менее, ее нужно произнести.

Если ориентироваться на масс-маркет, то, конечно же, мы должны продавать много, продавать каждый день, продавать большому количеству клиентов, хотя бы, по чуть-чуть, образно говоря. И упор здесь ставится на такой громкий термин как self grovign, когда человек заводит себе учетную запись на каком-то web-сервисе, на вашей панели управления или на вашем web-сайте, и далее уже сам выбирает, что ему нужно. Путем подтверждения своего решения генерирует какую-то виртуальную мощность, подключает какой-то сервис и, вы понимаете мою идею, когда клиент практически не взаимодействует лично с сотрудниками компаний и все делает сам. Это соблазнительный подход. Таким образом сегодня довольно активно работают многие компании.

Раз мы сегодня собрались довольно неформально, то я могу упоминать многие компании. Мы стараемся дружить с компаниями, играющими с нами на одном поле, и как-то интересоваться их деятельностью. У них подход такой: мы даем клиенту «гамбургер», по меткому выражению Максима, когда клиент сам получает и выбирает, что ему нужно, дешево получает готовый продукт. Возможно, он на среднем уровне, но вопрос только в легкости получения. Мы здесь определились немного по-другому. Вы помните с чего я начал. Подобный подход отлично подходит, когда мы ориентируемся на масс-маркет. Но, на наш взгляд, массового спроса на облачные сервисы в России сейчас нет. Наверняка он появится через какое-то время, через два – три года. Но, все эти годы нужно жить, нужно развиваться, нужно строить компанию, нужно делать свое дело. И, если, конечно, сориентироваться на этот рынок, то можно там преуспеть, но можно использовать другой подход.

Если мы, допустим, работаем по тому самому усредненному подходу, который лично мы считаем не очень правильным, тогда да, можно купить среднее оборудование, поставить средние цены и предоставлять средний сервис, и надеяться, что некий средний клиент будет пользоваться вашими сервисами и платить те самые средние деньги. Может быть, эта консервативная политика, которая, в принципе, приведет к результатам, а может и – нет. Получается среднее, 50/50. Мы себе не можем позволить этого. Нам нужно



чуть больше уверенности и в самих себе и в собственных услугах и в собственных клиентах. Поэтому на том самом этапе продумывания сервисов и позиционирования мы решили, что у нас есть мощное, серьезное, дорогое оборудование, команда, достойный дата-центр, в котором это все находится, и будет, просто, глупо все эти возможности пытаться продать задешево в надежде, что массовый спрос нас когда-то выручит, поднимет на Олимп и, просто, позволит заработать на кусок хлеба с маслом и, возможно, что с икрой. Здесь необходимо отталкиваться от того, что у нас есть. Мы посмотрели трезвым взглядом и поняли, что наши сервисы в любом случае будут дороже основной массы схожих именно потому, что мы используем серьезную степень виртуализации.

Я намеренно не углубляюсь в технические подробности, когда, там, есть бесплатные open source средства виртуализации, есть решения от Microsoft, в общем, такое не сказать, что индустриальный стандарт, но все знают Microsoft, есть решения Parallels, есть другие решения и все они разные. Они различаются по цене, и это немаловажный фактор. Когда вы используете дорогие инструменты, вы не можете играть на дешевом поле. Об этом-то и говорится на слайде. Когда мы анализируем собственную ценность и средства компании, мы создаем политику продвижения.

Когда мы определились, что наши сервисы в любом случае «премиум». Мы не очень любим слово «премиальные», но, почему-то постоянно с ним сталкиваемся. Видимо, потому что на рынке уже сложилась такая ситуация, когда что-то лучше среднего все время пытаются назвать «премиальным». Нам нравится слово «хороший», но оно недостаточно точно выражает особенности наших услуг компании Cloud One и компании теоретической, которую каждый создает в своей голове. Понятно, что такие средства невозможно продвигать обычными способами. То есть, взять пачку денег, толщина которой зависит от вашего бюджета, положить ее на счет в Яндексe, выкупить все слова, пытаться массово продвинуть свои услуги для того, чтобы скорее прибежали пользователи.

Так как у нас нет механизма самостоятельной работы пользователей, мы естественно и очевидно сталкиваемся с тем моментом, что каждого клиента мы должны обработать вручную. И, на наш взгляд, это очень хорошо, просто, потому, что в этом случае мы получаем огромное количество информации о том, что людям нужно. Что они планируют для этого использования? Каким образом? Сколько на это они готовы потратить? И самое важное, что обладая определенным уровнем экспертизы, знаний, опыта, наши специалисты могут сказать: «Ребята, а зачем вам вот именно такое решение, которое вы придумали, если вы можете, например, вот тут упростить, вот тут оптимизировать, вот тут добавить каких-то ресурсов, и вы получите результат, даже, лучше, а денег потратите при этом меньше». Это тоже очень важный момент, который работает.

Помните, когда я упоминал масс-маркет, когда потенциальный клиент, имеющий определенное представление о том, что ему нужно, оно же не обязательно точное и правильное, и единственно верное, но при этом, действуя в том самом режиме «гамбургера», он пытается сам что-то сделать, подключить одно к другому, организовать платформу для своих нужд, и не факт, что он это получит на должном уровне, и не факт, что за те деньги, которых это действительно стоит. Мы же как раз в своих коммуникациях с рынком используем понятия, если мы говорим об аренде виртуальных мощностей, она же облачный хостинг, мы используем слово кастомизирование, только потому, что русского аналога, прямо отображающего смысл, пока, найти не удалось. «Заточенный» – есть такое слово жаргонное. Мы «затачиваем» свои услуги под клиентов и считаем вот этот подход правильным. Вы же знаете, наверняка, древнейшее выражение: «В споре рождается истина». Мы его немного модифицировали: «В диалоге с клиентом рождается та самая истина».

Кроме того, цена – это очень важный момент, не решающий, но очень важный. Когда мы ставим фиксированную цену услуг – вот это стоит 100 рублей, и все. Ну, хорошо, раз вы крупный клиент, мы вам сделаем скидку 5%, фиксированную, конечно. Этот подход работает массово, когда человек понимает, сколько в итоге он будет платить,

с первого самого момента. Но не работает с теми самыми высококачественными сервисами, когда у нас дорогая качественная платформа и мы ее качественно продаем. Здесь, опять же, возвращаемся к диалогу, в котором рождается истина, уже рождается цена. В лоб, естественно, ее называть не очень хорошо. Понятно, что необходимо подготовить клиента и объяснить человеку почему и за что он платит деньги. Поскольку я уже упоминал, что сервисы дороже в большинстве схожи по огромной массе причин, которые я тоже перечислял, необходимо объяснить. И, вот этот кастомизированный подход здесь работает как нельзя лучше. То есть, клиент со своей же стороны понимает, что мы знаем – о чем говорим, знаем – что делаем. Он видит это на практике и понимает из чего складывается цена. И цена эта, действительно, гибкая, когда мы обсуждаем все то, что будем делать с клиентом. Здесь, в процессе выкристаллизовывается понимание того, за сколько мы готовы продавать свои сервисы и насколько это коррелируется, совпадает с бюджетом клиента, и что можно здесь сделать, чтобы обе стороны остались довольны.

Понятно, что при таком подходе клиентов не может быть много, их не могут быть сотни тысяч. Понятно, что мы надеемся получить эти сотни клиентов, но это не тысячи не десятки тысяч, просто, потому что при таких объемах невозможен персональный кастомизированный подход. Это, конечно, банально и в каждой книжке по маркетингу написано, что клиент должен быть доволен. Но, в нашем случае, довольство клиента – это ключ к бизнесу. Нет довольства клиента – нет бизнеса. Потому что именно в нашей ситуации работает только именно этот подход, как нам кажется. Здесь же вот эта кастомизированность, «заточенность» не только в предоставлении услуг, она идет и в продвижении. То есть, мы стараемся продвигаться напрямую. То есть, мы встретились с человеком где-то на выставке или мы знаем, что вот такая компания – разработчик крупной on-line игры или приложения для социальной сети, им пригодятся наши услуги. Естественно, мы обращаемся напрямую, стараемся вести диалог и таким образом приобрести клиентов.

Мы ведем блог на Хабре. Не всегда успешные публикации, но несколько на особенно удались. Где в комментариях так же рождается дискуссия, не всегда позитивная, кстати, которая продолжается дальше в переписке, возможно, в каких-то личных моментах. Это, действительно, очень помогает. Кстати, если отвлечься чуть-чуть. Я считаю Хабр очень хорошей площадкой, не смотря на то, что постоянно раздаются крики о том, что Хабр уже не тот. Но, на самом деле, еще тот-тот. Я думаю, мы еще увидим отличный рост. Мы, просто, изменяемся со временем.

Подходы работы с клиентами я перечислил. Что нам мешает? Слайд озаглавлен «Специфика рынка», но, наверно, это специфика рынка, которая нам мешает работать, нам и всем, кто оперирует в области предоставления программного обеспечения, web-услуги и продажи своих приложений различными способами, предоставления сервисов и так далее.

Минимальная информированность, позвольте объяснить, что это значит. Люди могут быть экспертами в том, чем они занимаются, например, производство стройматериалов, но, понятно, иметь минимальное понимание относительно того каким образом ИТ может помочь изменить, улучшить бизнес и заработать больше денег. Хотя, уже последние 20 лет, наверно, только в России все об этом трубят, что интернетизация всей страны и так далее позволит выйти на новые горизонты. Большинство бизнесов управляют люди старшего поколения, и, наверно, только они могут управлять этими бизнесами, и, конечно же, во многом не доверяют интернету. Традиционная недоверчивость. Мало того, что наш человек, да, в общем-то, любой бизнесмен, наверно, в любой другой стране в первый момент с подозрением относится к тому, кто пришел предложить ему свои услуги. Это, просто, психологический момент. Но, у нас это подозрение часто возводится в «гомерические» величины, особенно на фоне того, что человек в принципе не понимает, чего он опасается. Одно дело, когда клиент волнуется за безопасность, не пропадут ли данные, не подведет ли админ, не сломается ли оборудование, не «ляжет» ли канал. Это информированный клиент. Есть люди, которые в принципе, когда мы говорим им: «В вашей компании работает 300 человек, практически,

а у всех почтовые ящики разные, у кого на Mail.ru, у кого на Яндексe, у кого на Google». И часть почты руководства «шуршит» на древнем сервере, купленном на распродаже-выставке «Комплекс» в 95 году. У нас есть такие компании. Они ведут бизнес, более того, относительно успешно. Их много. И когда людям предлагаешь: «Давайте мы вам сделаем хорошую почту. Она будет чистая от вирусов. Вы не будете тратить столько денег на трафик. Админы не будут бегать сломя голову по вашим 300 машинам, вычищая все». Они задаются не вопросом тех вещей, которые перечислены, а вопросом: «Для чего это, вообще, используется электронная почта?» Просто, потому что некоторые люди, с которыми мы общаемся. Если ты хочешь предложить свои услуги, заходи на VIP, предлагай свои услуги. если они и не принимают такие решения лично, по крайней мере, это твоё непосредственный клиент, даже, если перед вами главный сисадмин. Если это не главный сисадмин, то тогда вот эта минимальная информированность срabатывает. Люди понимают, что они каждый день пользуются электронной почтой, но не могут сформулировать, насколько она важна для их бизнеса. Понятно, что имеем, то не ценим. Вот, «упадет» электронная почта, тогда человек поймет, что он по ней общался с партнерами, использовал ее в миллионах разных приложений. Но сейчас он, просто, не информирован сам перед собой о том, насколько она ему нужна.

То же самое касается недочеты, незрелости в отношении Интернета. Здесь мы сидим в офисе Яндекса. Все специалисты в той или иной области ИТ. Все современные люди с макбуками и айпадами. Но при этом у нас огромная страна. Все-таки, у нас остатки экономики очень даже неплохо выглядят с разных ракурсов. В нашей стране действует масса предприятий, которые могли бы стать нашими клиентами, которым мы могли бы помочь, например, электронную почту сделать, портал корпоративный, предложить видео-конференции, телефонию. Мы им могли бы помочь еще и сэкономить, не обновлять свое оборудование. Знаете вот эти мантры SaaS-овские? Я не буду их повторять. Мы можем им это предложить, но они вообще не понимают этого в принципе. Для них Интернет, возможно, это ВКонтакте. Это, чем пользуются их дети. То есть, нет понимания силы и мощности Интернета как коммуникационного средства нашего времени. С этим мы тоже боремся. Чем боремся?

Бороться можно только одним. Совместными усилиями с другими провайдерами облачных сервисов довести информированность людей до какой-то критической массы. Когда человек, в компании которого пользуются до сих пор почтой на разных доменах бесплатно, на разных сервисах, идет в баню с такими же коммерсантами, и один ему говорит: «Я вот тут почту сделал». Другой: «А я – корпоративный портал». А третий: «Я поставил SolverMate, Мегаплан, Team Wox и все-все». И здесь, когда такая информационная перекрестность достигнута, тогда возможно появятся подвижки. То есть, мы не представляем себя крестоносцем, который несет людям светоч знания. Это, просто, капля камень точит. И нам, и другим игрокам рынка приходится быть этими каплями.

Сама тематика нашей встречи подразумевает, что нам повезло работать на новом рынке, который в любом случае будет расти. По большому счету, у 90%, на мой взгляд, ну, у большей части компаний, которые сейчас есть на рынке, есть одна задача – продержаться. Потому что мы очень быстро бежим. Так быстро бежим к воде, что бежим впереди вот этой поднимающейся волны. Кто-то, конечно, через пару лет вскочит на серф и точными движениями прокатится на этой волне. Но, пока нас не накрыло, нам приходится бежать впереди ее и оглядываться. Вот, в общем-то, все мы этим занимаемся. Нам повезло. У рынка большой потенциал – это плюс.

Конечно же, огромный довод в работе с клиентами касается, на первый взгляд, таких разных понятий, как хостинг, облачный сервис и SaaS-приложения, и работа вообще по подобной модели. Здесь один огромный довод: «Ребята, вы экономите. Экономите большие деньги на софте. Вы экономите огромные деньги на закупке серверов и организации серверных у себя в офисе». Ну, и плюс, конечно, нам везет в том плане, что премиум-услуги легче и приятней продавать. Всегда приятнее торговать машинами Феррари, чем, например, Рено-Логан. Хотя, и то и то – достойное занятие и одинаково вызывает уважение. Но, конечно же, приятнее торговать Феррари. Вот об этом я и



говоря. Плюс работает то, что мы предлагаем классные услуги. В этом нам везет. Но, есть и минус. То – о чем я говорил. Мы каждого клиента «обрабатываем», от ковровых бомбардировок до точечных поцелуев в разные места. Соответственно, конечно же, усложняется и ведение клиентов. Когда мы сделали людям кастомизированные решения, они очень этому рады, но тогда они начинают каждое свое нововведение согласовывать с нами. Это не очень хорошо. Люди, имея свои технические знания, знания о рынке, знания о том, что они пытаются внедрить, они еще прибегают к нашей помощи, к нашим консультациям для того как сделать это лучше всего. Это очень приятно, но, естественно, это трудозатраты, которых становится гораздо больше при том самом «гамбургерном» подходе, о котором я говорил в начале.

От сбоев, естественно, никто не застрахован. Многократное резервирование систем помогает избежать огромной массы сбоев, включая программных, аппаратных и так далее, но вы ничего не можете застраховать на 100%. У нас всегда остается минимальнейшая, минимистичная вероятность сбоя, которого мы, естественно, всячески избегаем. Но, если он, все-таки, произошел, в этом случае информационные потери очень велики. Если люди понимают, что они покупают премиум-сервис, что они платят дополнительные деньги за то, чтобы у них были бэкапы, за то, чтобы у них было резервирование, за то, что у них данные хранятся не на флешке, а в специализированном хранилище, к тому же зарезервированы, они абсолютно правомерно могут рассчитывать и, даже, требовать определенного вида услуг. И если произойдет какой-то сбой, они, естественно, будут крайне возмущены и не отнесутся терпеливо, как это может быть в случае с дорогим или вообще бесплатным сервисом.

Закончим на позитивной ноте. Рынок еще очень мал. Клиентов, по большому счету, не мало. И мы, когда пытаемся продавать мощности, а не секрет, что это приносит больше всего денег, здесь мы все равно ориентируясь на торговлю высокооктановым топливом, по большому счету, все равно продаем нефть. То есть, мы продаем своим клиентам мощности, где они разворачивают свои проекты. У нас свое направление – это облачный хостинг, предоставляем машины и мощности в аренду. Второе, это предоставление различных сервисов: почты, SaaS-приложений, которые хостим у себя же, это важно. Второе направление, возможно, более перспективное в дальней перспективе. первое – это то, что позволяет нам успешно жить и развиваться прямо сейчас. Здесь этот рынок мал, потому что он и так невелик, но мы еще конкурируем с классическими хостерами, которые предоставляют обычные услуги по предоставлению серверов и чего-то подобного, которые уже 10 лет на рынке и наработали свою клиентуру. При этом, они работают через партнеров, агентства, которые автоматом им новых клиентов маршрутизируют. Здесь нам приходится выгребать. Что можно сказать? Хорошо. Мы срабатываем за счет более удачных подходов, более прямых контактов, более внимательного отношения к клиентам. Тем более, как я уже сказал, если ты ориентируешься на определенный сегмент, на определенную специфику, на определенный объем потребления сервисов, если внимательно посмотришь, ты всегда найдешь своего клиента. На этом я доказательную часть закончу. С удовольствием отвечу на любые ваши вопросы. Обращайтесь, с удовольствием все расскажу.

Из зала: Есть вопрос. У вас был один замечательный слайд, о котором вы говорили, что ваш клиент понимает разницу между отказом от устойчивого дискового массива и двумя дисками внутри сервера, и на следующем слайде у вас написано, что клиент не понимает как работает электронная почта. Так понимает ли, все-таки, или не понимает? Потому что у вас один слайд сначала про одних людей, второй – совсем про других людей.

Смотрите, на самом деле, на сегодняшний день получается так, что рынок очень размазан, потому что нам приходится конкурировать как с производителями железа, потому что мы продаем мощности, соответственно, мы конкурируем с поставщиками серверов, накопителей данных и тому подобное; мы конкурируем в какой-то степени с



производителями программного обеспечения, потому что мы предлагаем какие-то альтернативные решения, SaaS, это тоже наша цель продвижения. Соответственно, у нас получается, что рынок для нас в некотором роде разделен. Один клиент образованный, который знает, чего он хочет. Он приходит и тогда он понимает, действительно, какая разница между вот этими двумя жесткими дисками и сервером. С другой стороны, есть достаточно большое количество клиентов, к которым надо прийти и объяснить, что вот это им нужно, потому что сами они этого не знают. Они живут, в принципе, и сейчас неплохо. Последних гораздо больше.

Из зала: То есть, вы говорите про две абсолютно разные группы клиентов?

Да. Мы постарались рассказать обо всех ситуациях, с которыми сталкиваемся на рынке.

Из зала: А как вы тогда решаете такую проблему: вот вы простому клиенту объяснили, что он должен купить у вас что-то, то, что ему угодно. Дальше простой клиент делает поиск в Google и на первых пяти строчках находит более дешевое предложение. И информированности клиента, вот, у него нет админа, не хватает, чтобы объяснить, почему ваше решение более дорогое. Как вы поступаете в данном случае?

Тут уже надо нам объяснять, почему нужно именно наше решение.

Из зала: Как вы объясняете?

Есть рынок SaaS. Есть услуга бизнес-почты. Ни для кого она не секрет. Их предлагает масса поставщиков услуг. И здесь мы не дорогие. Мы все, примерно, идем здесь в рынок. Кто-то берет 390, кто-то берет 310, кто-то берет 300, 305, 395. Здесь разница невелика. И здесь клиент нас не найдет дорогими. Мы здесь не говорим, что мы, вот, такие высококачественные, поэтому мы дороже. Мы говорим, что лучше купить у нас, так как мы стоим столько же, но у нас гораздо меньше вариантов того, что когда-нибудь вы останетесь без хостинга. Другое дело, когда клиент покупает мощности под разворачивание своего интернет-проекта, который покупает мощности под то, чтобы вынести свое программное обеспечение, и вот здесь мы уже оказываемся несколько дороже, чем наши конкуренты, которые предлагают схожие сервисы по более дешевым ценам. Вот в данном случае – да, нам приходится объяснять. У нас есть свои аргументы, потому что у нас есть оборудование от вендоров, которые заработали себе репутацию, что, в общем-то, не просто. У нас есть решения виртуализации, которые на сегодняшний день одни из самых продвинутых. И это помогает.

Из зала: То есть, если простому клиенту вы предлагаете рыночную цену, то вы говорите, вот, у нас лучше. Если вы говорите квалифицированному клиенту, то вы объясняете свои услуги. Это две разные группы.

Да, не имеет смысла грузить простого клиента сложными вещами.

Из зала: Еще вопрос. Как рынок потенциальных клиентов вы сегментируете, то есть, вы идете к определенной нише, например, промышленных предприятий, либо ориентируетесь на средний рынок, то есть, вы «всеядны»?

На сегодняшний день мы всеядны, вот, сейчас. Потому что мы не так давно работаем на рынке, чтобы для себя выбрать сегментацию и решать, что мы работаем только с нефтеперерабатывающим сектором или горнодобывающим, или еще каким-то. В принципе, надо понимать, что те услуги, которые сейчас можно реализовать с помощью облаков, они применимы где угодно. Аптека, туристическое бюро или



нефтеперерабатывающий комбинат, все это можно строить на облаках различного масштаба. Кто-то будет строить частный cloud, кто-то будет пользоваться public cloud. Поэтому четкой сегментации на сегодняшний день именно по отраслям не существует. Существует по информированности и тяжести клиента.

Из зала: У вас есть каналы продаж, которые считаются перспективными? Вот, как поступают некоторые? Они являются дочерним предприятием и используют уже существующую инфраструктуру, у них есть готовая база клиентов головной компании или дата-центра. Вот, вы что-то так делаете?

У нас нет дата-центра, у которого мы можем взять клиентскую базу. Но, может быть, в этом плане и плюс. Потому что они, на мой взгляд, несколько более консервативны и для них это пока прощупывание территории. А, вот, для нас это уже как выбросили в воду и надо плыть. Соответственно, есть та часть сервисов, которые достаточно простые, которые может нагуглить какой-то сотрудник, руководитель компании или отдела и использовать их. Тут традиционное решение продвижения – Яндекс, Google, CEO, контекст. Если мы говорим о каких-то тяжелых решениях, то, как правило, тут уже работает индивидуальное продвижение, прямое.

Из зала: Если к вам приходит продвинутый клиент и говорит, что, вот, вы предоставляете высокотехнологичное решение, SLA, что в этом смысле вы можете гарантировать, если у вас одно подготовленное SLA, или вы для каждого клиента готовите решение, если у вас одна и та же инфраструктура, то как вы решаете проблемы распределенности?

SLA, конечно, есть. Распределяется и у нас и у других компаний, которые предоставляют его, по уровням ответственности. То есть, SLA – это соглашение об уровне обслуживания. И, если клиент ожидает надежность на определенном уровне, то, естественно, наш программно-аппаратный комплекс, как мы его называем, наше железо и софт, они имеют один единый высокий уровень надежности. Но, мы можем заключать разные SLA, в которых оговаривается наша ответственность за те самые сбои, которые, мы надеемся, не произойдут. Одному клиенту может потребоваться надежность сверхвысокого уровня, и за каждый час нам придется платить большие деньги как компенсацию, мы можем договориться с ним на этом. Кому-то нужна просто надежность, нужно зафиксировать ее. Со снижением требований снижается наш уровень ответственности за какие-то перебои в работе сервиса. В этом разница в заключаемых соглашениях SLA.

Возвращаясь к предыдущему вопросу по поводу сегментирования клиентов. Мы не сегментируемся по отраслям. Так, и агропредприятие, которое владеет десятком ферм, и hi-tech компания или любая современная компания, которая, например, предоставляет юридические консультации в области сделок по слиянию компаний, они и та и другая могут быть нашими клиентами. Поэтому мы не можем работать по отраслям. Но мы в силу того, что предоставляем сервисы более сложные и более дорогие, конечно же, ориентируемся на компании среднего сегмента. Здесь средний сегмент, скорее, по объему потребляемых услуг. Потому что не секрет, что компания – разработчик какого-нибудь приложения может иметь в штате 10 человек, но иметь большой оборот, большие продажи, хорошие финансовые показатели, и, естественно, это наш клиент. Точно также им может стать компания, в которой 150 человек, которая в целом демонстрирует такие же финансовые показатели. Я к чему это говорю? Потому что на объем штата компании тоже невозможно ориентироваться. Плюс, если очень крупная или не очень крупная, но компания, хорошо работающая с точки зрения финансовой, то она может замечательно свои большие деньги потратить по массе разных ситуаций. и мы тоже не можем ориентироваться на них, потому что многие люди скорее купят новую машину для выездов руководства, чем куда-то еще потратят. Здесь, в таком случае, мы отталкиваемся

не от финансовых показателей, не от штата, не от отрасли деятельности, а от того, что ей может потребоваться. Например, очень небольшая компания владеет очень популярным интернет-магазином, который к тому же имеет в своем ассортименте сезонные товары. Пошла рекламная акция (лето, осень, праздник и так далее), пошел большой наплыв клиентов. Они и так, в принципе, имеют посещаемый магазин, соответственно, его всегда удобнее и дешевле вынести в облако. Тут же с нашей помощью они могут регулировать объем предоставляемых им ресурсов, гибко платить, соответственно, только за это. И они, естественно, являются нашими клиентами 100%. Но, видите, это – ИТ, интернет-магазин. При этом какая-то другая компания, например, ранее упомянутый агрохолдинг, может иметь 1000 сотрудников, которые, в принципе, в своей ежедневной работе используют электронную почту. И это будет точно такой же объем ресурсов. Просто, специфика разная. И с этой компанией мы с удовольствием будем работать, и с этой.

По поводу канала продаж я уже, в принципе, сказал. И еще настолько огромный разброс. Невозможно говорить, что мы работаем и будем работать только так. Конечно же, мы будем идти вместе с рынком. Все это будет выкристаллизовываться не только у нас, но и у всех компаний, которые работают в подобной области. Тогда уже будет более ясно. Тогда уже будет достигнута та самая критическая масса информированности, тогда те, кто на рынке уже давно, кто хорошо отстроил свою работу, смогут немного передохнуть, выдохнуть, откинуться в кресло и просить секретаря приглашать все новых и новых клиентов, которые сами будут идти. Но, это идиллическая картина, которая может быть наступит через какое-то время.

Из зала: Вот, вы рассказывали о распределенности.

Это несколько аппаратных модулей. Дата-центр мы выбрали с точки зрения оптимального соотношения надежности и стоимости услуг. В том, что касается дата-центров мы далеко не новички, поэтому выбирали уже обладая большим запасом информации, в том числе, закрытой. Конечно же, если что-то случится с дата-центром, будут сбои в нашей работе и массы других сервисов, которые там размещаются. Но нет факторов, которые могут увеличить вероятность этого сбоя. Мы сейчас довольны. Далее с точки зрения производительности мы планируем использовать несколько дата-центров, кто-то ближе к нашим клиентам, у кого-то своя специфика работы. Но сейчас мы в рамках одного дата-центра резервируем наши мощности на уровне оборудования. Образно говоря, несколько полок с дисками, управляемые несколькими контроллерами, которые стандартно объединены с тем, чтобы в случае какого-то сбоя реплицировать, передавать данные на работающие элементы. Здесь лучше скажут технические специалисты. Если в двух словах ответить на вопрос, то резервируемся мы в аппаратной, то есть, имеем 2-3-5 одинаковых систем, которые между собой замкнуты. Если одна выйдет из строя, то будет работать вторая. То есть, они работают не вместе, а по паре.

Из зала: Оборудование дорогое?

Да.

Нет, в принципе, на сегодняшний день такого клиента, который бы захотел платить за тотальную бесперебойность на случай атомной войны, потому что за эти деньги проще построить свой private cloud. Иначе нам придется строить два, три, несколько идентичных комплекса, которые будут целиком и постоянно реплицировать. Это настолько дорого, что таких клиентов нет.

Из зала: У вас одинаковая степень репликации или для каждого своя?

Есть базовая, а дальше в зависимости от пожеланий клиента. Мы можем и ежеминутные бэкапы делать и загружать их.



Из зала: Я смотрел информацию на вашем сайте. И помню, что у вас разные тарифы. А как у вас квоты выделяются? Как у вас строится построение сервиса? Как происходит масштабирование, автоматически?

Нет. На сегодняшний день автоматического масштабирования нет. Во-первых, мы мониторим ресурсы клиента, мониторятся ресурсы по заявкам, на «горячие» мы можем увеличивать. Мы не будем умалчивать. Есть компании, которые используют автоматический элемент. Они себя считают, возможно, более экономичными, чем мы, более соответствующими каким-то разным стандартам. Точно так же, как любые относительно новые подходы в России, эксперты расходятся во мнении, что считать самым «трушным». Возникло такое выражение – «облако с ручной коробкой передач». Я об этом немного упоминал вскользь, когда говорил о том, как мы сами себя отстраиваем относительно других компаний. Те, кто предоставляют максимум автоматизации, у них, да, все происходит автоматически и никто об этом не заботится. Клиент не видит подоплеку автоматического сервиса. У нас все проще. Мы, во-первых, просчитываем все очень серьезно, нагрузки клиентские, которые будут, в рамках того самого кастомизированного подхода. Кроме того, мы можем без доп.соглашения с клиентом, если он, вдруг, уперся, для сохранения работоспособности мы просто по собственной инициативе площадь ресурсов дадим. разница с автоматизированной системой. В автоматизированной системе задержка может быть в минуту, а у нас может быть 3 минуты. Но при этом это абсолютно разные архитектуры с абсолютно разной степенью надежности. И как показывает практика, я не называю намеренно компании, но облака с автоматическим масштабированием, там сбои гораздо чаще. Это не грязный пиар, это статистический факт. Мы остановились на ручном варианте.

Из зала: Вы можете перейти на автоматическую систему?

Пока, нет. Мы рассматриваем такой вариант, но в ближайшем будущем, через 1 – 2 месяца, этого не будет.

Из зала: Скажите, вот, вы сказали про облака, про облачность, в этом случае, когда вы говорите про масштабируемость, она, все равно, вторична. Есть ли разработки не делаются клиентам непосредственно по долгу, то в этом случае вторичным масштабируемость быть не может. То есть, клиенту придется испытывать ограничения.

Вы понимаете, в чем дело? Ведь бесконечного во вселенной, в принципе, ничего не бывает. Я это говорю потому, что очень маловероятно... Помните, мы говорили про дата-центр? Наверно, кому-то теоретически понадобится настолько сверхвысокий уровень надежности с резервированием на уровне дата-центра. Но таких клиентов исчезающее мало. Точно также то, о чем я сейчас скажу. Это, конечно, вероятно и возможно, но, опять же, возможность исчезающее мала. Что это? Например, когда у определенного важного высоконагруженного клиента вдруг в одночасье скакнет нагрузка в 10 раз. Мы не говорим сейчас о ddos, а говорим о полезной нагрузке. Это такая вероятность, которая исчезающее мала. И, если, единомоментно в 10 раз скакнет, возможно, что какие-то затруднения это вызовет. Но, так как это, в принципе, крайне маловероятная ситуация и нагрузки растут более плавно, даже, если они со временем вырастают больше, чем в 10 раз, мы это умудряемся отслеживать. Да, действительно, предел в аппаратной, железо есть железо. Оно не резиновое и растянуть его выше того, что оно есть, невозможно. Как мы с этим боремся? У нас используются блэйд-серверы. Один блэйд-сервер мощнее практически любого полноценного полноразмерного сервера в силу своей архитектуры. Мы стараемся сделать больше процессорную мощность, больше памяти, меньше виртуальных машин положить на один конкретный блэйд-сервер. Соответственно, если клиент, действительно, настолько тяжелый, что существует подобная вероятность. Вот, я недавно подробно говорил про анализ, кто такой клиент, чем занимается клиент. Мы,



естественно, будем это учитывать. Если в двух словах сказать то, что я сейчас говорил. Мы готовы к росту нагрузки на клиента и заранее это закладываем, и считаем, что этот подход предотвратит сбой, если у клиента что-то подобное случится.

Из зала: По поводу ddos-атак. Вы предоставляете какую-нибудь защиту клиенту?

Это подгрузки схемы. Здесь, в принципе, этот подход уже оправдал себя, он работает. Дело в том, что это совершенно отдельный сектор бизнеса. Оборудование для эффективной защиты от ddos – это отдельная строка с большими нулями в бюджете. Проще создать отдельную бизнес-единицу под это. В наши планы, пока, это не входит. Мы, если понадобится, по запросу используем. У нас есть несколько партнеров с долгими наработанными отношениями еще, даже, не в рамках бизнеса Cloud One. Мы их сможем клиенту порекомендовать. Запас по мощности определенный у нас всегда есть. И ddos-атаки не самой выдающейся концентрированной мощности мы отобьем своими силами. Если что-то гораздо более серьезное идет, мы будем сначала работать на уровне дата-центра, потом, возможно, с партнерами по перенаправлению трафика. Способов борьбы с ddos очень много. Это как танки и снаряды. Мощность пушки увеличивается – растет крепость брони. Это где-то в линейной плоскости. Мы стараемся оставаться на гребне волны, и со слабыми боремся сами, со средними с помощью дата-центров, с крупными будем бороться еще какими-то методами. Самое главное, что мы, в принципе, честные ребята и не говорим, что у нас все настолько круто, что никакие ddos вас не повалят. Нам кажется, что это хороший подход, когда трезво на вещи смотришь и точно также ведешь себя с клиентом. Когда понимаешь, что есть вещи, которым противостоять будет либо очень дорого, либо такие вещи исчезающее маловероятны. И заранее готовиться к наступлению такого маловероятного фактора – это глупо, это выбросить деньги.

Возвращаясь к аппаратным моментам. У любой компании, которая использует серьезное железо в бизнесе, у нее должны быть налажены связи с поставщиками. У нас такие связи есть, и, если, вдруг, придет такой клиент, который говорит: «Я куплю у вас все, что есть. И мне еще надо». Мы скажем: «Отлично. Сейчас сделаем».

Из зала: Были клиенты, которые рассматривали ваш сервис как резервный дата-центр?

Да, есть такие. Вы имеете в виду как резервную площадку?

Из зала: Да. Что в таком случае они от вас хотели, если у них что-то случится, то они бегут к вам?

Это «горячее резервирование». Причем, я очень верю в таких клиентов, потому что, как правило, к нам приходят резервироваться те, кто сейчас стоит на своем железе, и они приходят и берут у нас в резерв мощности. Я уверен, что пройдет год и когда срок эксплуатации основного железа будет подходить к концу, они все равно основную площадку разместят у нас. Если это, конечно, богатый клиент, то он построит свою площадку, а если это клиент, который умеет считать деньги, то он придет к нам. В принципе, они выстраивают полноценный дубль, может быть, рассчитанный под чуть меньшую нагрузку, чтобы не переплачивать за этот резерв. Соответственно, они, практически, дублируют свою систему.

Из зала: Насколько часто клиентов приходится убеждать и говорить им, что, вот, у нас оборудование хорошее, не может быть задержек, высокая степень защищенности от сбоев?

Наверно, 60/40 в пользу людей, меньше разбирающихся в железе, но имеющих больше возможностей принимать решение. Я немного поясню. Как правило, по крайней



**СМАРТ
СОРСИНГ**

Сообщество руководителей ИТ-компаний www.smartsourcing.ru

мере, сейчас наработанная практика показывает, что тот объем бизнеса, тот уровень компаний, с которыми мы работаем, они предполагают, что руководитель в какой-то мере понимает, чем занимается компания и представляет ее потребности. Может он не понимает, какой объем оперативной памяти требует блэйд-сервер, но, в целом, он примерно понимает структуру, как это должно более-менее работать. Соответственно, какие-то поверхностные знания он имеет.