**Цировые технологии в бизнесе**

Оглавление

[Как вести себя в соцсетях начинающим предпринимателям 1](#_Toc2497593)

[Как построить стратегию бизнеса в соцсетях 3](#_Toc2497594)

[7 сфер, где анализ данных усилит ваш бизнес 14](#_Toc2497595)

[6 ошибок при внедрении системы бизнес-аналитики 17](#_Toc2497596)

[Что большая четверка мобильных операторов делает с нашими данными 21](#_Toc2497597)

[Топ-менеджеры боятся, что цифровые технологии ослабят их позиции в корпоративной иерархии. 25](#_Toc2497598)

[7 задач, которые вы решите, создав базу знаний 29](#_Toc2497599)

[Интеллектуальное предпринимательство 34](#_Toc2497600)

[Войны в интернете: какой информации можно доверять 44](#_Toc2497601)

[Как понимать аналитику 48](#_Toc2497602)

[CRM-система и «Облака» 51](#_Toc2497603)

[Кому вообще нужны эти CRM-системы? 74](#_Toc2497604)

[Топ 10 мифов облачных технологий по версии Gartner 79](#_Toc2497605)

**[Вернуться в каталог сборников по менеджменту](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)**

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Как вести себя в соцсетях начинающим предпринимателям

Никогда не поздно и не страшно. Простые советы новичкам по вхождению в соцсети.

[Наталья Соколова](http://www.cossa.ru/profile/?ID=128856), [Академия Rocket](http://bigsmmday.by/)

Чуть ли не каждый день кто-то из ваших знакомых начинает бизнес. Открывает автомастерскую, печёт пироги на продажу, стрижёт барышень, выгуливает кошек, продаёт китайские часы с наценкой. Но далеко не каждый из них знает, как и зачем использовать социальные сети. А тем более делает это правильно.

Организатор конференции [BIGSMMDAY](http://bigsmmday.by/) академия Rocket подготовила инструкцию для начинающих предпринимателей. С её помощью вы разберетесь, как вести личные и корпоративные странички в соцсетях, чтобы не подпортить репутацию и заполучить новых клиентов. Если среди ваших друзей затесалась парочка бизнесменов на старте, поделитесь с ними этой статьей.

**Позиционирование**

Во-первых, разделите страницу компании и личную страницу. Но личная — это не значит, скрытая от глаз клиентов и партнёров. Помните о своей репутации, собираясь выложить фото с домашней пьянки. Воздержитесь от провокационных высказываний, чтобы не навредить бизнесу. Но не избегайте личного контента, чтобы клиенты могли узнать вас поближе.

[Таргетированная реклама в Facebook и Instagram — онлайн-курс](http://www.cossa.ru/bitrix/rk.php?id=844&site_id=s1&event1=banner&event2=click&event3=1+%2F+%5B844%5D+%5Barticles%5D+%D0%92%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%BA%D0%B0_%D0%A1%D0%91%D0%A1_%D0%A2%D0%B0%D1%80%D0%B3%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F+%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0&goto=https%3A%2F%2Fgoo.gl%2FFiiejj)

21 день, шесть учебных модулей.   
Пошаговые задания, чек-листы, интерактивы, шаблоны документов и обмен опытом. Дипломы и сертификаты о прохождении курса.  
[Узнать больше >>>](http://www.cossa.ru/bitrix/rk.php?id=844&site_id=s1&event1=banner&event2=click&event3=1+%2F+%5B844%5D+%5Barticles%5D+%D0%92%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%BA%D0%B0_%D0%A1%D0%91%D0%A1_%D0%A2%D0%B0%D1%80%D0%B3%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F+%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0&goto=https%3A%2F%2Fgoo.gl%2FFiiejj)

Реклама

*Из профиля* [*Алексея Купреева*](https://www.instagram.com/alex_kupreev/)*, сооснователя академии Rocket*

Во-вторых, проверьте, соответствует ли позиционированию «Я — предприниматель» личная страница. Это позволит легко отыскать партнёров, привлечь медийные персоны в качестве адвокатов бренда, оказаться в тусовке успешных предпринимателей.

Чтобы разобраться, посмотрите, кто у вас в подписчиках. Прошерстите свои фотографии. Нет ли там компрометирующих снимков, отметок, комментариев? Продумайте, какую полезную информацию вы сможете давать у себя в аккаунте, касательно вашей сферы деятельности? Людям должно быть интересно подписываться на вас.

В-третьих, ведите активную общественную жизнь. Посещайте профильные для себя выставки, ярмарки и конференции. Фотографируйтесь со спикерами, встречайтесь с менторами, ходите на бизнес-знакомства. Участвуйте в обсуждениях своей тематики в Telegram-чатах. Реагируйте на юридические, политические, финансовые изменения в мире, касающиеся вашей сферы, постами. Отмечайте в своих публикациях лидеров мнений, чтобы добиться от них комментариев. Так вы увеличите охват.

Алексей Купреев настоятельно советует обзавестись дружным комьюнити на Facebook. Это позволит легко заводить знакомства в бизнес среде вне зависимости от места нахождения. Заручайтесь поддержкой, просите протекции, публикуйте фотографии со встреч, делитесь инсайтами. Facebook откроет для вас массу возможностей, связей, контактов, знакомств. А значит, ваш бизнес сможет уйти далеко за белорусские горизонты.

**Контент**

Перед тем как создавать очередную страницу в Twitter, Telegram, Facebook, Instagram, «ВКонтакте» или «Одноклассниках», задумайтесь: «А мне есть о чём рассказать?».

Если вы собираетесь везде просто дублировать контент, ответ «Нет».

Если вы хотите делать репосты со страниц партнёров или публиковать контент конкурентов, ответ «Нет».

Если вы сами не понимаете, какую пользу несёте людям и зачем им подписываться на ваш канал, ответ «Нет».

Избавьте себя и своего специалиста по SMM от ненужной работы, невыполненного KPI и общения с ботами. Потратьте лучше время на анализ своей целевой аудитории.

Где она сидит дольше всего? Как ей удобнее общаться с администратором — в мессенджере, по телефону или в личных сообщениях? Сможете ли вы генерировать качественный контент, который ей понравится?

Для этого пообщайтесь с отделом продаж. Его специалисты, как никто другой владеют такой информацией. Также создайте опросы в соцсетях и таргетируйте их на свою ЦА. Их результаты, во-первых, станут для вас неплохой базой. А во-вторых, вы получите ответы на наболевшие вопросы.

Последний вопрос, кстати, также важен, как и разбор ЦА. Багет в упаковке из крафтовой бумаги выигрывает у батона в мешочке. Используйте красивые, стильные визуалы. Подбирайте редкие фотографии на стоках, создавайте собственные инфографики. Начните работать с gif- и видеоформатами.

*Пример из*[*аккаунтов*](https://vk.com/alex.kupreev) *Алексея Купреева*

Залог успешного контента — сочетание пользы, красивой упаковки и близких читателю эмоций. Помните об этом каждый раз, создавая пост в социальной сети.

Кирилл Губич, ученик академии Rocket, потратил на осознание этой простой истины не один год. Зато теперь у него в штате фотограф, менеджер по работе с клиентами и контент-специалист. Каждый из них — профессионал в узкой сфере, но это позволяет делать уникальный, вкусный контент в группе и...продавать ежемесячно кроссовок на 7500 $.

**Общение**

Общение в рамках личной и корпоративной страницы должно быть дружеским. Не панибратским. Дружеским.

Располагайте к себе клиентов, отвечайте на их вопросы, отрабатывайте негатив шутками. Ставьте себя на место покупателя. Как вы отреагируете на удалённый комментарий? Грубость? Молчание администратора?

Не используйте заезженные скрипты, узнавайте у аудитории её мнение о новом продукте, качестве услуг. Советуйтесь, обсуждайте тренды. Ведь сегодня в социальных сетях важны не лайки, а охват публикаций. Чем больше людей о вас знают, тем больше клиентов у вас будет. Посмотрите, как отрабатывают негатив в аккаунтах одного из клиентов digital-агентства UFOX.

Такой подход не только подкупает, чтобы остаться на веки, но и позволяет переманивать других с помощью сарафанного радио.

*Клиент digital-агентства UFOX, партнёр Академии Rocket*

# Как построить стратегию бизнеса в соцсетях

Базовые принципы построения стратегии в соцсетях. Рассказывает Евгений Ольнев из агентства [«Гедокорп»](http://gedocorp.ru/). Есть спорные утверждения, но этим ведь маркетинг и интересен.

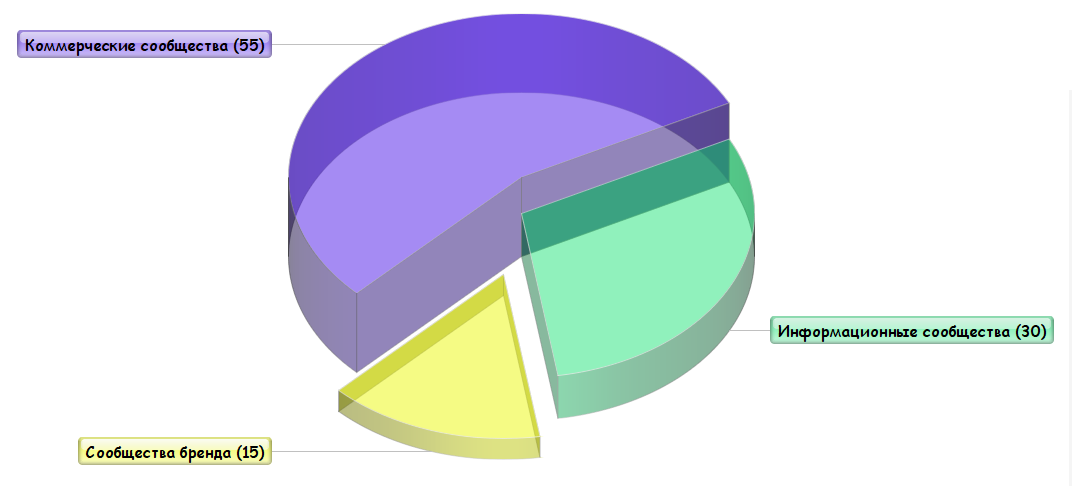
Кто-то зарабатывает на продаже рекламы в сообществах, кто-то продаёт товары или услуги через социальные сети, а кто-то выстраивает многошаговые продажи через бренд, его развитие и позиционирование в социальных сетях. Грамотная стратегия поможет достичь результата.

Коммерцию в социальных сетях можно разделить на три больших группы.

1. Продажа товаров и услуг.

2. Продажа рекламных мест.

3. Сообщества или аккаунты бренда компании.



Для каждой из этих групп применяется разная стратегия развития. Этапы стратегии почти не отличаются, а вот шаги разнятся.

Каждая стратегия включает в себя следующие блоки.

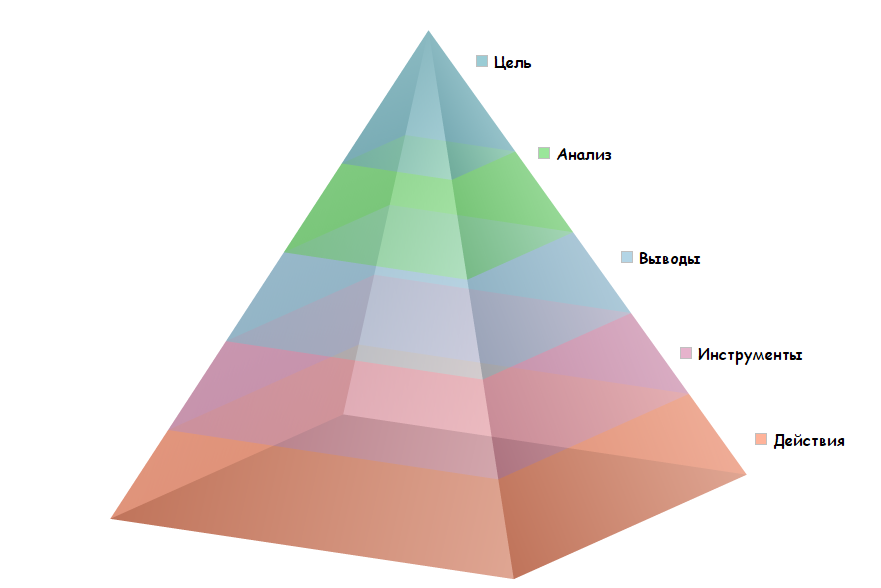
1. Цель.

2. Анализ.

3. Выводы на основании анализа.

4. Инструменты.

5. Действия: шаги.



**Подробнее о каждом блоке**

1. Цель

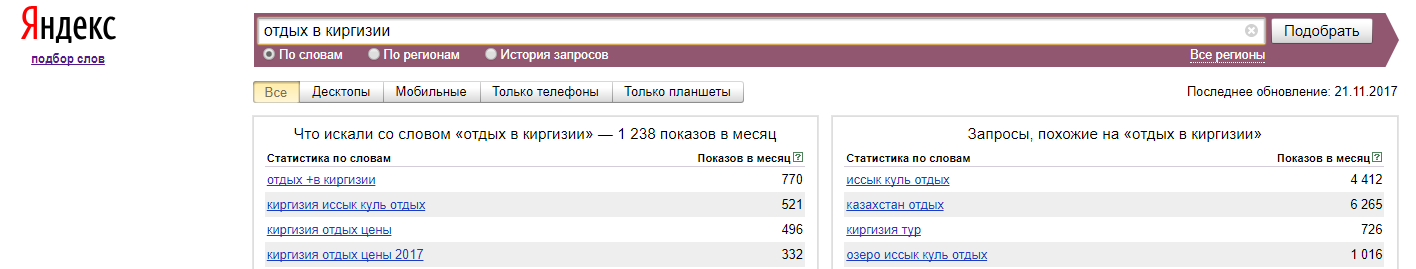
В данном случае под целью мы должны понимать не какую-то общую цель наподобие извлечения выгоды, а конкретную цель. Например, создать и развить сообщество, которое станет самым крупным и интересным новостным пабликом города. Ну или наладить продажу кроссовок через социальные сети и выйти на оборотку в какую-то конкретную сумму. Чем чётче цель, тем понятнее, как её достичь.

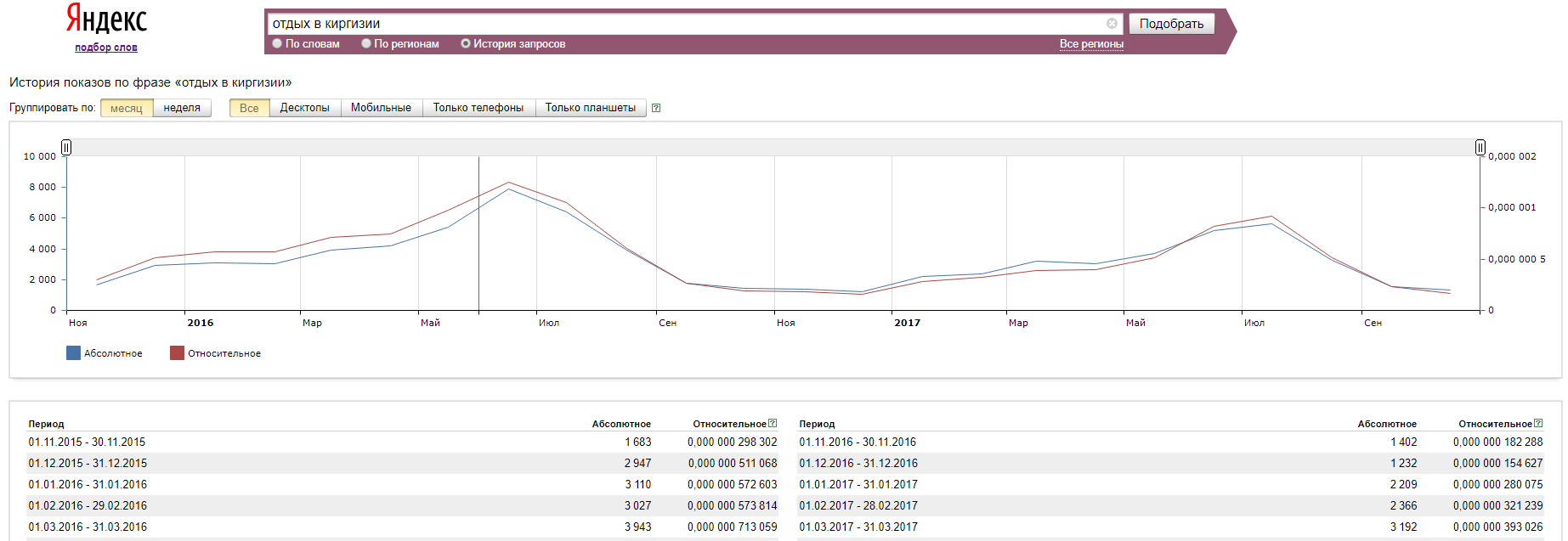
2. Анализ

Очень крупный блок, но очень важный.

Во-первых, нужно проанализировать политику спроса на то, что вы хотите развивать в социальных сетях. Тут много пояснять не нужно, главное понять, что ваш продукт, услуга или просто какой-то контент будет полезен и востребован. Анализ нужно проводить комплексно:

* анализ на основании спроса в поисковиках (через сервис wordstat.yandex.ru);

[](http://www.cossa.ru/upload/medialibrary/4c8/image6.png)

[](http://www.cossa.ru/upload/medialibrary/287/image9.png)

* анализ на основании мнения большой фокус-группы;
* на основании здравого смысла.

Во-вторых, необходимо проанализировать конкурентов. Вы должны понять, будете ли вы соответствовать рынку с вашей системой издержек, вашим предложением и вашими ресурсами. Для эффективного анализа и верной трактовки результатов я советую заносить все данные по конкурентам в сводную табличку. Также стоит учесть, что требуется анализ как прямых конкурентов, так и непрямых.

Чтобы понимать, кто есть непрямой конкурент, я приведу небольшой пример. Представим, что мы продаём квартиры в элитном жилом комплексе. На первый взгляд, наши конкуренты — это другие элитные ЖК или коттеджные поселки. Всё верно, но это только прямые конкуренты. А вот непрямые конкуренты — это автосалоны по продаже автомобилей премиум-класса. Почему? А потому, что у них та же целевая аудитория — их ЦА владеет немалыми деньгами, её заботит статус и престиж, она хочет жить удобно, комфортно и богато. Поэтому анализ конкурентов — важная и трудоёмкая задача.

В-третьих, нужно провести анализ своей целевой аудитории. Необходимо чётко понять портрет целевой аудитории:

* пол;
* возраст;
* интересы;
* в каких социальных сетях сконцентрирована;
* в какое время находится в социальных сетях;
* клиентское путешествие;
* социальный статус;
* семейное положение и другие детали.

3. Выводы на основании анализа

На основании полученных данных после анализа вы должны написать список выводов. Именно сформулированные выводы дадут понимание того, какие шаги необходимо осуществлять и какие инструменты для этого использовать.

4. Инструменты

Сервисы и ресурсы, которые помогут достичь результата.

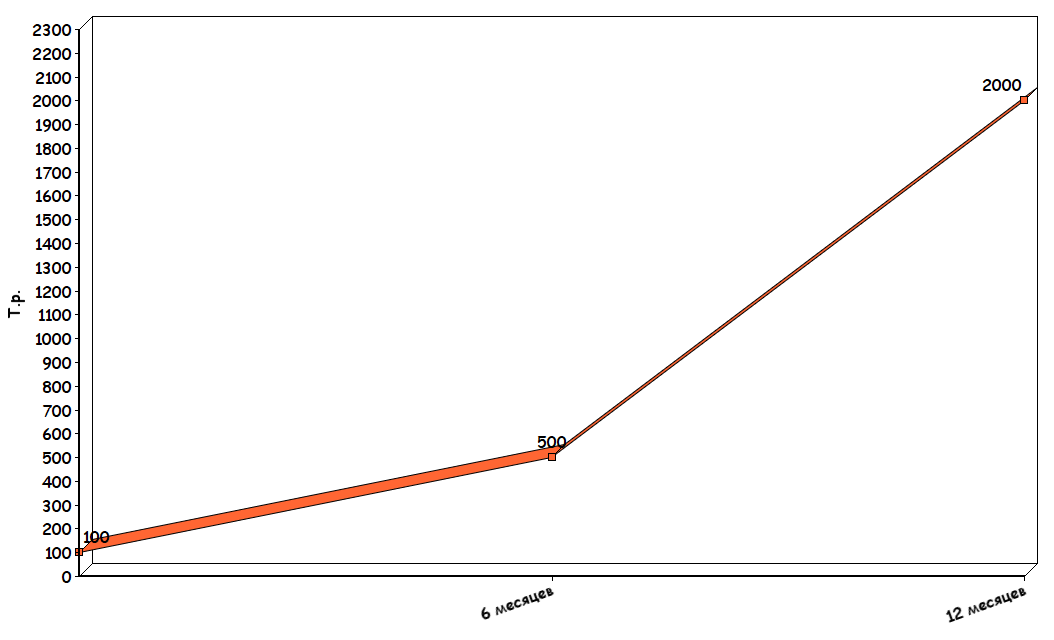
5. Действия

Инструкция, которую нужно выполнить. Рекомендую этот блок всегда дополнять числами: необходимый бюджет, прогнозируемое количество полезных действий, прогнозируемый оборот, прогнозируемая прибыль. Эти суммы необходимо применять к каждому действию во всём этом большом блоке. Также важна этапность самих действий и методы аналитики их эффективности.

**Примеры**

**Пример:** продажа мебели на заказ. Собственное производство.

**Цель:** продать мебель.



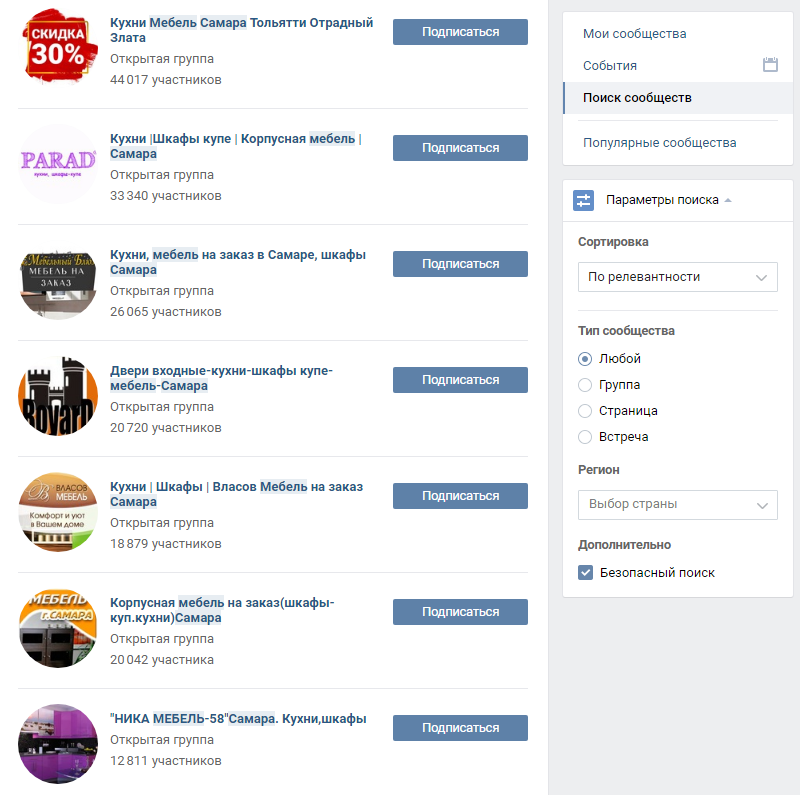
Планируемый рост продаж

1. Анализ спроса

Судя по аналитике сервиса wordstat.yandex.ru и группам ВКонтакте, товар будет пользоваться спросом. Но исходя из высокой конкуренции стоит предположить, что не любую мебель мы сможем рентабельно реализовать через социальные сети. Например, шкаф купе, вероятно, будет продать проще, чем «стенку» от пола до потолка, состоящую из 5 секций, длиной в 1 метр каждая. А проще это будет потому, что политика спроса на разную мебель абсолютно разная. Поэтому необходимо проанализировать, какую именно мебель необходимо продавать. Давайте для примера остановимся на шкафах и кухонных гарнитурах (представим, что мы проанализировали политику спроса с использованием выше озвученных способов — wordstat.yandex.ru и поиска по группам ВКонтакте, провели опрос среди знакомых и строим предположения.

2. Анализ конкурентов

Опираясь на аналитику спроса, мы также должны понять, где и как представлены конкуренты. Проанализируем прямых конкурентов в поиске групп во ВКонтакте и Instagram. В выводах мы увидим перенасыщенность схожих компаний. Далее мы должны выделить для себя плюсы и минусы конкурентов. Минусами конкурентов мы можем считать высокую стоимость продукции, отсутствие всех возможных способов связи с клиентом и нерегулярный постинг. Среди плюсов можно отметить наличие постоянных акций и использование современных виджетов и приложений для сообществ.

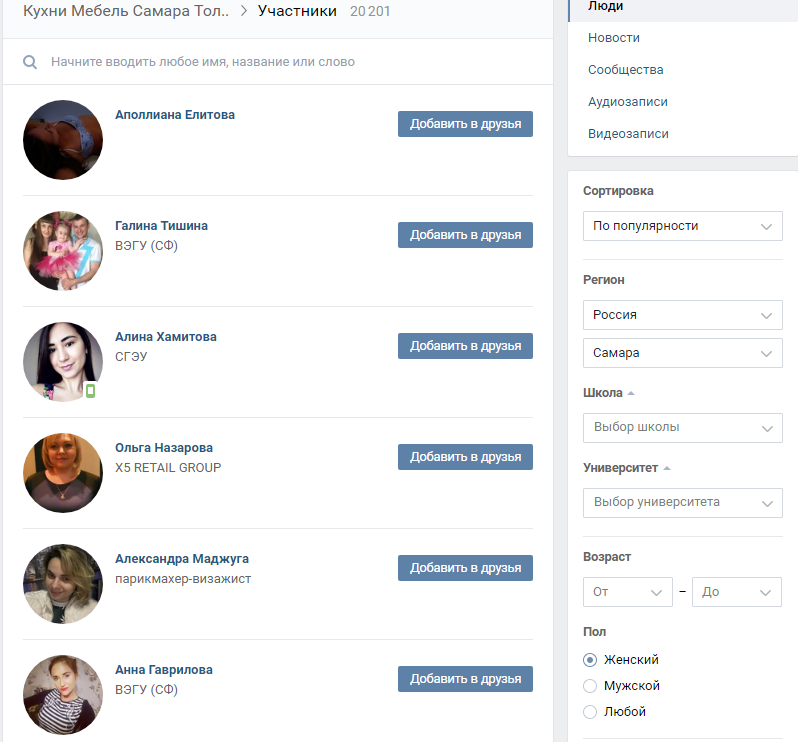


3. Анализ целевой аудитории

Много информации о целевой аудитории можно получить, проанализировав имеющийся опыт работы. Для этого нужно вести CRM или другим способом фиксировать информацию о клиенте. Если не фиксировали, то используйте опыт конкурентов! Для этого потребуется просто чуть больше времени и развитая логика.

Для анализа целевой аудитории через конкурентов мы можем использовать специальные сервисы («Крио-менеджер», «Дезертир», «Церебро.рф»). А можем всё сделать вручную — как правило, это более качественным выбор, так как не все пользователи в настройках профиля указывают полную информацию (например, о детях), но вручную можно определить, что у человека есть ребенок, по фото на его стене и другим косвенным признакам. Так портрет целевой аудитории может быть скорректирован, в отличие от итогов аналитики автоматическими сервисами.

Мы заходим в сообщества или аккаунты конкурентов и изучаем портреты подписчиков. Изучив по несколько десятков человек в каждом сообществе (общее количество изученных профилей может достигать и 1000, при этом во время изучения необходимо ориентироваться на вновь вступивших в группы, тогда картина будет максимально актуальна, а данных будет достаточно даже для сообщества в 20 000 человек), мы сможем понять пол, возраст, сферу деятельности и интересы, социальный статус, время максимальной активности в сети, портрет ценности клиентов, их семейное положение и частично клиентское путешествие. Но вот по последнему пункту необходимо всё же провести более тщательное исследование. Нужно представить себя клиентом, а также на его место посадить ещё несколько друзей или знакомых, и после выполнить все шаги, необходимые для верного выстраивания клиентского путешествия.



Выводы из анализа

На основании анализа понимаем:

1. Нам стоит позиционировать себя в сети как производителя именно шкафов и кухонной гарнитуры. То есть именно это будет точкой входа, а всё остальное будем продавать, не делая на этом упор.

2. Нам необходимо разработать контент-план, использовать всевозможные приложения и виджеты в социальных сетях, планировать и проводить масштабные акции, держать на высоком уровне качество коммуникации с потенциальными клиентами и придерживаться средней ценовой политики.

3. Целевая аудитория — женщины, 25–40 лет, замужем, 1–2 ребёнка, занимают не управляющую должность или находятся в декрете, интересуются дизайном интерьеров, готовкой и воспитанием детей, в сети находятся в большей степени поздним вечером, мебель выбирают через поисковики и социальные сети, опираясь на характеристики, визуализацию, стоимость и отзывы.

Инструменты

Давайте порассуждаем.

У нас есть цель — продать. Что нужно сделать для того, чтобы продать?

1. Сделать так, чтобы о нас узнали.
2. Сделать так, чтобы нам было чем заинтересовать.
3. Сформировать дополнительную мотивацию, чтобы спровоцировать покупку в случае нерешительности клиента.

Но не стоит забывать отдельно про сервис — с каждым привлечённым лидом необходимо провести коммуникацию быстро и качественно.

Теперь давайте подумаем шире.

1. Для того чтобы о нас узнали, надо сформировать большой охват. Что нам может в этом помочь?

* Виральный контент.
* Таргетированная реклама.
* Рекламные посты.
* Партнёрская сеть.
* Конкурсы, розыгрыши, акции.

2. Для того чтобы заинтересовать потенциального клиента, нам надо какими-то условиями выделиться из общей массы конкурентов. Что это может быть?

* Цена.
* Необычная мебель: дизайнерская, мебель-конструктор и другое.
* Акции.
* Наличие точек продаж в каждом районе города.
* Очень короткий срок изготовления мебели.

3. Вариантов дополнительной мотивации много.

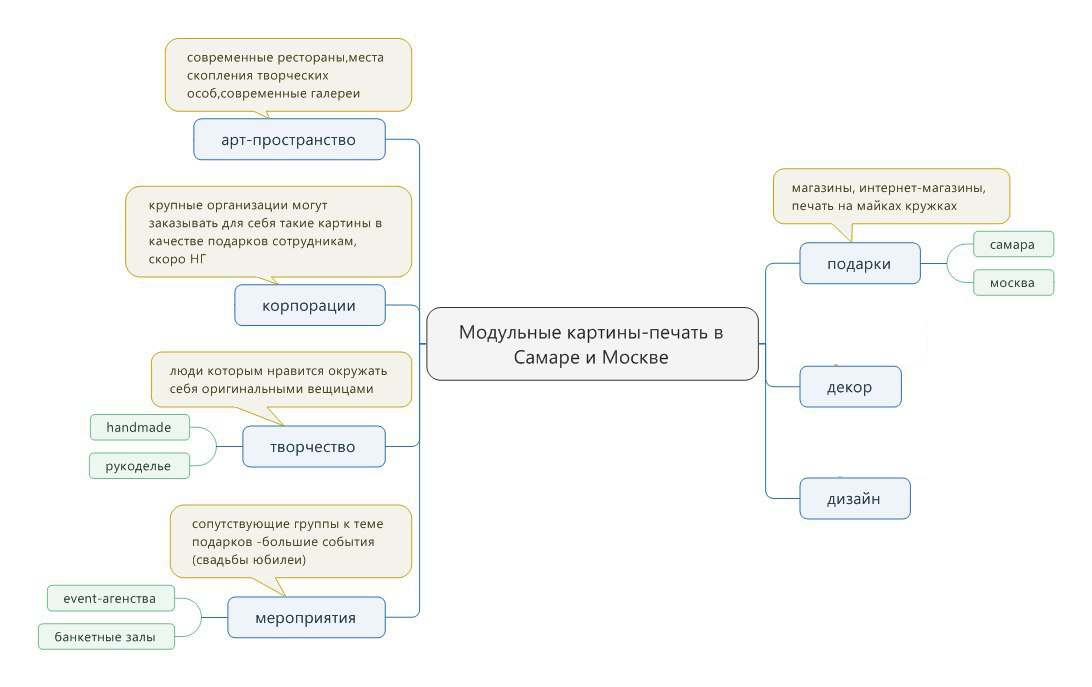
* Программа лояльности.
* Бонус или большая скидка при покупке.
* Бесплатная услуга: доставка и монтаж.
* и так далее.

Данные варианты — это чаще всего стандартные опции у большинства компаний. Но нам не нужно изобретать колесо. Конкретно в этом случае речь идёт именно о совокупности действий, что позволит обойти конкурентов и «добить» клиента.

Действия

Необходимо реализовать все пункты, которые расписаны выше. Каждый пункт сейчас подробно обсуждать не будем, рассмотрим три.

**1. Партнёрская сеть: рассмотрим на примере выстраивания партнёрской сети во ВКонтакте.**Чтобы не упустить важного партнёра, я советую использовать любой сервис с возможностью создания Mind Map.

[](http://www.cossa.ru/upload/medialibrary/53a/image4.png)

Алгоритм следующий: составляем список максимально приближенных к нам тематик, но не конкурирующих с нами. Если мы занимаемся производством и продажей мебели, то наши возможные партнёры — это сообщества по ремонту квартир, дизайну интерьеров, пошиву и продаже штор. Таким образом, мы обрастаем связями с потенциальными партнёрами. Затем мы смотрим и понимаем визуально, кто бы ещё мог быть нашим партнёром. Например, к группам по дизайну интерьеров (именно к информационным группам) относятся сами дизайнеры, а значит, нам будут полезны и они.

После составления направлений возможных партнёров пора наполнить карту. Для этого анализируем выдачу во ВКонтакте и заносим в карту только те группы, где живых пользователей из нашего региона больше или столько же, сколько пользователей в нашем сообществе. А после начинаем проводить с ними переговоры о взаимной рекламе.

Есть простой способ сэкономить время, но не деньги, к сожалению, — подобрать так же интересующие нас группы, где есть наша целевая аудитория, и затем договориться с ними о покупке рекламы, то есть о платном размещении в их группах информации о нас. Как показывает практика, если подобрать группы максимально релевантно, то конверсия в результат будет высокая.

**2. Акции.**Советую воспользоваться следующим алгоритмом.

1. Провести опрос в своей группе о том, какая акция им была бы максимально интересна: именно в формате голосования за тот или иной вариант акции.

2. Провести мониторинг проводимых уже акций в группах конкурентов (в целом по России).

3. Провести сравнение эффективности акций: количество лайков, репостов, комментариев.

4. Просчитать рентабельность проведения конкретной акции. Мы должны помнить, что акция в идеале должна снизить процент маржинальности, а не привести к большим минусам в компании.

5. Подготовиться к акции. Сформулировать текст акции, адекватные условия, нарисовать иллюстрации (обязательно качественные и уникальные). Если говорить об акции не только в одной социальной сети, а в целом, то необходимо продумать универсальные условия участия в акции.

6. Грамотно запустить акцию. Заранее необходимы анонсы акции, запустить её точно в обещанное время.

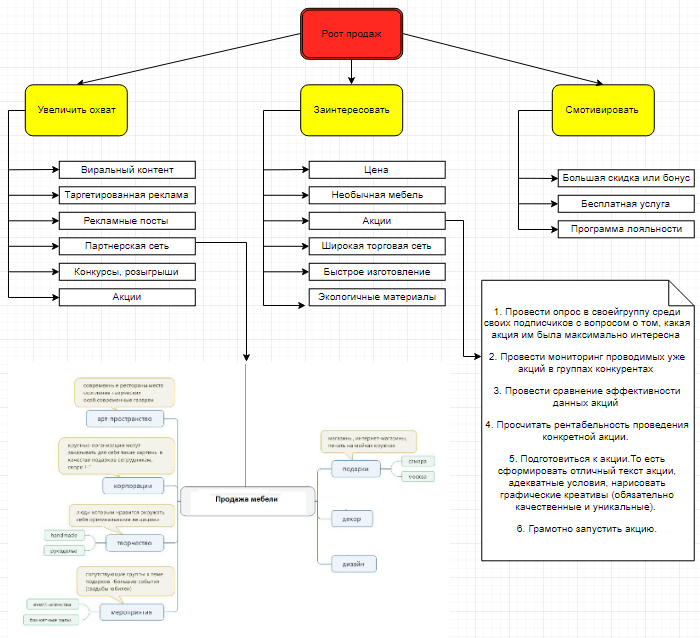
**3. Дополнительная мотивация**

Нужно понимать, что сейчас абсолютно все используют скидки и бонусы. Но иногда это выглядит смешно (скидка с конечным итогом в 250 ₽ при стоимости покупки в 40 000 ₽). Поэтому важно, чтобы предлагаемая вами мотивация была реально существенная. Несколько примеров:

1. При покупке кухонного гарнитура вытяжка или духовой шкаф в подарок.

2. При заказе шкафа-купе изготовление комода со скидкой 70%.

3. При заказе любой мебели мы её бесплатно довезём, поднимем, соберём и подключим всё необходимое для беспроблемного использования.

[](http://www.cossa.ru/upload/medialibrary/d81/image3.png)

**Выводы**

1. Стратегия развития бизнеса в социальных сетях — это почти то же, что и бизнес-план для развития дела. Должна быть чёткая стратегия.

2. Важно правильно проанализировать бизнес в социальных сетях.

3. Для реализации стратегии важно подобрать подходящие инструменты. Здесь каждый эксперимент может как привести к успеху, так и напрочь «завалить» уже достигнутый результат. Поэтому рекомендую перед выбором инструментов обучиться у специалистов или воспользоваться услугами агентств.

4. Работать над продвижением нужно непрерывно, а не от случая к случаю. Важны скорость, качество и анализ промежуточных результатов.

5. Чтобы реализовать стратегию по плану, важно выполнять все запланированные шаги. Пропускать что-либо — значит пропускать конкурента вперёд.

Подытожим

Уделите время разработке концепции своих соцсетей. Продумайте, кто вы и что вы. Будьте живым, общительным человеком, открытым для новых и полезных знакомств. Заботьтесь о том, чтобы быть полезным своим клиентам. Решайте их проблемы и боли.

Помните о качестве не только товара или услуг, но и своего контента. Работайте над своей узнаваемостью.

# 7 сфер, где анализ данных усилит ваш бизнес

Анна Набиуллина Нач. отдела, зам. руководителя, Украина

Почему бухгалтерских и маркетинговых отчетов уже недостаточно для принятия решений даже в практике малых компаний.

Малый бизнес в странах СНГ пока не применяет анализ данных для развития бизнеса, определения корреляций, поиска скрытых закономерностей: предприниматели обходятся отчетами маркетологов и бухгалтеров. Руководители малых и частично средних предприятий больше полагаются на свою интуицию, чем на анализ. Но при этом у аналитики огромный потенциал: она помогает снизить затраты и повысить прибыль, быстрее и объективнее принимать решения, оптимизировать процессы, лучше понимать клиентов и совершенствовать продукт.

Аналитика данных должна стать приборной панелью вашего бизнеса. Многие предприниматели сегодня считают: «Заработал деньги – вот и славно!», но при этом неправильно используют ресурсы и потенциал своего предприятия. Чтобы выявить скрытые аспекты бизнеса, необходим хороший аналитик, которые выявит лишние расходы, неэффективные процессы и исправит их (например, разработав систему KPI для сотрудников).

Бухгалтер не заменит аналитика

Руководители малых предприятий часто полагают, что отчеты маркетологов и бухгалтеров достаточно адекватно отображают деятельность компании. Но на основе сухой статистики принять решение очень сложно, а ошибка в подсчетах без профильного образования неминуема.

Кейс 1. Пост-анализ акционных кампаний. К Новому году предприниматель объявил акцию, в рамках которой определенные товары предлагались со скидкой. Оценив выручку за новогодний период, он увидел, как повысились продажи, и обрадовался своей находчивости. Но давайте учтем все факторы:

Продажи особенно сильно растут в пятницу, в день, когда выручка максимальная — это недельный тренд.

Если сравнивать с ростом продаж, который обычно происходит под Новый год, то выигрыш не так и велик.

Если отфильтровать акционные товары, оказывается, что показатели продаж ухудшились.

Кейс 2. Исследование товарооборачиваемости. У магазина женской одежды сложности с логистикой: товар на некоторых складах в дефиците, а на некоторых лежит месяцами. Как определить без анализа продаж, сколько брюк завести в один регион, а сколько пальто отправить в другой, при этом получить максимальную прибыль? Для этого нужно просчитать товарооборачиваемость, соотношение скорости продаж и среднего товарного запаса за определенный период. Если выразиться проще, товароборачиваемость это показатель того, за сколько дней магазин продаст товар, как быстро продается средний запас, как быстро окупается товар. Хранить большие запасы экономически невыгодно, так как это замораживает капитал, замедляет развитие. Если запас снижать, может появиться дефицит, и компания снова недополучит прибыль. Где найти золотую середину, соотношение, при котором продукт не застаивается на складе, и в то же время вы можете дать определенную гарантию, что клиент найдет нужную единицу в магазине? Для этого аналитик должен помочь вам определить:

желательную оборачиваемость,

динамику оборачиваемости.

При расчете с поставщиками с отсрочкой нужно также высчитывать соотношение кредитной линии и оборачиваемости. Оборачиваемость в днях = Средний товарный запас \* количество дней / Товарооборот за этот период.

Расчет остатков ассортимента и общей оборачиваемости по магазинам помогает понять, куда необходимо переместить часть товара. Стоит подсчитывать и то, какая оборачиваемость у каждой единицы ассортимента, чтобы принимать решение уценка при пониженном спросе, дозаказ при повышенном, перемещение на иной склад. По категориям можно разработать отчет по оборачиваемости в таком виде. Видно, что майки и джемперы продаются быстрее, а вот пальто — достаточно долго. Сможет ли такую работу провести обычный бухгалтер? Сомневаемся. При этом регулярный расчет товарооборачиваемости и применение результатов может повысить прибыль на 8-10%

В каких сферах применим анализ данных?

Продажи. Важно понимать, почему продажи идут хорошо (или плохо), какова динамика. Чтобы решить эту задачу, нужно исследовать факторы влияния на прибыль и выручку – например, проанализировать длину чека и выручку на покупателя. Такие факторы можно исследовать по группам товаров, сезонам, магазинам. Можно определять возвышения и ямы продаж, анализируя возвраты, отмены и другие операции.

Финансы. Мониторинг показателей нужен любому финансисту для наблюдения за кешфлоу и распределения активов по различным сферам деятельности бизнеса. Это помогает оценить эффективность налогообложения и другие параметры.

Маркетинг. Любая маркетинговая компания нуждается в прогнозах и пост-анализе акций. На этапе проработки идеи нужно определить группы товаров (контрольные и целевые), для которых создаем предложение. Это – тоже работа для аналитика данных, так как обычный маркетолог не обладает нужным инструментарием и навыками для хорошего анализа.Например, если для контрольной группы сумма выручки и количество покупателей одинаково больше в сравнении с целевой – акция не сработала. Для определения этого нужен интервальный анализ.

Управление. Иметь лидерские качества недостаточно для лидера компании. Количественные оценки работы персонала в любом случае нужны для грамотного управления предприятием. Эффективность управления фондом оплаты труда, соотношение зарплаты и продаж важно понимать так же, как и эффективность процессов – например, загруженности касс или занятости грузчиков в течении дня. Это помогает правильно распределять рабочее время.

Web-анализ. Сайт нужно грамотно продвигать, чтобы он стал каналом продаж, а для этого нужна правильная стратегия продвижения. Здесь вам поможет веб-анализ. Как его применять? Изучать поведение, возраст, пол и другие характеристики клиентов, активность на определенных страницах, клики, канал трафика, результативность рассылок и прочее. Это поможет совершенствовать бизнес и сайт.

Управление ассортиментом. АВС-анализ крайне необходим для управления ассортиментом. Аналитик должен распределить товар по характеристикам, чтобы провести такой вид анализа и понять, какой товар самый рентабельный, какой в основе, а от какого стоит избавиться. Для понимания стабильности продаж хорошо проводить XYZ-анализ.

Логистика. Больше понимания о закупках, товарах, их хранении и доступности даст изучение логистических показателей. Потери и потребности товара, товарный запас также важно понимать для успешного управления бизнесом.

Эти примеры показывают, насколько широкие возможности у анализа данных даже для малых предприятий. Опытный директор повысит прибыль компании и получит выгоду из самых незначительных сведений, правильно используя анализ данных, а работу менеджера значительно упростят наглядные отчеты.

**Комментарии.**

В чем недостаточная успешность данной статьи на ресурсе? В том же, что и многих консалтинговых фирм.

1) Слишком широкий спектр предлагаемых услуг. Например, возьмем услуги парикмахера.Хороший парикмахер - это, как правило, только хороший парикмахер. Редко когда он, одновременно, и хороший косметолог, стилист или мастер ногтевого сервиса. Хотя все это смежные области. Как говорится, "пироги печет пирожник, а сапоги шьет сапожник", ибо "никто не обнимет необъятного".

2) Прямая причинно-следственная связь между предлагаемыми услугами и эффектами от них отсутствует. Возможно, клиент получит эффект от этих услуг. Возможно также, что он просто заплатит за кучу мероприятий, результаты которых в форме красивого отчета будут благополучно пылиться на полке. Самое интересное ,что консультанты это все прекрасно понимают, поэтому привязывают свое вознаграждение к количеству проведенных мероприятий, страницам текста, человеко-часам и т.д., но только не эффектам, который получает их клиент. В данном случае, авторы статьи не ломают стереотипы.

3)Нет оригинальности в предлагаемых услугах. Почти все консультанты их предлагают. Многие клиенты ими пользовались и уже успели разочароваться в них. А сколько контента на эти темы понаписано...

4) Отсутствуют рассмотренные кейсы ,примеры. Допустим, фактическое состояние у фирмы "Пупковъ" было такое, а стало такое (или могло стать). Соответственно, эффект стал такой (или, по крайней мере, мог бы быть таким). Короче говоря, конкретное сравнение по далее…

\*

Анализ данных не даст понимания "почему продажи идут хорошо(плохо)". Анализ детализирует где (направления, рынки, клиенты) идут хорошо или плохо, но понимания - почему клиенты перестали покупать то или это, анализ данных ответ не даст. Позволит сформировать гипотезу- да, но эти гипотезу потом все-равно в поле надо проверять. Раздел финансы, как то описано в статье, скорее касается наличия отчетности по стандартным формам, чем к анализу данных. Слово мониторинг означает наличие внятно составленной отчетности по которой можно увидеть изменение активов (баланс) и как это произошло (отчет о прибылях и убытках). Отчет о движении денежных средств скорее позволяет планировать (если это план) деньги в конторе и понимать как они двигаются, но для налогообложения пожалуй кеш фло не очень нужен. Пункт про маркетинг пожалуй соглашусь. Пункт 4 - лидерство, ФОТ, мотивация, нормирование, процессы - все свалено в одну кучу и не ясно какую дополнительную уникальность дает анализ данных. Конечно он дает, но в других смыслах - не в тех, которые описал автор. Про пункты 6 и 7, на мой вкус перенес XYZ в supply chain - там он более актуален. Общий вывод - тема важная, но в данной статье не проработана. Ну и человек с такой фамилией должна Соответствовать, всеж таки Сахипзадовна в своем деле понимает, есть на кого ровняться.

# 6 ошибок при внедрении системы бизнес-аналитики

Влад Левинас Президент, председатель правления, Москва

Успешное внедрение аналитики данных в компании дает колоссальный возврат инвестиций, не сравнимый ни с какой другой областью автоматизации. Но как сделать это правильно?

Любой бизнес порождает огромное количество данных, различной природы и назначения. Это и цифры продаж, планов и фактов, остатков на складе – то есть исходных финансовых данных; это и данные о поведении наших работников и клиентов, количестве и маршруте транспортных средств или статистике аварий. Данными опутаны все департаменты и подразделения бизнеса, и так как речь идет о целостном процессе, то кажется, что все данные имеют смысл и связанны между собой. Мы думаем, что стоит нам собрать все данные и поместить в одном месте, то можно будет описать и контролировать все этапы бизнеса, принимать правильные решения и быть готовым к изменениям рынка. Но реальность сложнее, и я уже более 20 лет погружен в нее.

Первые восторги и надежды быстро сменились разочарованием от сложности проектов по внедрению аналитики данных, несоответствию ожиданий и результатов, а также неэффективности дальнейшего использования. Я искал «серебряную пулю», гарантирующую успешный проект. Но ни выбор программного продукта той или иной фирмы, ни новые технологии и методы проектирования и управления проектом не приносили успеха сами по себе. Анализируя удачные проекты, я заметил, что их успех лежал не в области технологий, а в уникальном сочетании индивидуальных и профессиональных качеств работников компании, участвующих в проекте внедрения со стороны заказчика.

Успешный проект внедрения аналитики данных в компании дает колоссальный возврат инвестиций, не сравнимый ни с какой другой областью автоматизации. Компании, удачно внедрившие аналитику, ничем не отличаются от других, просто они — лидеры рынка. Их успех и стабильность во многом определенна умением поставить анализ информации на службу управления бизнесом.

Со временем я выработал несколько признаков ошибочного внедрения анализа данных в компании, по которым можно прогнозировать неудачу проекта. Большинство признаков очевидны, но очень часто мы видим их грубое нарушение.

Ошибка 1. Начинать проект без сформулированных целей

Все успешные проекты успешны одинаково, все несчастные проекты несчастны по-своему. Конечно проект проекту рознь, но я смею утверждать, что и в большом корпоративном проекте, и в проекте, где финансовый директор стал использовать инструменты аналитики для принятия решений, лежит один принцип успеха. Успешный проект — это правильно сформулированные цели и результат, соответствующий поставленным целям. То есть постановка целей – важнейший и главный критерий успешности любого проекта.

Понятно, что проект должен иметь цели, но цели аналитического проекта обычно трудно описать. Возникает вопрос: кто должен в компании устанавливать цели? Руководство, ведущие менеджеры или ИТ департамент? Целью может быть сокращение трудоемкости операций, повышение точности планирования или поиск методов удержания клиентов и роста прибыли. Совершенно необходимо ставить высокоуровневые цели, имеющие отношение к стратегии бизнеса, а не решению технических задач работы с информацией. Точнее, надо составлять иерархию целей от стратегических до технических и организационных.

Не начинайте проект если у вас нет специалистов способных сформулировать цели проекта и задокументировать эти цели в соответствии с текущей ситуацией с данными и бизнес процессами в компании.

Есть хорошая информация: компании типа PricewaterhouseCoopers могут помочь в целеполагании и документировании, но их привлечение сильно изменит цифры бюджета. И, что самое обидное, может быть абсолютно бесполезно из-за формального и стандартного методологического подхода таких компаний.

Ошибка 2. Внедрять аналитику сразу во всей компании

Компания покупает программу анализа данных, потому что это:

модно

когда нибудь пригодится

требуют иностранные акционеры

хочет новый менеджер.

Аналитика данных не является жизненно необходимым процессом в компании. Весь вопрос – насколько компания зависит от конкурентной среды и как долго сможет игнорировать возникающие опасности и возможности рынка. Без аналитики можно стоять, но нельзя идти вперед. Более того, так как бизнес среда все время изменяется, то даже чтобы сохранить позиции на рынке надо все время изменяться и пытаться быть на шаг впереди конкурентов.

Какой компании нужен анализ данных, а для какой он не жизненно необходим? Зависит ли эффект от внедрения систем аналитики данных от размера компании, количества данных, области в которой работает компания? Ответ – совершенно не зависит, и каждая компания индивидуально может получить пользу от внедрения системы анализа данных или сделать этот процесс абсолютно бессмысленным.

Как-то мы решили собрать статистику и проанализировать работу сети салонов красоты. Руководство хотело поменять набор услуг и не потерять прибыль, или понять какие потери будут и можно ли на них пойти. Это было связанно с перегруженностью работников, многим клиентам приходилось отказывать. После года сбора информации мы провели базовый анализ и ответили на вопросы – на каких процедурах идет заработок, а какие можно вообще не оказывать. Выяснилось, что некоторые дорогие процедуры занимают много времени, а дохода дают меньше, чем две короткие процедуры. В результате анализа салон красоты серьезно изменил график работы и ассортимент предоставляемых услуг. И при увеличении на 75% дохода позволил работать через день. Нужна ли им аналитика?

Однажды я сидел в кабинете начальника ИТ охраны края (так в Литве называется министерство обороны) и, рассказывая ему о преимуществах анализа информации, то и дело использовал слова «эффективность», «экономия». Он посмотрел на меня осуждающе и сказал, что никогда не надо в бюджетной организации применять такие слова. Нужна ли им аналитика?

Основным критерием необходимости внедрять аналитику данных должно быть понимание ценности информации, возможности ее собирать и на ее основе принимать важные решения.

У нас есть шутка, что аналитика нужна, когда считают копейки. Когда считают рубли нужна не аналитика, а отчетность. Это о том, что аналитика нужна в сложные времена или в очень конкурентной среде, когда резко возрастает цена неправильного решения.

Для успешного внедрения проекта аналитики данных необходимо найти то место в компании, где использование данных будет наиболее эффективно и таких работников, которые смогут на основе данных принимать правильные решения и влиять на развитие компании.

Вместо стрельбы из пушки по воробьям, надо прицельно найти отдел и работников, способных получить быстрый и значимый успех от внедрения. Такой отдел в компании и такие работники будут продвигать свой успех, подтягивая другие отделы до новых стандартов контроля и управления бизнеса. Не надо стараться внедрить все во всей компании и сразу. Переход компании от интуитивного планирования только на основе опыта к аналитическому управлению и методу принятия решений на основе данных, долгий и комплексный процесс. И двигаться надо от одного локального успеха к другому

Ошибка 3. Проект без «пионера данных»

Когда передо мной проходит череда моих проектов по внедрению анализа данных в компании, я не всегда запоминаю, какую программу мы использовали в работе и какие задачи решали, но портрет руководителя проекта со стороны клиента всегда очень ярок. Иногда достаточно поговорить по телефону или скайпу с представителем клиента и понять, что проект перспективный. Настолько роль и профессиональные качества этого представителя важны для успеха проекта. Я имею ввиду аналитика, который будет принимать непосредственное участие и в формировании технического задания, и в тестировании прототипа, и в развитии проекта внутри компании.

Аналитик может иметь различные позиции и титулы в компании, но главная его черта – умение работать с информацией и помогать принимать обоснованные и жизненно важные решения в бизнесе.

Для аналитика, который руководит проектом внедрения анализа данных, я использую термин «пионер данных». Этот человек способен увидеть за повседневным бизнесом реки информации и острова принятия решений. Его отличает умение за стандартными отчетами результата продаж видеть закономерности и поводы задуматься над происходящим. Такие работники бывают из ИТ, но чаще из финансов или продаж. Сколько бы людей ни принимало участие в проекте, за ним всегда стоит архитектор. Так как анализ данных – это индивидуальный процесс, то и разработка подходов и методов анализа обычно ведется в индивидуальном порядке, даже в очень крупных компаниях. Отсутствие в компании такого работника не может быть заменено любым количеством высококвалифицированного ИТ, прекрасного программного обеспечения и внешних консультантах.

Успешность проекта анализа данных целиком лежит в области внутренней команды компании и напрямую зависит от наличия в команде стратегического аналитика – пионера данных.

Ошибка 4. Все отдать в ИТ

ИТ-департамент в компании играет роль завхоза склада, на котором все время что-то не работает, места не хватает, ходят посторонние люди и товары пропадают. Также ИТ-работники тотально загружены на месяцы вперед, раздерганы все время меняющимися требованиями. Но именно ИТ является узкими воротами, через которые редко пробивается ручеек нового программного обеспечения и особенно аналитического софта. ИТ воспринимает новое программное обеспечение как угрозу стабильности и безопасности всей системы компании. И в этом есть доля правды. Тем более если речь заходит об анализе данных. Ведь это связанно с открытием доступа в места хранения данных и их распространения.

Важнейшими элементами успеха проекта внедрения анализа данных в компании является поиск компромисса между безопасностью данных и простотой доступа к ним, интеграция нового программного обеспечения в имеющиеся в компании системы и соответствие необходимых расходов и текущего бюджета на приобретение нового софта.

Вот эти важнейшие вопросы лежат в области ответственности ИТ. Вопросы тестирования новых программ анализа данных, принципов стратегического использования и методов работы с программой должен взять на себя «пионер бизнес данных», о котором мы уже говорили.

Проект внедрения анализа данных в компании может быть успешным только тогда, когда он не отдан на откуп ИТ-департаменту, а курируется и управляется стратегическими бизнес подразделениями.

Ошибка 5. Выбирать программу, а не стратегию

Программное обеспечение не более чем средство достижения цели, и такой подменой часто грешат работники ИТ, считая, что главная задача купить хорошую программу и раздать ее работникам.

На самом деле сегодня все программы анализа данных примерно одинаковые и на 100% способны решать ваши задачи. Найти в них различия могут только очень продвинутые пользователи. И эти различия будут касаться специфических аспектов применения. Стоимость владения лицензиями, тоже почти не отличается. Я видел множество примеров продвинутой аналитики, системы отчетности и прогнозирования на Excel. Более того если вы ничего не сделали в Excel, вам вообще рано приобретать что-то более продвинутое.

Одинакового результата можно достигнуть в любых программах аналитики, только иногда разной ценой. Обычно встроенные продвинутые функции, например, прогнозирование, носят скорее рекламный характер и могут использоваться только для иллюстрации процессов, но не для серьезного планирования, например, объемом продаж или остатков на складе.

В любом случае для компании, начинающей внедрять аналитику данных, любая современная платформа BI будет избыточна по функционалу в течение нескольких лет внедрения и эксплуатации.

Итак, не ставьте во главу угла проекта програмное обеспечение! Принципиально важнее консультативные услуги, которые вы покупаете вместе с программой. Важен сервис обучения и консультирования, который по мере роста потребностей готов годами поддерживать вашу компанию.

Ошибка 6. Внедрять без пилотного проекта

В области анализа данных балом правят ИТ-компании интеграторы, как правило не специализирующиеся на аналитике, а продающие все подряд. Но главное, как продающие? Вам пытаются продать то, что вам, возможно, не нужно, в количестве всегда большем, чем вам понадобится на первых порах. Часто вы не сможете не только получить максимальный эффект от внедрения анализа данных, но и вообще развернуть систему и использовать ее. Ваши отчеты, не сомневаюсь, что у каждого бизнеса они есть, просто переводят из Excel в новомодную программу и этим результатом оправдывают год лихорадочного проекта, неоправданных трудозатрат своих работников и, как правило, больших инвестиций в такой проект.

Внедрение системы анализа данных в компанию достаточно непредсказуемый процесс, по многим причинам нас может ждать разочарование. К числу таких причин можно отнести:

Отсутствие технического и стратегического задания по проекту.

Неудовлетворительное качество данных и сложности их сбора и хранения.

Отсутствие квалифицированного персонала и ресурсов на развитие.

Плохая интеграция анализа данных в текущие бизнес процессы, делающий сбор и анализ данных бессмысленным.

Неоправданная трудоемкость процессов сбора и анализа данных.

Непродуманная стратегия расширения использования платформой аналитики и как следствие непомерное увеличение расходов на владение лицензий программного обеспечения

Как проверить не только и не столько программное обеспечение, а своих работников на предмет желания и возможности использовать инструменты анализа данных в своей повседневной работе? Как оценить эффект экономии времени и увеличения эффективности планирования и принятия решений от наличия в компании правильно поставленного процесса мониторинга, анализа и прогноза бизнеса?

Успешный проект всегда должен подразумевать большой и вдумчивый пилотный проект, результатом которого должен быть прототип будущей системы.

В рамках такого тест драйва становятся понятны проблемы и способы их устранения, кто и как может использовать инструменты анализа и насколько это будет эффективно. Какие изменения необходимо будет провести и в способах сбора и хранения данных и в процессах обмена информацией и принятия решений на ее основе.

Проект анализа данных нельзя заказать под ключ и «все включено». Несмотря на техническую составляющую, такие проекты всегда индивидуальны для каждой компании и даже для локального отдела в компании. Успешность проекта на 99% зависит от внутренней команды работников и их готовности использовать в своей работе аналитические данные. Скромный один процент успеха я оставляю на выбор хороших внешних консультантов и современного программного оборудования. Свою роль как консультанта я вижу в том, чтобы помочь компании раскрыть потенциал своего 99% успеха. Итак, за мной всего один процент, но он золотой!

При всей очевидности перечисленных мной ошибок проекта я раз за разом вижу эти ошибки во многих компаниях. Мой список не претендует на исключительность и законченность. Вы знаете другие критерии успеха или не согласны со мной? Был бы рад услышать ваше мнение в комментариях.

# Что большая четверка мобильных операторов делает с нашими данными

8 сентября 2017 Артем Пичугин Руководитель программ по большим данным, компания Newprolab

Телеком обладает всеми возможностями для эффективного использования методов обработки и анализа больших данных — от терабайтов разнообразной информации о клиентах до инфраструктуры и квалифицированных кадров. Как эти возможности реализованы сегодня?

Рассказывает Артем Пичугин, руководитель программ по большим данным в Newprolab.

В области работы с клиентами...

1. Они анализируют наше недовольство

Прогнозирование оттока абонентов является классической задачей для телекома, так как обычно абоненты довольно легко переходят от одного оператора к другому, при этом сохраняя номер.

Анализ поведения уже отключившихся клиентов позволяет:

Выявить типичные для таких людей признаки и среди общей массы абонентов выделять тех, которые с большей долей вероятности в скором времени перестанут пользоваться услугами компании.

Предложить им персонализированные тарифные планы и специальные предложения, чтобы предотвратить их уход, о котором они еще даже не задумывались.

Ярким примером использования комплексного big data подхода к прогнозированию оттока клиентов является американская T-Mobile, которой удалось уменьшить отток клиентов на 50%.

Для оценки вероятности отключения того или иного абонента компания использовала огромное количество метрик: как часто и кому человек звонит, как долго длятся звонки, количество потребленного трафика в месяц, продолжительность нахождения в зоне покрытия сети и так далее.

К примеру, если клиент все больше звонит на номера других операторов, все чаще оказывается вне досягаемости сети или выражает свое недовольство в социальных сетях, то, скорее всего, он намерен отказаться от услуг компании.

Также компания использует так называемый племенной подход к клиентам, который основан на том, что есть люди, которые имеют обширную сеть контактов и оказывают большое влияние на свое окружение. Если один из таких абонентов переходит на другого оператора, возникает эффект домино и остальные могут поступить так же. Чтобы выделить таких клиентов, в T-Mobile рассчитывают показатель Customer Lifetime Value (CLV) — ценность каждого абонента за весь период использования.

Кейс

В качестве примера построения подобных моделей на отечественном рынке можно привести компанию «Билайн», которая в 2015 году договорилась о стратегическом сотрудничестве с Yandex Data Factory. YDF разработает для компании предсказательные модели и сервисы, повышающие эффективность работы call-центров, выявляющие потребность людей в мобильном интернете и отток клиентов.

2. Они смотрят со всех сторон

Наличие огромного количества статистической информации о клиентах как из внутренних, так из внешних (социальные сети) источников позволяет операторам реализовывать концепцию Customer 360.

Речь про взгляд со всех сторон на жизнь клиента и его взаимоотношения с оператором, чтобы с помощью рекомендательных систем предлагать клиентам персонализированные тарифы и опции, соответствующие их потребностям здесь и сейчас. В результате операторам не приходится тратить огромные средства на масштабные рекламные кампании, снижаются маркетинговые расходы.

Кейсы

Лидеры российского телеком-рынка уже начали применять этот подход. «МегаФон» с четвертого квартала 2016 года использует Customer Lifetime Value для оценки прибыльности каждого абонента и создания индивидуальных тарифов для клиентов с наибольшим CLV. В процессе анализа компанией используются как собственные, так и данные Mail.ru по профилям россиян в социальных сетях. Билайн и МТС также анализируют профили клиентов на основе нескольких сотен метрик, предлагая индивидуальные сервисы.

В области оптимизации бизнес-процессов...

1. Они выбирают оптимальное расположение салонов связи

Определить наиболее выгодное место для салона связи является нетривиальной задачей, поскольку необходимо учесть огромное количество факторов: проходимость, потребности местных жителей, загруженность сети. С развитием big data аналитики у телеком-операторов появилась возможность использовать оптимизационные модели для решения этой задачи. В результате снижаются затраты на строительство сети, снижается доля неудовлетворенного спроса и растет выручка.

ейсы

Осенью 2016 года компания МТС запустила в Москве пилотный проект по использованию технологий big data в развитии розничной сети. Обезличено анализируя пешеходный трафик в районе, где потенциально может быть построен салон связи, оператор принимает решение о постройке салона, его площади, ассортименте и количестве сотрудников.

По словам аналитиков компании, первоначальные рекомендации системы оказались неожиданными, поскольку предлагалось построить салоны связи в местах, о которых они даже не задумывались.

Также был пересмотрен подход к расписанию сотрудников: путем анализа информации по транзакциям клиентов (время и место транзакции) была построена прогностическая модель визитов клиентов в те или иные салоны. Затем они смогли подстроить расписание своих сотрудников под визиты клиентов, сократив при этом фонд рабочего времени на 15%.

Другие члены «большой четверки» также занимаются оптимизацией розничной сети. «МегаФон» и «Билайн» применяют big data для открытия салонов там, где они больше всего нужны, а также управления ассортиментом с учетом потребностей жителей района. А Tele2 при открытии новых салонов связи учитывает стоимость аренды помещения и пешеходный трафик.

2. Они прогнозируют нагрузки на сеть

Компании активно используют геолокационные данные для прогнозирования нагрузки на сеть и определения оптимального расположения базовых станций.

Кейс

Еще в 2013 году «МегаФон» запустил сервис с информацией о маршрутах абонентов. Он оценивает, кто и куда направляется, и прогнозирует загруженность той или иной области сети. Аналогичную систему интегрировала в свои бизнес-процессы МТС. В результате использования big data повышается качество связи и расширяется область покрытия сетей.

3. Они монетизируют данные

Телеком-операторы практически перманентно взаимодействуют со своими абонентами через смартфоны, которые стали неразрывной частью жизни любого человека. Именно поэтому телеком имеют наиболее полный профиль клиента, на основе которого можно создавать прогностические и рекомендательные сервисы. Данные сервисы можно выгодно монетизировать, заключая сотрудничество с банками, ритейлом и даже государством.

Для монетизации компании могут использовать геолокационные данные, которые играют чрезвычайно важную роль в транспорте: управление пассажиропотоком, прогнозирование спроса на билеты, оптимизация маршрутов и расписания транспортных средств.

Эти задачи могут быть решены с помощью машинного обучения на основе данных о передвижениях абонентов.

Кейсы

Так, в 2015 году «МегаФон» и РЖД провели переговоры о совместном проекте в области big data: железнодорожная компания получила от «МегаФона» тестовую версию сервиса, с помощью которого можно оценить точный объем пассажиропотока, добывать информацию по маршрутам абонентов, а также оценить характер поездки и платежеспособность клиента.

Эта информация может быть использована РЖД для стимулирования спроса, прогнозирования притока клиентов, чтобы в нужное время проводить рекламные кампании, заполнять вагоны на те или иные направления, подстраивать расписание поездов под периоды пикового спроса.

«Билайн» и МТС в это время сотрудничают с государством в развитии инфраструктуры Москвы и Санкт-Петербурга: данные по передвижениям абонентов с помощью общественного и частного транспорта используются для строительства автомагистралей и оценке оптимального расположения новых станций метро.

Телеком-компании используют данные о поведении клиента в сотрудничестве с банками для кредитного скоринга и создания персонализированных продуктов и предложений.

Агрегируя информацию о двух важнейших сферах деятельности человека — социальной и финансовой — компании получают полную картину жизни абонента, минимизируя риски и максимизируя его удовлетворенность.

Кейс

Таким образом, сотрудничество оказывается выгодным для всех трех сторон. В 2016 году компания МТС разработала продукт на основе big data, который помогает оценивать кредитные риски заемщика, анализируя сотни параметров — от частоты смены номера и до регулярности пополнения баланса.

Также компанией планируется создание сервиса по мониторингу подозрительных активностей с SIM-карты абонента, к которой привязаны его банковские карты.

В области безопасности...

1. Они предотвращают мошеннические операции

Big data аналитика позволяет телеком-операторам с успехом бороться с фродом и предотвращать все виды мошеннических операций с sim-картами: аномальные транзакции, ложная тарификация, спам.

Для примера возьмем задачу выявления аномальных действий для абонента, то есть мошеннических операций. Она может быть решена путем применения алгоритмов машинного обучения без учителя: анализируя весь массив данных по клиентам, мы можем выявить типичные операции для каждого клиента.

Как только совершается какая-либо аномальная операция, система мгновенно оповещает об этом аналитиков в реальном времени. Стоит отметить, что все мошеннические транзакции являются аномальными, однако обратное неверно.

Члены «большой четверки» используют big data не только для минимизации потерь средств клиентов от мошенничества, но и для помощи в обеспечении государственной безопасности.

Кейсы

В июне 2016 года представители операторов провели переговоры с представителями власти по поводу использования технологии анализа больших данных в борьбе с терроризмом. Значительный прогресс в развитии как традиционных методов анализа данных, так и компьютерного зрения, обработки звука позволит эффективно предотвращать действия злоумышленников.

Компании также проявляют и собственную инициативу в этом вопросе: в мае 2014 года «Билайн» представил проект «Умное оповещение». Суть этого сервиса заключается в отправке абонентам уведомлений о чрезвычайных ситуациях, причем система предупреждает не только тех, кто находится непосредственно в опасной зоне, но и абонентов, кто вероятнее всего направляется в этот район.

Этот продукт позволит эффективно уведомлять людей о ЧС, а также усилит профилактические меры предотвращения опасных ситуаций.

Как видно, российские телеком-компании активно используют big data как для создания новых источников дохода, так и для увеличения отдачи от текущей деятельности, а все современные методы анализа данных — от классических алгоритмов обработки количественной информации до нейросетей — нашли свое применение во всех направлениях их деятельности.

В будущем количество данных будет лишь расти, а качество работы алгоритмов увеличиваться, что приведет к увеличению рентабельности инвестиций в такое перспективное направление, как big data.

# Топ-менеджеры боятся, что цифровые технологии ослабят их позиции в корпоративной иерархии.

Как провести цифровую трансформацию бизнеса? Нужен ли для этого Chief Digital Officer?

Что такое цифровизация? Это когда ваш банк переехал в ваш телефон, а отделение банка за углом – закрылось. Как вы полагаете, поддерживали ли сотрудники отделения процесс перехода в цифру? Собеседник Executive.ru – Андрей Кленин – знает о цифровых технологиях не понаслышке. Он работал гендиректором Wikimart, операционным директором «Юлмарта» и гендиректором «МТС-Ритейл» («Русская телефонная компания»). Обсуждаем с Андреем тему цифровой трансформации.

Executive.ru: В медиаотрасли цифровая революция уже свершилась. На наших глазах революционные события происходит в банковском секторе. Кто следующий? Какие отрасли будут «втянуты в цифру»?

Андрей Кленин: Все. Просто темп изменений будет разным. В b2c драйверами цифровизации станут пользователи: работая с гаджетами, вебсайтами и мобильными приложениями, они рано или поздно станут ожидать, что удобный цифровой интерфейс взаимодействия с клиентами как у Яндекса или Facebook будет выстроен абсолютно у всех компаний и организаций.

В b2b цифровизация станет средством снижения себестоимости и ответом на вызовы конкуренции – компании будут с помощью цифровых инструментов пытаться выстроить какие-либо преимущества, которых нет у конкурентов, и повысить эффективность бизнеса.

Executive.ru: Что начинает происходит с персоналом в компании, когда она «ввязывается» в цифровизацию?

А.К.: В период серьезных организационных изменений в компаниях наиболее отчетливо проявляется разница в поколениях. Самое старшее из ныне работающих – поколение X. Как правило, это прагматичные люди, которые за свою жизнь видели много разных изменений и инноваций. Цифровые технологии представляются им новомодным трендом, который еще пока не доказал свою эффективность. С одной стороны, они смотрят на цифровизацию как на источник угроз для сложившегося порядка, а значит, угроз для их собственной безопасности и благополучия. С другой стороны, представители этого поколения представлены в составе высшего менеджмента и в составе собственников, поэтому они готовы увидеть в цифровых технологиях источник развития, если им будет доказана полезность их применения.

Поколение Y – люди, при которых появились современные цифровые технологии, поэтому «игреки» достаточно благосклонно относятся к новым решениям, готовы их тестировать и рады внедрениям перспективных идей. Цифровая трансформация для них – возможность продвинуться по карьерной лестнице, вырасти, научиться чему-то новому, повысить социальный статус. Поэтому они, как правило, активные сторонники внедрения цифровых технологий.

Представители поколения Z родились с гаджетом в руке. Зачастую их никто не учил как смотреть мультфильмы на планшете, они научились этому сами. Сейчас представители этого поколения начинают приходить в компании. Для них цифровые технологии – это норма, они воспринимают отклик системы в миллисекундах как должное и ужасно расстраиваются, если вебсайт или приложение работают медленнее. Они как правило НЕ являются драйверами изменений, потому что воспринимают цифровую среду как само собой разумеющееся, и даже могут не прийти работать в компанию, в которой эти технологии не представлены. Их не привлекают компании с застарелой организационной и корпоративной культурой, не имеющие планов технологического развития. В будущем, в условиях тотальной цифровизации, потенциал поколения Z полностью раскроется.

Executive.ru: Как цифровизация воздействует на субъектов корпоративной иерархии? Давайте начнем с фигуры CIO. Цифровизация повышает его ставки?

А.К.: Мои наблюдения показывают, что CIO нельзя однозначно назвать агентом перемен.Часто CIO заинтересован в сохранении существующего положения: его устраивает «зоопарк программ» и раздутые штаты IT-подразделения по обслуживанию «зоопарка» – сложность его работы, а значит и его вознаграждение напрямую от этого зависят. Перенос корпоративной инфраструктуры в «облако» и переход на «бесшовные» решения приводит к сокращению численности IT-отдела, а вместе с этим – к понижению значимости CIO в корпоративной пирамиде. Поэтому CIO может занять консервативную позицию: у меня все работает, «облака» и прочие нововведения – это риски. Давайте ничего менять не будем.

При этом цифровизация дает CIO шанс двигаться в направлении CDO – Chief Digital officer – он может стать правой рукой генерального директора и агентом изменений в компании, но для этого CIO должен захотеть развивать свою карьеру в этом направлении.

Executive.ru: Какие CIO вам попадались в консалтинговой практике чаще?

А.К.: Пока, к сожалению, больше консерваторов. Но думаю, что ситуация будет меняться. По мере появления новых позитивных кейсов бизнесу станет очевидно, что внедрение цифровых технологий – правильный путь развития. Все больше специалистов начнет задумываться над тем, как повысить уровень профессионального образования в области цифровизации.

Executive.ru: Как относятся к цифровизации руководители других функциональных подразделений?

А.К.: В компаниях есть три подразделения, которые глубже других погружены в информационные технологии – IT, маркетинг и финансы. Cоответственно CIO, CMO, CFO более продвинуты с точки зрения цифровых технологий, чем их коллеги, но далеко не всегда они являются лидерами изменений. Миграция в цифру сильно меняет компанию изнутри, трансформирует ее структуру и организационную культуру, изменяет устоявшееся распределение ролей, властных полномочий и так далее. Поэтому цифровые технологии могут представлять для CFO или CMO как угрозу, о чем мы уже говорили, так и новые возможности. Отношение человека к цифре зависит, в том числе, и от его способности адаптироваться.

При этом я видел, что часто агентом перемен становится директор по маркетингу. Если он продвинут в цифровых технологиях, если он правильно выстроил каналы коммуникации с клиентами, и ему становится мало сделанного, он начинает активно влиять и на продажи, и на производство, и на IT. Он является заказчиком во многих проектах развития компании, в том числе в области цифровых технологи. Если это активный и продвинутый менеджер– он всегда является драйвером изменений.

Executive.ru: А коммерческий директор?

А.К.: В меньшей степени. Специфика коммерческого директора – если он видит выгоду – он за ней пойдет. Если он увидит, что проект даст дополнительную копейку в пересчете на клиента – безусловно он будет «за».

Executive.ru: Финансовый директор?

А.К.: Финансовые директора склонны видеть обратную сторону медали, например, риски неудачного внедрения и риски остановки бизнеса. Плюс к этому они всегда оценивают инвестиционную сторону. Скепсис финансовых директоров хорошо преодолевается перспективой внедрения облачных сервисов. Как правило такое внедрение не требует больших капиталовложений, вы просто подключаетесь к сервису, затем приобретаете ресурсы по мере того, как они вам становятся нужны.

Executive.ru: Сейчас в интереснейшие перемены происходят в секторе HR. Как реагируют на них HR-директора? Что показывают ваши наблюдения?

А.К.: На мой взгляд, перемены в секторе HR происходят по двум причинам. С одной стороны, есть внешний фактор – изменение ожиданий потенциальных сотрудников. Люди решают, хотят ли они вообще быть сотрудниками, хотят ли работать в одной компании или удаленно в нескольких компаниях. Сейчас многие делают выбор в пользу второго решения, потому что у это более безопасно, чем зависеть от одного работодателя. Россия – не Япония, и пожизненный найм никто никому не обещал.

В этом смысле можно дифференцировать свои умения, компетенции, можно разложить свои риски, работая на несколько работодателей в условиях частичной занятости, в том числе удерживать баланс между семьей и работой. Все эти ожидания оказывают влияние на те запросы, которые потенциальные сотрудники предъявляют будущим работодателям и, в конечном счете,– на интерфейс взаимодействия сотрудника и компании.

С другой стороны, компании под воздействием цифровых технологий меняют подходы к организации бизнеса, думают о снижении расходов. Очень часто информационная система компании обеспечивает работу в любой точке мира 24 часа в сутки. При таком подходе нет необходимости сажать сотрудника в офис, организовывать для него рабочее место, напротив, крайне желательно, чтобы он это место не занимал, а работал в каких-то других условиях, например, из дома или там, где ему удобно.

Если мы выключаем сотрудника из операционных процессов, если мы все чаще используем алгоритмы, роботизацию и искусственный интеллект, то сотрудники нужны для того, чтобы отрабатывать исключения или чтобы развивать систему, в непосредственном же взаимодействии с клиентом их участие их не требуется. Это очень важно, потому что клиенты тоже хотят иметь возможность 24 часа в сутки получать обслуживание у компании, но организовать 3-4 смены в скользящем графике – это очень дорогой и устаревший подход. Поэтому лучше, чтобы информационная система, сайт или мобильное приложение обслуживали клиента, а человек занимался бы только результатами этой обработки. Поэтому сотрудники на самом деле могут работать удаленно откуда угодно и в свободном графике.

Executive.ru: Что это означает для HR-службы компании?

А.К.: В конечном итоге такой подход к организации бизнеса приводит к тому, что компании либо сами становятся платформами, либо интегрируют свой бизнес в существующую платформу или даже в несколько платформ. В итоге роль HR-директора в компании меняется. У него уже нет формального отношения работодатель-сотрудник, регулируемого Трудовым кодексом, очень многие функции либо исчезают, либо перекладываются на функционал платформы.

Задачей HR-директора становится организация взаимодействия с платформой разных категорий людей. Это могут быть сотрудники, фрилансеры, частично занятые работники, франчайзи, партнеры, поставщики и клиенты компании. Есть также другие категории лиц, которые интересны для бизнеса, например, читатели тематических обзоров от компании или посетители ее конференций. HR в этих условиях становится менеджером сообщества платформы, который поддерживает правильный настрой, правильную тональность взаимоотношений и взаимодействия людей в рамках платформы.

Executive.ru: Иными словами, время отставного офицера из отдела кадров истекло?

А.К.: Оформление бланков и верстка отчетов как составляющие профессии кадровика будут отмирать, потому что в процессе цифровизации от нас уходит бумажный учет. Впрочем, и не бумажный тоже – заполнение первичных данных кадрового учета в условиях платформы становится ненужным.

Executive.ru: Давайте поднимемся еще на один уровень иерархии. Вы сказали, что инвесторы зачастую являются агентами перемен – вы имели в виду институциональных инвесторов?

А.К.: Не только. В российском бизнесе гораздо чаще складывается другая ситуация: акционер оказывает непосредственное влияние на менеджмент. Он занимает должность либо генерального директора, либо председателя совета директоров. Очень часто акционеры буквально требуют от менеджмента реакции на те или иные вызовы. Они хотят видеть цифровую стратегию, в которой написано, что с компанией будет происходить в течение ближайших пяти лет, как она будет готова реагировать на изменения в мире.

Executive.ru: При этом акционер средней или крупной российской компании в очень редких случаях принадлежит к поколению Y. Скорее всего, он старше менеджеров. То есть акционер, требующий от менеджмента цифровую стратегию, является «белой вороной» среди представителей своего поколения?

А.К.: Вы правы, акционеры – нетипичные представители своего поколения. Это люди с нестандартным мышлением, с широким кругозором, которые многого добились в жизни именно потому, что они всегда держали глаза и уши открытыми. Они первыми чувствуют изменения. Они понимают, куда идет бизнес, сравнивают свои компании с аналогичными компаниями на Западе. В цифровых технологиях они видят возможности, а в бездействии – риски потерь. Они совершенно точно не хотят терять доходы и лишаться бизнеса. Поэтому в отношении к новым технологиям они – да, «белые вороны» среди своего поколения.

Executive.ru: Как масштаб компании влияет на переход в цифру?

А.К.: У маленькой компании пока гораздо меньше стимулов для того, чтобы начинать процесс трансформации, потому что проникновение цифровых технологий в малом бизнесе достаточно низкое. Если все конкуренты работают традиционно, у компании нет необходимости срочно переходить в цифровой формат. Хотя, уже сейчас есть примеры, когда цифровые решения обеспечивают конкурентное преимущество. Пиццерия, которая научилась работать с клиентами в цифровых каналах – через мобильные приложения, вебсайт и соцсети, имеет безусловное преимущество перед конкурентами.

У больших компаний, с одной стороны, гораздо больше стимулов, чтобы начать цифровую трансформацию. Они видят, что конкуренты один за другим принимают масштабные программы по внедрению цифровых технологий. На них идет большее давление со стороны акционеров: давайте, внедряйте!

С другой стороны – внедрение крупных проектов очень сложное дело, а риск неудачи при неправильном подходе очень велик. Поэтому практически все крупные компании для решения задач цифровой трансформации привлекают внешних консультантов, и не одну компанию, а несколько, для разных проектов.

Executive.ru: С какими чувствами менеджмент компании встречает консультантов?

А.К.: Со смешанными. Менеджмент сопротивляется, потому что перемены – это огромные риски, в случае любой неудачи вина будет возложена не на консультантов, а на менеджмент, поэтому сопротивление со стороны менеджмента традиционнодостаточно сильное.

Причина сопротивления сотрудников несколько иная: внедрение цифровых технологий может приводить к повышению производительности труда, что при грамотном управлении автоматически ведет к оптимизации персонала. В результате упрощения процессов, отмены отдельных видов операций без работы остаются целые отделы. Как, например, в примере с CIO, который мы уже обсуждали. При переходе на облачные решения потребностьв услугах IT-специалистов сокращается. При этом у CIO, повторю, есть иная перспектива – перейти в роль Chief Digital Officer.

Executive.ru: В чем принципиальная разница между CIO и CDO?

А.К.: Chief Digital Officer не отвечает за функции IT, он отвечает за компанию, работающую в цифровом пространстве. Цифровые технологии проникнут не только в маркетинг и финансы, но во все области деятельности компании, включая производство, склад, кадры и так далее.

# 7 задач, которые вы решите, создав базу знаний

Мария Мариничева Руководитель, Москва

Истории успешного внедрения корпоративной системы накопления и обмена бизнес-

База знаний – популярный инструмент управления информацией и консолидации опыта. Какие стратегические и тактические задачи он помогает решить? Ответ – с примерами из практики российских и зарубежных компаний.

1. Обобщать и распространять важную информацию

Сотрудники оргкомитета «Сочи-2014» были замечательными профессионалами в своих функциональных областях. Но ни у одного из них еще не было опыта планирования и проведения Олимпийских и Паралимпийских игр. В то же время самой важной задачей оргкомитета было обучение своих сотрудников проводить игры. Поэтому перенимался опыт других национальных оргкомитетов, которые их уже провели.

Так, почти половина сотрудников оргкомитета «Сочи-2014» в 2008 году отправилась обучаться на Олимпиаду в Пекин. Обучение проходило, можно сказать, на поле боя. Что оно включало? Участие в тематических сессиях и презентациях, проводимых экспертами МОК и МПК. Встречи с руководителями функциональных направлений оргкомитета «Пекин-2008». Наблюдение за ходом игр и анализ на основе этой информации работы своих функциональных направлений. Вечерние сессии, посвященные обмену знаниями, во время которых каждый рассказывал, что важного он узнал и чем это может быть полезно коллегам.

Результатом обучения на играх стали тематические презентации, фотографии, брошюры, буклеты, карты и прочие артефакты, ответы на вопросники, концентрирующие важную информацию по каждому функциональному направлению. Как эту ценную информацию сделать доступной всем сотрудникам, кто лично не участвовал в таком «обучении в бою»? Создать базу знаний!

База знаний оргкомитета «Сочи-2014» была быстро разработана на основе программы MS SharePoint. Ее назвали «Обозреватель» и разместили на внутреннем портале организации. Структура базы проста: в основе названия функциональных направлений. Например, «Работа с прессой», «Транспорт», «Питание», «Медицинское обслуживание». Для удобства поиска нужных документов было добавлено дерево тегов – ключевые слова.

В 2010 году база пополнилась документами и наблюдениями с Лондонской Олимпиады, в 2012 – материалами из олимпийского Ванкувера. В ней сохранены не только документы и артефакты с игр, но и личные наблюдения сотрудников, структурированные путем заполнения личных планов наблюдения. Поэтому, если возникали вопросы, было ясно, кому их можно задать. База «Обозреватель» активно использовалась вплоть до начала Сочинских игр в феврале 2014 года.

Чаще всего только в базе знаний компания может сохранить важную для нее формализованную информацию. Чтобы знания со временем не превращались в ненужные и неактуальные данные, необходимо учитывать два условия – возможность задать свой вопрос эксперту и регулярная обновляемость.

2. Сохранять экспертный опыт

Британская компания Rolls Royce, производящая авиационные двигатели и промышленные силовые установки, несколько лет назад столкнулась с серьезной проблемой. Необходимо было обновить ассортимент двигателей для самолетов. И решение этой задачи зависело от наличия нужных знаний, возможностей для их сохранения, распространения и применения.

Знания, критически важные для разработки двигателей нужного типа, были выявлены, описаны и формализованы. Оставалось найти в компании нужных специалистов, создать новые команды. Оказалось, однако, что многие эксперты либо ушли на пенсию, либо работают уже в других странах. Удалось найти и привлечь к работе 46 человек с самыми нужными компетенциями. Но как распространить знания небольшого количества специалистов на всю огромную компанию? Была разработана программа передачи знаний от экспертов менее опытным инженерам. Программа включала три компонента – сценарии экспертных интервью, опросники и базу знаний. Менее опытные инженеры интервьюировали своих опытных коллег, а созданные информационные материалы, в том числе видео и аудио, размещались в базе знаний. База знаний структурировалась по ключевым темам интервью – по сути, по ключевым бизнес-процессам. Так почти утраченные знания и компетенции начали постепенно восстанавливаться, а база знаний стала формализованным свидетельством корпоративной компетенции компании.

Многие западные компании понимают, насколько серьезным может стать ущерб, если их покинут ведущие эксперты. Тот же Rolls Royce регулярно оценивает такой риск. Наиболее важные (ключевые) знания передаются молодым инженерам, но этого обычно недостаточно. Поэтому, чтобы передать их максимальному количеству специалистов, такая информация также формализуется и сохраняется в базах знаний.

3. Быстро и эффективно обучать новичков

Успех компании, производящей пластиковые окна, во многом зависит от качества их установки. А установщики – часто сезонные мастера. Их обучение должно быть качественным и быстрым. Стандартные обучающие программы иногда недостаточно хороши. Поэтому в компании придумали свою методику обучения. В конце каждого проекта все его участники (включая менеджера-продавца, замерщика и установщиков) обсуждали трудности и успехи – от контакта с клиентом до установки. Что получилось хорошо и почему? Что не удалось и по какой причине? Такое обучение поощрялось руководством: авторы самых поучительных историй награждались.

Все эти кейсы необходимо было сохранить и сделать доступными для обучения новичков! Для этого в компании была разработана база знаний. Информация формализовалась и структурировалась в соответствии с тематикой обучения: профильные системы, заполнение, типы оконных проемов... И каждая тема дополнялась своими поучительными историями: как, скажем, выполнить замеры нестандартных проемов и избежать ошибок, или как установить окна в эркерах, чтобы стекла не треснули со временем. Разумеется, эти истории формализовались, записывались в виде структурированных документов. Одна поучительная история – меньше рекламаций от клиентов, а повторных покупок – больше! База знаний постоянно пополняется новыми кейсами с анализом ошибок. Новые установщики их изучают, и качество работы компании улучшается. Благодаря базе знаний количество жалоб и рекламаций клиентов снизилось на 25%.

4. Извлекать уроки и не наступать снова на грабли

De Beers – крупнейшая алмазодобывающая корпорация, большая часть ее приисков находится на юге африканского материка. Есть также и морские месторождения, у берегов Намибии и ЮАР. Несколько лет назад в компании De Beers Marine проводились исследования морских месторождений. Предполагалось, что технологии, которые отрабатывались в ходе этого проекта, совершат революцию в морской добыче алмазов. Но надежды не оправдались. Руководители De Beers поручили команде управления знаниями проанализировать все этапы проекта и зафиксировать полученный опыт, чтобы не совершать таких затратных ошибок снова.

Для восстановления и анализа деталей проекта специалисты по управлению знаниями применили методику извлечения уроков под названием «Ретроспектива». Проанализированы были четыре основных этапа проекта: проектирование технологии исследований, ее создание, промышленные испытания и эксплуатация.

Как обычно при использовании ретроспективной методики, команда собрала воедино и структурировала всю документацию, включая протоколы встреч и обсуждений проектных команд. С лидерами команд, участвовавших в проекте, были проведены интервью, чтобы лучше понять, на каких этапах произошли просчеты, а что получилось хорошо. Самое важное, что удалось почерпнуть в качестве итога анализа: предварительное планирование проекта должно проходить более детально, а процессу отбора партнеров также нужно уделить особое внимание.

Все полученные и проанализированные материалы вместе с интервью и другими обсуждениями были сохранены в базе знаний. И сразу после завершения этого анализа начался новый проект под названием Gariep Part 2, нацеленный на инновационную реконструкцию алмазодобывающего судна. И этот проект имел большой успех! Благодаря использованию материалов созданной базы знаний уже при его планировании было обращено особое внимание на все критические точки и хорошие практики. Используя накопленные знания, команда проекта завершила его на несколько месяцев раньше срока.

Важность и необычайную полезность базы знаний, в которой собраны и проанализированы все материалы повторяющихся проектов, осознают и некоторые российские компании. Например, московская сеть ресторанов анализирует открытие каждого нового заведения, чтобы понять, описать и сохранить совершенные ошибки. Это позволяет не наступать снова на те же грабли, и выполнять каждый следующий проект еще более эффективно.

5. Трансформировать опыт в воспроизводимую компетенцию

Российский производитель продуктов питания поглотил конкурента, работающего в элитном сегменте рынка. Проектная группа получила богатый опыт, который мог бы пригодиться в других подобных сделках. Как понять, что в проекте получилось успешно, а какие процессы хорошо бы улучшить? Как собрать опыт всей проектной команды и сделать его доступным при последующих поглощениях? Как оценить, действительно ли компания уже обладает компетенцией проводить поглощения?

Команда по управлению знаниями в составе трех человек принялась за работу. Все документы проекта были собраны и структурированы по основным бизнес-процессам поглощения. Но этого было недостаточно. Было понятно, что специалисты проектной команды могут уйти из компании, и в момент новой сделки M&A неявные и неформализованные знания станут недоступными. Поэтому с двадцатью участниками проекта были проведены интервью. Основные вопросы интервью: что удалось выполнить на «отлично», с какими трудностями пришлось столкнуться, что можно улучшить в следующий раз, чему удалось научиться, какие основные уроки проекта?

На MS SharePoint была быстро разработана база знаний, структура которой повторяла основные бизнес-процессы поглощения. В ней были размещены собранные формализованные документы проекта, сопровождаемые интервью. Например, раздел анализа товарного ассортимента поглощаемой компании, проведенного на этапе ее оценки, включал также уроки проведения такого анализа: недостаточно знаний и компетенций маркетологов, трудности с оценкой уникальности продукции. А также выводы из уроков: при следующем поглощении стоит учесть мнение участников проектной группы и дополнить проектную команду нужными специалистами.

И таких рекомендаций в базе знаний было множество! Всего же в ней оказалось 100 подразделов, а сама база знаний была названа «100 вопросов, как совершить поглощение». Очевидно, что она отражает опыт и компетенцию компании в области M&A.

Компании обычно «знают» очень много, но эти корпоративные знания редко становятся компетенцией, опытом, который можно снова повторить, чтобы улучшить свои результаты. Знания компании становятся ее воспроизводимой компетенцией только тогда, когда они проанализированы, когда понятно, что получилось хорошо, что можно улучшить, а результаты анализа структурированы и сохранены в базе знаний.

6. Перестать изобретать велосипед, решая типовые задачи

Ernst & Young – одна из ведущих международных компаний, оказывающих профессиональные услуги. В консалтинге знания консультантов и корпоративный опыт – основной актив бизнеса. Поэтому очень важна стандартизация процессов и процедур, например, во всем, что касается стандартных наборов знаний для составления предложений клиентам. В такой набор включен и успешный прошлый опыт компании.

Неудивительно, что компания Ernst & Young прославилась своими методиками и инструментами управления знаниями, получив за них более 15 наград еще в конце XX века. В числе таких разработок и особая база знаний, называемая Power Pack («место силы» – в русском переводе). Впервые она была разработана и применена как пилотный проект в 1995 году. Это тематические ресурсы, объединяющие всю проверенную и нужную информацию в единую базу знаний.

В чем сила Power Pack? Она содержит только так называемые лучшие практики: самые удачные презентации, предложения клиентам, бизнес-модели, способы решения задач, технические стандарты, рабочие планы, статьи по теме, аналитические исследования, ресурсы для обучения. Эта информация собирается командой специалистов по базам знаний каждого консалтингового направления. В каждом отдельном разделе Power Pack есть также обязательный список экспертов по данной теме, к которым можно обратиться с вопросом.

У всех разделов Power Pack одинаковый интерфейс и одинаковая навигация, различаются они только тематическим содержанием. За актуальность Power Pack в компании отвечают профессиональные сообщества, члены которых регулярно пополняют и обновляют свои ресурсы.

Использование базы лучших практик в несколько раз снижает дорогое время, затрачиваемое на поиски подходящего опыта. Консультанты быстро находят образцы нужных документов, используют готовые шаблоны презентаций, могут уточнить что-то у коллег-экспертов, чтобы качественнее подготовиться ко встрече с клиентом.

Ресурсы Power Pack доступны во всех странах мира. Они позволяют специалистам, работающим в разных регионах, воспользоваться лучшим опытом всей компании и не изобретать велосипед. В итоге повышаются эффективность консалтингового бизнеса и бонусы консультантов!

7. Улучшать бизнес-процессы

В российской телекоммуникационной компании часть внутренних тренеров – эксперты, наработавшие достаточно профессионального опыта, чтобы передавать его другим. Поскольку многие из них не профессиональные тренеры, для них очень важно постоянно повышать свое преподавательское мастерство.

Все тренеры компании объединены в профессиональное сообщество с внутренним пространством на базе интранета, где происходит обмен опытом, мнениями и сохранение обучающих материалов. На этой площадке размещены несколько ресурсов, помогающих тренерам в их работе: ответы на часто задаваемые вопросы, новостная лента корпоративного университета, директория тренеров, база знаний с материалами для обучения.

Проведенное исследование показало, однако, что тренеры хотят более активно расти и развивать свое мастерство. Обучения типа train the trainer для этого явно недостаточно. Поэтому было решено реорганизовать базу знаний часто задаваемых вопросов, которая до этого велась не системно и не соответствовала запросу тренеров. Теперь эта база знаний, структурированная по тематике обучения под названием Active Learning. В практику тренеров было добавлено обучение на основе извлечения уроков из собственного опыта, структурированное по трем вопросам: что у меня получилось хорошо, что мне не понравилось, какие уроки я могу извлечь?

Новый подход не встретил сопротивления тренеров, потому что соответствовал их потребности. Теперь по завершении каждой обучающей программы тренеры проводят самоанализ, который занимает от 10 до 30 минут. На его основе вырабатывают рекомендации по организации учебного процесса, составу групп, подготовленности участников, взаимодействия с приглашенными тренерами. Все эти наблюдения и замечания хранятся в базе Active Learning. Процесс такого «активного обучения» полезен как тому, кто анализирует свою работу (он самообучается), так и его коллегам (они используют рекомендации для совершенствования работы и роста).

Перед началом своей программы каждый может воспользоваться замечаниями и наблюдениями коллег и улучшить обучающий процесс! Тренеры совершенствуют свое мастерство, ощущают себя увереннее и улучшают учебный процесс. По их собственным оценкам, за шесть месяцев «активного обучения» подготовленность к проведению программ возросла у них на 10-20%, качество обучения улучшилось на 10-15%, тренерское мастерство повысилось на 15-20%.

Разумеется, это не все возможности баз знаний. Каждая из них может принести уникальную пользу. Они позволяют компании увидеть, что именно она знает, они помогают работать профессиональнее, экономить время и деньги, лучше понимать клиентов, повышать клиенториентированность, создавать новые продукты и получать еще много пользы. Чаще всего эффект базы знаний не ограничивается только одним преимуществом, обычно она весьма многофункциональна и помогает решить сразу несколько важных задач.

# Интеллектуальное предпринимательство

**или Принципы обретения конкурентного преимущества в новой экономике**

Геннадий Константинов, Сергей Филонович

Новая экономика, или, иначе, экономика, основанная на знаниях, — уже реальность. Знания чем дальше, тем больше становятся источником благосостояния, поэтому очень важно понять, какие именно знания могут обеспечить конкурентное преимущество.

**Геннадий Константинов** — профессор, доктор физико-математических наук, заведующий кафедрой общего и стратегического менеджмента Государственного университета — ВШЭ. **Сергей Филонович** — профессор, доктор физико-математических наук, декан Высшей школы менеджмента Государственного университета — ВШЭ.

**Принцип Мерлина**

На первый взгляд предложение взглянуть на настоящее с позиций будущего выглядит странно. Мы настолько стремимся оставаться в пределах существующей реальности и опираться на так называемый здравый смысл, что попытка мысленно сконструировать будущее кажется нам почти ересью. Именно поэтому мы воспринимаем как чудо слова великого волшебника Мерлина: «Дело в том, что обычные люди, родившись, двигаются во времени вперед, ...да и почти все в мире движется в ту же сторону. Оттого и жить обыкновенным людям довольно просто… Я же, к несчастью, рожден на другом конце времени и вынужден жить спереди назад, окруженный при этом людьми, живущими сзади наперед» (Уайт Т. Король Артур. Меч в камне. М.: Гелеос, 2005). Принцип Мерлина (термин введен американским исследователем Чарлзом Смитом) дает человеку совершенно иные конкурентные преимущества: происходит переход от реактивного поведения, когда любое действие есть всего лишь приспособление к уже возникшей ситуации, к поведению упреждающему (или проактивному), когда человек создает желательную для него реальность. Принцип Мерлина вступает в противоречие с широко распространенной точкой зрения: «Чтобы понять будущее, нужно тщательно изучить прошлое» и, казалось бы, нарушает логику причинно-следственных связей, но на самом же деле он подчеркивает роль человеческой воли. Мы можем эффективно использовать «принцип Мерлина» для построения своего успеха.

**Завещание Альфреда Нобеля**

27 ноября 1895 года, за год до своей кончины, Альфред Нобель, подписал завещание, оказавшее сильнейшее воздействие на прогресс человечества:   
«Я, нижеподписавшийся Альфред Бернхард Нобель, по зрелом размышлении настоящим объявляю мою последнюю волю в отношении имущества, нажитого мной к моменту смерти. … Со всем оставленным мной реализуемым имуществом необходимо поступить следующим образом: мои душеприказчики должны перевести капитал в ценные бумаги, создав фонд, доходы от которого будут выплачиваться в виде премии тем, кто за предшествующий год внес наибольший вклад в прогресс человечества. Указанные доходы следует разделить на пять равных частей, которые должны распределяться следующим образом: первая часть — тому, кто сделает наиболее важное открытие или изобретение в области физики, вторая – тому, кто сделает наиболее важное открытие или усовершенствование в области химии, третья – тому, кто сделает наиболее важное открытие в области физиологии или медицины, четвертая – создавшему наиболее значительное литературное произведение идеалистической направленности, пятая – тому, кто внесет весомый вклад в сплочение народов, ликвидацию или сокращение численности постоянных армий или в развитие мирных инициатив. … Мое непременное требование заключается в том, чтобы при присуждении премии никакого значения не имела национальность претендентов и ее получали самые достойные независимо от того, скандинавы они или нет».

Завещание Нобеля – это послание новому столетию (первые премии были присуждены в 1900 году). Речь в завещании идет о знании, сопряженном с действием, – от науки до «развития мирных инициатив». Не случайно Нобелевские премии и в новую эпоху являются самыми уважаемыми наградами в мире.

**Интернет-плагиат в университетах**

В конце 90-х годов ХХ века в ряде известных университетов Запада возникли скандалы, связанные с интернет-плагиатом — использованием ресурсов Интернета при выполнении учебных заданий. Описываемые ниже события произошли четыре года назад (The Washington Times. May, 13, 2001)…   
«В университете Вирджинии этим летом организованы слушания в отношении студентов, уличенных в плагиате. Это самое крупное в истории университета расследование, в рамках которого рассмотрены дела 122 студентов. Студенты были пойманы с поличным после того, как профессор физики Лу Блумфилд разработал программу для выявления дублирования частей курсовых работ.

Этот инцидент заставил администрацию университета пересмотреть университетский кодекс чести, один из старейших и самых жестких в стране.

Проблема не ограничивается кампусом в Шарлоттсвилле (штат Вирджиния): официальные лица других университетов подтверждают рост плагиата. Тим Терпстра, исполнительный координатор академической честности в университете Джорджа Вашингтона, утверждает, что число случаев плагиата возрастает на 5% в год. В прошлом году, по его данным, зафиксировано 80 таких случаев; пять лет назад, когда было создано его подразделение, таких случаев было всего 50. «Чаще всего студенты заимствуют части своих работ из различных интернет-источников», — говорит Терпстра. Исследование, проведенное в 1999 году Центром академической честности, зафиксировало признание 75% студентов в том, что они использовали обман при обучении в колледже. … Диана Уориолд, исполнительный директор центра, говорит, что столь высокий процент обманщиков неприемлем. Вместе с тем она отмечает, что широкое распространение этого явления объясняется высокими требованиями, предъявляемыми к студентам, и доступностью информации в Интернете».

**Личные стратегии Ричарда Брэнсона**

Ричард Брэнсон – интереснейшая фигура современного бизнеса. Его предпринимательская деятельность началась еще в средней школе и в конечном счете привела к построению уникального набора бизнесов: от торговли аудио- и видеопродукцией до пассажирских авиаперевозок. При этом Брэнсон известен и как один из самых экстравагантных людей нашего времени. В автобиографической книге «Теряя невинность» он пишет: «Часто спрашивают, почему я так увлекаюсь рекордами: гонки на катерах, полеты на воздушных шарах на горячем воздухе. Говорят, что с моим успехом, деньгами и счастливой семьей следует перестать подвергать себя и их риску и получать удовольствие от того, что есть. Это очевидная истина, и половина меня всецело с этим согласна. ... Но другая половина побуждает пускаться в новые приключения, и мне по-прежнему хочется знать, где границы моих возможностей».

Однако на экстремальные занятия Брэнсона можно посмотреть и с иной точки зрения. Многие качества человека переносятся из одной области в другую. Смелость или бесстрашие, связанные с физическим риском, переносятся в интеллектуальную сферу. Не в этом ли причина весьма неординарного шага Брэнсона, выкупившего уже размещенные акции своей компании, чтобы избавиться от необходимости следовать рекомендациям совета директоров, который ограничивал полет его фантазии? Пройдя через опыт IPO, Брэнсон убедился, что его личные критерии успеха не гармонируют с базовыми принципами публичной компании.

За последние десятилетия ландшафт мирового бизнеса изменился почти до неузнаваемости и продолжает меняться в нарастающем темпе. Глобализация и информационная революция предопределили принципы формирования нового социума, уже получившего название «общества знания» и «новой экономики». В этих условиях неизбежно меняются требования, стоящие перед индивидом. Человек сталкивается с принципиально иными задачами, существенно отличающимися от тех, которые стояли перед ним в прежние времена. Тоффлеровский «шок будущего» с его разрушительным стрессом и дезориентацией — относительно мягкое описание того, с чем нам еще придется столкнуться. Таковы объективные закономерности развития, и разумнее всего принять их как данность.

В новых условиях изменилось само содержание понятия «знание». Что толку от эрудита, который мгновенно выдает ответы на самые сложные вопросы — теперь любую информацию в течение минуты можно найти в Интернете и ценность того, что мы называем энциклопедическими знаниями, катастрофически быстро снижается. Сейчас важнее творчески перерабатывать информацию и формировать качественный интеллектуальный продукт. Для этого нужно обладать умением, которое мы предлагаем называть интеллектуальным предпринимательством. Именно оно обусловливает конкурентоспособность индивида в новой экономике.

Меняется отношение к знаниям, и неизбежно меняются требования к образованию. Традиционная трансляция знаний (а чаще — информации) от преподавателя студентам теперь практически бесполезна. Главной задачей образования должно стать формирование навыков интеллектуального предпринимательства, определяющих желание и способности человека создавать новое знание, решая задачи нового уровня сложности.

В этой статье мы объясним, в чем суть интеллектуального предпринимательства, и представим свое видение того, как должно измениться образование.

**Знание vs информация**

В прежние времена ситуация в экономике была относительно простой как для осмысления, так и для выбора способов конкуренции. В аграрную эпоху неоспоримые преимущества получали собственники плодородной земли. В период ранней индустриализации в конкуренции побеждали те, кто обеспечивал себе доступ к сырьевым ресурсам. Основные модели ведения бизнеса были нацелены на обеспечение эффекта масштаба: чем больше производится продукции, тем меньше себестоимость единицы этой продукции. Затем на первый план стали выходить технологии. В несколько упрощенном виде формула бизнеса выглядела так: на глобальном финансовом рынке предприниматель покупал деньги, на эти деньги приобретал технологии, на их основе создавал производство, производил товар и продавал его таким образом, чтобы вернуть долги и получить прибыль. Создание экономической стоимости (стоимости бизнеса) становилось доминирующей целью, а сами бизнесы превращались в товар: они продавались и покупались.

Но в 90-е годы ХХ века начинает формироваться новый тип экономических отношений. Знания делаются самостоятельным продуктом и образуют новый сектор экономики. Вместе с социальным капиталом они становятся основным источником благосостояния. Теперь базовые стратегии бизнеса связаны с инновациями. Природные ресурсы уже не создают серьезных конкурентных преимуществ ни для стран, ни для отдельных компаний. Лишь один природный ресурс играет определяющую роль — человеческий ум.

Итак, знания стали экономической категорией, и капитализация знаний превратилась в один из важнейших экономических процессов. Скептик и консерватор обязательно скажут, что этот бум пройдет и все вернется на круги своя, ведь каждому нужен хлеб, [бензин](http://www.seemore.ru/?keywid=603746) и металл. Во времена индустриальной революции говорили то же самое: «Автомобили — это прихоть. Как вы без лошади уберете хлеб с полей?» Сегодня производство зерновых — наукоемкая отрасль, в основе которой лежат самые современные достижения генетики. Именно в этом суть изменений. Хлеб остается, но инструментарий для производства хлеба существенно изменяется. И, что еще важнее, способы создания богатства на основе этого инструментария теперь тоже принципиально иные. Новый инструментарий, который принесли информационные технологии, делает тех, кто им владеет, более эффективным, влиятельным, динамичным, успешным. Ведь никому не приходит в голову устроить соревнование комбайнера со жнецом, в руках которого лишь острый серп.

Однако новый тип экономических отношений порождает множество вопросов, игнорирование которых крайне опасно как для общества в целом, так и для отдельного человека. Важнейший из них вопрос о том, что в новую эпоху будет основой конкурентных преимуществ человека. Простейший ответ — знания — оказывается неудовлетворительным. Ведь и в начале ХХ столетия образованный человек имел очевидные преимущества перед людьми необразованными. Так что же обеспечит индивидуальные конкурентные преимущества в обществе знания?

Хотя слово «знание» столь часто употребляется в наши дни, дать ему точное определение нелегко. Впрочем, как справедливо отмечают в своей книге «Компания — создатель знания» Икуджиро Нонака и Хиротака Такеучи, всю историю философии можно рассматривать как процесс поиска ответа на вопрос «что есть знание?». Этот поиск не завершен, и вокруг понятия «знание» не утихают споры. Сейчас уже ясно, что следует различать знание и информацию, знание формализованное и знание неформализованное. В отличие от информации знание предполагает наличие точки зрения, убеждения и намерения, оно всегда связано с действием, реальным или потенциальным.

Приведем простой пример. Студент сдает экзамен по физике. Он излагает теорию вопроса. Говорит складно, правильно воспроизводя информацию из учебника. Но знает ли он материал? Ответ можно получить, лишь предложив ему решить задачу по теме. Если решит — значит, обладает знанием, если нет — значит, способен лишь воспроизводить то, что запомнил. Только применив информацию к конкретной проблеме, т. е. осуществив действие, мы можем убедиться, что обладаем знанием.

Мы выделяем еще два важнейших аспекта знания. Во-первых, знание позволяет интерпретировать опыт. Очевидно, что, обладая разным объемом знания или разными знаниями, мы получим разную интерпретацию как индивидуального, так и социального опыта. Во-вторых, знание позволяет более качественно строить видение будущего.

Знание — это своеобразный мостик между имеющимся опытом и создаваемым видением будущего. При этом как интерпретация опыта, так и формирование видения будущего могут опираться и на формализованные, и на неформализованные знания.

Работа с будущим у представителей делового сообщества обычно связана с построением прогноза. Скажем, необходимо предсказать спрос на тот или иной товар в следующем году. Опираясь на прогноз, можно спланировать действия в области производства и сбыта. Но видение будущего в корне отличается от прогнозирования: его необходимо формировать не как прогноз, а как реалистичную и, что еще важнее, соответствующую собственным намерениям индивида картину. Видение будущего имеет субъективную основу и предполагает, что субъект — человек или компания — будет прилагать усилия для воплощения этого видения в реальность. Для создания картины будущего необходимо поместить себя в это будущее и «оттуда» оценить то, что происходит сейчас. Эта оценка настоящего нужна для формирования действий в настоящем. Отсюда следует, что прогноз ориентирован на проектирование будущих действий, а видение будущего — на оценку действий в настоящем с точки зрения будущего. Такое видение помогает выработать верную стратегию, но для этого информации недостаточно — необходимо знание.

Таким образом, видение будущего и стратегические намерения связывают знание с действием, делают знание практически ориентированным.

**Парадоксы образования в обществе знания**

Образование дает людям основной объем формализованных знаний. Роль образования столь велика, что дискуссии о его «правильной организации» не прекращаются уже более двухсот лет. Сегодня при обсуждении этих проблем приходится учитывать реалии и парадоксы информационного общества.

Прокатившиеся по западным университетам скандалы, связанные с обнаружением «интернет-плагиата», ярко высветили проблему, которую можно назвать парадоксом информационной насыщенности. Выясняется, что доступность больших объемов информации в Интернете снижает мотивацию обучающихся к генерации нового знания (см. врезку «Интернет-плагиат в университетах»). Вместо того чтобы интерпретировать доступную информацию, сопоставлять ее со своим личным опытом и создавать личное новое знание, студенты и слушатели предпочитают искать информацию в Интернете и механически трансформировать ее в ожидаемый от них результат. Мало того что при этом часто происходит подмена знания информацией, гораздо хуже, что у обучающихся стираются различия между знанием и информацией, не вырабатываются навыки критического анализа информации, необходимые для формирования индивидуального знания.

Вторую проблему можно обозначить как парадокс неопределенности. Он связан с таким важным для человека навыком, как принятие решений. Принятие решения можно определить как выбор из некоторого числа альтернатив. Увеличение объема доступной информации приводит к умножению числа альтернатив, что усиливает ощущение неопределенности. Социальные психологи давно установили, что рост неопределенности порождает повышенную тревожность. Чтобы снизить уровень неопределенности, человек ищет все новую и новую информацию, но в результате этих поисков неопределенность только возрастает. Аналогичная ситуация возникает и со знанием: обретение знания лишь расширяет зону незнания.

Уместно провести аналогию между изменением психологии человека Средневековья, описанным Эрихом Фроммом в его классической работе «Бегство от свободы», и изменениями в психологии наших современников. Фромм связал отделение человека от природы и разрушение традиционных социальных отношений, т. е. рост свободы, с возникновением у человека ощущения повышенной тревожности, которое в конечном итоге привело к «бегству от свободы». Доступность информации фактически ведет к освобождению индивида от «информационной зависимости», т. е. к тому же росту свободы. Одновременно грандиозность объемов информации и очевидная невозможность их переработать зачастую приводят человека к осознанию собственного «интеллектуального ничтожества», что еще больше ограничивает желание генерировать новое знание.

В наши дни стало привычным понятие «период полураспада знаний» (промежуток времени, за который в конкретной области устаревает 50% знаний). В сфере высоких технологий этот период составляет 2—2,5 года, в других областях он несколько больше, но едва ли превышает 7—8 лет. Между тем в традиционном понимании цель образования заключалась в передаче знаний, причем получение качественных или уникальных знаний гарантировало личности конкурентные преимущества. В наше время вследствие ускоренного старения знания конкурентные преимущества такого рода перестают быть решающими. Осознание этого факта приводит нас к проблеме, которую мы назовем парадоксом образования: в обществе, основанном на знании, ценность полученного знания с течением времени снижается. Когда цикл получения знания составляет 4—6 лет и приближается к периоду полураспада знания, передача знаний перестает быть основной целью образования. Означает ли это, что значение образования уменьшается? Вряд ли, скорее стоит задуматься о том, какую роль оно играет в современном мире.

С парадоксом образования связана еще одна проблема — парадокс обучения. Обучение приучает к запоминанию, а между тем из-за устаревания знаний становится все важнее устранять ненужное из памяти. Иначе говоря, необходимо развивать умение забывать. На это обстоятельство уже указывали исследователи так называемых «научающихся организаций». «Успешные компании способны быстро реагировать и приспосабливаться к быстро изменяющемуся окружению, умея не только учиться, но и забывать. Увеличивая свои способности к обучению, компании должны в той же мере развивать свою способность забывать. Иначе они легко и незаметно будут усваивать контрпродуктивные знания — например, вредные привычки», — утверждают Пабло Мартин Холан, Нельсон Филипс и Томас Лоуренс в работе с примечательным названием «Искусство корпоративной забывчивости» («Секрет фирмы», № 7, 2004).

Таким образом, в современном мире многие привычные подходы к образованию, а следовательно, к созданию индивидуальных конкурентных преимуществ перестают работать. Мы сталкиваемся с парадоксами, которыми нужно научиться управлять. Именно управлять, поскольку применительно ко всем четырем проблемам невозможно найти решение, которое годилось бы на все случаи жизни. И все же массовое развитие определенного навыка, на наш взгляд, способно существенно помочь людям в создании индивидуальных конкурентных преимуществ в новых условиях. Этот навык мы назвали интеллектуальным предпринимательством.

**Интеллектуальное предпринимательство**

Формирование новой экономики создает беспрецедентные сложности как в обществе, так и в бизнесе. Сам факт нарастания сложностей говорит о том, что необходима смена парадигмы, построение новой модели понимания общества и бизнеса. Концепции, теории и стратегии, опирающиеся на устаревшие парадигмы, становятся неэффективными.

Традиционно термин «предпринимательство» используется применительно к бизнесу. С ним обычно ассоциируются повышенная энергетика, склонность к риску, изобретательность, способность увидеть возможности там, где их не видят другие. Мы предлагаем ввести понятие «интеллектуальное предпринимательство». Интеллектуальное предпринимательство, во многих отношениях сходное с традиционным предпринимательством, однако напрямую не связанное со стремлением получить финансовую выгоду, имеет ряд характерных признаков.

**Интеллектуальное бесстрашие.** Знание делает представление об окружающем мире более сложным, и постоянное нарастание знаний может блокировать деятельность. Интеллектуальное бесстрашие предполагает умение не смущаться проблемами любого уровня трудности. Более того, человек, обладающий интеллектуальным бесстрашием, испытывает тем больший азарт, чем труднее проблема. Естественно, что примеры интеллектуального бесстрашия в изобилии можно найти в истории науки. Но идеи Генри Форда, Джека Уэлча и Билла Гейтса — проявления того же качества.

**Информационная грамотность.** Способность быстро находить нужную информацию в больших массивах в значительной степени требует развития интуиции, поскольку возможности обработки больших объемов информации, например путем чтения материалов, очень ограниченны. Следует подчеркнуть, что в бизнесе все важнее становится умение обрабатывать все более разнообразную информацию, зачастую формально не связанную с той областью бизнеса, в которой человек работает: наиболее интересные бизнес-решения находятся либо на стыке отраслей, либо при переносе идей из одной области в другую.

**Толерантность к информационной избыточности и неопределенности.** Важные элементы этой характеристики — во-первых, психологическая установка, согласно которой невозможно получить исчерпывающую информацию о предмете или явлении, и, во-вторых, способность принимать решения в условиях высокой неопределенности (дефицита информации). Невозможность получить исчерпывающую информацию по интересующему вас вопросу — это обыденное явление, которое не должно порождать ощущение бессилия. В подобной ситуации на первый план выходит интуиция, именно она и помогает принимать правильные решения в ситуации неопределенности.

**Способность порождать новое знание.** Новое знание обычно рождается в результате того, что человек ощущает когнитивный диссонанс, возникающий в ситуации, когда он не может адекватно упорядочить в сознании два или более полученных сигнала. Люди с развитой способностью к генерации знаний очень чувствительны к когнитивным диссонансам. В качестве иллюстрации этой мысли можно привести пример с Альбертом Эйнштейном. Он обратил внимание на асимметрию описаний процессов излучения и поглощения света в электродинамике Максвелла и, отталкиваясь от этого факта, пришел к выводу, что излучение можно представить как совокупность квантов (именно за работы в этой области ему присуждена Нобелевская премия). Десятки выдающихся физиков знали об указанной асимметрии, но ни для кого, кроме Эйнштейна, она не стала источником когнитивного диссонанса. Таким образом, для развития способности порождать новое знание необходимо снижение порога чувствительности к диссонансам в окружающем мире.

**Мотивация к порождению нового знания.** Вопрос о мотивации при порождении нового знания (как и вся проблема так называемой внутренней мотивации), на наш взгляд, изучен недостаточно. Очевидно, однако, что весьма существенную роль здесь может играть эффект индукции: помещение индивидуума в группу высоко мотивированных людей может породить в нем желание генерировать вместе с другими новое знание (собственно говоря, на этом эффекте основан метод мозгового штурма).

Описанные способности может развить в себе почти любой человек: необходимо лишь желание и постоянные упражнения. Приведем несколько примеров.

Интеллектуальное бесстрашие можно сформировать, обсуждая сложные и не слишком знакомые проблемы под руководством опытного наставника. Фактически восточная традиция обучения мудрости с помощью Учителя — это не что иное, как воспитание интеллектуального бесстрашия.

Информационная грамотность в наши дни требует постоянного обновления. Стремительно растет разнообразие источников информации, умножаются средства ее доставки, возрастает скорость распространения. Человек не может, изучив один раз приемы работы с информацией, применять их затем всю жизнь. Необходимо вырабатывать привычку регулярно осваивать инновационные приемы поиска и обработки информации, формировать индивидуальную информационную инфраструктуру, которая экономит время и повышает личную эффективность.

Толерантность в отношении неопределенности развивают обучая человека созданию когнитивных рамок, в которые он может помещать новые для него данные, еще не ставшие информацией. Одним из эффективных способов формирования толерантности к неопределенности может стать развитие образного (правополушарного) мышления. Этот вид мышления позволяет, охватив проблему в целом, без деталей, вырабатывать на этой основе эффективные решения. К сожалению, современная западная традиция образования ориентирована преимущественно на развитие аналитических способностей и образное мышление в ней практически не используется.

Развитие интуиции как средства познания происходит при правильной обработке приобретаемого опыта. Речь идет именно об обработке опыта, а не о его простой фиксации. Интуиция как способность к усмотрению истины вне ее феноменологического или логического доказательства определяется чувствительностью человека к слабым сигналам, приходящим из внешнего мира. Таким образом, повышение чувствительности к этим сигналам и формирование навыка их упорядочения — это способ развития интуиции и, следовательно, повышения информационной грамотности.

Об усилении чувствительности к когнитивным диссонансам как средству развития способности к генерации нового знания уже говорилось выше. На практике такая чувствительность развивается при групповом рассмотрении конкретных ситуаций. При этом используется известный подход, лежащий в основе реинжиниринга бизнес-процессов: ни один из элементов ситуации не должен приниматься на веру.

Внутренняя мотивация к определенным видам деятельности чаще всего создается посредством так называемого ролевого моделирования. Если человек наблюдает за деятельностью кого-то, кто имеет в его глазах высокий социальный статус, и считает эту деятельность успешной, он начинает сознательно или подсознательно копировать увиденное и через некоторое время у него формируется внутренняя потребность в воспроизведении этого поведения. Мы слишком много внимания уделяем внешним проявлениям успеха и гораздо меньше — интеллектуальным усилиям, которые к этому успеху приводят, тем самым упуская возможность мотивации людей к созданию нового знания.

**Бизнес-культура и новые навыки**

В начале 1960-х годов, выступая с докладом «Две культуры и научная революция», известный английский писатель Чарлз Перси Сноу описал эффект «расщепления» общечеловеческой культуры на два направления: гуманитарное и естественно-научное — и указал на опасность подобного расщепления, чреватого дезинтеграцией общества и знания. В нашей стране доклад Сноу породил дискуссию между «физиками» и «лириками». За прошедшие десятилетия ситуация еще более осложнилась. Возникло новое направление культуры, которое можно условно назвать «деловой культурой», причем противопоставление теперь уже трех направлений культуры — гуманитарного, естественно-научного и делового — за это время лишь усилилось. Надо сказать, что в России эта тенденция не столь заметна, поскольку с началом социально-экономических реформ в нашей стране в бизнес пришло большое число людей, ранее занимавшихся естественно-научными исследованиями. На наш взгляд, расщепление культуры исключительно опасное явление, которое может в конечном счете привести к цивилизационному кризису.

Между тем при правильном подходе к образованию, т. е. с учетом описанных парадоксов и необходимых новых навыков, человек, работающий в бизнесе, может противостоять современному расщеплению культуры. Дело в том, что деятельность менеджера представляет собой синтез подходов, характерных для всех трех типов культуры. Во-первых, эффективное управление современными компаниями невозможно без образного мышления, которое необходимо для порождения новых бизнес-идей, обеспечивающих конкурентные преимущества. Образное мышление развивается в рамках гуманитарной культуры. Во-вторых, точная аналитика и расчеты на базе математических моделей — это обязательные условия успешной реализации бизнес-идей. Аналитика и расчеты — основа естественно-научной культуры. Наконец, в современной бизнес-культуре требуется увязывать различные аспекты функционирования социума. Значимость этой составляющей бизнес-культуры особенно отчетливо проявилась в начале текущего десятилетия в связи с корпоративными скандалами: пренебрежение социальной ответственностью и этикой отрицательно сказалось не только на компаниях, уличенных в неэтичном поведении и мошенничестве, но и на всем обществе (кризис фондового рынка, гигантские потери пенсионных фондов и пр.).

Для формирования личности, способной к синтезу подходов различных культур, необходимо пересмотреть содержание бизнес-образования и разработать специфические формы обучения. Процесс освоения инновационных форм бизнес-образования уже идет: преподаватели-инноваторы используют на занятиях в бизнес-школах музыку и классическую литературу, методы театрального и киноискусства. При пересмотре содержания образования следует включить в него элементы, способствующие управлению парадоксами образования и формирующие интеллектуальное предпринимательство. Вот далеко не исчерпывающий перечень таких элементов.

**Управление парадоксом информационной насыщенности.** Здесь уместно рассмотреть проблему, о которой трудно получить информацию. Сюжетом такого рассмотрения может быть проблема коммерциализации велосипеда Леонардо да Винчи — одного из выдающихся изобретений, так и оставшегося невостребованным. Вопрос, который можно поставить перед студентами, звучит так: почему изобретение Леонардо осталось неизвестным современникам и был ли шанс коммерциализовать его? Скудость информации об этом изобретении Леонардо неизбежно заставит студентов выдвигать гипотезы и формировать подходы к их проверке, т. е. продуцировать новое знание.

**Управление парадоксом неопределенности.** Задача, которая позволит продемонстрировать управление этим парадоксом, состоит в определении минимального объема информации, необходимого для принятия того или иного решения. При этом принципиально важно потребовать, чтобы студенты обосновали, почему именно данный объем информации следует считать минимальным.

**Управление парадоксом образования.** Для решения вопроса о том, в какой степени конкретная учебная программа помогает управлять этим парадоксом, необходимо оценить, как соотносятся в ней передача знаний и формирование методологии их получения. Очевидно, что для эффективного управления рассматриваемым парадоксом необходимо усиление методологической компоненты программ.

**Управление парадоксом обучения.** Весьма полезно проанализировать, какие из знаменитых принципов организации Анри Файоля сохранили абсолютное значение в современном менеджменте. При таком анализе обнаружится, что принцип единоначалия не работает в матричных структурах, линейная организация противоречит горизонтальным коммуникациям, а командный дух, лежащий в основе комплексного управления качеством (Total Quality Management), ограничивает индивидуальную инициативу, снижая конкурентный потенциал компании. Подобные примеры можно умножать, но гораздо существеннее сам принцип: абсолютизация практически любых тезисов пагубна, важны «умение забывать» и способность к генерации нового знания.

Рассмотренные примеры показывают пути разрешения проблем современного общества знания на макроуровне социума. Однако не менее интересные проблемы переход к обществу знания порождает на микроуровне — взаимодействия человека и компании.

**Конкуренция, успех и личные стратегии**

Значительная часть знаний не формализована. Отсюда следует, что невозможно полностью отделить знания от субъекта, сделать их независимыми от человека или группы людей, от их стратегических намерений и воли. Это ведет к кардинальному изменению отношений между личностью и компанией. В индустриальной экономике труд — всего лишь один из факторов производства, и он может быть куплен на соответствующем рынке. Именно поэтому работник заинтересован в компании больше, чем компания заинтересована в нем. В обществе знания дело обстоит по-другому. Появляется значительная прослойка людей, обладающих уникальными для данной организации знаниями и навыками. Их нельзя заменить или купить на рынке. Возникает ситуация, когда компания заинтересована в работнике больше, чем работник — в компании. Более того, работник этого типа не просто продает свой труд компании, компания является для него инструментом наращивания его интеллектуального потенциала, создания индивидуальных конкурентных преимуществ. Это означает, что в обществе знания сотрудники будут все больше связывать свою деятельность внутри компании со стратегией достижения индивидуального успеха. Возникает серьезная проблема координации индивидуальных стратегических намерений большого числа сотрудников со стратегическими намерениями компании в целом, индивидуального понимания успеха с пониманием успеха бизнеса и компании. Только такая координация может удержать нужных людей в компании. Но как ее добиться?

Существует множество технологий разработки стратегии компании. Между тем для указанной координации необходимо, чтобы работники отчетливо формулировали индивидуальные критерии успеха. Практика, однако, показывает, что очень немногие в состоянии описать видение своего успеха. Размышляя над этой проблемой, мы пришли к определению личного профессионального успеха, которое, с одной стороны, имеет достаточно общий характер, а с другой — может быть эффективно использовано в реальной ситуации.

Успех — это резонанс между системой ценностей человека и его достижениями, связанными со значительными приложенными им усилиями. Термин «резонанс» происходит из физики и означает совпадение двух величин, приводящее к возрастанию третьей величины. Ощущение успеха у человека тем сильнее, чем точнее совпадение управляющих его поведением ценностей с полученным результатом. Помните восклицание поэта «Ай да Пушкин, ай да сукин сын!», когда он закончил свою великую трагедию «Борис Годунов»?

Это и есть ощущение величайшего успеха: творцу удалось практически идеально выразить свои мысли и чувства.

Заметим, что успех фундаментально отличается от удачи, которая обусловлена счастливым стечением внешних обстоятельств. Конечно, удача иногда сопутствует успеху, но их принципиально важно различать: только умение отличить одно от другого позволяет человеку повторно добиваться успеха. В противном случае он начинает ждать удачу и чаще всего так ее и не дожидается.

Если рационализировать понятие успеха таким образом, то у человека появляется возможность сопоставить представление о своем личном успехе со стратегическим видением успеха компании. Легко понять, насколько повышается эффективность работы сотрудника, если эти представления находятся в гармонии. Более того, уловив такое соответствие, человек может выявить стратегические разрывы между своими сегодняшними компетенциями и теми, которые будут ему необходимы и для достижения личного успеха, и для обеспечения успеха компании. Так у человека возникает возможность целенаправленного расширения спектра своих компетенций, в определенной степени гарантирующего личный успех в будущем.

Понятно, что в такой ситуации должна делать компания, чтобы выиграть «войну за таланты». Ей необходимо выявлять, каковы критерии успеха у ее наиболее ценных сотрудников, и помогать им соотносить эти критерии со стратегией компании.   
  
\*\*\*  
Интеллектуальное предпринимательство и осознание личных критериев успеха — ключевые характеристики конкурентоспособной личности в обществе знания. Развивая эти характеристики, человек не «бежит от свободы», фиксируя рамки своего бытия, а постоянно раздвигает их, фактически делая свою свободу безграничной. Поиск гармонии индивидуальных стратегических намерений сильной группы интеллектуальных предпринимателей составляет суть бизнеса в экономике знаний.

Кажется, что это статья о возможности поверить алгеброй гармонию (интеллектуальное творчество сделать элементом бизнес-инструментария), а также о совместимости гения и злодейства (совмещение ценностей творца-ученого и бизнесмена-выгодоприобретателя).  
Думаю, ученый (в принципе) может стать неплохим бизнесменом, приняв получение прибыли как цель жизни. При этом он обретет новый жизненный опыт и расширит горизонты, но скорее всего заплатит за этот опыт самоотречением от науки. Бизнесмен ученым точно не станет. Когда возникнет резонанс между бизнесменом и ученым (создателем знаний)? Наверное, при ясном осознании и принятии каждым своего выбора: ученый стремится к знаниям, и не стремится к деньгам; бизнесмен стремится к прибыли, и не ограничивает творческую свободу ученого. Как говорил в таких случаях Сальери: "Но ужель он прав,  
И я не гений? Гений и злодейство две вещи несовместные."

# Войны в интернете: какой информации можно доверять

07.09.2015 Сергей Дружинин

В разведке — хоть в государственной, хоть в конкурентной — есть классическая проблема: как оценить источник информации. Профессор УрГЭУ Евгений Ющук дает советы, как разобраться в информационном шуме.

Евгений Ющук, профессор Уральского государственного экономического университета, директор ООО «Маркетинг рисков и возможностей», автор ряда книг по конкурентной разведке:

— Человеку, который пытается разобраться в информационном шуме, сопровождающем любой конфликт, требуется знать несколько основных правил работы с информацией, и несколько типичных ситуаций, в которые так или иначе укладывается любое событие, сопровождающееся информационной волной. Я постараюсь в этом материале раскрыть азы подобной работы.

Оценка источника информации

В разведке — хоть в государственной, хоть в конкурентной — есть классическая проблема: как оценить источник информации. Если источников несколько — это относительно несложно: информация, совпадающая из нескольких источников, считается достоверной (правда, надо убедиться, что это именно отдельные источники, а не те, кто взял информацию в одном и том же месте).

Но как быть, если источник единственный? А именно так и происходит в разведке, когда информация очень редкая, или в соцсети — когда вы впервые видите некий аккаунт. Критерии оценки в этом случае такие:

1. Мог ли этот человек (или СМИ) в принципе иметь доступ к такой информации? Например, в силу своего социального статуса, работы, достоверно зафиксированных контактов с носителями информации?

2. Этот источник сам видел или делал то, о чем говорит, или же он пересказывает информацию из другого источника? Если пересказывает — то чью? Был ли тот, кого пересказали, непосредственным участником событий?

3. История источника. Т.е. — подтверждалась ли ранее информация из этого источника по подобным темам?

Если по всем трем критериям ответ положительный — информацию можно считать с высокой степени вероятности достоверной.

Почему с высокой степенью вероятности, а не стопроцентно? А потому, что даже очевидцы могут противоречить друг другу. Приведу в пример цитату из учебного фильма 70-х годов: «Многое сразу забылось. Домыслы и фантазия возместили недостаток информации...»

И есть еще два базовых критерия, по которым следует оценивать информацию в условиях информационной зашумленности.

Во-первых, задайте себе вопрос: «Почему эта информация стала мне доступна»? Разобравшись в том, кто и зачем сделал доступной информацию, вы сможете применить к ней поправочные коэффициенты, позволяющие понять, что же было на самом деле.

Во-вторых, всегда смотрите источники, ближайшие к месту событий. Именно там вы найдете максимум подробностей, которые могут пролить свет на ситуацию, и именно там, как правило, информация еще не успела обрасти искусственными дополнениями, введенных в информационный оборот политтехнологами, пиарщиками и прочей братией, задача которой — исказить ситуацию в свою пользу или во вред оппонентам, или перевести стрелки с себя на кого угодно другого.

Вот, сочетание этих нескольких приемов и позволит вам докопаться до истины в большинстве случаев. Это бывает непросто, потому что порой требуется проходить через большие информационные завалы. Но это вполне возможно.

Роль стереотипизации

Когда ученые всерьез занялись выяснением того, как же функционирует информация, они обнаружили, что стереотипизация играет важную роль в жизни человека.

Стереотипы — это упрощенное понимание ситуации или явления. Нужны они для того, чтобы избегать неправильных решений или наоборот, поступать правильно, не вникая при этом глубоко в суть процессов. Например, все знают, что надо мыть руки перед едой.

Врач понимает, почему это так — на уровне нескольких сотен возбудителей болезней и методов их лечения, но обывателю достаточно знать, что не мыть руки — это плохо, потому что «можно заболеть». На его уровне это достаточно, и пока не случится что-то очень важное для человека (например, эпидемия птичьего гриппа), он не станет разбираться, влияет ли мытье рук на данную конкретную ситуацию, а просто будет мыть руки.

Ну, или не будет — полагая, что все это ерунда, однако же зная о стереотипе мытья рук.

Задача политтехнолога, который хочет вызвать нужную ему реакцию населения — привязать конкретную ситуацию к стереотипу, или наоборот отвязать ее от него.

На Западе есть отдельная специальность — «спин-доктор», целью которой является «переворачивание» ситуации в заданном направлении. Собственно, и я этим же занимаюсь — почему и владею темой.

Как все вышесказанное работает в реальности — я покажу на трех типовых примерах. В силу ограниченного объема материала, постараюсь не перегружать его подробностями.

Целенаправленная информационная волна ситуационного характера

Военные действия на Украине, представляющие собой Гражданскую войну, в которую в той или иной степени вовлечены и некоторые иностранные государства (в частности, США, ЕС и Россия) представляет собой на информационном уровне очень зашумленную ситуацию.

Причем ее отличает масштабность информационного шума и довольно квалифицированные кадры, работающие как в создании дезинформации, так и в ее разоблачении. Давно прошли те времена, когда СБУ делала фальшивки на уровне: «На границе с Крымом мы задержали человека в кепке с надписью «ФСБ» на лбу, на машине с чеченскими номерами и с автоматами в багажнике», или когда СБУ демонстрировала документы на якобы российский БТР, с явными признаками фальсификации. Сегодня провокации и подтасовки стали намного изощреннее, а информационно прикрытие действий политиков или армии — грамотнее и масштабнее.

Однако конфликт на Украине — это очень длинный сюжет, разбитый в информационном поле на отдельные эпизоды. И каждый раз приходится анализировать как раз отдельные сюжеты, которые уже все вместе составляют общую картину.

Приведу только один пример — каким образом, например, я определял, кто же все-таки наступал в Марьинке.

Естественно, небольшое локальное наступление (или, скорее, разведка боем) в Марьинке поначалу преподносилось обеими сторонами конфликта как наступление противника и собственная оборона.

В тот момент, когда еще ничего не было понятно, я обратил внимание на сочетание следующих факторов:

1. Украинские СМИ вопили, что «российско-террористическо-сепаратистские» войска ведут масштабное наступление. Естественно, ужас как нарушая Минские соглашения. И, естественно, вот-вот будет прорыв на Киев, если срочно не остановить агрессора — поэтому Украине нужно немедленно войска НАТО, оружие и денег побольше.

2. Российские СМИ говорили о боестолкновениях в Марьинке, не конкретизируя, кто же там наступающая сторона, или же периодически выдавая противоречивую информацию. Одновременно высказывалась мысль, что вот-вот, видимо, украинская армия начнет наступление по всему фронту.

3. Местные жители в соцсетях говорили об интенсивных «бахах» в стороне Марьинки. Я говорю о тех, кто достоверно установлен как местный житель и не склонен врать (помните те три критерия, которые я написал в начале?).

4. Местные жители, которые находятся далеко от Марьинки, говорили о том, что не наблюдают никаких признаков мобилизации ополчения — т.к. ополченцы спокойно ловят рыбу и отдыхают.

5. Ополченцы рассказывали, как неудачно взлетели на воздух некоторые объекты военной инфраструктуры ВСУ в Марьинке — вероятно, от массового неосторожного обращения с оружием, огнем или неисправности кондиционеров.

Вывод из такого набора данных «в моменте», я думаю, понятен.

Спонтанные всплески в информационном поле

Нередко бывает так, что тот или иной инцидент возникает в силу чисто субъективных причин. Как правило, это бывает, когда кто-то что-то сказал или сделал, задев интересы других людей, и в итоге появляется конфликт. Надо сказать, что непосредственно конфликтная фаза при этом бывает скоротечной. Хотя последствия это может иметь довольно серьезные.

Особенностью таких ситуаций является слабая зашумленность информационного поля (ввиду как раз скоротечности «острой» фазы конфликта). Благодаря этому, как правило. Не составляет большого труда выяснить первопричину и понять. Что же произошло на самом деле, и почему каждая сторона действует так, как она действует.

Примером может служить, например, конфликт «Евгений Ющук против Александра Бречалова», непосредственным участником которого являюсь я. Кейс достаточно подробно описан в моем блоге.

Общественно значимое событие, на которое «сели» в политических целях третьи лица

Подобные ситуации занимают промежуточное положение между теми, что описаны выше и, как правило, появляются на региональном уровне. Они менее масштабны, чем межгосударственные конфликты, но и значительно более продолжительны и масштабны, чем спонтанные всплески.

Примером может служить история сурьмяного завода в Дегтярске.

Ситуация там развивалась следующим образом. Если заглянуть в «Википедию», то видно, что «природный сульфид сурьмы, стибнит, использовали в библейские времена в медицине и косметике», а сейчас соединения сурьмы применяют «в производстве огнеупорных соединений, керамических эмалей, стекла, красок и керамических изделий». Кроме того, «триоксид сурьмы является наиболее важным из соединений сурьмы и главным образом используется в огнестойких композициях». Ну и в электронике она востребована.

Добывают сурьму в Якутии. Во времена Советского Союза ее везли на переработку в Киргизскую ССР. Когда Киргизская ССР стала суверенным Кыргызстаном, и промышленность там легла на бок, сырье стали везти в Китай. Т.е. еще раз: сложилась ситуация, когда сырье везут в Китай, там получают сурьму с высокой, по отношению к сырью, добавленной стоимостью, и потом ввозят обратно в Россию. Экономику Китая это, безусловно, развивает, а экономику России — нет.

Решение российского правительства было логичным: надо перерабатывать сырье в России. Это соответствует интересам и экономики, и национальной безопасности. Это и есть то самое импортозамещение в реальности.

Но такое производство — это металлургия. А металлургический кластер в России — на Урале. Вот так завод по производству сурьмы и оказался в Дегтярске. Российская Федерация от него должна получать экономические и стратегические плюсы, а Дегтярск — рабочие места и местные налоги.

Но слово «сурьма» звучит страшно. О том, что современный завод безопасен для экологии — значительно менее очевидно, нежели мысль «Ой, сурьма, мы все умрем», пусть и не подкрепленная фактурой.

И политтехнологи взяли тему борьбы против сурьмяных ужасов на вооружение. В итоге, тема задействована в самых разных политических раскладах, в том числе и с полукриминальным оттенком. Мало кто понимает, что там на самом деле, зато все в курсе, что «плохие власти хотят осуществить сурьмяной геноцид населения», и только очередной Мессия-борец за депутатский или мэрский мандат всех обязательно спасет, если этот мандат получит. Это работа все той же стереотипизации.

Опять же, если применить те правила работы с информацией, которые я показал в начале материала, и если пройти вглубь информационного массива, просто рассортировав данные по дате — вполне можно получить реальный расклад. Но это работа, которая требует времени, желания и определенной квалификации — поэтому ее мало кто хочет, да и может делать. Чем и пользуются политтехнологи в своих интересах.

Выводы:

Таким образом, разобраться в любой ситуации можно. Но для этого надо знать, как оценивать информацию, как ее сортировать и как ее проверять. И, разумеется, хотеть этим заниматься. Ну, или найти того, кому ты более-менее доверяешь по данному вопросу и пользоваться его выводами. По не слишком принципиальным вопросам и этот вариант может оказаться приемлемым. А по принципиальным — все равно придется вникать вглубь проблематики.

# Как понимать аналитику

Я убежден, что управленцы в наше время недостаточно используют данные и аналитику. И дело не в их квалификации, а в элементарном недостатке понимания тех возможностей, которые эти инструменты предоставляют. И это при том, что сейчас всем доступны огромные массивы информации, компьютерные мощности и специализированное ПО. Таким образом, назрела реальная необходимость в дополнительном образовании по этой теме. К сожалению, видов обучения для менеджеров, которые не специализируются на аналитике, не так уж и много. Онлайн-лекции и традиционные академические курсы в основном концентрируются на методах. Существует великое множество образовательных программ, обучающих управленцев, не связанных с областью финансов, бухгалтерскому учету и другим финансовым дисциплинам. В то же время я не знаю ни одной подобной программы, посвященной аналитике, нацеленной на неспециалистов в этой области.

Я разрабатывал учебные программы и преподавал аналитику менеджерам в Бэбсоне, Гарварде, Массачусетском технологическом институте, Бостонском университете и Ирландском национальном университете в Корке, поэтому я знаю, в чем должно заключаться подобное обучение. Если вы ищете подходящую программу такого рода, убедитесь, что она содержит компоненты, которые я перечислю ниже. Или изучите специализированную литературу по этим направлениям.

**Определение и формулировка аналитической проблемы**. Грамотный количественный анализ требует сначала установить суть проблемы, а затем приступить к работе над ее решением. В анализе возможных решений этот этап называется формулировкой. Это один из важнейших элементов правильного процесса принятия решений. К этому первоначальному шагу могут привести разные условия — например, простое любопытство (здравый смысл менеджера или наблюдение за событиями), предыдущий опыт работы или потребность в каком-либо решении или действии.

На этой ранней стадии настоящая аналитика еще не применяется. Понимание того, что для дальнейшей работы может потребоваться некий анализ, может основываться на догадках или интуиции. Критерии доказательств на этом этапе довольно скромные. Суть в том, что весь смысл количественного анализа как раз и состоит в том, чтобы в конце концов проверить ваши догадки с помощью фактических данных. (И в этом заключается главное отличие людей, мыслящих аналитически, от прочих — мы проверяем наши догадки анализом и конкретными фактами).

Читайте материал по теме: [Данные не говорят сами за себя](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/p13762/)

На этапе формулировки управленцам нужно сосредоточиться на систематическом установлении и оценке проблемы. Также следует принять во внимание возможные альтернативные формулировки. Может быть, потребуется обсудить этот вопрос с аналитиками, которые понимают, как их рассматривать. (Если вы хотите больше узнать о формулировке аналитических проблем, читайте главу в моей книге «О чем говорят цифры».)

**Сотрудничество с аналитиками**. Что касается самих аналитиков, то управленцам крайне важно наладить с ними тесные рабочие взаимоотношения. Вы понимаете проблему на уровне бизнеса, в то время как ваш аналитик знает, как собрать нужные сведения и проанализировать их. Чтобы эти отношения работали, обе стороны должны пойти друг другу навстречу. Вам как менеджеру, который не специализируется в вопросах аналитики, нужно помочь ему в полной мере понять проблему. Например, можно на несколько дней привлечь его к работе в той части бизнеса, которая имеет отношение к рассматриваемой проблеме. Ваш аналитик должен уметь общаться с вами на языке бизнеса, принимать активное участие в решении вашего вопроса и работать над ним до тех пор, пока результат вас не удовлетворит. Да, он, может быть, не слишком умело взаимодействует с начальством (да и с другими людьми тоже), а вам, возможно, не по себе от количественного анализа. И, тем не менее, вам нужно найти общий язык.

**Понимание различных видов данных и их значения**. В последнее время много говорят о больших данных и о том, как они важны для бизнеса. Однако менеджеры в массе своей не понимают разницы между большими и обычными «старыми добрыми» данными и называют термином «большие данные» все подряд. На самом деле не так уж и важно, как их называть, важно знать, в чем состоит различие между ними.

Читайте материал по теме: [Научитесь думать как аналитик](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/p13291/)

Обычные данные (которые, несмотря на название, чрезвычайно полезны) — это данные небольших объемов (способные поместиться на один сервер), которые имеют заранее заданную структуру (ряды и столбцы) и относительно редко изменяются. Их источником в основном являются корпоративные системы транзакций — такие, как финансовая система, система управления взаимоотношениями с клиентами, управление заказами. Эти данные, скорее всего, анализируются компанией уже много лет. Этот вид данных редко упоминают в прессе, тем не менее он имеет важнейшее значение. Благодаря им организация узнает о предпочтениях своих клиентов, оценивает свои финансовые успехи и корректирует цепочки поставок.

Большие данные хаотичны и беспорядочны. Объем их столь велик, что не позволяет разместить их на одном сервере. У них нет строго заданной структуры, и они быстро меняются. Обычно это данные о процессах за пределами транзакций вашего бизнеса: что говорят ваши реальные и потенциальные покупатели в социальных сетях, с какими проблемами они обращаются в центры поддержки клиентов, как они передвигаются по вашему магазину. Большие данные предоставляют большие возможности, но структурировать и систематизировать их для последующего анализа — чрезвычайно трудная задача, для решения которой может потребоваться не простой аналитик, а исследователь данных (data scientist).

**Понимание различных видов аналитики и их значения**. На протяжении многих лет подавляющее большинство аналитиков были специалистами по описательной статистике — они составляли простые отчеты или графики с данными о том, что произошло в прошлом. Однако это не единственный вид аналитики. Прогностический анализ накладывает статистические модели на данные, полученные в прошлом, чтобы прогнозировать будущее. Инструментальная аналитика рекомендует решения, которые следует принимать сотрудникам в различных обстоятельствах. Большинство управленцев неохотно осваивают менее знакомые формы аналитики: прогностическую и инструментальную. И напрасно, ведь они, как правило, дают гораздо более ценные результаты, чем описательный анализ. Несколько лет назад, желая помочь менеджерам, я записал видеопамятку, в которой разъяснял разницу между описательной, прогностической и инструментальной аналитикой. Эти методы не утратили своей актуальности, однако в последнее время меня все больше интересует новый подход: автоматизированная аналитика. В ее рамках решения принимают не люди, а компьютеры. Они полностью берут на себя множество простых аналитических задач, таких как выдача кредитов или страховых полисов. Они служат предвестниками больших перемен в организации аналитической деятельности внутри компаний и даже могут представлять угрозу тем, чьи должности связаны с принятием решений.

Читайте материал по теме: [Исследуем причинно-следственные связи как аналитики](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/p13397/)

**Изучение возможных сфер применения внутренней и внешней аналитики**. Наконец, менеджерам нужно различать внутреннее и внешнее использование аналитики. В прошлом аналитика была почти полностью направлена на поддержку внутренних корпоративных решений. Разумеется, она и сейчас успешно выполняет эту задачу, однако в последнее время компании научились использовать данные и аналитику для разработки новых продуктов и услуг. И не только такие крупные игроки на рынке ИТ вроде Google и LinkedIn, от которых всегда ждешь инноваций. Вполне традиционное фирмы — GE и Monsanto и ряд крупных банков — начали работать над подобными «продуктами данных». Это новая возможность, которую управленцам необходимо осмыслить и исследовать.

Понимание этих основ не сделает из вас эксперта-аналитика, но оно будет способствовать более эффективному использованию важного ресурса. В современном мире бизнеса незнание аналитики может стать угрозой как вашему успеху, так и процветанию компании.

Томас Дейвенпорт — профессор, преподаватель теории управления информацией и информационными технологиями в колледже Бэбсона (Уэлсли, штат Массачусетс).

# CRM-система и «Облака»

1 декабря 2017

Если вы хоть раз покупали новый автомобиль, то для вас не будет откровением то, что вещи в конечном итоге обходятся гораздо дороже той суммы, которая была на ценнике и даже кассовом чеке. Но такой опыт почему-то напрочь забывается, когда бизнес решает внедрить CRM-систему или любое другое корпоративное ПО. И начинается череда сюрпризов, разбирательств и споров — почему столько, когда в калькуляторе на сайте было вот столько?! «Вы меня обманываете! Вы накручиваете! У меня нет денег! Да меня финансовый директор убьёт! Да это бюджет Лихтенштейна! Вы что, с ума сошли?!» Нет, не сошли. Наоборот, сели и здраво написали для вас, что к чему.   
  
Первичная проверка на «вшивость»

Если рассуждать о CRM-системе абстрактно, без привязки к вендорам и типам бизнеса, можно выделить несколько критериев, которым должна соответствовать любая система — только при наличии всех трёх признаков она может представлять ценность для бизнеса. То есть ту самую ценность, за которую вы платите.

«Ремонтопригодность» — способность быть доработанной силами вендора или другого исполнителя качественно, быстро и без повреждения окружающей функциональности. Это свойство напрямую зависит от качества программного кода: если он чист и логически структурирован, то система легко настраивается, допиливается и обновляется. Причём вас не должно волновать, речь об облачной или десктопной системе. Разработчик обязан отвечать за качество своего продукта.

Ёмкость — система должна соответствовать вашим потребностям в объёме записей (количество клиентов, сделок и т.д.). Обязательно обговорите с вендором нагрузки, которые предполагаются в ежедневной работе, и общий планируемый объем клиентской базы.

Сроки поставки системы. За границей примерный нормативный срок внедрения системы 17 месяцев, но при этом в топы рейтингов и рекомендаций Gartner и Forrester попадают системы, способные даже на крупных проектах стартовать через 3 — 6 месяцев. Затягивание сроков никому не на руку, однако о разумных пределах стоит договариваться с вендором — если вам нужно всё и сразу, то скорее всего, разработчик приложит все усилия, но это выйдет гораздо дороже. Всё же рациональные и обоснованные требования — залог разумной цены.

Вендор CRM, который готов ответить вам по всем трём пунктам, скорее всего способен предложить программное обеспечение, о котором можно продолжать разговаривать.   
  


Обязательные слагаемые

Итак, вы решили внедрить CRM. Сперва нужно оценить основные факторы, влияющие на стоимость проекта.  
  
Количество пользователей — пожалуй, первое, что необходимо посчитать. Самая распространённая ошибка — приравнять количество лицензий к численности сотрудников отдела продаж. Да, есть CRM-системы для продаж, а есть комплексные решения, которые обеспечивают так называемую сквозную автоматизацию: от секретаря до склада и производства (например, в [RegionSoft CRM](http://www.regionsoft.ru) вы можете выбрать необходимую вам конфигурацию и автоматизировать сразу несколько подразделений). В любом случае, вам стоит информировать о внедрении руководителей подразделений и собрать требования: чаще всего в CRM-системе заинтересованы и маркетинг, и логистика, и техническая поддержка, и даже ИТ-служба. Не забудьте посчитать руководителей, они будут узловыми пользователями и координаторами внедрения и работы в системе.  
  
Обратите внимание, что некоторые CRM-системы предполагают поставку конкурентных лицензий (по подключениям) — в этом случае «незанятые» лицензии могут использоваться другими сотрудниками, пока их коллеги работают на выезде. Также такая схема подходит для компаний, работающих посменно (колл-центры) и для тех работников, которые обращаются к CRM не постоянно (например, аналитику нужно всего 2 раза в месяц выгрузить данные и он может обратиться к любой свободной лицензии). Есть нюанс: часть вендоров поставляет только конкурентные лицензии (например, [RegionSoft](http://www.regionsoft.ru)), а часть продают их по более высокой цене наряду с именными — обратите на это внимание при подсчёте стоимости внедрения.   
  
Необходимость удалённого подключения к CRM-системе и мобильный доступ. Если мобильные лицензии чаще всего поставляются бесплатно, то возможность удалённого доступа для десктопных CRM-систем немного увеличивает стоимость. Удалённый доступ — это возможность подключаться к CRM в терминальном режиме по RDP. Очень удобно, если вам нужно подключиться к базе с ноутбука и любого мобильного устройства — фактически вы работаете в привычном интерфейсе. Начиная с 5’’ дисплеев, особых проблем при использовании систем не возникает.  
  
Необходимый пакет функций — пожалуй, самая сложная часть. Мы не будем подробно рассказывать, как собирать требования и аккумулировать всю информацию о потребностях подразделений — наши статьи и схемы вам в помощь:

Отметим основные моменты, на которые стоит обратить внимание, чтобы стоимость внедрения CRM была оптимальной.

После того, как вы соберёте требования, обработайте их — выделите общие, договоритесь о компромиссах, определите основные процессы, которые затронет автоматизация. Чем бессистемнее и абстрактнее будут требования, переданные вендору, тем дороже может обойтись внедрение.

Требования нужно собирать всегда — это поможет вам выбрать нужную конфигурацию системы. Принцип «заверните всё» здесь работает плохо — лишние функции при использовании системы будут раздражать пользователей и удорожать стоимость лицензий. Например, если у вас нет склада и производства, лучше отдать предпочтение [RegionSoft CRM](http://www.regionsoft.ru) Professional/Professional Plus, но не Enterprise, которая по сути является уже ERP-системой.

Не заказывайте доработку только ради того, чтобы заказать или потому что вам кажется, что функция вам когда-то понадобится. Если вы не уверены в том, что вам остро необходима функциональность, поработайте в системе некоторое время — возможно, базовый набор возможностей покроет все ваши потребности.

Доработка — важнейшая часть проекта внедрения. Если вам необходима доработка CRM-системы, то лучше всего её делать силами вендора. В таком случае вам придётся заплатить за разработку технического задания (почему это платно, мы уже писали) и за часы работы программистов. Некоторые компании считают, что они самые хитрые, и экономят на доработке, обращаясь к фрилансерам. На самом деле, скупой платит дважды: фрилансер может не справиться с задачей или нагородить костылей в коде — в таком случае система может рухнуть и нанести ущерб бизнесу (кстати, почитайте наше мини-расследование о фрилансерах). Вендор же прекрасно ориентируется в своей системе и дорабатывает быстро и качественно, поскольку затягивать работы или делать так, чтобы потом снова переделывать, CRM-щикам не выгодно ни экономически, ни репутационно.  
  
Интеграции — ещё один момент, который стоит учитывать при подсчёте стоимости внедрения CRM. Практически ни одна CRM-система не может «из коробки» содержать в себе интеграции со всеми необходимыми сервисами: у кого-то нет интеграции даже с почтой и телефонией. Поэтому уточните у вендора, какие типы приложений и за какие деньги можно подключить, ведь есть варианты.

Нужна интеграция со сторонними сервисами, например, телефонией, виртуальной АТС, сайтом, 1С и т.д. Как правило она платная, поскольку каждая компания имеет свои пожелания по параметрам интеграции. Кстати, если вам говорят, что интеграция с 1С доступна в базовом пакете — не верьте. Максимум, что вы получите, это обмен данными в ручном или автоматическом режиме. Настоящая интеграция довольно специфичный и трудоёмкий процесс. Та же история с телефонией — каждая компания имеет свои предпочтения в выборе виртуальной АТС и провайдера. Иногда CRM-система довольно жёстко привязана к провайдеру IP-телефонии (вендорам это выгодно). В таком случае вам придётся заложить в цену владения системой ещё и тарифы на связь. Но лучше избегать таких связок — тарифы могут быть ощутимо выше средних по рынку.

Нужна интеграция буквально со всем, кроме самых базовых функций CRM: с почтовым клиентом, с сервисом телефонии, с чатом, со складской системой, с системой управления проектами и даже с отчётами. Такой политики придерживаются SaaS-системы, которые якобы предоставляют клиенту полную свободу выбора конфигурации: из виджетов (сторонних приложений) можно собрать CRM-систему, как конструктор. Однако этот вариант при кажущемся удобстве оказывается не «Не плати за лишнее», а «Заплати за всё подключенное». Это значит, что кроме того, что вы платите вендору за облачную систему, вы будете платить всем провайдерам виджетов (иногда по 50-150 рублей за виджет в месяц, но в итоге + к ежемесячной плате). Существует статистика, что сторонние дополнения составляют от 10 до 35% от стоимости ПО, а то и больше. Тут есть ещё один минус: в случае сбоя в функциональности вас могут перекидывать от вендора к провайдеру виджета и обратно.

Нужна специфическая интеграция: обмен данными с 1С по расписанию, сбор информации с сайта компании через web-формы, сценарии телефонии и т.д. В таком случае необходимо заложить бюджет на разработку интеграционных сервисов либо на приобретение специальных решений. Например, мы часто решали однотипные задачи для бизнеса и в итоге пришли к созданию [RegionSoft Application Server](http://www.regionsoft.ru/loader.php?src=appsrv) и  [RegionSoft VoIP Connector](http://www.regionsoft.ru/loader.php?src=voip). С их помощью можно решать огромное количество задач интеграции и значительно расширять возможности CRM-системы.

У кого покупать CRM-систему?

Согласно мировым лучшим практикам CRM соотношение стоимости самого ПО и услуг внедрения лежит в границах от 1:0,5 до 1:2,5. На стоимость проекта также влияет то, у кого вы заказываете внедрение — не нужно быть экономистом, чтобы понимать, что каждое звено в цепочке жаждет прибыли и чем больше таких звеньев, тем больше вы переплачиваете.

Самый дешёвый вариант — обратиться напрямую к вендору. На дворе XXI век и любой вендор способен реализовать проект удалённо с помощью набора технологий. Соответственно, если нет языкового барьера и вендор работает на ваш регион, смело работайте напрямую.

Чуть дороже или столько же вам будет стоить внедрение силами партнёра вендора. Как правило, партнёры придерживаются базовых расценок вендора и разделяют доход с разработчиком, зарабатывая на дополнительных услугах, например, на доработке, обучении, настройке.

А вот франчайзи уже не совсем партнёры и могут давать коммерческую наценку при продаже лицензий и внедрении. Как правило, они оказывают полный спектр услуг и технической поддержке. Франчайзи могут таке в нагрузку предлагать свои разработки или разработки других компаний.

Ещё дороже обратиться к системному интегратору. Правда, этот вариант больше подходит не малому и среднему, а крупному бизнесу, которому необходимо присутствие представителей подрядчика на территории компании и комплексная автоматизация: от закупки серверов или места в облаке до обучения и создания специальных инструкций. К тому же, через системных интеграторов реализуются далеко не все CRM-системы.

Самый дорогой вариант — внедрять проект силами фрилансера. С высокой долей вероятности вам придётся обратиться к вендору за разрешением возникших в ходе работы фрилансера проблем. Тем самым вы отнимите больше времени разработчиков (надо же разобраться, что вам там наворотили вольнонаёмные тыжпрограммисты), которое будет включено в счёт.

Отдельно стоит вариант самостоятельного внедрения. Это вполне оправданный способ, если у вас в штате есть хороший системный администратор или программист, разбирающийся в особенностях бизнеса. В таком случае вы можете сэкономить и на установке, и на настройке, и даже в определённой мере на доработке. Единственное, на чём не стоит экономить, это обучение, потому что опыт вендора позволит пройтись не просто по продукту, но и по типичным болевым точкам, знание которых снижает вероятность досадных и глупых ошибок и тем самым экономит время и нервы.

Типы поставки CRM-систем

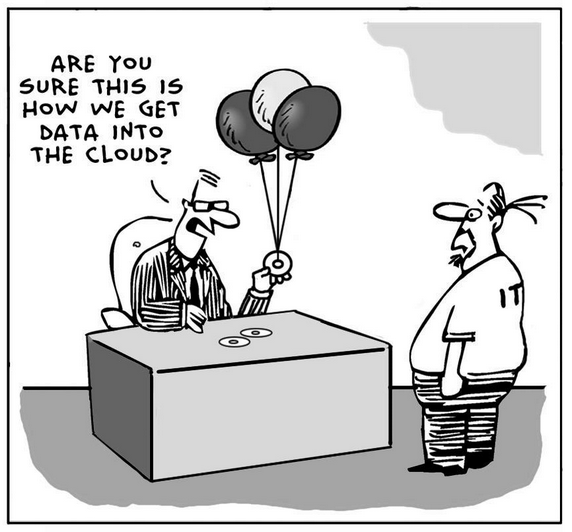
На российском рынке очень много игроков разного уровня, качества, опыта и т.д. Они предлагают решения, которые отличаются всем: от функциональности до предназначения. И всё это называется CRM, потому что, увы, нет ГОСТа на то, что можно называть CRM-системой. Начнём с первого и во многом главного отличия — типа поставки.

Между землёй и облаками

Десктопные CRM — CRM-системы, которые ставятся на главный север и на рабочие станции работников как приложение. В них можно локально работать даже при отсутствии Интернет-соединения, а само приложение запускается с диска рабочего ПК. Основное преимущество — возможность работать без сети и высокий уровень безопасности данных системы.

WEB CRM — CRM-системы, которые могут иметь центральное хранилище внутри компании или на стороннем сервере, а доступ предоставляется через веб-браузер (пользователи открывают приложение как вкладку и работают). Этот тип ПО способен чувствителен к наличию и скорости Интернет-соединения, в общих случаях менее безопасен, чем десктопное ПО.

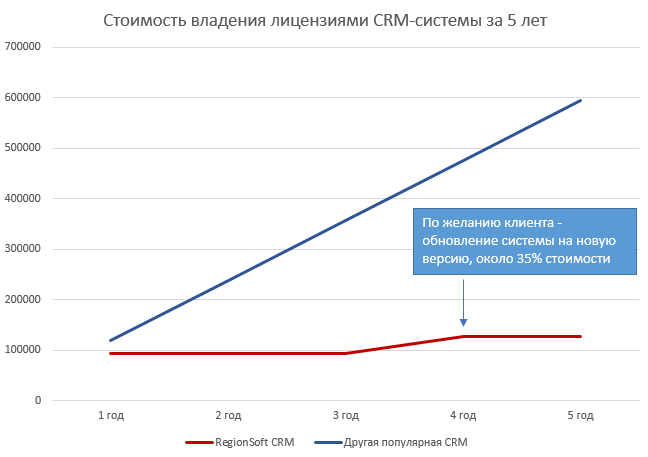
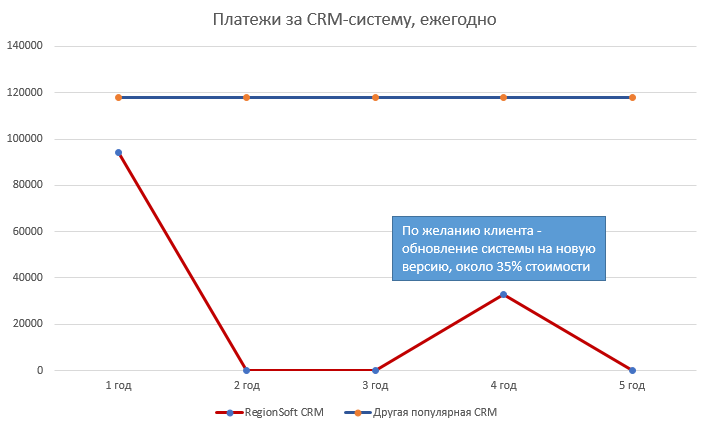
Облачные CRM — CRM-системы, центральное хранилище которых расположено в облаке провайдера (редко — самого вендора), а пользовательские приложения доступны в браузере. Чрезвычайно чувствительны к качеству Интернета, меньше остальных устойчивы к киберугрозам, но зато разворачиваются (но не настраиваются и не начинают работать!) в прямом смысле слова за 5-10 минут.



Вы уверены, что перемещение данных в облака происходит именно как-то так?  
  
Соответственно, на современном рынке принято выделять две основных модели поставки CRM-систем (и иного ПО).

On premise — программное обеспечение ставится на территории и на мощностях (компьютерах, серверах, рабочих станциях) компании, оплата осуществляется единовременно (платите один раз за проект), по модели SaaS (софт предоставляется в аренду), в рассрочку (вы платите за ПО единую сумму, но в несколько дискретных платежей). Софт после покупки принадлежит вам.

SaaS — сервис (CRM или иное ПО) предоставляется как услуга, то есть в аренду и располагается либо на мощностях компании, либо на серверах провайдеров, ЦОДов, дата-центров. Сейчас наиболее распространена облачная SaaS, поскольку она проста в разворачивании и выгодна для вендора за счёт абонентских платежей. Арендуя софт как услугу, вы платите за него, как за интернет или мобильную связь. Софт в этом случае вам не принадлежит.

Какая схема лучше? Объективно однозначный ответ дать нельзя. Например, стартапу, который не знает, где он будет после нового года, лучше выбрать облако и SaaS. Вообще, облачные технологии блестяще продвигаются как маркетинговая фишка, поэтому их покупают нередко только лишь по одной причине: «это модно, я читал». И эти затраты в маркетинг оправданы — потому что облако выгодно поставщику. Если открыть ценники CRM-систем, то цена облака по сравнению с десктопом кажется более, чем разумной. Но это даже не уловка, а весьма обыденная маркетинговая иллюзия.  
  
Например, самая недорогая лицензия [RegionSoft CRM](http://www.regionsoft.ru) стоит 7050 р., а с известного облачного конкурента — 990 р. Это же в 7 раз дешевле, какие вопросы! Но есть нюанс — 7050 р. это один раз за пользователя и на всю жизнь (кстати, сейчас эта цифра того меньше — [у нас новогодняя акция](http://www.regionsoft.ru/loader.php?src=discount/discount_ny)), а 990 р. — за пользователя в месяц. При этом согласно мировой и в том числе российской практике, срок владения CRM-системой в нормальной «живучей» компании составляет 5-10 лет. И стоимость владения SaaS CRM-системой растёт пропорционально количеству месяцев.   
  
Давайте попробуем всё это нарисовать на графике и немного пояснить. Это реально интересно!  
  
  
Для сравнения мы взяли популярную CRM-систему, которая имеет в «базовой» комплектации одну из самых низких цен по рынку и RegionSoft CRM  в редакции Standard Plus с возможность. удалённого доступа и дизайнером отчётов для того, чтобы получились примерно функционально близкие решения. На этом графике вы видите накопленную стоимость владения CRM-системой в течение пяти лет без учёта доработок и тех. поддержки. И если в первый год стоимость сопоставима, то SaaS решение к пятому году обойдётся вам уже в 4,5 раза дороже. И это при том, что мы в цену RegionSoft включили обновление на мажорную версию (примерно раз в два года).  
  
  
А на этом графике вы видите ежегодные платежи, причём для SaaS-версии мы взяли вариант без потенциального удорожания стоимости аренды (которое за 5 лет непременно произойдёт).  
  
Кстати, если вы решите иметь дело с SaaS CRM, то обратите внимание на то, что вендоры редко предлагают договор на ежемесячный платёж — чаще всего, речь идёт о договоре на год вперёд. Таким образом, преимущество «я смогу сменить CRM, если мне не понравится» оказывается призрачным, особенно под давлением скидок на этот самый годовой контракт. А потом вам предложат продление со скидкой от новой цены (считайте, по старой цене, но уже без скидки), а потом придумают ещё-то что-то. Ничего странного, just a business.

Бесплатный сыр и небольшие мышеловки

Говоря о поставке CRM-систем, нельзя обойти вниманием бесплатные системы. Они тоже имеют свою цену и также делятся на два вида.   
  
Начнём с менее значимого вида — бесплатные CRM-ки как маркетинговый инструмент. Вендор предоставляет в пользование абсолютно бесплатные лицензии с массой ограничений. Расчёт такой: компания рано или поздно обязательно упрётся в недостаток функциональности или в ограничения по пользователям, записям в базу и т.д. В то же время у компании часть клиентской базы уже хранится в системе, сотрудники привыкли к интерфейсу, сделаны какие-то важные настройки. Естественно, появляется единственный выход: перейти на платные лицензии без ограничений. Такой вот маркетинг замедленного действия.   
  
Второй тип бесплатных CRM-систем — open source. Это системы и форки систем, которые предлагаются для бесплатного (свободного) использования. Поскольку за этими системами стоят компании-разработчики и развитые сообщества, эти CRM довольно функциональны. Но мы всё ещё говорим о бизнесе, а не о благотворительности, а значит, бизнесу, стоящему за опенсорсом, нужно зарабатывать. Итак, на какие деньги вы подписываетесь, обращаясь к opensource:

Платная техническая поддержка вендора, разовая и пакетная. Разворачивая опенсорс-проект, вы ни за что не обойдётесь поддержкой коммьюнити и своими силами, а значит придётся платить за обращения в компанию. Именно техническая поддержка наряду с доработкой составляет основной источник дохода вендоров open source проектов.

Доработка. Например, если вы пользуетесь форком зарубежной CRM-системы, вам обязательно понадобятся модули, связанные с российским документооборотом, первичной документацией и интеграцией с 1С.

Доработка и разработка своими силами — в таком случае, вам придётся оплачивать труд фрилансера или программиста в штате.

Лицензионные проблемы — это самая редкая ситуация, но всё же случается. Можно попасть на платёж, связанный с коммерческим использованием некоммерческого проекта (если, например, вы берёте плату за пользование личным кабинетом в CRM со своих партнёров). Ну и, конечно, однозначно будут сложности, если вы доработаете CRM и решитесь продавать её как свой форк.

Платежи, которые есть не у всех

Ещё есть класс вероятных затрат, которые отличаются от вендора к вендору. Дело в том, что CRM-система не может существовать сама по себе, ей нужна инфраструктура. В облачных сервисах, как правило, все расходы на виртуальные мощности (облака) уже заложены в стоимость аренды лицензий. С некоторыми десктопными и web-системами дела обстоят хуже. Мы не будем вдаваться в подробности и рассуждать о том, что во многом виновата неоптимизированная архитектура и легаси код времён 2000-х — просто расскажем о возможных инфраструктурных вложениях.

Затраты на СУБД — самая печальная часть затрат, которую вендор перекладывает на плечи клиентов. Некоторые CRM-системы, начиная с n пользователей требуют СУБД MS SQL (встречается ещё СУБД Oracle), которая стоит немалых денег и которую нужно приобретать отдельно, сверх стоимости лицензий. При этом существует множество бесплатных и «лёгких» СУБД, которые выдерживают большинство нагрузки и не стоят ровно ничего. Но для того, чтобы работать с такими базами данных, нужно непрерывно оптимизировать код и заботиться об архитектуре проекта. Например, мы в RegionSoft CRM уже много лет используем СУБД Firebird, в том числе для нагруженных проектов, и ещё ни разу не сталкивались с серьёзными авариями базы данных.

Затраты на оборудование — особая статья. Если компания большая, пользователей и записей очень много, но при этом предъявляются высокие требования к безопасности, то скорее всего придётся приобрести сервер для хранения базы и бэкапов внутри компании. Но опять же, это единовременная затрата. Ну и, естественно, может понадобится обновление парка профильного оборудования: касс, штрихкодеров, кардридеров и проч. Но это уже не особенности проекта внедрения CRM, а особенности каждого конкретного бизнеса.

Иногда вендоры облачных систем накладывают ограничения на бэкапы или системы администрирования и продают их как самостоятельное комплиментарное решение. Поэтому перед тем, как принять решение о внедрении, обязательно уточните, как часто создаются бэкапы, как они передаются в случае аварии или прекращения деятельности вендора и насколько администрируема будет система (например, могут быть ограничены возможности Active Directory).

Без чего практически не обойтись

Есть несколько категорий услуг вендора, за которые лучше всего заплатить, чтобы внедрение системы не затянулось, а сотрудники не воспринимали её как чужеродный и враждебный инструмент.

За импорт данных — если у вас есть готовая клиентская база, вы мигрируете с другой CRM-системы или корпоративного ПО, лучше доверить миграцию данных вендору, чтобы не получить в итоге повреждённую базу. К тому же, он сможет это сделать гораздо быстрее ваших сотрудников.

За первичную настройку — если у вас в штате нет хорошего ИТ-специалиста, лучше попросить вендора помочь настроить телефонию, шаблоны, справочники, первые бизнес-процессы. При этом вы должны внимательно разобраться в том, что и как вам делают, чтобы в дальнейшем самостоятельно справляться с подобными задачами.

За обучение — плата за него, как правило, не очень высока, а само обучение проводится онлайн. Поэтому это полезная трата времени и денег, которая даст возможность быстро и грамотно стартовать, не ломая систему и не обращаясь к вендору с уже гораздо более серьёзными (и дорогими в решении) проблемами.

За техническую поддержку — это почти без комментариев. Приоритетная и качественная техническая поддержка всегда платная, но и всегда позволяет сделать работу с CRM вазы качественней. При этом к вам в офис никто не придёт — у большинства серьёзных вендоров вся помощь оказывается посредством инструментов удалённого доступа к компьютеру в максимально сжатые сроки и исключительно по делу.

В тот момент, когда вы решите искать ответы на возникшие вопросы в интернете или встанете в очередь за бесплатной консультацией, сядьте и посчитайте, во сколько вам обойдутся часы простоя. Как правило, цифра поражает и мотивирует заключить договор на приоритетное обслуживание. Только вот, увы, бизнес эти часы редко оценивает и считает, а зря — глядишь бы, пересмотрели не только план поддержки CRM, но и всю систему управления ИТ-инфраструктурой и бизнес-процессами.

За обновления. Если вендор сообщает о платном переходе на новую мажорную версию, лучше всегда перейти — вы получите и актуальную функциональность, и более стабильную работу, и другие преимущества. Это как капитальный ремонт автомобиля: сделал — и ещё N лет без бед.

ROI — всё равно о нём спросите

ROI — это очень модный показатель, о котором любят говорить CEO, CTO и CIO. А если без иронии, то это возврат на инвестиции, проще говоря, окупаемость CRM-системы. Точный срок окупаемости назвать невозможно: всё зависит от того, насколько качественно будет внедрена и эффективно использоваться CRM-система. Увы, бывает так, что после блестящего внедрения система просто простаивает — о какой окупаемости сейчас говорить. Поэтому, если вы ждали формулу окупаемости, простите нас за разочарование — но она в данном случае окажется просто враньём. Давайте объясним, почему.  
  
Вот общая формула окупаемости инвестиций:  
  
ROI = ((Доход — Себестоимость)\*Период)/(Сумма инвестиций)\*100%  
  
Тут считается отношение всей прибыли, полученной в период владения инвестиционным активом, к величине осуществлённой инвестиции (в данном случае — стоимости внедрения). Вы уже поняли, почему нет формулы расчёта инвестиций в CRM? Дело в том, что трудно вычленить тот прирост доходности, который приходится на систему, поскольку эффект от CRM не изолирован от других событий внутри компании.   
  
Но тем не менее, есть способы сократить период окупаемости и увеличить эффективность CRM-системы. Для этого нужно прежде всего завязать на CRM-системе максимум процессов: продажи, поддержку, маркетинг, почту, телефонию, склад и т.д. Во-вторых, нужно провести обучение и начать активную работу в системе сразу, как только лицензии появятся на пользовательских ПК. В-третьих, нужно сформировать условные коэффициенты активности пользователей и приучить их работать в системе непрерывно. В-четвёртых, обязательно анализировать результат работы и транслировать успехи всему коллективу.   
  
Почему не стоит верить красочным презентациям вендоров с конкретными ROI (кстати, весьма настоящими и взятыми по итогам внедрения других клиентов):

смета на расширение, интеграцию и управление новой ИТ-системой редко бывает реалистичной

ROI другого бизнеса никак к вам не относятся, поскольку у вас свои процессы, сроки и сотрудники

весь рост прибыли нельзя записывать на счёт CRM-ки, в конце концов, это только инструмент, за которым стоят живые разумные люди

у вендора нет ваших данных по состоянию компании до внедрения и он не может обещать рост и прибыль, не зная масштаб бедствия или, наоборот, вашего успеха.

Эта диаграмма Венна ни о чём не говорит, но она такая милая! Правда, похоже на бизнес-презентации мальчиков в галстуках? Иногда даже девушек на слайдах показывают — но ценность от этого не считается, хоть тресни  
  
CRM-система способна даже при малом воздействии приносить ощутимый для бизнеса результат. Компания Nucleus Research провела исследование 362 компаний с долгосрочными (облако — 16 месяцев, локальное ПО — 23 месяца) и среднесрочными (20% респондентов внедрили системы менее, чем за 5 месяцев) внедрениями и установила, что за один год рост продаж в среднем составил 4,5%, сокращение административных расходов — 3,6%, рост прибыли 4%, отток клиентов сократился на 3,3%. Все показатели взяты без увязки друг с другом — отдельный эффект. Если вы не работаете в сфере финансов и не являетесь владельцем бизнеса, эти цифры вам могут показаться маленькими, однако это не так.   
  
Давайте примерим эти цифры на маленькую компанию, которая имела 5 000 000 рублей продаж в год, 100 000 накладных расходов, прибыль 1 000 000 и 100 клиентов, из которых 20 каждый год менялись.  
  
Итак:  
  
Продажи = 5 000 000\*4,5% = 225 000  
Адм. расходы = 100 000 — (100 000\*96,4%) = 3600  
Прибыль = 1000 000\*4% = 40 000  
Клиенты: уходило 20, стало уходить 19. Один остался. Каждый клиент в среднем покупал на 50 000, то есть сохранили ещё одного на 50 000 на будущий год.  
Итого эффект составил: 318 600. В принципе, это окупившаяся CRM для небольшой компании и даже с обучением.  
  
Кстати, согласно всё тому же Nucleus Research, в среднем, каждый инвестированный в CRM доллар приносит 8,71 доллара. И это похоже на правду.

Неочевидное, но вероятное

Внедрение любого корпоративного ПО — это весьма сложный многоаспектный процесс, в который подмешано всё: от технологий до психологии. С одной стороны — вендор, знающий продукт и понимающий цену и инженерную ценность своего софта, с другой — представители заказчика, которые чаще всего далеки от ИТ и уверены, что «все врут и втюхивают» (особенно так думают те, кто ведёт бизнес примерно по этим принципам). Договариваться, презентовать, собирать требования, составлять ТЗ, внедрять — это огромный труд обеих сторон, которые нередко рискует сорваться из-за мелочей. А мелочей в бизнесе не бывает. Мы собрали список неочевидных вещей, незнание которых может испортить весь процесс и разорвать отношения заказчика и вендора. Обязательно обращайте на них внимание.

Если вы имеете дело с внедрением зарубежной CRM-системы, будьте готовы к тому, что у некоторых вендоров существуют проблемы с локализацией (переводом) и вы можете получить как странные заголовки таблиц и названия полей, так и полностью иноязычные модули. Спросите вендора, есть ли пакет локализации и насколько полон и точен перевод.

В импортных системах наша первичка и наш учёт отсутствуют как класс, потому что за границей есть понятие инвойсинг (единый счёт как основной документ). Вам придётся докупать готовые коннекторы, плагины и прочие модули у российских партнёров систем, платить за любую интеграцию с нашим родным 1С.

Если вы внедряете облачную CRM-систему, обязательно уточните про бэкапы — как часто они создаются, где хранятся, какие гарантии восстановления.

Если клиентская база будет размещена в облаке вендора или провайдера, спросите, сколько за последнее время было падений и разрывов, уточните время простоя серверов по критическим причинам и скорость восстановления сервиса (аптайм). Кстати, 100% не назовёт ни один профессиональный хостер — скорее 99,9%, потому что вероятность сбоя всегда есть.

Если внедряете десктопную CRM-систему, не верьте глазам своим и скорости демо-версии. Спросите вендора о стабильности работы и скорости отклика системы. Для этого вам нужно знать примерный объём ваших записей (500 000 клиентов, 2 дисконтные программы, около 7000 продаж в день, 300 звонков, 50 писем и т.д.). Демка обычно всегда шустрая, а вот на реальной базе могут начаться приключения с подвисаниями и окошком «Отчёт вот-вот построится».

Если CRM-система подразумевает наличие виртуального хранилища и почтового клиента, обязательно уточните, какие существуют лимиты на объём ящика и диска. Когда через 6 месяцев использования, вы узнаете, что расширение стоит денег, будет поздно.

Читайте условия использования, читайте договор — в этих документах могут крыться такие вещи как обязательная техническая поддержка, ежегодная «гарантированная» индексация, право вендора расторгнуть договор в одностороннем порядке, право изменять цены, право не поставлять обновления и много чего интересного. Этот именно тот случай, когда без прочтения документов лучше дальше не двигаться.

Обратите внимание на то, в какой валюте вам предстоит платить. Если предполагаются платежи в евро или долларах, то, как вы могли неоднократно заметить, в России с этим можно попасть на увеличение стоимости и-за роста курса валюты. Некоторые вендоры имею свой « внутренний» курс (так, во время тряски осени-зимы 2014 некоторые производители закрепили цены на 40-43 рублях, в то время как другие предпочли использовать ситуацию себе на руку и курс не закрепляли).

Если у системы несколько вариантов поставки или редакций, обязательно уточните различия. Так, например, у облачников бывают ограничения по задачам, проектам, записям, процессам и т.д. За расширение ёмкости придётся платить. У десктоп-систем отличия касаются, как правило, масштабов бизнеса — например, вы можете посмотреть подробное [сравнение возможностей наших редакций](http://regionsoft.ru/loader.php?src=crm_redactions).

Почему-то чисто психологически жители России боятся выбирать, обсуждать, разговаривать. С бизнесом происходит то же самое. Не надо! Для этого у нас, вендоров, в штате есть люди, в обязанности которых входит консультирование клиентов. Бесплатное, конечно же. Поэтому выбирайте с умом, обсуждайте, не бойтесь задать вопросы или даже составить список вопросов на основе этой статьи и выслать его выбранному разработчику.   
  
Никогда не выбирайте программное обеспечение CRM только по цене. Важно оставаться в рамках вашего бюджета, но не менее важно, чтобы программное обеспечение было удобным для пользователя и чтобы вы выбрали поставщика, доступного для того, чтобы ответить на все ваши технические вопросы и решить возникшие проблемы. Да, истинные издержки на внедрение CRM

Зарегался, чтобы рассказать о своём опыте. Я техдир компании-поставщика оборудования в одной чёрно-масляной отрасли нашей необъятной. Кажется, что там клиентов — все в списках Форбс наперечёт. Ан нет. Сперва завели мы одно модное облако — CRM-систему, вроде всё устраивало: и партнёрский кабинет, и графики боссам нравились. В штате у нас 170 человек, это не так много. Так вот, боссы у нас сплошь технари и считать умеют — вызывают и говорят: «Давай ищи десктоп и мигрируй нахрен, мы за три года как за Боинг заплатили». Я сел, включился: реально — за каждый вопрос плати, за аренду лицензий плати, за бэкапы (это вообще ппц!!!) плати, за аппликухи из маркета плати…  
  
Ну моя недоработка, ясное дело. Тяжело и бурно мигрировали на настоящий десктоп (правда, не знали, что есть российские вот такие и взяли импортный). Так предыдущий вендор сразу свои решения предложил, но мы были непреклонны. Так вот! Стоимость нового проекта со всеми наворотами стала равна году пользования предыдущей софтиной, а далее — просто покупаем пакет ТП и экономим миллионы. Так что считайте, это реально полезно!  
  
Некорректное сравнение  
Почему-то вместо стоимости владения (с учетом апгрейдов, поддержки, защиты информации, админов) берется стоимость подписки на облако и тупо сравнивается со стоимостью лицензий.  
Про безопасность — это вообще сюр.   
Средний битрикс/сейлсфорс на порядок безопасней любого onprem решения тупо по причине несравнимости бюджетов, потраченных на защиту информации.  
Вдобавок, вы же не забыли посчитать стоимость разработки доков для защиты персданных inhouse (начиная от модели угроз и далее все регламентные бумажки)?

О, а мы с вами, кажется, уже пересекались под темами этого вендора? :-) Помню что-то смутно и знаю, что вы из «бывших». Дмитрий, а не сгущаете ли вы краски? Во-первых, парни оговорились, что сравнивают чисто лицензии, ибо и ТП, и обучение, и платные приложения есть у обоих форм поставки. Во-вторых, мы щас говорим о каком уровне? Если речь о компаниях с регламентами, защитой овер-уровня и админами для CRM, то там такие масштабы, что что десктоп, что облака — много миллионов. И дело уже в других критериях. В-третьих, в малом и среднем бизнесе отдельный админ для нормальной CRM не нужен — справится текущий. Так что это всё у вас тоже лукавая софистика.

Было дело ).   
Из бывших кого? Интеграторы были, вендор тоже. К рынку CRM я иначе как пользователь не отношусь.  
Так передергивают при сравнении, парни эти. Оно и возмущает. Особенно когда про безопасность пишут, да и про обновления. Хочешь сравнивать — рисуй ТСО на 3-5 лет, а не черт знает что.   
Вот скажите мне, что проще стырить незаметно условному админу — базу битрикса24 или регионсофта?  
За что более вероятно получить взыскание от РКН — за АМО или за такой вот ламповый онпрем?  
Или что с большей вероятностью накроется от визита уборщицы в серверную компании средней руки?  
А касательно админа — то в куче знакомых контор мелких его нет в принципе в штате.   
Настроили инфраструктуру (читай облака), наладили процессы в ахо (1С там, картриджи всякие). И где-то раз в квартал админ на день заглядывает  
Вся

Не смешите людей, ради Бога! Какой нормальный руководитель пустит уборщицу в обеспыленную серверную? А если в вашей серверной ещё и провода по полу валяются, то о чем вообще вы говорите?

Сколько процентов ваших заказчиков имеют выделенный ЦОД с биометрией+камерами на входе? Я уже не говорю про всякие TierХ для цода

А что, если не ЦОД, помойку в серверной разводить? Ощущение, что вы последний раз инфраструктуры в 2000-х касались, а сейчас продажником работаете и, кроме таблички на двери серверной, ничего не видите изнутри… Кто же будет гробить оборудование срачем и разбросанными проводами. Да админу за такое руки выдернут.

"Вот скажите мне, что проще стырить незаметно условному админу — базу битрикса24 или регионсофта?" — для админа одинаково, поскольку он имеет полный доступ к базе и уполномочен ей распоряжаться. Для пользователя — гораздо сложнее утащить данные из десктопного продукта.

В случае с облаком — что админу вообще делать в облачном CRM? Его задача — это сетевая инфраструктура, бизнес-приложения его не касаются  
А вот бекап спереть он вполне может

Все верно. Админ имеет возможность забрать любые данные из любой системы. На то он и админ.

А зачем нужен такой риск? Кстати, если ИБ есть в принципе в компании, то такой вариант в

В любой самой крутой системе защиты самое слабое звено — это человеческий фактор. Представьте: дали нормальному человеку автомат в руки, так это будет безопасно ровно до того момента, пока у него разум не помутнится. А это может произойти по разным причинам: близкие заболели, ипотеку просрочил, развелся и запил или еще что. И тут вдруг человек с автоматом превращается в кровожадного преступника, который выходит на улицу и начинает месить всех без разбора. Вот он и человеческий фактор. С админом то же самое. Есть у него возможность слить корпоративную базу, но он не сливает, пока какой-нибудь клин в его голове не произойдет. Поэтому безопасность данных — это в первую очередь целый комплекс мероприятий, и технических, и психологических, и дисциплинарных. Где-то просмотрел — получил выстрел в спину.

Хочу также добавить пару слов о безопасности. Сейчас 21-й век на дворе и технологии совершенствуются просто на глазах. Однако умелые люди взламывают самые защищённые системы. Самая большая опасность возникает именно тогда, когда доступ к корпоративной базе открывается в интернет. Сразу находится тьма желающих хакнуть ее. И у некоторых это удается. Поэтому, когда мы рассматриваем безопасность корпоративой базы, мы в первую очередь смотрим, открыт ли к ней доступ из интернета. Если да, то риски взлома или несанкционированной утечки резко возрастают.

Для облачных решений мы по умолчанию имеем ситуацию, когда база доступна из интернет.

Для десктопных систем мы сами распоряжаемся доступом и по умолчанию его имеют только пользователи локальной сети, что изначально является безопасным. Однако, при необходимости внешнего доступа, мы можем открыть внешние соединения с определенными ограничениями. Например, RegionSoft CRM может на уровне администрирования самой системы ограничить доступ по IP-адресу, как внутреннему, так и внешнему, по MAC-адресу, а также организовать двухфакторную идентификацию пользователя с использованием аппаратного USB-ключа и пароля или доменную идентификацию через Active Directory.

И кто-то может сказать, что облачные CRM безопаснее? Тогда, вероятно, я профан и ничего не понимаю в этом.

Неправда ваша. В случае с любой ИСПДн (включая облачные) с нормальной защитой она доступна только из внутренней сети компании. Даже iPad'ы к ней подсоединяются по VPN (в особо запущенных случаях — по сертифицированному всякими ФСТЭКами)  
Далее, давайте сравнивать яблоки с яблоками: выставим в интернет RegionSoft и условный SalesForce. Вопрос — что будет взломано первым?   
У стандартного облачного провайдера — примерно 3-5 кругов защиты. Сколько их у стандартной инсталляции любого onPrem решения (если забыть про РЖД, Росатом, НорНикель и аналоги)?  
Сколько ресурсов (человеческих и денежных) будет тратиться на поддержание этой безопасности у стандартного облачного провайдера и у стандартного onPrem заказчика?   
Вы же как вендор, в рамках продажи лицензии не несете де юре никакой ответственности за взлом выставленного наружу решения? Или я не прав? :)  
К слову, мобильное приложение для CRM — абсолютный маст, существенно упрощает управление продавцами.

Взломать можно все. Вопрос только времени и денег. Не существует неприступных крепостей. Независимо от того, используются ли VPN или ФСТЭК. Сертификат ФСТЭК, кстати, всего лишь гарантирует, что программное обеспечение было подвергнуто исследованию в спец. лабораториях на предмет отсутствия зашивок для встроенных уязвимостей. Наличие такого сертификата никак не поможет при элементарной передаче пароля от системы постороннему лицу. А для того, чтобы организовать симуляцию подставных IP-адресов для сильных специалистов большого труда не составит.

Каждый потребитель выбирает для себя то решение, которое для него наиболее удобно. Кому-то требуется десктоп, кому-то облако. Это дело вкуса и технических требований. По стоимости владения такая же картина. Есть потребители, которые купили десктопная систему и работают 10 лет на типовом решении. А есть те, кто каждый месяц заказывает различные доработки и внедрения, оптимизируя свою работу. В статье рассматриваются типовые варианты поведения заказчиков.

По безопасности облачных решений вопрос очень спорный. Например, элементарная передача пароля грозит полной утечкой базы данных к конкурентам. В своей практике я встречал даже такое возражение: "Да кому нужна наша база". Но если ваша база никому не нужна, значит у вас и бизнеса-то нет. Так, канитель какая-то...

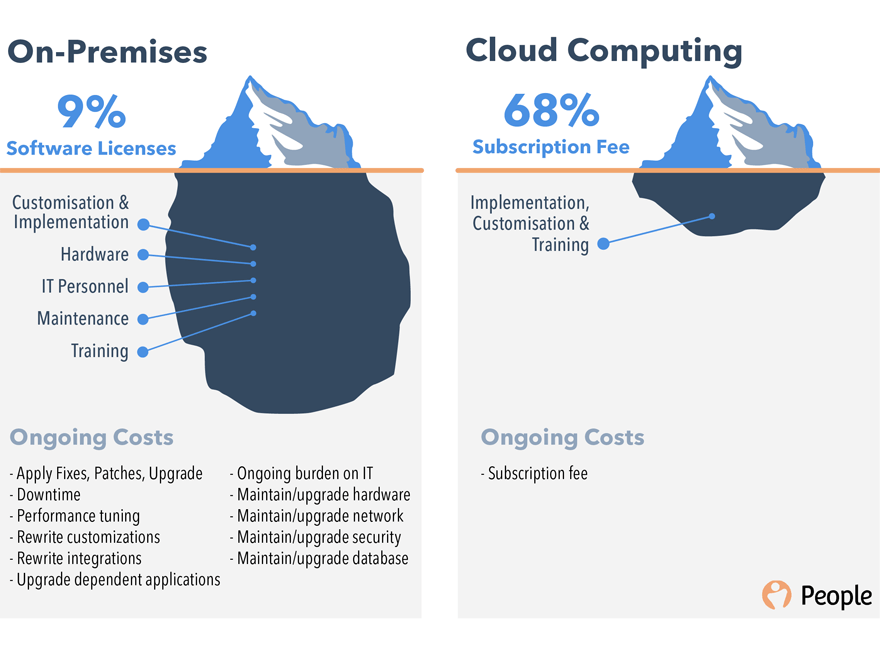
Что вам мешает к облаку подключить облачный же IDM или разрешить доступ только с конкретных IP?   
Цена вопроса — вполне себе доступная.  
  
Вдобавок, не рассмотрен еще один момент — как показывает практика и исследования, облака развертываются и внедряются раза в два-три быстрее онпрема  
Как следствие — окупаемость начинается гораздо раньше, да и сдавать бабло апфронтом без гарантий не надо

Я лично ничего не имею против облаков. Каждый выбирает для себя то, что удобно. Однако готов поспорить по вопросу внедрения. Может быть внедрение и может быть быстрее, но только в том случае, если внедрять ничего не надо, поскольку реально сложные и серьезные внедрения только на десктопе и могут быть. Облачные сервисы в основном предлагают типовые вещи, которые либо не конфигурируются под требования заказчика, либо настраиваются весьма неглубоко. В отличие от десктопа, который можно перевернуть верх ногами, если заказчик пожелает этого.

Если мы начали про CRM говорить, то приведите, pls, пример пары требований, которые не могут быть осуществлены на условном SalesForce или PipeDrive посредством их экосистемы/интеграций.  
Если брать западные цифры — то в случае с onprem внедрение стоит 3-5х стоимости лицензий, cloud — 1-1.5x подписки годовой

Как практикующий специалист, через которого прошли сотни внедрений, могу с уверенностью сказать, что раз на раз не приходится. Довольно много продаж происходят совсем без внедрений. Клиенты просто приобретают лицензии и пользуются типовыми возможностями системы (если им этого хватает и система имеет широкие возможности). Есть также клиенты, которые постоянно совершенствуют свой бизнес и делают внедрения за внедрениями, адаптируя под себя CRM.

И потом, зачем сравнивать внедрения таких систем, как SalesForce и RegionSoft CRM? Вы понимаете, что это совершенно разные продукты и целевой клиентский сегмент у них почти не пересекается? SalesForce — это в основном крупный бизнес со стоимостью от $75 до $300 за каждого пользователя в месяц (в среднем $18000 в год на 10 пользователей, т.е. каждый год надо платить 1 080 000 руб.), а RegionSoft CRM — это малый и средний бизнес — от $90 до $300 за вечное право (в среднем $1950 навсегда за 10 пользователей, т.е. оплата 1 раз и навсегда 117 000 руб.). Как видите, разница почти в 10 раз при сравнении только первого года владения. Уже стоимость второго года составит у SalesForce те же 1 080 000 руб., у RegionSoft CRM 0 руб. Цены взяты на средние по функционалу лицензии с официальных сайтов и могут быть не совсем точны, поскольку я показываю лишь общий порядок затрат, можете проверить сами.

Если вы хотите сравнивать по цене — то давайте возьмем Амо/Пайпдрайв/Битрикс24 для сравнения. И как параметр — ROI & количество месяцев до окупаемости.   
По функционалу — действительно интересно услышать про функционал, который попытались в CRM запихнуть. Да еще и за это денег заплатить.   
  
Про SF не соглашусь, он отлично чувствует в SMB/представительствах даже у нас. Лично знаю примеры его запуска на 3-10 продавцов.   
Дополнительно давайте вспомним стоимость инфраструктуры и рабочей силы в случае РС (Регионсофт). Она явно не нулевая. Особенно в случае отказоустойчивой инфраструктуры для хотя бы 99.99% SLA  
Какова стоимость обновления РС? Стоимость защиты информации?   
Стоимость мобильного приложения для продавцов? Чат-бота?   
0? :)   
В этом-то и ключевое мое возмущение статьей — что подводная часть айсберга куда-то исчезла. А она есть :)  
  
Ну вот, смотрел я тут за вами из-за угла, но нет, надо прям вытащить. Угадайте, кто вас разочек минуснул, а? А? Ну как же не потрепать экс-далёкого «коллегу»! :-) Особенно, когда он не прав и гонит пургу 5-8-летней давности.   
  
Но давайте с конца. Картинку где тиснули? Правильно, с сайта разработчика HR-автоматизации. Облачного. В чём его выгода? Опустить десктоп. Логично? Логично! В своём родном блоге — святое дело. А то, что СУБД может быть OS, что апгрейд не столь дорог, что патчи и фиксы у уважающих себя контор бесплатные, конкретные проценты привести — зачем? И зачем рассказывать, что у Cloud любая доработка стоит дохренища (не верите — купите Битрикс24 или amo и попросите у них доработки по почтовому клиенту или отчётам — восхитительно дорого!), что цены растут с каждым годом, что бэкапы платные и т.д. Это раз.  
  
Теперь два. Выего вот для сравнения Сейлсфорс-то приводите? Вы его в РФ внедряли? Трахались с нашими прекрасными «бизнес-особенностями» и нормативами? Сейлсфорсу от одного слова «1С» уже плохо — и так на каждом внедрении. У них всё просто: маркетинг, сейлз, инвойсинг. А у нас каруселька: бухгалтерия — склады — зоопарки телефонии — первичка всех видов и типов, да ещё и разная по подразделениям. И вот это всё докупить и дописать стоит \*адовых\* денег. А в Регионсофте как чисто русском софте всё прикручено и придумано — я подозреваю по той причине, что ребята сами в своей CRM работают и все вот эти 1Сы-счёт-фактуры и прочие накладные «прохавали с самого низа». Кстати, раз разжигать, то до конца, давайте SAP заценим и, например, Teradata. Последние особо хороши в энтерпрайзе. А цены…  
  
Ну и три. Расскажите мне про функционал amo. Вот прям про весь, который без плагинов, виджетов, гугловских сервисов. С гулькин нос там этого функционалу. Да, Б24 получше, не спорю, но нафига мне социальная сеть вместо CRM… И да, срочно расскажите о внедрениях SF в России — с кейсами, ценами, стоимостью консалтинга и техподдержки.

Подскажите, плз, где я конкретно гоню эту самую пургу? :)  
Мой личный опыт показывает, что мы находимся примерно позади штатов лет на 5. Соответственно, что было там актуально в районе 2010-2012 для нас сейчас откровение в целом.

Но давайте с конца. Картинку где тиснули? Правильно, с сайта разработчика HR-автоматизации. Облачного

Процентами можно играть в зависимости от рынка, но сути оно не изменит. В онпреме дофига скрытых затрат (мне нравится выражение sunken costs), которые в России никто не считает. Особенно в ИТ. Недавно как раз эксперимент проводил на одном продвинутом клиенте.

А то, что СУБД может быть OS, что апгрейд не столь дорог, что патчи и фиксы у уважающих себя контор бесплатные, конкретные проценты привести — зачем?

Мы же пытаемся сравнить яблоки с яблоками? Поддержка условной убунты или красной шапки стоит денег. Постги тоже.  
Даже при отсутствии платы за лицензии. Патчи стоят денег на накатывание и тестирование. Особенно тестирование в случае кастомайзинга онпрема.  
Железо в любом случае стоит денег. Но дороже всего стоит катастрофоустойчивость и безопасность. Включая защиту от админо  
Ее стоит обеспечить достаточно дорого.

И зачем рассказывать, что у Cloud любая доработка стоит дохренища (не верите — купите Битрикс24 или amo и попросите у них доработки по почтовому клиенту или отчётам — восхитительно дорого!), что цены растут с каждым годом, что бэкапы платные и т.д. Это раз.

Так отлично. Давайте сравним! Возьмем пару типовых доработок. Оценим их для регионсофта и пары-тройки партнеров битрикса и амо. Добавим сроки доработок и посчитаем окупаемость. Заодно напишем, что в битриксе именно вот такую архиважную штуку сделать вообще нельзя. Я про это спрашивал чуть выше. Крутейшая аналитика получится. С удовольствием почитаю.

Теперь два. Вы чего вот для сравнения Сейлсфорс-то приводите? Вы его в РФ внедряли? Трахались с нашими прекрасными «бизнес-особенностями» и нормативами?

СФ мне просто нравится. Еще пайпдрайв нравится. Потому, что понимаю, что в них мне сейлз куда с большей охотой что-нибудь напишет, чем в регионсофт. Особенно, если сейл — девушка не очень технически подкованная. Это к слову про look and feel.   
Сам я SF не внедрял. Знаю товарищей, которые на нем не одну собаку съели: [ctconsult.ru/clients](http://ctconsult.ru/clients/)  
Цена вопроса — пара-тройка мегарублей на внедреж и лям-другой в год подписки. Воплей про 1С особых не слышал.   
Да и новости от них периодически случаются  
[www.cnews.ru/news/line/2017-11-27\_ct\_consulting\_vnedrila\_salesforce\_v\_kompanii](http://www.cnews.ru/news/line/2017-11-27_ct_consulting_vnedrila_salesforce_v_kompanii)  
Вполне себе клиент для Регионсофта.   
Опять же, интересно будет услышать про наши уникальные «бизнес-особенности и нормативы» (особенно последние) в части CRM.

А у нас каруселька: бухгалтерия — склады — зоопарки телефонии — первичка всех видов и типов, да ещё и разная по подразделениям. И вот это всё докупить и дописать стоит \*адовых\* денег.

Глупый вопрос — а зачем все это барахло (кроме телефонии) тащить в CRM? Живет себе первичка в 1С и пусть живет. Аналогично со складом. Интеграции нужны, тут спора нет. Но они каких-то адовых денег не стоят.   
CRM — это про продажи, маркетинг, лояльность. Ну цифровую воронку и аналитику в конце-концов. А бухгалтерии и прочим админам в CRM делать вообще нечего.

Кстати, раз разжигать, то до конца, давайте SAP заценим и, например, Teradata. Последние особо хороши в энтерпрайзе. А цены…

Про терадату применительно к сrm ничего вспомнить не могу. Может быть террасофт? BPMOnline вполне себе продукт, но активно не щупал.   
У сапа был онпремовый CRM — страшный, как ядерная война.   
Сейчас есть недосейлзфорс в российском облаке (sap cloud for customer) за пару десятков баксов за пользователя в месяц с несколькими внедрениями в РФ и крутая штука для еком под названием hybris, от которой весь ритейл прется. Вы что хотите обсудить? Да и цены бессмысленно сравнивать.   
Я сразу предлагал сравнивать ROI и сроки окупаемости.

Расскажите мне про функционал amo. Вот прям про весь, который без плагинов, виджетов, гугловских сервисов. С гулькин нос там этого функционалу. Да, Б24 получше, не спорю, но нафига мне социальная сеть вместо CRM…

Так чего конкретно не хватает? Мне в свое время не хватало нормального сервиса по созданию кастомизированных КП под заказчика, с трекингом просмотров, проведенным временем на каждой странице и прочими куртизанками типа pandadoc  
  
Кстати, я, кажется, понимаю, в чем ключевая разница!   
Вы хотите универсальный комбайн все-в-одном, который и счет-фактуры сляпает, и лендинг слепит, и на склад сбегает. В случае с онпремом и приходится лепить весь этот колхоз. И страдать, так как эту конструкцию поддерживать ад аццкий  
В случае с клаудом, если так делать, то получается битрикс.   
Нормальный сценарий — это связка 3-7 интегрированных сервисов, каждый из которых отвечает за свою конкретную финтифлюшку, но делает ее просто отлично.   
Когда я себе в последний раз собирал — то у меня получилась связка из Hubspot, pandadoc, zapier и еще штук 5-7 приблуд.

Мой личный опыт показывает, что мы находимся примерно позади штатов лет на 5. Соответственно, что было там актуально в районе 2010-2012 для нас сейчас откровение в целом.

Ну вот видите, как вы отстали от трендов… А работали бы в рынке CRM, давно бы знали, что мы не отстали от США на 5 лет, а развиваемся своим путём — иначе бы все были провидцами и предлагали системы из «будущего». И, кстати, Европа гораздо более развитая в плане автоматизации бизнеса и рынок более разнообразный. Тут, действительно, можно усмотреть закономерности. Если вы пытаетесь соотнести состояние CRM у нас и где-то, постарайтесь сперва соотнести заказчика систем — вот тут и начинаются самые интересные изыскания.

В онпреме дофига скрытых затрат (мне нравится выражение sunken costs), которые в России никто не считает. Особенно в ИТ. Недавно как раз эксперимент проводил на одном продвинутом клиенте.

В России всё нормально считают, я бы сказал даже — бдят пуще надобного. А о клиенте расскажите, раз есть, что. А то я тоже могу сказать, что я свою CRM запилил и завтра на рынок выйду. Но это же не точно :-)

Мы же пытаемся сравнить яблоки с яблоками? Поддержка условной убунты или красной шапки стоит денег. Постги тоже.  
Даже при отсутствии платы за лицензии. Патчи стоят денег на накатывание и тестирование. Особенно тестирование в случае кастомайзинга онпрема.  
Железо в любом случае стоит денег. Но дороже всего стоит катастрофоустойчивость и безопасность. Включая защиту от админо

Ой, а с каких пор Ubuntu и RedHat стали СУБД и смешались с Postgres? Дмитрий, поймите же, использование жаргона айтишников (кстати, мы не называем RedHat красной шапкой) не делает вас таковым, а вот употребление операционных систем в ключе обсуждения СУБД выдаёт вас с ушами как, вероятно, околоайтишного менеджера, но не инженера. И кстати, RedHat априори платная — это вам как ликбез :-) Ну а про тестирование — чушь, это всё входит в стоимость доработок.

СФ мне просто нравится. Еще пайпдрайв нравится. Потому, что понимаю, что в них мне сейлз куда с большей охотой что-нибудь напишет, чем в регионсофт. Особенно, если сейл — девушка не очень технически подкованная.

Вот и беда, Дмитрий, в том, что вы говорите о том, что вам нравится, а я и тот же [Axelus](https://habrahabr.ru/users/axelus/) о том, в чём мы разбираемся. А про девушек неподкованных — это вообще г-аргумент. Интерфейс должен быть информативным и рабочим. А на “красивенько и понятненько» вы далеко не уедете. И не «что-то напишет», а будет вести клиентов, сделки и задачи. Что-то пишут в ванильных дневниках.

Глупый вопрос — а зачем все это барахло (кроме телефонии) тащить в CRM? Живет себе первичка в 1С и пусть живет. Аналогично со складом. Интеграции нужны, тут спора нет. Но они каких-то адовых денег не стоят.

БАРАХЛО? Нормально вы о сквозной автоматизации компании! Адовых денег они стоят, подчёркиваю, именно в зарубежных системах. А почему бы не иметь склад и финансы внутри CRM и ERP, чтобы процессы были чёткими и унифицированными? Зачем без нужды плодить сущности?

CRM — это про продажи, маркетинг, лояльность. Ну цифровую воронку и аналитику в конце-концов. А бухгалтерии и прочим админам в CRM делать вообще нечего.

А причём тут бухгалтера и админы? Вы сходите там, например, в рекламно-производственную компанию и посмотрите, какие там процессы и почему в одной системе работают и продажник, и логист, и мастер цеха печати. Они взаимосвязаны. И, кроме того, они ещё связаны с транспортным отделом, маркетологами и дирекцией. И удобно, когда всё в одном продвинутом интерфейсе, а не по углам.

Про терадату применительно к сrm ничего вспомнить не могу. Может быть террасофт? BPMOnline вполне себе продукт, но активно не щупал.   
У сапа был онпремовый CRM — страшный, как ядерная война.

Ну вот совсем вы меня огорчаете. Если вы не знаете CRM-ных решений от Терадаты и путаете её с Террасофт, значит, вы вообще не можете рассуждать об энтерпрайзе. Терадата под заказ делает уникальные мощные аналитические CRM — правда, фантастически дорогие.

Вы хотите универсальный комбайн все-в-одном, который и счет-фактуры сляпает, и лендинг слепит, и на склад сбегает. В случае с онпремом и приходится лепить весь этот колхоз. И страдать, так как эту конструкцию поддерживать ад аццкий  
В случае с клаудом, если так делать, то получается битрикс.

Убегает? Ляпает? Мы всё ещё о софте? Нормальная сквозная конструкция — всё связано и работает. Кстати, ровно так, как в вашем обожаемом Сейлзфорсе.

Нормальный сценарий — это связка 3-7 интегрированных сервисов, каждый из которых отвечает за свою конкретную финтифлюшку, но делает ее просто отлично.   
Когда я себе в последний раз собирал — то у меня получилась связка из Hubspot, pandadoc, zapier и еще штук 5-7 приблуд.

Это не нормальный сценарий, это пи\*децкий зоопарк с низкой управляемостью и контролируемостью.  
  
Ну и отдельно хочу сказать вам — отвяжитесь от админов! Не воруют они данные, потому что для них CRM — просто элемент инфраструктуры. Воруют продажники, и тут облако в разы проще для увода данных.

работали бы в рынке CRM, давно бы знали, что мы не отстали от США на 5 лет, а развиваемся своим путём — иначе бы все были провидцами и предлагали системы из «будущего». И, кстати, Европа гораздо более развитая в плане автоматизации бизнеса и рынок более разнообразный.

Я — плохой и тупой. Ок. Согласен. Но где фактура? И где конкретика?  
В чем конкретно российские инновации? В чем европа (где реально пара ИТ компаний в принципе) круче штатов.

А о клиенте расскажите, раз есть, что.

Да клиенту два решения предлагали. Одно онпрем, другое SaaS.   
Клиент мега-продвинутый и весь из себя бизнесово-инновационный.   
Но все равно не осознали, где у них скрытые затраты в онпреме.

Ой, а с каких пор Ubuntu и RedHat стали СУБД и смешались с Postgres?

С того, что для запуска любого онпрем решения нужен сервер. На нем ОС и БД. Они даже если опенсорс, то все равно в поддержке денег стоят. Эти деньги нужно считать. В этом мой пойнт.   
Дальше вы можете долго меня ловить на мелочах, но сути это не меняет.

Вот и беда, Дмитрий, в том, что вы говорите о том, что вам нравится, а я и тот же Axelus о том, в чём мы разбираемся. А про девушек неподкованных — это вообще г-аргумент. Интерфейс должен быть информативным и рабочим. А на “красивенько и понятненько» вы далеко не уедете. И не «что-то напишет», а будет вести клиентов, сделки и задачи. Что-то пишут в ванильных дневниках.

Для этих целей есть расчет стоимости тренингов и их количества, необходимого для прохождения кривой обучения. А так же упущенная выгода от того, что продавец борется с кривым интерфейсом, а не продает.   
Про девушек — вы тоже не правы. В некоторых секторах они просто незаменимы. И при выборе между девушкой, которая приносит пару лямов зелени в год и неудобной системой любой адекватный собственник выберет девушку.

БАРАХЛО? Нормально вы о сквозной автоматизации компании! Адовых денег они стоят, подчёркиваю, именно в зарубежных системах. А почему бы не иметь склад и финансы внутри CRM и ERP, чтобы процессы были чёткими и унифицированными? Зачем без нужды плодить сущности?

Тпру. Смешались в кучу кони, люди.   
Склад и финансы должны быть внутри WMS и ERP. Внутри CRM им делать нечего. К процессам это никакого отношения не имеет.

Вы сходите там, например, в рекламно-производственную компанию и посмотрите, какие там процессы и почему в одной системе работают и продажник, и логист, и мастер цеха печати. Они взаимосвязаны

В любом бизнесе все процессы взаимосвязаны. :) И для каждой группы процессов существуют свои системы. Для производства — это уровень MES, потом уровень ERP идет, где никто до операций уже не опускается. CRM опять же сбоку, для продаж и сервиса.   
Мне все казалось, что это азбучные истины.

Ну вот совсем вы меня огорчаете. Если вы не знаете CRM-ных решений от Терадаты и путаете её с Террасофт, значит, вы вообще не можете рассуждать об энтерпрайзе. Терадата под заказ делает уникальные мощные аналитические CRM — правда, фантастически дорогие.

Мы вроде всю дорогу говорили про CRM общего назначения. К коим относится ВРМonline.   
Аналитический CRM и у SAS есть. Но смысл обсуждать другой класс ПО в сравнении с регионсофтом?

Мы всё ещё о софте? Нормальная сквозная конструкция — всё связано и работает. Кстати, ровно так, как в вашем обожаемом Сейлзфорсе.

Только сложно и неудобно. Но работает. Пользователи мучаются и эффективность падает. В сейлсфорсе как раз наибольший зоопарк:  
[appexchange.salesforce.com/category/integration](https://appexchange.salesforce.com/category/integration)

Это не нормальный сценарий, это пи\*децкий зоопарк с низкой управляемостью и контролируемостью

И чего вы там не сможете управлять и контролировать? Только, просьба, без оскорблений и стандартного бла-бла, а конкретику.   
Какие риски вы видите, какова вероятность реализации этих рисков и стоимость их возникновения. А так же как они будут устранены, если влепить комбайн все-в-одном.

Ну и отдельно хочу сказать вам — отвяжитесь от админов! Не воруют они данные, потому что для них CRM — просто элемент инфраструктуры. Воруют продажники, и тут облако в разы проще для увода данных.

Вы бы еще сказали, что я до уборщиц докопался. Админ в малом бизнесе и среднем бизнесе — примерно схожая величина.   
В случае с onprem есть риски, связанные с админами. В облаках — нет  
Жду от вас рисков, которые есть в клауде, но нет в онпреме в связи с продажниками.

Хорошо, что статья уже уползла из топа и у нас тут междусобойчик, а то вот за это

Вы бы еще сказали, что я до уборщиц докопался. Админ в малом бизнесе и среднем бизнесе — примерно схожая величина.

вам бы карму слили крепко. Расслабьтесь и удачных вам облачных внедрений. Главное, чтобы они не проваливались и не бежали потом к десктопу за помощью

Вот просто бы рассказали о рисках при внедрении CRM и возможных скрытых платежах о которых стоит узнать и оставили бы ссылочку для тех, кому интересно что они предлагают, на много бы больше людей обратило бы внимание.

о рисках при внедрении CRM и возможных скрытых платежах о которых стоит узнать и оставили бы ссылочку для тех, кому интересно что они предлагают

Что опять за неполное сравнение? Когда уже перестанут считать, что инфраструктура у владельца CRM системы ничего не стоит? Если уж проводить сравнение, то комплексное.  
А то вот эти маркетинговые обзоры а-ля «мы молодцы, а остальные дорого», уже надоели. Где объективность?

Михаил, мы в статье оговорились о том, что а) мы приводим компоненты расчёта б) история для конкретной компании индивидуальна. И конечно, маркетинг здесь только в том, что мы сообщили о своих скидках. Почему мы написали эту статью?

Мы читали множество публикаций, где без привязки к ситуации указаны чистые стоимости и ROI, — вот это действительно реклама, потому что в данной ситуации нельзя делать универсальные подсчёты и выводы.

Мы хотели показать, что дешевая или бесплатная лицензия — не всегда дёшево.

Рынку CRM в России нужен ликбез, ликбез и ещё раз ликбез — это становится понятно как только вы пытаетесь обсудить внедрение системы с ЛПР-ом не-технарём. У нас есть возможность писать об этом на Хабре и мы стараемся создавать достойные материалы, а не описания трёх модулей.

Опять же, про инфраструктуру. Если речь о СМБ с относительно стандартными требованиями, то никаких особенных инфраструктурных наворотов не нужно. Если о крупном бизнесе, то чаще всего у него уже есть инфраструктура и люди, ибо там есть и BI, и телефония, и мониторинг и много всего ещё. Таким образом, точная стоимость проекта внедрения может быть рассчитана только для конкретной компании — по перечисленным компонентам.

«мы молодцы, а остальные дорого»

Мы такого не писали. Просто потому что в определённых условиях и мы — дорого, это объективно. Вообще CRM — не та сфера, где решает цена, здесь решают целесообразность и задачи автоматизации. Если решение подойдёт и заработает, оно окупится. А если нет, то и 200 тыс. руб. мёртвым грузом повиснут.

Я вот, как и [Breus](https://habrahabr.ru/users/breus/), зарегался, чтобы рассказать свою историю. Но сперва я выскажусь по статье. Я читал подобные изыскания вендоров и они давали конечную цифру, чем перечёркивали свой же труд. Здесь у Регионсофт всё объективно — берите слагаемые и считайте. И всё равно это будет только примерная стоимость, так скажем, порядок цифр. Да, большинство ЛПРов дальше своего носа не видели и сметы на корпоративный софт их шокируют и вызывают желание разорвать и забыть. И многие так и делают — и проёживают свои конторы из-за низкой автоматизации там, где она реально нужна. Ну то есть рекламное агентство с 10 клиентами без CRM помучается, но будет жить, цвести и извиняться за промины и факапы. А вот оператор связи без CRM сдуется, ритейл сдуется и много ещё кто. Думаете, таких нет? Да за пределами большой четвёрки полно таких, кто на голом биллинге живёт. И я молчу, как живут некоторые страховые компании, недвижка, оптовики и как их менеджеры тырят базы.  
  
Но есть одна вещь, о которой вам никто не скажет и которую нужно душить на корню. Откаты. Когда техдир мотивирует и обосновывает покупку не той системы, которую нужно, а той, которая гарантировала ему его собственный бонус. Конечно, такое происходит только в крупняке (хотя жадность не имеет размера), но имеет место быть. В итоге простаивают много миллионные проекты, оплаченные в валютном эквиваленте. Так что следите за коллегами, господа директора — их бонусы это ваш простой за счёт неработающего и ненужного вам программного обеспечения. Формируйте группы с мозгами, чтобы выбирать, не завязывайте процесс на одном человеке!!! Я лично пошёл через это и я видел, как старший сисадмин на общем собрании сказал, что СТО берёт, но генеральный лишь лайтово пошутил про ревность и главного коррупционера в компании. А когда закрыли год на убытках и провалили вывод нового тарифа из-за того, что внедрение просто не успело стартовать, появились вопросы и полетели головы. Так что работайте с умом… А статья, справедливая, многих спасёт от ощущения себя лохом. Только все ли прочитают…

# Кому вообще нужны эти CRM-системы?

21 декабря 2017

С тех пор, как мы появились на Хабре, нам удалось собрать внушительную коллекцию вопросов, суждений и заблуждений о CRM. Мы уже не раз читали и слышали, что это злой сисадмин уводит клиентские базы, а вовсе не продажник, что Excel с парой сотен макросов одной левой уделывает учётные системы, что CRM видит, что делает сотрудник на рабочем месте (и подмигивает ему), что сотрудники всё равно угробят любое внедрение и т.д. и т.п. И вообще это всё вендоры выдумывают, а на самом деле CRM-системы бизнесу не нужны, потому что это излишний напряг, куча задач и вообще…*(см. картинку)*  
Мы в [РегионСофт](http://www.regionsoft.ru/) терпеливо читали комментарии и личные обращения, что-то обсуждали, кому-то отвечали, что-то принимали во внимание, но под конец года решили выпустить статью с реальным ответом — кому нужны эти CRM и коротко — зачем.  
  
Начнём со своей собственной статистики

Мы выгрузили данные из своей CRM и посчитали, в каких отраслях у нас больше всего клиентов. На диаграмме отображены данные по выборке из 16 838 наших клиентов: тех, у кого уже стоит [**RegionSoft CRM**](http://www.regionsoft.ru/), кто в процессе внедрения и кто в процессе принятия решения о покупке.   
  
  
  
Диаграмму стоит прокомментировать. Как вы видите, в чистом виде лидируют (14%) **рекламные агентства**, и в этом нет ничего удивительного — ещё в далёкие 90-е это были первые команды, которые осознали важность каждого клиента и стали воспринимать клиентскую базу как актив — такой же, как оборудование или здание. Дополнительно стоит отметить, что именно клиентские базы рекламных агентств — лакомые кусочки для конкурентов и объект кражи со стороны ненадёжных сотрудников. Поэтому внедрение CRM для них — ещё и объективное желание управлять безопасностью данных.  
  
А если брать агрегированно, то с большим отрывом лидирует **торговля: оптовая (14%) и розничная (12%)**. И эта сфера — огромное поле для нашей практики и для интересных внедрений. Так, на нашем счету в том числе автоматизация гигантского супермаркета с собственным производством, где мы автоматизировали всё: от работы касс и учёта до многопередельного производства для горячего цеха. Ещё один интересный и «долгоиграющий» кейс — автоматизация потребительского консорциума, для которого мы выстроили всё: от систем физической безопасности на складах до контроля действий кладовщиков. И, естественно, всё это сделано на базе флагманского решения RegionSoft CRM. Конечно, ритейл и вообще любая другая торговля нуждаются в CRM-системе. Причём это не тот случай, когда можно разводить зоопарк из ПО — безопасность и скорость обслуживания гарантирует только сквозная автоматизация.   
  
Вот причины потребности в CRM торговых компаний.  
  
Накопление, хранение и обработка клиентской базы. Например, если раньше в кошельке наших прекрасных сотрудниц красовались карты только Иль де Ботэ или Л’Этуаль, то сейчас кардхолдеры трещат по швам: любой мало-мальский магазин или даже островок в ТРЦ непременно даёт карту — то есть имеет карту лояльности, CRM-систему для управления программой, делает сегментированные рассылки. То же самое происходит с любыми магазинами: от запчастей для ПК до хозяйственных и продуктовых. И кстати, именно CRM-системы позволяют удешевлять программы лояльности.

* Управление складом. Русский ли менталитет так устроен, людям ли так плохо жить или, может, клептомания прогрессирует, но воруют все и всё. А значит, нужно контролировать кладовщиков и видеть списания товаров онлайн — через CRM-систему. Ну и как приятный и полезный бонус — через CRM можно отправлять заказы на производство, выписывать весь пакет документов, заводить товары через штрихкодеры и т.д.
* Управление ассортиментом — ещё одна важная штука в торговле. Есть сезонность, есть вкусы потребителей, погода, мода и много других факторов, которые легко превращают модный весной спиннер в осенний залежавшийся товар. Соответственно, с помощью CRM можно анализировать тренды спроса и выводить из ассортимента ненужные товары. Таким образом, торговая компания избегает затоваривания.

Ну и, конечно, весь базовый функционал также не остаётся в стороне: отчёты, KPI, задачи и планирование и т.д.  
  
**Производство (совокупно 19%)** — тоже интересная отрасль, которая, на первый взгляд обывателя, никак не может быть увязана с CRM-системой. Однако CRM тоже бывают разные. Есть для небольших компаний и стартапов, которые умеют рисовать красивые дашборды и дизайнерские менюшки, а есть системы, которые включают в себя модуль производства. И мы в своё время пошли на этот шаг и разработали RegionSoft CRM Enterprise, которая, по сути является ERP и предназначена как раз для производства. Самые важные функции CRM в производственных компаниях — управление складом, проектами, закупочной логистикой, а также управление загрузкой производственных ресурсов.  
  
О том, зачем нужна CRM **сфере услуг,** даже рассуждать не нужно — это как раз та отрасль, про которую все вендоры говорят в один голос: клиент в центре, лояльность в фокусе, планирование и исполнение задач точно в срок в приоритете.  
  
А вот **7% теле и радио компаний** в нашем клиентском портфеле мы просто гордимся и вряд ли найдётся вторая такая CRM от вендора «общего профиля», которой так интересуются медийщики. А всё потому, что мы создали настоящую отраслевую систему — RegionSoft CRM Media с медиапланированием, рейтингами, эфирными справками и загрузкой рекламы в эфирные станции прямо из системы. Отраслевая версия успешно апробирована и имеет устойчивый спрос среди теле и радиокомпаний как российских, так и ближнего зарубежья. Если честно, мы не проводили сопозиционирование с конкурентами (оторвать руки нашему маркетологу или как он там называется!), но сотрудники теле- и радиокомпаний говорят, что это то, что надо!  
  
Так как понять, что бизнесу нужна CRM?

Бизнес часто сопротивляется внедрению CRM, откладывает на потом: сложно, трудно выбрать, много информации, запугивают форумы. Кажется, всего-то дел: управлять контактами, напоминалками и телефонией. Если и вам так кажется, то внедрять нужно было ещё вчера. Есть целый перечень признаков, по которым чётко ясно, что бизнесу нужна CRM-система.   
  
**Отдел продаж более, чем из одного человека.** Это прежде всего огромный риск — ухода сотрудников вместе с базой, «драчек» за клиентов, игнорирования отчётности, откатов и прочих процессов, которые больно бьют по выручке и дают наживаться на ниве бизнеса. CRM-система должна быть не просто какой-то там СУБД с оболочкой, а единственным репозиторием истории компании и всех сделок. Тогда будет и защита, и порядок. Тут почти, как в рекламе: «Нет в CRM, значит, не было».   
  
**Молодой бизнес** чаще всего избегает автоматизации в силу разных причин: нет денег, нет ощущения, что компания взлетит. Однако это наилучшее время, чтобы внедрить CRM — сперва на малых оборотах, базовую версию, а затем в случае роста можно масштабироваться. Такая возможность есть практически у любого опытного вендора. Первая причина ранней автоматизации — накопление всей клиентской базы с нуля и изначально высокие стандарты клиентского сервиса. Вторая причина связана с периодом роста. Когда бизнес начнёт интенсивно развиваться и придёт к идее внедрения CRM, придётся отвлекать от основных процессов руководителей, менеджеров, обучать персонал. Такие перерывы — совсем не то, что нужно компании на пике роста. А вот наращивать CRM параллельно с развитием компании — продуманный подход.

*В качестве наглядного примера можно привести нашу компанию-прародителя, в которой в далекие 90-е и 00-е годы учёт клиентов вёлся в Microsoft Excel. Ключевое слово здесь — «ВЁЛСЯ», ибо я не представляю, как может работать какое-либо предприятие совсем без учета своего основного актива — клиентов. Да, реестр был, были сведения о контактах, адреса, телефоны… Все было в единой табличке, которую, даже, при большом желании можно было сортирнуть по алфавиту или по номеру телефона. Все было хорошо до тех пор, пока бизнес был молодым и клиентов было не так много — пара тысяч.   
  
Однако вскоре возникла потребность не в простом учете реестра клиентов, а в различного рода автоматизации — подготовке отчетов, отслеживании бизнес-процессов, присвоения различных специализированных свойств, ранжировании и разбиении клиентов на сегменты для организации фокусного воздействия. И вот с этими задачами прекрасный Microsoft Excel уже не справлялся. Я понимаю, что многие сразу скажут: «А как же Visual Basic for Applications?». Да нет, это всё не то. Можно, конечно, сделать монстра на VBA, но это попросту будет ненадежно и неудобно, а тем более, не ориентировано на совместную сетевую работу множества пользователей. В итоге, в результате анализа новых задач, было принято решение о внедрении CRM-системы. Мы попробовали несколько готовых решений, но не найдя подходящей, дали старт собственной разработке, которая сейчас переросла в* [*RegionSoft CRM*](http://www.regionsoft.ru/)*.*

**Зрелый бизнес** — это не только заряд опыта, коммерческого мышления, но и груз прожитых лет, который чаще всего выражается в накопленном парке программ и утилит и в огромной клиентской базе а-ля «Новая папка 2 разобрать клиенты 2005». CRM эффективно разгружает обе проблемы. Клиентскую базу можно перемалывать, ротировать между менеджерами и выжимать из неё выручку — всё потому что старый друг (ну то есть клиент) лучше (ну то есть проще и дешевле в разработке) новых двух. Продать тому, с кем вы уже соприкасались или даже работали, гораздо проще и дешевле, чем привлечь, заманить, обработать и довести до покупки нового клиента.  Что касается зоопарка ПО, то установив CRM, можно избавиться от некоторых складских программ, абсолютно всех планировщиков, контакт-менеджеров и многих офисных утилит, за которые бизнес платил много лет. То есть ещё и экономия на издержках.  
  
**Компания, которая хочет строить настоящий маркетинг**, а не посылать пиарщиц по светским раутам, обязана обзавестись CRM. У нас для всех плохие новости — старые методы втюхивания продуктов и услуг больше не работают, поэтому нужно сосредоточиться на сегментировании и создании индивидуальных предложений. Правильно накопленная в CRM и обработанная база позволяет выстраивать маркетинг таким образом, что все из 100 000 клиентов будут думать, что они у вас первые и единственные. Потрясающее чувство, стимулирующее покупать.   
  
**Компания, которой катастрофически не хватает рук и мозгов**, может воспользоваться CRM-системой для разгрузки сотрудников и экономии сил, нервов и времени. Здесь первую скрипку играют планирование и отлаженные бизнес-процессы. И пора уже перестать бояться процессного моделирования и считать бизнес-процессы уделом большого бизнеса. Они реально помогают всем: рутина побеждена, ответственные, как на ладони, человеческий фактор минимизирован. От такого набора ни одна, даже самая микро-компания, не откажется.  
  
**Компания, которой позарез нужно быть лицом к клиентам**, позарез же нужна CRM-система. Это, в основном, В2С и, конечно, В2В, в которых превалирует проектная работа и тесные, завязанные на дедлайн, отношения с заказчиками (реклама, дизайн, разработка и т.д.). В CRM можно контролировать сроки, ставить KPI (у нас — нормальные, а не минус 20% за опоздание), вести групповое планирование, делегировать задачи, создавать приватных клиентов и потом всё анализировать, чтобы работать ещё эффективнее.  
  
CRM-система помогает видеть проблемы и пробелы, распознавать их на раннем этапе и минимизировать. Вы можете создать на её основе даже внутренний учебный центр — например, отбирать лучшие сделки и звонки, чтобы потом легко адаптировать новичков и формировать лучшие практики. А можете сформировать колл-центр и предоставлять аутсорсинговые услуги. Самые продвинутые могут стать дистрибьюторами CRM и зарабатывать на этом как на новом направлении бизнеса. Возможностей много. Ну и конечно, главное — это безопасность. Да, украсть данные можно откуда угодно, но в профессиональных кругах уровень безопасности всегда определяется стоимостью вскрытия ее защиты.   
  
Кстати, мы заметили, что компании с внедрённой CRM преображаются ещё с одной точки зрения — они начинают себя ощущать командой с имиджем профессионалов. А это очень прибыльное для бизнеса самоощущение. Которое, кстати, ни за какие деньги не купишь.

# Топ 10 мифов облачных технологий по версии Gartner

За последнее десять лет облачные вычисления превратились в зрелую технологию, однако,до сих пор существует ореол из мифов относительно ее реальных преимуществ для бизнеса.И не важно: фокусируются ли эти мифы на области безопасности облаков или наих экономической целесообразности — любые мифы вредят правильному восприятию любой новой технологии. Пройдемся по десятке наиболее распространенных “облачных мифов”и оценим насколько они близки к реальности.

Миф 1: Главное преимущество облаков – они уменьшают затраты на ИТ

Иногда это действительно так – облака, действительно, снижают расходы на ИТ, однако есть и много других причин, по которым компании бывает правильным перейти на использование облаков — и чаще всего эти причины сводятся к увеличению гибкости ИТ инфраструктуры. Опрос “Gartner’s 2014 CIO survey” показал, что сокращение затрат было главной причиной к применению публичных облаков лишь у 14% опрошенных компаний. Сокращение затрат должно приниматься в расчет как одно из важных преимуществ, но оно точно не должно рассматриваться в качестве главной причины перехода к облакам.

Миф 2: Облака – это “модно”, и компания должна их применять,чтобы считаться “современной”

Из-за того, что облака в какой-то момент стали “модным трендом”, появились вендоры, которые стали называть облаками даже такие свои технологии, которые, строго говоря,к облакам не относятся. В результате первоначальный смысл сильно размылся. Вместе с тем,компаниям нужно применять ровно те функциональные возможности (например, виртуализация, автоматизация ИТ процессов и т.д.), которые ей нужны, не обращая вниманияна маркетинг этих технологий.

Миф 3: Облака решают все проблемы

Несмотря на возможные экономические выгоды, перенос неадаптированных или просто старых приложений в облако не является хорошим вариантом. Облака разумно использовать только тогда, когда они могут дать бизнесу дополнительную гибкость (в виде “сервиса по требованию”, быстрого масштабирования под новые задачи, гранулярного учета ресурсови т.д.). Не все виды бизнес процессов одинаково хорошо адаптируются под применение облаков – поэтому, когда эффективнее применять “необлачные” решения, – не нужноиспользовать облака.

Миф 4: “CEO сказал, что облака – это наша стратегия”

Как показывают опросы Gartner, в реальности у компаний зачастую нет никаких четкихи проработанных “облачных стратегий” — просто есть желание CEO. “Облачная стратегия”, как и любая другая стратегия, должна начинаться с формулирования бизнес целейи отражения того, как именно облака помогают их реализовать, с учетом возможных рисков,а также с анализом альтернативных решений. Облака – лишь один из возможных путейк достижению бизнес целей организации; сами они не являются целью.

Миф 5: “Стратегия единого поставщика” автоматически должна распространяться и на облачных провайдеров

Облачные провайдеры предоставляют разный набор сервисов; не все облака одинаковы по функционалу и по ценам операций с облаком. Поэтому стратегия должна вырабатываться исходя из итоговой эффективности бизнес процессов, которая может получиться разной при применении разных облачных провайдеров.

Миф 6: Публичные облака менее безопасны, чем частные

Публичные облака кажутся менее безопасными. К настоящему времени, по статистике, большинство инцидентов информационной безопасности с облаками приходится на такиеслучаи, когда источники проблем находились, в том числе, и во внутренних ЦОД компаний,а случаи, когда источники проблем касались исключительно публичного характера облаков, можно пересчитать по пальцам. Любой облачный провайдер гарантирует определенный уровень сервиса по своим услугам, при этом безопасность является само собой разумеющейся частью контракта с клиентом, и нет оснований полагать, что публичные облачные провайдеры допускают меньший уровень гарантий в этой области.

Миф 7: Облака – не для критически важных приложений

При необходимости функционал облака обычно может кастомизироваться провайдером, благодаря чему может быть достигнут уровень сервиса (по нагрузке, отказоустойчивостии т.п.), достаточный для функционирования критических приложений компании. Кроме того, может быть применен гибридный подход, сочетающий использование локального ЦОД компании и публичного облака. Иными словами, все зависит от того, какие требования предъявляет компания к функционированию своих критических приложений, и как далеко может пойти облачный провайдер в области кастомизации своих сервисов.

Миф 8: Публичное облако – это замена внутреннему ЦОДу компании

Облачная стратегия не должна исходить из того, что внутренний ЦОД компании автоматически перестанет существовать. Как уже отмечалось выше, в ряде случаев некоторые виды приложений (старые, не оптимизированные для удаленного применения, бизнес критические и т.д.) неэффективно переносятся в публичное облако. Поэтому облачная стратегия должна опираться на детальный анализ того, что имеет смысл переносить в облако,а что следует оставить во внутреннем ЦОД компании.

Миф 9: Простой перенос сервера в облако автоматически даст “все облачные преимущества” для бизнеса

Нужно различать перенос в облако сервера (“ре-хостинг”) и перенос приложения (обычнос соответствующей перестройкой бизнес процессов). Набор преимуществ будет разным. Например, в случае “ре-хостинга” компания сможет повысить эффективность бюджетана оборудование. Во втором случае действительно можно получить полный комплект преимуществ облаков (сервис по запросу, оплата за использование сервиса, гибкое масштабирование сервиса и т.д.).

Миф 10: Виртуализация = Частное облако

Технология виртуализации повсеместно применяется для реализации облачных сервисов. Вместе с тем, облака можно построить и без нее. В некоторых случаях даже эффективнее обойтись без нее. Как следствие этот миф – вопрос смешения терминов. При формулированиисвоих бизнес задач следует четко описывать, что именно является целью компании – модернизация технологии ЦОД или новая бизнес модель предоставления ИТ сервисов.

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |