**ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, вып. 2**

Оглавление

[Человек + машина: что будет завтра с бизнесом и работой 1](#_Toc8722040)

[Интернет-магазин завода – новый формат продаж 5](#_Toc8722041)

[B2B уходит в «цифру» 7](#_Toc8722042)

[Пять трендов цифровой экономики России в 2018 году 11](#_Toc8722043)

[Заказчики ERP-проектов не знают, что покупают 14](#_Toc8722044)

[Информационные атаки: как реагировать 17](#_Toc8722045)

[Почему автоматизацию бизнес-процессов нельзя доверять программистам 23](#_Toc8722046)

**[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)

# Человек + машина: что будет завтра с бизнесом и работой

**8 мая 2019**|**Пол ДоэртиДжеймс Уилсон**

***От редакции.*** Что принесет бизнесу и обществу внедрение искусственного интеллекта? Какие новые профессии могут появиться в компаниях благодаря партнерскому взаимодействию людей и машин? На эти и другие вопросы в своей книге «Человек + машина. Новые принципы работы в эпоху искусственного интеллекта» отвечают топ-менеджеры компании Accenture и специалисты в области технологий и инноваций Пол Доэрти и Джеймс Уилсон. Мы публикуем фрагменты из русского перевода книги, вышедшего в издательстве «Манн, Иванов и Фербер».

Компании в самых разных отраслях используют преимущества эффективных команд, состоящих из людей и машин. Сильные стороны людей, такие как креативность, находчивость, ловкость, рассудительность, социальные навыки и лидерские качества, по-прежнему актуальны и значимы. То же самое можно сказать и о сильных сторонах машин, таких как быстродействие, точность, прозрачная масштабируемость, способность выполнять повторяющиеся операции и строить прогнозы. Осознание относительных преимуществ людей и машин позволит компаниям повысить эффективность работы и усилить мотивацию сотрудников, существенно увеличив при этом доход и чистую прибыль.

Но что будет завтра? Мы проанализируем динамику взаимодействия человека и машины, а также попытаемся выяснить, что можно сделать для переосмысления бизнес-процессов с учетом этой динамики.

По всей вероятности, некоторые профессии всегда будут оставаться исключительной прерогативой либо человека, либо машины. Однако наши исследования показывают, что формирование команд из людей и машин трансформирует многие старые профессии и способствует появлению новых. Новые профессии, возникающие из партнерского взаимодействия людей и машин, появляются в области, которую мы называем недостающей серединой. Речь идет о новых подходах к труду, которые практически не упоминаются в современных экономических исследованиях и докладах о положении дел в сфере занятости. Традиционно людей и машин считали соперниками, отнимающими друг у друга работу. Однако такая бинарная точка зрения носит слишком упрощенный характер и исключает пути эффективного взаимодействия, которые и формируют «недостающую середину».

Простая истина: максимальной эффективности компании достигают, когда люди и машины действуют как союзники (а не как противники), пользуясь преимуществами друг друга. То, что мы выполняем играючи (сложить полотенце, например), может оказаться весьма сложным для машины. А нам чрезвычайно трудно делать то, что легко дается машинам (в частности, обнаруживать скрытые закономерности в больших объемах данных). В действительности люди могут добиваться успеха, когда в их распоряжении почти нет данных, тогда как машинам нет равных при больших объемах данных. Бизнес нуждается в обеих возможностях — и эти возможности находятся в той самой «недостающей середине», где и происходит командная работа. Кроме того, машинное обучение и другие технологии искусственного интеллекта во многих случаях функционируют подобно «черным ящикам», что может привести к принятию решений, не имеющих объяснения. Для систем определенных типов это приемлемо, однако другие области применения (такие как медицина и право) обычно требуют участия людей.

В прошлом, когда цифровые инструменты использовались в основном для автоматизации процессов, у компаний не было «недостающей середины» и, соответственно, потребности ее заполнить. Однако сегодня в связи с совершенствованием технологий искусственного интеллекта, благодаря которым возможно взаимодействие человека и машины, развитие «недостающей середины» стало одним из важнейших элементов переосмысления бизнес-процессов. Формирование «недостающей середины» начинается с подхода, которого уже придерживаются многие компании… Они рассматривают инвестиции в искусственный интеллект прежде всего как вложения в талантливых специалистов и только потом в технологии. Они высоко ценят сотрудников, которым свойственна гибкость, предпринимательский талант и готовность к переобучению. Кроме того, эти компании поддерживают успешное взаимодействие работников и систем искусственного интеллекта. Такой подход позволяет им создать основу для адаптируемых, устойчивых бизнес-процессов, способных выдержать экономические потрясения и ускоряющиеся темпы научно-технического прогресса.

Для дальнейшего развития «недостающей середины» компаниям необходимо понять, как люди помогают машинам и как машины помогают людям. Именно здесь мы находим самые передовые профессии настоящего и будущего как для людей, так и для машин…

Люди обучают машины выполнению задач, разъясняют полученные машинами результаты и обеспечивают работу машин… Машины усиливают способность людей понимать суть происходящего и их интуицию посредством использования данных и методов анализа, а также взаимодействуют с людьми с помощью новейших интерфейсов и реализуют физические свойства, существенно расширяющие возможности человека.

Эффективное использование «недостающей середины» — одна из главных составляющих переосмысления бизнес-процессов, однако существует и второй ключевой элемент — изменение самой концепции бизнес-процесса. Компаниям необходимо отказаться от восприятия себя как совокупности последовательных задач. В эпоху искусственного интеллекта бизнес-процессы становятся более динамичными и адаптивными. Вместо того чтобы представлять бизнес-процесс как совокупность точек на прямой, можно визуализировать его, скажем, как разветвленную сеть подвижных узлов, поддающихся повторному соединению, или как звездчатую систему. Линейная модель бизнес-процессов больше не соответствует требованиям времени.

Вопросы развития «недостающей середины» и переосмысления основ бизнес-процессов руководители компаний должны решать через призму ответственного искусственного интеллекта. Крайне важно не только обеспечивать процесс обучения, без которого сотрудники не могут участвовать в формировании «недостающей середины», но и решать этические, моральные и юридические вопросы, связанные с системами искусственного интеллекта.

К числу самых важных относятся следующие:

— Как мы, будучи публичной компанией, имеющей обязательства перед акционерами, сотрудниками и обществом в целом, можем гарантировать, что будем развивать искусственный интеллект во благо, а не во вред?

— Можем ли мы использовать искусственный интеллект в рамках нового процесса в соответствии с имеющимися законами и нормативными актами, такими как «Общий регламент по защите данных»?

— Как мы можем гарантировать, что непредвиденные последствия внедрения искусственного интеллекта не вызовут проблем с брендом и связями с общественностью?

Хотя процесс только начинается, компании в самых разных отраслях уже демонстрируют поразительную креативность по использованию технологий искусственного интеллекта и привлечению сотрудников к ответственной трансформации и переосмыслению бизнес-процессов. Они позволяют заглянуть в будущее, которое становится все актуальнее не только для таких цифровых гигантов, как Facebook и Amazon, но и для каждой компании третьей волны трансформации.

Рассмотрим в качестве примера Rio Tinto — глобальную диверсифицированную горнодобывающую компанию. Технология искусственного интеллекта позволяет этой компании удаленно управлять огромным парком оборудования из центра управления операциями. Эти автономные буровые установки, экскаваторы, бульдозеры, беспилотные грузовики и оборудование для шахт находятся в тысячах километров от центра. Показания датчиков, установленных на машинах, непрерывно поступают в базы данных, а искусственный интеллект анализирует эту информацию с целью обнаружить ценные сведения. Например, данные о закономерностях поломок самосвалов позволяют прогнозировать поломки и частоту ремонта.

Однако вряд ли это пример чистой автоматизации с полной заменой людей. В центре управления Rio Tinto работает много специалистов по анализу данных, инженеров и опытных операторов дистанционного управления оборудованием, которые вместе обеспечивают работу этого большого парка. У централизованного управления немало преимуществ: например, такой подход позволяет согласовать работу операторов, которые не взаимодействуют офлайн. Поскольку эти люди работают в тесном сотрудничестве, дистанционно управляя машинами, у них есть возможность координировать действия и решать проблемы, возникающие при изменении условий, таких как неблагоприятная погода и выход оборудования из строя. Безусловно, масштабные инвестиции Rio Tinto в искусственный интеллект не обошлись без неудач — например, беспилотные железнодорожные системы для перевозки руды по Австралии внедрили с большим опозданием. Вот почему стоит уделить внимание эффективному взаимодействию людей и машин, обеспечивающему принятие более качественных решений и непрерывное совершенствование огромной операционной системы компании.

Многие вряд ли сочтут Rio Tinto компанией, функционирование которой основано на цифровых технологиях. Тем не менее ей удалось изменить структуру персонала таким образом, чтобы сотрудники могли эффективно работать вместе с системами искусственного интеллекта. Для этого компания реорганизовала ряд бизнес-процессов так, что они напоминают скорее центр управления полетами NASA в Хьюстоне — нетипичный, но все же эффективный подход для горнодобывающего предприятия.

Но что происходит, когда бизнес изначально выстраивается на основе совместной работы людей и машин? Компания Stitch Fix, которой исполнилось всего шесть лет, — наглядный пример «недостающей середины» и переосмысления бизнес-процессов. Основная услуга Stitch Fix — персональные покупки, но с одной интересной особенностью: компания подбирает одежду и доставляет ее вам домой на основании данных, предоставленных клиентом, таких как предпочтения по стилю, размер одежды и доступ к коллекции Pinterest, собранной пользователем. Если вам не понравится какой-либо из присланных товаров, вы сможете вернуть его. Остались в прошлом те времена, когда приходилось проводить много часов в магазине, примеряя десятки нарядов, и выбирать подходящие вещи, больше полагаясь на удачу.

Stitch Fix была бы немыслима без машинного обучения. Однако компания понимает, что участие человека — важнейший фактор ее успеха. Поскольку стабильность бизнеса целиком и полностью зависит от качества рекомендаций по подбору одежды, ее деятельность основана на системе рекомендаций, которые дают как люди, так и машины. Структурированные данные, такие как стиль, размеры и предпочтения тех или иных брендов, находятся в ведении машин. Люди-стилисты уделяют больше внимания неструктурированным данным, таким как картинки с Pinterest и комментарии клиентов, почему они ищут новую одежду.

Когда приходит время собирать товары для отправки клиенту, алгоритмы машинного обучения сокращают количество возможных вариантов (по таким параметрам, как стиль, размер и др.) и предоставляют в распоряжение стилиста конечный набор вариантов. Другими словами, машина дополняет сотрудника. Затем на основании своих знаний и опыта стилист готовит финальный комплект и в некоторых случаях составляет персональные рекомендации для клиента. Человек и машина постоянно учатся и совершенствуют процесс принятия решений. Решение клиента о том, следует ли ему оставить тот или иной предмет одежды, — это информация из категории «да/нет», которая используется для обучения алгоритма, с тем чтобы он предлагал в будущем более подходящие варианты. На основании этой информации, а также интуитивных догадок и замечаний со стороны клиента стилист также совершенствует свою работу.

Что значит работать в Stitch Fix? Более 2800 стилистов компании входят в систему со своих компьютеров… и работают с интерфейсом, позволяющим быстро принимать решения по выбору одежды. Доступные варианты автоматически сортируются таким образом, чтобы стилистам не приходилось тратить время на просмотр одежды неподходящего размера. Кроме того, интерфейс предоставляет такую информацию о клиентах, как склонность к риску, и открывает доступ к их отзывам. Интересно, что данный интерфейс помогает стилистам преодолевать предвзятость — он может менять информацию, которую они видят, чтобы проверить, не склонны ли они повторять привычные рекомендации.

По данным внутренних опросов, даже при постоянном мониторинге и алгоритмах, управляющих процессом принятия решений, стилисты Stitch Fix в большинстве случаев удовлетворены выполняемой работой. На самом деле работа, в основе которой лежат широкие возможности для творчества и гибкий график, будет играть важную роль в формировании персонала будущего.

**Что дальше**

Компании Rio Tinto и Stitch Fix разработали собственные подходы к созданию «недостающей середины» и переосмыслению бизнес-процессов в своих отраслях. Мы привели здесь эти примеры, чтобы помочь вам увидеть возможности создавать и развивать «недостающую середину», трансформировать бизнес-процессы и предпринимать конкретные шаги, направленные на переосмысление труда. Революция взаимодействия людей и машин уже началась, однако остается еще много вопросов, на которые предстоит ответить, и много дорог, которые предстоит пройти.

**Об авторах**

**Пол Р. Доэрти (Paul R. Daugherty)** — директор по технологиям и инновациям консалтинговой компании Accenture.

**Джеймс Уилсон (H. James Wilson)** — управляющий директор подразделения ИТ и бизнес-исследований в исследовательской компании Accenture Research.

# Интернет-магазин завода – новый формат продаж

27.02.2018

На смену существующему поколению закупщиков приходит новое, с иными ценностями. Поэтому уже и производственные компании строят продажи через интернет. Бизнес-опыт Завода электротехнической арматуры.

В последнее время у российских производственных компаний все чаще стали появляться собственные интернет-магазины. Это модное веяние, или ответ на реальный потребительский запрос, рассказал коммерческий директор Завода электротехнической арматуры Алексей Речкалов.

**СПРАВКА**

 На рынке электротехнической продукции интернет-магазин [zkabel.ru](http://www.zkabel.ru/?utm_source=dk-ru-internet-magazin-zavoda&utm_medium=stati&utm_campaign=internet-magazin-zavoda-novyy-format-prodazh) стал одним из первых (среди заводов). В ассортименте представлена продукция для электромонтажа завода [ЗЭТА](http://www.nzeta.ru/?utm_source=dk-ru-internet-magazin-zavoda&utm_medium=stati&utm_campaign=internet-magazin-zavoda-novyy-format-prodazh). Интернет-магазин zkabel.ru открылся в феврале 2015 г. Через два месяца вышел на оборот 1 млн. руб. К концу 2015 г. в интернет-магазине было зарегистрировано более 3 тыс. клиентов. В октябре 2017 г. интернет-магазин приобрел новую платформу, что позволило повысить уровень обслуживания клиентов, автоматизировать бизнес-процессы.

**Для чего вашему заводу интернет-магазин?**

– Интернет-магазин решает сразу несколько задач. Во-первых, мы предоставляем клиентам завода удобный способ покупки нашего продукта. Во-вторых, покупатель самостоятельно, без участия менеджера получает всю необходимую информацию о продукте, в том числе цену, остаток, срок следующего поступления, существующие аналоги на рынке, благодаря этому мы существенно оптимизировали трудозатраты менеджеров на оформление заказов. В-третьих, мы освободили менеджеров от «пустых» запросов, направленных только на мониторинг цен.

**Чем привлекателен интернет-магазин для клиентов?**

– В первую очередь, это возможность сделать заказ самостоятельно в удобное время, не зависеть от часового пояса менеджмента нашего завода, даже находясь в дороге. И при этом потратить минимум времени на оформление. Важна и полнота представленной информации, позволяющая сделать выбор. Мы уделяем огромное внимание этим двум аспектам – наш покупатель должен видеть всю информацию о продукте в таком же объеме, как менеджер, работающий во внутренней программе. Что касается удобства, мы стремимся создать такое решение для оформления заказа, чтобы любой клиент интуитивно, без инструкций и подсказок мог купить нужный ему продукт.

**Какие сервисы есть в интернет-магазине?**

– Все сервисы, работающие в обычных интернет-магазинах, есть и у нас, с поправкой на сегмент - В2В. Например, наряду с выставлением счета есть вариант оплаты картой. Отдельно отмечу возможность выбрать удобный вариант получения товара: на наших складах, в терминале транспортной компании или с доставкой «дверь в дверь». Также облегчает работу клиента то, что данные о его компании, необходимые для оформления заказа, подтягиваются автоматически по введенному ИНН, что значительно упрощает процесс оформления.

***Постоянные покупатели могут повторить заказ, не набивая его вновь, а, нажав всего лишь одну кнопку. Делят заказ на части, одну из которых можно оплатить сразу же, а другую отложить «на потом». Получают возможность смотреть остатки на складах в режиме онлайн, а также видеть ближайшие сроки поступления товара с производства.***

Благодаря сервису клиенты zkabel.ru могут распечатать или сохранить в csv любую страницу с ценами, техническими характеристиками, остатками. Это очень удобно для предоставления информации руководителю.

У клиентов есть возможность сравнить цены на различные комплектации изделий нашего завода, отсортировав товары при помощи фильтров и настроек таблицы (настроить таблицу «под себя»).

**Как часто появляются новые доработки в функционале zkabel.ru?**

– Мы уделяем особое внимание постоянному развитию этого продукта. Интернет-магазин постоянно улучшается, появляются новые функции, системно дорабатывается поиск: сегодня он распознает аналоги продукции завода, словоформы, исправляет ошибки и ищет запросы по неточному написанию. Одна из последних доработок – подбор аналогов продуктов завода в рынке. Теперь наши покупатели без усилий, зная артикул или название товаров наших конкурентов, могут подобрать необходимый товар из нашей номенклатуры.

**Как соотносятся интернет-продажи с традиционным каналом продаж? Они взаимозаменяемы?**

– Интернет-магазин zkabel.ru не заменяет, а лишь дополняет традиционный канал продаж завода «[ЗЭТА](http://www.dk.ru/wiki/zeta#binding)», работая на перспективу. Мы понимаем, что на смену существующему поколению закупщиков приходит новое, с иными ценностями. Поэтому, чтобы удерживать лидерские позиции, нам необходимо быть в тренде, опережая развитие нашего рынка на несколько лет.

# B2B уходит в «цифру»

10.04.2018

Статья BCG, Boston Consulting Group, сокращенный русскоязычный пересказ которой приведен ниже, это попытка обобщить опыт передовых B2B-компаний, которые уже осознали, что даже в их отрасли, которую, казалось, «цифровизация» коснется в последнюю очередь, потребитель все больше уходит в цифровые каналы и ждет такого же потребительского опыта, который он получает в B2C. И потому B2B-маркетологам ничего не остается, как только изучать опыт коллег из B2C и внедрять его у себя. Оригинал статьи (на английском) [находится здесь](https://www.bcg.com/publications/2017/marketing-sales-how-digital-leaders-transforming-b2b.aspx?linkId=37638022)

Настоящие лидеры B2B-маркетинга не просто следуют за клиентом туда, куда он массово мигрирует – онлайн, – они трансформируют маркетинговую функцию в своих компаниях в мощные цифровые, работающие на основе данных машины, умеющие вовлекать потребителей и повышать продажи лучше, чем когда-либо ранее. Они используют все преимущества, которые дают инновационные маркетинговые технологии в B2B, такие, как автоматизация маркетинга, nutrue-marketing (постоянный контакт с целевой аудиторией при помощи e-mail рассылок, постоянное информирование клиентов и групп влияния о происходящем в бизнесе), предиктивный анализ, автоматизацию контента и новые подходы к account-based marketing, ABM, (также известный как Key Account Marketing, индивидуальный подход к клиентам, по сути, «маркетинг каждого клиента») для масштабирования уровня персонализации в общении с потребителем. Кроме того, маркетинг и продажи стремительно сокращают исторически большую дистанцию между своими целями, подходами и методами, чтобы лучше обслуживать клиентов, повышая эффективность бизнеса в целом.

Это большой шаг вперед для большинства B2B-маркетологов. Но лучшие из них вырываются далеко вперед в этой трансформации отдела маркетинга из «отдела по поддержке продаж» в департамент по генерации выручки. И в лучших компаниях маркетинг становится главной движущей силой в реализации стратегий выхода на рынок и успешной работы на нем, помогая компаниям создавать спрос, лучше конвертировать «лиды» в заказы и повышать общую эффективность системы обслуживания клиентов. И те, кто научается этому раньше остальных, получают мощное преимущество.

**Все начинается с клиента**

B2B-закупщики изменились. Теперь они не ожидают, и во многих случаях не хотят коммуницировать с «продажниками» своих поставщиков до тех пор, пока им что-то не становится действительно нужным. Более чем три четверти от всех B2B-сделок сегодня, как в небольших компаниях, так и в огромных, подразумевают очень небольшое количество переговоров с сотрудниками отделов продаж поставщиков. Закупщики корпоративных клиентов все больше полагаются на цифровые источники информации – сайты поставщиков и третьих лиц, видео, отзывы других покупателей, блоги и соцсети. И они все чаще используют мобильные телефоны для получения этой информации, особенно, если ищут ее в социальных сетях. Половина всех закупщиков в наши дни ожидают, что сайт поставщика будет достоверным и очень полезным источником информации. В такой ситуации активное промо товаров, нацеленное на закупщиков, уже не так эффективно. В B2B-мир приходит технология pull (технология продаж push – «проталкивание» продукта по каналам сбыта через активное воздействие на них; технология pull – «вытягивание», возбуждение интереса у конечного потребителя с тем, чтобы он сам начал искать его в каналах; ранее считалось, что push более присущ b2b-рынкам, а pull – b2c-рынкам).

Более того, B2B-байеры ожидают от b2b-закупок того же опыта, таких же ощущений, которые они получают, когда выбирают что-то онлайн для себя, как обычные люди. Они ожидают – удобного поиска по сайту, рейтингов, отзывов, персонализации продукта, рекомендаций по сервису и удобства покупки. Они ожидают от контента такой же «непрерывности» и «бесшовности», как в B2C – что один и тот же контент можно будет получать через различные цифровые медиа (сайты, видео, чаты), каналы (лендинги, печатные журналы, вебинары), устройства (компьютеры, планшеты, смартфоны) и на всех стадиях поиска и покупки.

Более половины B2B-закупщиков просматривают как минимум 8 источников в течение процесса закупки, а 30% – более 12. Они ждут сжатой, четкой, релевантной информации, причем в тот момент, когда она нужна им самим. И они готовы вычеркнуть поставщика из рассмотрения, если не получат ее, еще до того, как у поставщика появится шанс на переговоры.

В добавок, в B2В-закупках работает все больше молодых людей, миллениалов (до 35 лет). Они выросли с интернетом, и как минимум 10 последних лет заходят туда с телефона (миллениалы проводят в сети, заходя туда с телефона, 6 часов в день, вдвое больше, чем люди 45+). И они привыкли к онлайн-покупкам, для себя и для своей компании. И этот тренд еще больше усилится, когда «поколение Z» подрастет и выйдет на работу.

**Выросшая сложность и ответственность**

Как Boston Consulting Group выяснил в ходе других исследований, переход с продукта и сервиса к постоянному фокусу на клиенте, и с устаревшего «IT» на полноценные цифровые системы, может быть долгим, сложным и дорогим.

Количество компаний, предлагающих тысячи продуктов и сервисов, помогающих B2B-маркетолам осваивать цифровой мир, постоянно растет. Количество компаний, отосящих себя к т.н. «мартеху» (по аналогии, скажем, с «финтехом») выросло со 150 в 2011 году до как минимум 4000 в 2017-м. В этом есть свои плюсы и минусы. Новый «софт» расширяет возможности и показывает высокую эффективность. Но, одновременно, растет и его сложность, что является вызовом и для маркетологов, и для IT-сотрудников (недаром многие считают, что в будущем эти специальности сольются в одну).

Еще больше вырос объем данных, доступных B2B-маркетологам. Эти данные позволяют компании легче вовлекать потребителя и сделать покупку максимально комфортной на всех стадиях. Компания может собирать данные с сайта, со своего мобильного приложения, из релевантных источников от третьих лиц (от партнеров, из социальных сетей). С одной стороны, это облегчает задачу индивидуализации предложений. С другой, в B2B-бизнесе пока нет опыта эффективного управления такими массивами данных – в отличие от B2C.

Лучшие маркетологи придумали, как создать персонализацию в этих сложных условиях. Они используют данные, технологии и новые аналитические возможности для создания сложных профилей отдельных покупателей (в том числе юрлиц), и затем работать с ними индивидуально, с учетом их особенностей и запросов. С учетом того, что B2B-покупки могут растягиваться на месяцы, а количество людей, вовлеченных в процесс, очень велико, такие способности становятся критически важными. Кроме того, маркетологам нужны очень хорошие аналитические инструменты и метрики. Но пока что лишь 26% маркетологов удовлетворены теми аналитическими инструментами, которые есть в их распоряжении.

**Трансформация маркетинга в цифровую функцию**

Все эти перемены требуют от директора по маркетингу, чтобы они переосмыслили работу своих департаментов, и не только – трансформации должны подвергнуться многие процессы, от стратегии компании до операционных задач. Для B2B-компаний это означает смену подхода к стратегии выхода на рынок, а затем к наращиванию (или созданию) новых ключевых маркетинговых компетенций. Многим компаниям придется пересмотреть свои компетенции, такие, как бренд-маркетинг, подход к проведению маркетинговых мероприятий и созданию контента, а также нарастить компетенции в ABM, работе с цифровыми медиа, данными и аналитическими инструментами.

**Переосмысление рыночной стратегии**

По мере того, как все больше покупателей ищет информацию, а затем и покупает все в цифровых каналах, роль маркетинга вырастает и занимает центральное место. Именно маркетинг теперь отвечает за то, чтобы наращивать выручку за счет повышения качества предложений для отдельных клиентов и доведения их до покупки. Все больше средств на маркетинг должны направляться на цифровые каналы. Как показывают исследования, хотя стоимость «цифрового маркетинга» растет, растет и его эффективность, в частности, затраты на привлечение клиента (исследование HubSpot) за последние годы снизились на 65% за счет повышения эффективности соответствующих инструментов.

Не менее важно не только то, сколько компании тратят, но и как они это делают. Цифровой маркетинг и автоматизация предназначены для того, чтобы сначала привлекать «лиды» высочайшего качества, используя все возможные и удобные (для лидов) «точки контакта» с ними, а затем улучшать процесс продажи таким образом, чтобы потребители удобно и комфортно приобретали товар, оставаясь удовлетворенным. Для многих компаний подобные задачи будут означать конвергенцию маркетинга, продаж и IT. И сервисных департаментов.

**Переосмысление текущих подходов**

Новые технологии должны дополнять и усиливать существующие подходы. Возьмем, к примеру, бренд. Фокус в бренд-маркетинге должен сместиться с традиционной рекламы на «историю бренда» (не в «историческом» смысле, которые передается английским словом «history», а в смысле сторителлинга, выраженного словом «story»). Например, General Electric запустили мультиканальную, мультимедийную кампанию, сфокусированную на теме «цифровой индустриализации», которая отражает стремление GE применять цифровые технологии к традиционным продуктам, таким, как двигатели самолетов или электростанции. Кампания преследует три цели – повысить осведомленность о том, что GE делает, помочь компании оставаться привлекательной для талантливых молодых инженеров и вовлечь новое поколение инвесторов, выросших в эпоху «цифровой революции».

Мероприятия («ивенты») традиционно были важной формой маркетинговой коммуникации с потребителем в B2B-сферах. Но новые технологии существенно расширили такие возможности – видеотрансляции, мобильные приложения, социальные сети и т.д. Даже в России уже проводятся конференции, большинство участников которых присутствуют на них удаленно. А вебинары существенно снижают затраты на донесение нужной информации до ЦА.

Контент тоже изменится. Даже в B2B покупатели заинтересованы в получении мнений и отзывов других покупателей или людей, которым они доверяют. Все больше «закупщиков» используют социальные сети как один из источников информации. А это означает, что компания в B2B-сфере должна постоянно генерировать контент в самых различных формах – блоги, вебинары, видео, отзывы клиентов и т.д. Причем видеоконтент становится на глазах одним из самых главных в этом смысле.

**Создание новых компетенций**

На потребительских рынках лидеры используют массу цифровых возможностей для работы с покупателями. Теперь их пора осваивать и на B2B-рынках. Ключевая задача – идентифицировать ЛПР и отслеживать его поведение через различные каналы, чтобы лучше понимать сам процесс, по которому он идет к покупке, а потом влиять на него так, чтобы нужная информация попадала к нужному человеку в правильное время. Маркетологи отвечают также за то, чтобы «лиды» получали не только релевантные предложения, но и получали их в самых подходящий момент. В том числе путем тонкой настройки CRM-систем.

А используя сложные аналитические и предиктивные модели, компании могут пойти дальше, и не просто пассивно отслеживать «лиды» и влиять на них, но и искать других потенциальных клиентов и выходить на них онлайн так, чтобы привлечь их внимание и заставить зайти на сайт или в другой корпоративный канал.

На сегодняшний день цифровые технологии, адаптированные для B2B, лучше всего подходили для работы с большим количеством постоянных покупателей при небольшом среднем размере покупки. То есть в ситуации, когда B2B имеет много общего с B2C. Для более сложных покупок – крупных сделок, в которые вовлечены множество людей, идеально подходит Account Based Marketing, ABM.

**Маркетинговая организация**

По мере того, как маркетинг в B2B становится все более «цифровым», организациям приходится одновременно осваивать новые инструменты и повышать свои навыки работы с ними. Согласно исследованию Gartner, более трети маркетингового бюджета крупных компаний идет на «диджитал», и маркетинговые бюджеты, связанные с технологиями, в некоторых случаях уже превышают бюджеты IT-департаментов.

Во все большем количестве компаний появляется такая должность, как chief marketing technologist – «директор по маркетинговым технологиям», задача которого помочь директору по маркетингу и директору по IT найти общий язык в таких вопросах, как создание «цифровой маркетинговой стратегии», выбор правильных инструментов и т.д. А, как уже говорилось выше, во многих бизнесах должности директоров по маркетингу и по IT сольются в одну.

Важно понимать, что задача маркетолога в B2B заключается не только в привлечении правильных клиентов. Именно маркетолог должен лучше всех понимать, каковы ожидания потребителя от всего процесса выбора и покупки, и помогать организации совершенствовать весь путь (end-to-end), от первичного интереса до конечной покупки и сервиса, дабы повысить удовлетворенность клиента и шансы на последующие покупки.

# Пять трендов цифровой экономики России в 2018 году

29 марта 2018

[Максим Наумкин](https://rb.ru/author/naumkin/) Основатель и директор по развитию ecommerce-агентства Compo

**Термин «цифровая экономика» на слуху уже давно: на практике концепцию**[**успешно реализуют**](http://www.vestifinance.ru/articles/88117)**Норвегия, Швеция, Дания, Южная Корея и другие страны. Россия входит в топ-5 стран с лучшим темпом роста показателя цифровизации, но всерьез о цифровой экономике в нашей стране заговорили только в прошлом году.**

**Максим Наумкин, основатель и директор по развитию ecommerce-агентства [Compo](http://www.compo.ru/" \t "_blank), рассказывает о пяти трендах цифровой экономики в России и выделяет основные драйверы ее роста.**

Вклад высоких технологий в экономику РФ – чуть более 5%

Переломным этапом в понимании необходимости цифровизации стал 2017 год, когда была принята программа «Цифровой экономики» РФ. Согласно [исследованию](https://ria.ru/society/20171213/1510858102.html) «Экономики Рунета», вклад высоких технологий (включая мобильные) в экономику страны составляет чуть более 5% ВВП, что ниже показателей других развитых стран.

Возможно, проникновение цифровых технологий в сложившуюся экономическую конъюнктуру будет не столь скорым, как хотелось бы.

И вряд ли в ближайшие годы превысит 10%: компании не торопятся инвестировать в технологии, пока бизнес приносит доход «по старинке». Но этап острой «цифровой» конкуренции уже близко, что демонстрируют нам 5 глобальных трендов.

Пять трендов цифровой экономики в РФ

* **Кибербезопасность**

Вопрос кибербезопасности выходит на новый уровень в разрезе роста объемов [IoT](https://rb.ru/tag/iot/" \t "_blank) и [робототехники](https://rb.ru/tag/robotics/), а также участившихся кибератак. Бюджет США на обеспечение кибербезопасности к 2017 году [вырос](http://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/2652711) до $19 миллиардов, а общемировой [составил](https://www.kommersant.ru/doc/3385366) более $80 миллиардов. Доля [затрат](http://www.securitymedia.ru/news_one_7128.html) со стороны России – более 55 миллиардов рублей. По прогнозам Gartner, мировой оборот рынка кибербезопасности к 2018 году [приблизится](https://www.gartner.com/newsroom/id/3836563) к $100 миллиардам.

Больше других заинтересованы в инвестировании в [IT-безопасность](https://rb.ru/tag/it/) банковская, промышленная и государственная сферы. От внешних атак в прошлом году российская банковская сфера [понесла ущерб](https://www.kommersant.ru/doc/3547814) в размере 2,5 миллиарда рублей.

[Обсуждается](https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2016/09/28/658771-importozamescheniya-banki) возможность перевода банков на российские системы шифрования и криптозащиты. На конференции в Мюнхене глава Минкомсвязи РФ Николай Никифоров[предложил](https://iot.ru/bezopasnost/v-myunkhene-proshla-konferentsiya-po-kiberbezopasnosti) выработать общую нормативную базу и международные стандарты для перспективных технологий.

Российские компании, ведущие деятельность на международном рынке, с мая этого года обязаны соблюдать обновленные правила обработки персональных данных согласно регламенту [GDPR](https://habrahabr.ru/company/digitalrightscenter/blog/344064/).

* **Трансграничное сотрудничество**

Российские компании активно встраиваются в международные альянсы, задающие технологические стандарты на годы вперед. В мае 2017 года глава компании «Русский экспорт» Игорь Чайка [подписал](https://www.kommersant.ru/doc/3299022" \t "_blank)соглашение о сотрудничестве с Alibaba, в рамках которого китайская торговая платформа откроет российский национальный [павильон](http://dakaitaowa.ru/) для реализации пищевой продукции и бытовой химии.

Перспективность таких начинаний очевидна. Так, в 2017 году по инициативе Российского экспортного центра [начала](https://ria.ru/economy/20180216/1514756900.html) работу площадка [Made in Russia](http://madeinrussia.com/en/" \t "_blank) сектора B2B. Запросы на продукцию из каталога поступают из разных уголков мира: Азии, Африки, Южной Америки. В итоге возникают долгосрочные международные партнерские отношения с участием российских производителей.

* **Создание общих IT-платформ**

Это позволяет синхронизировать цифровые решения, что стимулирует появление объединений, заинтересованных в качественно иных технологических решениях. Так, летом 2017 года «Сбербанк» и «Яндекс» [договорились](http://www.forbes.ru/tehnologii/357487-vyrashchivanie-ekosistem-biznes-v-internete-rastet-za-schet-sliyaniy-i) о создании совместной площадки электронной коммерции на базе агрегатора товаров и услуг «Яндекс.Маркет». Общая стоимость обновленного проекта оценивается в 60 миллиардов рублей.

Другой яркий пример – [объединение](http://www.forbes.ru/tehnologii/357487-vyrashchivanie-ekosistem-biznes-v-internete-rastet-za-schet-sliyaniy-i) российского Uber и «Яндекс.Такси» в единую площадку онлайн-такси, сделку планируют закрыть в 2019 году.

* **Цифровизация государственных услуг**

Задавая курс на цифровизацию, государство мотивирует компании развивать высокотехнологичный ресурс и задает определенную планку внедрения IT. В рамках [программы](http://government.ru/docs/28653/) «Цифровой экономики» Россия планирует провести интернет в отдаленные районы страны, разместить госдокументы в облачных хранилищах, обеспечить к 2025 году предоставление 80% госуслуг в электронном формате.

Также в планах создание 50 smart-городов, запуск 10 отраслевых платформ в цифре и переход 10 предприятий в формат высокотехнологичных. Для сравнения, в Дании программу цифровизации [приняли](http://www.forbes.ru/tehnologii/356399-ot-singapura-do-rossii-kak-raznye-strany-realizuyut-umnye-goroda) еще в 2001 году. Население и бизнес взаимодействуют с государством преимущественно через онлайн-сервисы, за счет чего ежегодно страна экономит $136 миллионов.

* **B2B-маркетплейсы**

Они заменяют морально устаревшие электронные площадки, где продают все и всем. Агрегаторы товаров и услуг – тренд последних 10 лет, в рознице потребители уже привыкли ими пользоваться. Бизнесу тоже необходимы комфортные условия для онлайн-покупок и вариативность способов оплаты товаров и услуг определенной категории.

Так, на площадке [Yorso](https://yorso.com/ru/" \t "_blank) удобно искать большие объемы морепродуктов. [Agro24](https://agro24.ru/) – современная онлайн-платформа для покупки продуктов питания. Подобные сервисы появляются все чаще, выгодно отличаются удобством и разнообразием параметров поиска продукции.

Драйверы технологического роста

К драйверам роста цифровой экономики я бы отнес 4 типа технологий, уже влияющих на бизнес:

* IоT и автоматизация производства
* Цифровое проектирование
* Виртуализация (например, удаленный офис)
* Кроссканальные коммуникации и мобильные технологии

Скрытый экономический потенциал этих технологий оценивается в триллионы долларов. Прогнозируемая стоимость только рынка IoT к 2020 году [составит](https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2017/12/10/2017-roundup-of-internet-of-things-forecasts/#7c21f84b1480) $457 миллиардов, еще $240 миллиардов [принесет](http://www.kuam.com/story/37273042/factory-automation-market-size-opportunity-assessment-comprehensive-analysis-global-trends-and-industry-poised-for-rapid-growth-by-2022) к 2022 году автоматизация производства.

Наиболее значима роль IT в выстраивании внутреннего бизнеса и информационном взаимодействии компаний с партнерами: уровень использования ERP-систем (автоматизированных систем планирования ресурсов компании) в России сопоставим с Венгрией, Латвией, Великобританией. Облачные сервисы компании России используют наравне с организациями из ЕС, обгоняя Францию, Германию, Австрию.

Наибольшие успехи при этом наблюдаются в финансовом секторе, розничной торговле и связи. Наряду с ними опт может стать еще одной передовой сферой цифрового развития.

По данным [исследования](https://www.accenture.com/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_1/Accenture-Building-Omni-Channel-Commerce-Platform-Future.pdf#zoom=50) Accenture, 52% крупных покупателей B2B планируют совершить более половины покупок через онлайн-платформы. 56% опрошенных представителей бизнеса готовы платить до 30% больше на более комфортных сервисах покупки.

Цифровизация различных отраслей вызывает резкий рост показателей экономической эффективности. Основатель The Elephant Pants Джеймс Брукс [отмечает](https://www.shopify.com/enterprise/b2b-ecommerce), что за два первых месяца после внедрения онлайн-портала темп оптовых продаж удвоился. Портал заменил встроенный метод телефонных звонков и Quickbooks компании.

Irbis Motors после запуска и настройки торговой платформы в разы [сократила](https://vc.ru/31171-keys-irbis-motors-razrabotka-optovogo-internet-magazina-mototehniki) время подтверждения заказа. Теперь почти все клиенты оформляют их онлайн.

Системность цифровизации всех аспектов экономики – важный шаг на пути к осознанному росту и развитию страны. Важно, чтобы необходимость этого шага в равной степени осознавали со стороны и бизнеса, и государства, кооперируясь и синхронизируя достижения.

# Заказчики ERP-проектов не знают, что покупают

13 АПРЕЛЯ 2018

[Денис Окулов Руководитель проекта, Пермь](https://www.e-xecutive.ru/users/1717379-denis-okulov)

Комплексная автоматизация, которую предлагают IT-компании, не подкреплена расчетами роста эффективности управления и денежных потоков. Почему это так трудно сделать?

На рынке комплексной автоматизации складывается ситуация, когда заказчики вынуждены покупать не проекты, которые обеспечивают рост производительности труда, транспарентность управления и, в конечном счете, эффективность, а какие-то эфемерные услуги якобы автоматизации. В чем причины?

В данном случае под комплексной автоматизацией понимается процесс, когда в цифру переводится более трех взаимосвязанных бизнес-процессов, и мы смело можем употреблять термин [ERP-автоматизация](https://www.e-xecutive.ru/management/itforbusiness/1984305-nuzhno-li-vnedryat-erp-sistemu-kak-sdelat-eto-s-minimalnymi-riskami). Как правило, на рынке данных услуг, с одной стороны, продавцами выступают консалтинговые фирмы-интеграторы, а с другой – реальный бизнес (крупные холдинги, промышленные предприятия). Продавцы обычно предлагают различные типовые (готовые) информационные конфигурации – технологические решения по автоматизации реальных бизнес-процессов покупателей. Однако на этом рынке существует несколько не изжитых детских проблем, присущих именно отечественному менталитету.

**Две проблемы автоматизации**

Первая проблема при продаже проекта комплексной автоматизации состоит в том, что типовые решения зачастую «не ложатся» на реальные условия организации бизнеса. Тем самым затрудняется распространение и отладка лучших проектных практик и тормозится технологическое развитие в общем, увеличивается отставание от Запада. Однако дополнительная кастомизация стоит дорого и требует дорогостоящей поддержки. Любая индивидуальная разработка (доработка) кода лишает основного преимущества IT-индустрии – эффекта от масштаба (тиражирования). Чем больше продано лицензий (коробок) – тем меньше накладные затраты на единицу – тем выше маржа.

Второй минус кастомизации – это увеличение трудозатрат при стандартных обновлениях продукта, которые предлагает вендор. Очень часто дополнительные доработки «затираются» при обновлениях программ.

Таким образом, возможности адаптивной доработки кода стандартных типовых конфигураций являются для заказчиков привлекательным решением, но таят в себе медвежью услугу.

**Две стратегии автоматизации**

Можно и даже нужно [процесс комплексной автоматизации](https://www.e-xecutive.ru/management/itforbusiness/1987978-glavnye-printsipy-effektivnoi-avtomatizatsii-biznesa) рассматривать как полноценный инвестиционный проект, который для бизнеса должен принести явно измеримые выгоды. Поэтому консалтеры и покупатели используют две основных стратегии автоматизации бизнеса.

Первая стратегия:

* *Этап первый: обследование бизнеса заказчика*. Бизнес-процессы проецируются на типовые решения (конфигурации). Составляется перечень доработок кода «под заказчика».
* *Этап второй: оценка проекта*. Принимаются решения о доработке – либо бизнес-процессов под типовые решения выбранной конфигурации, либо кастомизации кода под процессы заказчика.
* *Этап третий: реализация проекта*. Здесь сосредотачивается собственно процесс автоматизации бизнеса со всеми стандартными манипуляциями (обучение, перегрузка наполнения, опытная эксплуатация и прочее).

Вторая стратегия: все то же самое, но без второго этапа. Либо во втором этапе принимается решение о доработке кода и только. Подавляющее большинство использует вторую стратегию. Почему? – спросите вы. Отвечу!

Необходимо осознавать преемственность агентов на рынке и кадровую специфику в стане консалтеров-автоматизаторов. Традиционно в таких фирмах ценились в первую очередь специалисты, которые умеют работать с кодом. А специалисты с сильным бэкграундом в бизнесе, которые могут предложить [изменить архитектуру бизнеса](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1987248-kak-ponimanie-arhitektury-biznesa-pomogaet-ego-perestraivat) – это не только очень редкие, но и очень дорогие кадры. Как правило, грамотно продать целевую картину может человек, который лично проходил через аналогичные преобразования и имеет опыт антикризисного управления. Объективно затраты на такого рода услуги очень велики.

С другой стороны, топ-менеджерам отечественных предприятий уютно в своих креслах и нет стимулов к управлению изменениями. Зачем меняться самим – когда это могут сделать другие (все остальные)? Отсюда и нет спроса на такой вид услуги, как [реинжиниринг бизнес-процессов](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1370991-reinzhiniring-biznes-protsessov-chuda-ne-budet), в том числе под их автоматизацию.

**Неразлучные проекты**

Оптимизация и [реинжиниринг бизнес-процессов](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1976088-iz-paniki-v-napryazhennost-ili-kak-podgotovit-sotrudnikov-k-reinzhiniringu) при автоматизации бизнеса – это главный залог окупаемости проектов ERP-автоматизации. Эти проекты должны быть неразлучны, и вот почему.

Во-первых, в реализации таких проектов всегда присутствует первый этап – описание всех бизнес-процессов. И второй раз на это тратить деньги не надо.

Во-вторых, переход на цифру заставляет персонал на местах учиться и меняться. Это тоже можно использовать, чтобы не «кошмарить» персонал дважды.

И наконец, любая [автоматизация – это процесс](https://www.e-xecutive.ru/management/itforbusiness/1985173-chto-znachit-avtomatizirovat-upravlenie-biznes-protsessami), который сам по себе не упрощает и, соответственно, не удешевляет бизнес. Любой опытный менеджер понимает: проще и дешевле работать вообще без документов, подписей, бланков, регламентов, законов, надзора.

И, нужно помнить, что продать проект ERP-автоматизации – это значит продать точную цифру NPV от проекта заказчику. А как ее сможет подсчитать консалтер-автоматизатор без сравнительного анализа альтернатив проекта? По-хорошему, нужно сопоставить минимум два управленческих сценария: без оптимизации бизнес-процессов и с таковой.

Так и получается ситуация, когда заказчики вынуждены покупать эти самые эфемерные услуги якобы автоматизации. Заказчиков, идущих на поводу у таких автоматизаторов, уже в ходе работы ожидает целый букет неприятных сюрпризов. Например, удорожание проекта с вываливанием дополнительных объемов работ, задержки по срокам, недостаточная подготовка бизнес-процессов к опытной эксплуатации ИС.

Вдобавок, излишнее увлечение доработками кода консервирует практики управления отечественным бизнесом и не способствует развитию культуры повышения производительности труда.

А зарубежные практики управления доказывают, что будущее бизнеса – это унификация, стандартизация и, наконец, так называемая макдональдизация. Потеря уникальности архитектуры управления сегодня уже не является трагедией. Можно долго держаться за устаревшие практики, но, в конечном счете, побеждает эффективность.

# Информационные атаки: как реагировать

|  |
| --- |
|  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | Слово редактора  Здравствуйте, уважаемые читатели.  Люди выбирают продукты тех компаний, которым доверяют. Поэтому бренды вкладывают много усилий в построение репутации. Наработать ее нелегко, пошатнуться она может в любой момент — например, из-за информационной атаки.  Каждую неделю в соцсетях и СМИ мы видим скандалы, связанные с известными брендами. Если компании показывают себя не с лучшей стороны: молчат, врут, отделываются общими фразами, то у существующих и потенциальных клиентов остается неприятное впечатление и они могут уйти к конкурентам.  В ситуации, когда на бренд сыпятся сотни разгневанных комментариев, очень важно отреагировать вовремя и правильно, не усугубив ситуацию. В этой рассылке наши эксперты по управлению репутацией, Григорий Грибов и Владислав Синчугов, делятся опытом и рассказывают, что делать, если компании попала в информационную атаку. |  | |

|  |
| --- |
|  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | |  | | --- | |  |   **Шаг 0. Отслеживайте информационное поле**  Информационную атаку довольно легко предотвратить на начальном этапе. Для этого надо не пропустить момент, когда идёт всплеск негативных упоминаний о бренде. Лучше всего заранее подключить систему мониторинга инфополя.  Мы используем «Крибрум». Это система, которая анализирует упоминания в СМИ, на форумах, в блогах, на сайтах отзывов, в социальных сетях — и в постах, и в комментариях. В первую очередь нас интересуют соцсети: как правило, ситуация зарождается именно там. |  | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | Крибрум  Отслеживание инфополя в системе «Крибрум» |  | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | Для работы с инфополем мы вместе с клиентом составляем список негативных ключевых словосочетаний, например, «банк закрывается», «застройщик разорился». Затем настраиваем триггеры упоминаний и выставляем ограничение. Определенный процент негатива есть всегда, и отвечать на такие упоминания нужно точечно каждому пользователю. Но если их количество начинает стремительно расти — от системы придет срочное оповещение. В таких ситуациях переходите к следующему шагу. |  | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | |  | | --- | |  |   **Шаг 1. Дайте быстрый комментарий**  Если началась информационная атака, время работает против вас. Пользователи возмущены, в обсуждение приходит все больше людей — они в свою очередь делают репосты, ситуация ухудшается. Нужно как можно быстрее разобраться в произошедшем и написать официальный ответ.  Лучше не затягивать выяснение ситуации, и потратить на него не больше двух-трех часов. Если вы не знаете, что произошло, дайте предварительный комментарий: «Разбираемся в ситуации». Если вы знаете, что произошло, но не знаете, почему, сообщайте факты: «Сбой в работе банкоматов. Причины выясняем, скоро сообщим». Как только выясните причины проблемы, не тратьте много времени на написание новости: для соцсетей достаточно одной-двух строчек, которые можно оперативно согласовать по телефону.  Для работы с информационной атакой подходит заметка в формате «таймлайна» — новость, обновления к ней по мере выяснения подробностей и официальные комментарии представителей компании. |  | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | vc.ru  Новость с обновлениями на vc.ru |  | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | Не молчите, не отрицайте проблему и не перекладывайте ответственность. Это сработает против вас.  Скрыть происшествие в социальных сетях практически невозможно, потому что в горячих новостях заинтересовано много третьих лиц. Например, сотрудников некоторых новостных пабликов штрафуют, если новость выходит с задержкой даже на пять минут, поэтому они очень внимательно отслеживают любые происшествия. |  | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | **Шаг 2. Подготовьте подробные объяснения**  Даже если информационная атака на бренд началась без значительного инфоповода или ее инициировали конкуренты, стихийно развивается она из-за людей, ваших текущих и будущих клиентов. Они распространяют негатив о бренде не из ненависти к нему: они волнуются за себя и близких.  Разберитесь в том, чем им грозит ситуация и успокойте их:   * расскажите о том, что происходит на самом деле, * подготовьте документы, подтверждающие ваши слова, * сделайте фотографии или снимите видеоролик.   Предоставление фотографий — мощное средство для отражения атаки. Люди верят тому, что можно увидеть своими глазами, гораздо больше, чем любым заявлениям. Вам не нужен профессиональный фотограф: подойдут любые фото, хоть на смартфон. |  | |

|  |
| --- |
|  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | Когда пишете новость, не прячьтесь за бюрократическими оборотами. Объясняйте глаголами: «мы нашли», «мы исправляем», «мы починим через час». |  | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | **Шаг 3. Разместите комментарии на всех необходимых площадках**  К компании могут обратиться за комментариями представители СМИ. Убедитесь, что ваша пиар- или пресс-служба владеет информацией. Если пошла волна публикаций в СМИ, отправьте официальный ответ наиболее влиятельным ресурсам. После официального комментария в прессе, опубликуйте подробные разборы:   * на своем сайте, * в социальных сетях со ссылкой на свой сайт, * в СМИ с привлечением экспертов.   Публикации в СМИ и их медийный вес отследить можно как самостоятельно, так и с помощью систем мониторинга. Если вы обращаетесь к независимым экспертам, обозревателям и блогерам за комментариями, предоставьте им всю информацию, но не пытайтесь повлиять на их мнение: они могут это обнародовать, и это повредит вашей репутации.  Если ситуация была серьезная и продолжительная, создайте на сайте раздел «Вопросы и ответы», например: «Приведут такие-то события к закрытию банка? — Нет, потому что...», «Стоит ли мне волноваться? — Нет, потому что...».  Мы рекомендуем отвечать на все негативные комментарии в социальных сетях. Лучше всего подготовить несколько типовых ответов, и ссылаться на ваши статьи или раздел с вопросами и ответами: |  | |

|  |
| --- |
|  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | **Шаг 4. Компенсируйте негатив**  Если ситуация позволяет, то компания может взять на себя дополнительные обязательства, чтобы вернуть доверие клиентов.  У нас был случай, когда на нашего клиента-застройщика началась атака из-за проблем в компании: срок строительства затянулся. Дольщики запаниковали, потому что подумали, что дом никогда не будет достроен.  Мы действовали по плану: оперативно связались с клиентом, выяснили, что сроки начали срывать из-за смены бригады подрядчиков. Съездили на объект и сделали для дольщиков фотографии, которые их частично успокоили: по ним было видно, что большая часть дома построена. Однако в данном случае фотографии не убеждали полностью, ведь они не доказывали, что строительство продолжится и на следующий день, и через месяц.  Поэтому мы, по согласованию с клиентом, компенсировали негатив: организовывали для дольщиков выезды в будущий дом и показывали, как идет стройка, создали интернет-форум, где всех купивших квартиры постоянно держали в курсе изменений. Кроме того, чтобы исправить негативное впечатление, застройщик дал покупателям серьезный бонус: все квартиры сдал с бесплатной отделкой. Негатив сгладили, и продажи у компании снова выросли. |  | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | **Шаг 5. Выясните источник атаки**  Иногда атака происходит не из-за того, что вы в чем-то виноваты. Она может быть сфальсифицирована, и претензий, которые можно опровергнуть фактами, не окажется. В этом случае достаточно представить доказательства того, что в компании все в порядке. Однако параллельно с этим ищите, откуда началась атака.  В этом тоже помогут системы мониторинга: они отследят, какой источник был первым. Если атаку инициировали конкуренты, скорее всего, они постараются замаскировать свое участие. Но, возможно, вам удастся найти связи между аккаунтами и вычислить того, кому была выгодна информационная атака на вас. Подумайте о том, какую цель преследовали ваши недоброжелатели и сделайте выводы о том, что нужно исправить в дальнейшей работе над репутацией. |  | |

**Памятка для успешного реагирования**

* отслеживайте, что говорят о вашей компании,
* как только атака началась, поймите причину и опубликуйте срочную новость,
* по мере выяснения деталей публикуйте сводку у себя и в СМИ,
* ложную информацию опровергните фактами,
* показывайте фотографии,
* не замалчивайте реальные проблемы, покажите, как их решаете,
* проинформируйте клиентов, когда решите проблему,
* по окончании опубликуйте подробный разбор с привлечением экспертов.

Справиться со всеми этими задачами можно самостоятельно, но мы рекомендуем привлечь к работе специалистов. Они точно знают, как при отражении атаки не допустить ошибок. Помните, что правильное поведение при информационной атаке может даже укрепить вашу репутацию и увеличить узнаваемость. Главное — не молчите, предоставляйте факты, показывайте, как решаете проблему.

# Почему автоматизацию бизнес-процессов нельзя доверять программистам

[Светлана Емельянова Генеральный директор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1710094-svetlana-emelyanova)

Программирование – только один из семи шагов, которые важно сделать для внедрения новой цифровой технологии. И далеко не самый сложный.

Работа консультанта по изменениям, а сейчас и членство в жюри конкурса проектов по автоматизации однозначно свидетельствует о том, что не боги горшки обжигают. Автоматизация может быть успешной и тогда, когда делается силами самой компании, и когда для этой цели приглашаются аутсорсеры. И, к сожалению, она может оказаться неуспешной как в первом, так и во втором случае.

Встает вопрос: так в чем же залог [успешности автоматизации бизнес-процессов](https://www.e-xecutive.ru/management/itforbusiness/1985173-chto-znachit-avtomatizirovat-upravlenie-biznes-protsessami)? Отрефлексировав свой опыт, можем сказать, что и компетентность заказчиков, и опыт, и обязательность исполнителей, и вовлеченность руководства – все это необходимо для успешности проекта. Но еще важна и технология, простая и примитивная пошаговая технология продвижения. Сейчас модно говорить об Agile или о Scrum как о том, что вновь появилось на горизонте управления. Однако эти «новинки» являются таковыми лишь для сферы IT, но не для управления изменениями, где и работа в малых группах на общий результат, и постоянные встречи с заказчиком, чтобы сверить часы, и распределенные роли – давно известные моменты. Именно поэтому хочется еще раз напомнить о том, какой же должна быть технология работы по автоматизации бизнес-процессов, которая есть лишь частный случай общего подхода к управлению изменениями.

**Шаг 1. Диагностика существующего положения дел**

В IT этот этап называется «анализ as is». Результатом этапа должно стать понимание со стороны заказчика и исполнителя, [какую часть бизнес-процесса (БП) предстоит автоматизировать](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1987026-pochemu-bessmyslenno-opisyvat-biznes-protsessy). И здесь, конечно же, должны появиться цели по времени, по эффекту, по тем параметрам, которые предстоит улучшить в результате процесса автоматизации. Тут же появляется график и бюджет проекта, распределяются роли его участников. Появляется руководитель проекта, который будет отвечать за намеченные результаты. Кстати, крайне редко эффективными руководителями проектов оказываются айтишники. И самые мудрые из них предпочитают выбирать для себя роль исполнителя, отдавая ответственность за проект руководству компании или бизнес-заказчику.

**Шаг 2. Формирование образа будущего**

На этом этапе изучается бизнес-процесс «to be» – каким он должен стать. И вот возникает засада: программисты некомпетентны, чтобы сказать, каким должен быть бизнес-процесс. Чтобы это определить, необходимо привлекать либо бизнес-аналитиков, либо использовать компетенции людей бизнеса, бизнес-заказчиков, опыт которых позволяет это сделать. Однако, как показывает практика, в компаниях часто отсутствует и та экспертиза, и другая. И если руководство компании доверяется в этот момент только программистам, [проект, скорее всего, будет провален](https://www.e-xecutive.ru/management/itforbusiness/1985832-shest-prichin-po-kotorym-vash-it-proekt-budet-provalen).

**Шаг 3. Согласование образа «to be» с подразделениями компании**

В первую очередь речь идет об автоматизации тех бизнес-процессов, которые затрагивают несколько подразделений компании, если не все сразу. Даже автоматизация такой простой функции как оформление командировки – и то предполагает участие бухгалтерии, отдела кадров и бизнеса. Что уж говорить о внедрении складских систем или [систем управления клиентскими отношениями](https://www.e-xecutive.ru/management/itforbusiness/1948284-it-dlya-biznesa-kak-avtomatizirovat-klientoorientirovannye-protsessy). Именно на этом этапе рабочие группы становятся основным средством работы. Разнопрофильные команды собираются для обсуждения видения будущего бизнес-процесса, согласуя свои представления о том, каким он должен стать.

**Шаг 4. Программирование**

Написание программных кодов, как это ни звучит парадоксально, – самый простой процесс в этой работе. Главное, чтобы была правильно поставлена задача, под которую IT-специалисты составляют алгоритм – как повара готовят еду, а машинист ведет поезд. Безусловно, чем грамотнее и опытнее эти люди, тем быстрее они сделают продукт, который можно будет тестировать в реальном процессе.

**Шаг 5. Подготовка людей к работе по-новому**

Этот этап целесообразно начинать одновременно с четвертым этапом. Осуществляя его, важно понимать, что те, чью работу автоматизируют, испытывают два вида страхов: страх появления нового инструмента и страх быть уволенным в результате его внедрения. Оба эти момента вызывают дикое сопротивление у людей, с которым надо работать. Обучение персонала поможет снять страхи первого рода, поэтому тут надо только предусмотреть время, чтобы заранее начать это делать. Что же касается боязни увольнения из-за ненужности, то тут придется попыхтеть менеджерам, чтобы [сохранить мотивацию тех сотрудников](https://www.e-xecutive.ru/management/biznes-liderstvo/1550793-kak-motivirovat-personal-na-novacii), которые им нужны, и облегчить уход тем, с кем предстоит расстаться.

**Шаг 6. Тестирование продукта**

Во-первых, крайне настоятельно рекомендуем делать в несезон. Ведь у каждого бизнеса есть свои пики активности, которые плохи для проведения испытаний любого рода. А, во-вторых, тестирование стоит проводить на ограниченном поле – участке, ассортименте, категории клиентов. Нет смысла сразу все переводить на новые рельсы, потому что в ходе тестирования неизменно появятся моменты, которые надо исправить и откорректировать.

**Шаг 7. Запуск в эксплуатацию**

Это вершина работы. Когда все знают, что новый бизнес-процесс выстроен и отлажен, что люди научились с ним работать, что поставленные исходно цели однозначно выполнены.

Известно, что только 30% проектов по автоматизации завершаются успешно, что, конечно же, крайне печально. Потому что ресурсов они отнимают у бизнеса немерено, а главное – разрушают надежду на «чудо автоматизации»: будет одна кнопка, и я смогу все видеть, делать, контролировать. Да, в российском бизнесе сегодня часто приходится сталкиваться с ожиданием этого чуда. Однако, по нашему мнению, чем быстрее наступит понимание того, что автоматизация не цель, а средство, инструмент, который еще надо сделать эффективным, чтобы он заработал, чем раньше бизнес-заказчики поймут, что никто за них ничего не придумает – тем меньше ресурсов бизнеса будет тратиться впустую.

[**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)

|  |  |
| --- | --- |
| [**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) |  |