

## Ежедневник за АПРЕЛЬ 2016

03.04.2016

### Возврат продукта

Идеального производства и технологий не бывает. Бизнес сталкивался и будет сталкиваться с проблемой брака продукции и его возврата. Здесь главное, как на всё это смотрит потребитель.

Бизнес стремится минимизировать количество очевидного брака, т.е. производимого продукта, который не отвечает даже минимальным требованиям по качеству, а иногда и безопасности. Однако, совсем не исключены ситуации, когда некачественная продукция (работы, услуги) попадают на рынок в точки продаж и приобретаются потребителем.

**Управление процессами восстановления отношений с клиентами** – это специальная организация процедур (процессов) по приему претензий от потребителя, их рассмотрению, вынесению решений, принятию и реализации замечаний клиентов, устранению негативного отношения клиента к бизнесу в результате приобретения и использования некачественного товара (работы, услуги).

В зависимости от того, насколько грамотно осуществляется такое управление, клиенты (текущие и потенциальные) будут складывать у себя и формировать на рынке мнение не только о качестве продукта, но и о уважении бизнесом своих потребителей.

Процедуры урегулирования конфликтных ситуаций с потребителем, который приобрел некачественный товар (работу, услугу) - это отдельная, но важная часть целостной системы отношения с клиентами.

Тем более важны такие процедуры, поскольку в условиях глобальной информатизации экономических отношений, долго скрывать очевидные проблемы с качеством продукта не может ни один бизнес.

12.04.2016

### Что предпочтительнее: знания или опыт?

Бывают у руководителя ситуации, когда необходимо расставить приоритеты и сделать правильный выбор между пониманием чего-либо в теории и деланием чего-либо на практике. Риторический вопрос «Что важнее знание или опыт?» имеет вполне практическое значение.

Когда необходимо предпринять определенные действия, специалист исходит из своего опыта и следует приобретенным знаниям. Но если они вступают в относительное противоречие, то приходится чему-то из этого отдавать предпочтение. Казалось бы, весьма важен и ценен практический опыт. Но ведь знания – это проверенный и обобщенный опыт, доведенный до некоторой степени абстрактной теории.

Хорошо отработанная практика, которая прошла определенные процедуры осмысления и анализа формализуется в систему знаний. Наличие опыта может компенсироваться обладанием важных знаний, а отсутствие знаний по некоторым вопросам частично может компенсироваться правильным опытом. Но не каждый опыт является правильным по своей сути. Возможно осуществление деятельности, которая будет иметь отрицательный опыт. Как правило, как раз для исключения из дальнейшей практики негативного опыта, он трансформируется в знания и распространяется. А

необходимость формирования знаний для получения полезного эффекта – это как раз и есть результат положительного осмысленного длительного опыта практической деятельности.

В отношении конкретного субъекта можно говорить о приобретённых навыках и умении им что-либо делать. Умение осуществлять определенные функции складывается из некоторых знаний в отношении целевого функционала и опыта (значительного или пробного) реализовывать целевой функционал.

Навыки – это значительно отработанные на практике умения, но достаточно ограниченной специализации. Главная проблема – это формирование неправильных навыков на основе неправильной практики, т.е. неправильного опыта.

Есть одна ошибка, которая допускается при оценке опыта – это измерение его как временного показателя. То есть понимание опыта как исполнения в течение заданного промежутка времени конечного набора функций. При этом не берется во внимание успешность исполнения таких функций, их результативность, эффективность и трансформация самого опыта в обобщенные системные знания у субъекта. Опыт нельзя так измерять и оценивать.

*Если требуется проверить умения субъекта, то...*

... **для проверки знаний** подходит теоретическое тестирование или собеседование;

... **для проверки опыта** необходимы практические задания и примеры максимально приближенные к реальным ситуациям;

... **для проверки навыков** необходимы простейшие практические задания элементарного содержания.

Когда важно правильно расставлять приоритеты между знаниями и опытом:

- при поиске квалифицированного специалиста,
- при принятии сложных противоречивых решений,
- при оценке инновационных разработок,
- при привлечении консультантов и т.п.

**Только правильные знания и опыт помогают правильно выбирать баланс между знаниями и опытом.**

15.04.2016

## Зачем развиваться экономическому субъекту?

Попробуем ответить на вопрос: в чем выгода для экономического субъекта, когда он в постоянном режиме развивает собственные компетенции.

**Субъект может выбрать для себя одну из двух тактик поведения.**

*Первая* заключается в стабилизации своего состояния и «заморозки» каких-либо процессов накопления знаний (информации), опыта, наработки компетенций (возможностей). В этом случае субъект не развивает никаких дополнительных своих профессиональных навыков и не стремится как-то расширить интеллектуальный и функциональный диапазон.

*Вторая* – это активное и постоянное развитие собственного состояния и близкого окружения. Экономический субъект стремится ставить новые цели, добиваться их с привлечением новых видов и типов ресурсов, разрабатывая и привлекая новые технологии, реорганизуя процессы, накапливая тем самым теоретический и практический потенциал.

**Почему второй вариант выгоднее.**

Фиксирование состояния и функционала субъекта вынуждает каким-то образом стабилизировать внешнее воздействие. Но сама по себе окружающая субъект среда крайне изменчива и адаптивна. Поэтому для стабилизации потребуется заморозить или

значительно зафиксировать внешние связи субъекта на длительный период. При этом внутреннее состояние должно быть строго регламентировано и не должно проявлять значимую инициативу как в сторону повышения эффективности, так и в сторону её снижения. Стабилизировать следует все внутренние объекты, структуры, ресурсы, процедуры и т.д. Но это крайне сложно реализовать практически. А динамика внешней среды и ряда внутренних «инициативных» объектов будет вынуждать прикладывать всё больше стабилизирующих усилий отвлекая на это критически значимые объемы ресурсов. Внешняя среда все больше и больше будет заставлять подстраиваться и в конце концов либо вынудит субъект измениться, либо разрушит его внутренние связи.

Активное и постоянное развитие способствует адекватному взаимодействию с внешней средой и позволяет гибко адаптироваться под любые новшества как давящие извне, так и иницируемые в состоянии и функционале экономического субъекта. Развитие само по себе оптимизирует подстройку под конъюнктуру рационально распределяя затраты во времени и по процессам.

#### **Почему не выгодно переключаться между вариантами.**

Можно предположить, для некоторого упрощения, что субъект принимает решение переходить от *стабилизации* к *развитию* в особых «не нормальных» ситуациях, а при определённой нормализации вновь стабилизироваться. Или субъект может временно приостанавливать развитие «замирая» на некоторое время.

Кажется, что такое поведение разумно и рационально. Но не следует забывать о так называемых транзакционных издержках перехода от одной тактики поведения к другой. На это требуются значительные ресурсы и управленческой воздействие. «Консервирование» ситуации требует определенных затрат, равно как и выход на активное развитие. Смена тактики поведения возможна только по очень весомым причинам, например, при наступлении исключительного чрезвычайного события.

## 22.04.2016

### **Специализация – способ снижения рисков**

В определенном смысле развитие специализации производств (работ, сферы услуг) – это один из способов снижения рисков, основанных на профессиональном мастерстве.

Для экономики в целом или для отдельного бизнес-сообщества, всегда характерно выделять в обособленные хозяйствующие единицы достаточно сложные бизнесы. При этом «сложность» может выражаться в различных сферах и направлениях. Например, сложными могут быть: высокоинтеллектуальные разработки и конструирования, ресурсоемкие производства полуфабрикатов, долгие технологические процедуры, детализированные регламентированные процедуры.

Сложность – это прямая дорога к дополнительным затратам на её реализацию или компенсацию. Но ведь сложность, это ещё и повышенный риск получить результат с неудовлетворительным качеством. Если выделить основанный на сложных объектах или процессах бизнес в самостоятельную единицу, то это позволит выделить и обособить риск, связанный с таким бизнесом. Потеря бизнеса или его проблемы будут также обособлены в рамках некоторого хозяйствующего субъекта. Кроме того, специализировав таким образом бизнес можно значительно снизить риск создавая конкурентные специализированные рынки.

## 28.04.2016

### **Как спрогнозировать следующую дату прихода клиента?**

Достаточно часто экономические аналитики пытаются эффективно прогнозировать поток клиентов (заказчиков, посетителей). Как бы ни казалось, что проще всего сделать это

чисто статистическими методами не надо забывать о том, что задача по прогнозированию потребителей – это прежде экономическая и маркетинговая задача, чем статистическая.

Для прогнозирования клиента надо понимать суму суть его поведения, его предпочтения, сегмент рынка на котором работает компания. Простая статистика может быть интересна, на некоторых промежутках времени и особенно на действительно больших рядах данных. Но для практики нужны предметные и чуть ли не персональные методики. Поэтому зачастую достаточно точные прогнозные оценки, конечно же субъективные, дают сотрудники, которые непосредственно контактируют с клиентами. А чистые математические модели уступают таким оценкам.

Но и сама задача прогнозирования потока клиентов – это только часть задачи по управлению клиентами. А значит, это контекстная задача в рамках конкретной предметной области. Прогнозирование прихода клиента – это не статистика, а предметная аналитика.

Так можно объяснить разницу между "простой статистикой" от "предметным анализом":

1. один клиента...
  - a. для статистики - это одна единица некоторого счета;
  - b. для аналитики - это объект с определенными характеристиками и предпочтениями, относящийся к некоторой категории, группе, классу с однотипным или схожим поведением (т.е. некий профиль клиента в рамках CRM-системы);
2. частота прихода клиента...
  - a. для статистики - это сколько раз в течение стандартного периода времени клиент делает заказ (проявляет активность);
  - b. для аналитики - это периодичность, категория товара (работ, услуг), которыми клиент пользуется, способ контакта, цикличность (сезонность), средний чек с которым он приходит, сообщество в рамках которого приходит клиент, насколько клиент охотно возвращается и почему и т.п.

Вот один интересный вопрос: совместить ряды данных по временным интервалам для разных часовых поясов. Казалось бы, решение никак не должно зависеть от предметной области и будет чисто техническим: берем время по каждому часовому поясу, приводим его к одному нулевому или целевому часовому поясу и объединяем данные.

Но если хорошенько разобраться, то и в подобной задаче для экономиста тоже важно понимать её предметную суть.

*Вот два разных варианта, которые приходят на ум сходу:*

- **случай первый:** нам надо сравнивать для разных часовых поясов поведение потребителей – что потребители предпочитают утром, а что вечером
  - тогда не следует учитывать временное смещение по часовым поясам, так как нам надо уравнивать все активности потребителей по их местному (локальному) времени и определить, что потребителям нравится утром, что днём, а что вечером;
- **случай второй:** нам надо понять техническую нагрузку на единый call-центр по времени места нахождения такового
  - тогда нам действительно необходимо знать реальное время по каждому обращению в call-центр с учетом часового пояса, чтобы правильно рассчитать нагрузку в конкретном локализованном месте.

Предметная аналитика получается даже немного сложнее, чем простой расчет некоторых статистических показателей. Но ведь бизнесу нужна не простота, а релевантная, объективная, ценная и удобная информация, чтобы принимать правильные решения, организовывать маркетинговые мероприятия, планировать развитие, понимать рынки.

30.04.2016

### Что делать если цели противоречат ценностям?

Цели и ценности – это две части стратегии. Возникающее между ними противоречие может говорить только о том, что или цели, или ценности были неадекватно предложены, сформулированы и формализованы. Нет никаких объективных причин при постановке целей не соблюдать собственные или сформулированные корпоративные ценности.

Ценности вытекают из некоторой общей миссии. Но ведь именно исходя из миссии и должны исходить стратегические цели и реализующие их тактические задачи. Иначе, такая миссия является притворной. Поэтому у ценностей и целей единый источник, которые должен их разумно увязывать друг с другом.

Действительная проблема в связи с этим – манипулирование ценностями и целями. Озвучиваются благие «высшие» стремления, а по факту реализуемых целей видно, что это пустые декларации или банальный обман. Или наоборот: когда не удается получить запланированный результат по целям, ссылаются на некую особую ценность, не позволившую в «решающий» момент сделать такой нужный и принципиальный шаг.

Не надо путаться с ценностями и целями – это основа стратегии бизнеса.

v!bo