

## Ежедневник за 2015

02.03.2015

### Стабильность и предсказуемость

Для развития бизнеса, да и для любого разумного дела, важно соблюдать стабильность и предсказуемость. И особенно это важно, когда в таком бизнесе (процессе) принимают участие другие люди. Решения должны укладываться в стабильную линию развития и быть предсказуемы. Кроме того, они должны прямо или косвенно содержать в себе понимание переходных процессов от текущей ситуации к той, которая сложится в результате таких решений. А также важно всегда понимать, что придется делать и чем пожертвовать, если принятое решение приведет к негативным последствиям. Надо всесторонне оценивать риски. И чем более нестабильны и непредсказуемы шаги управленца, тем больше риск нанести непоправимый ущерб развитию, а иногда и существованию бизнеса (процесса).

Стабильность и предсказуемость – это то, на что рассчитывает каждый, кто задействован в каком-либо деле. Зачем тогда осуществлять «шоковые» манипуляции?

### Что указать в резюме при описании предыдущих мест работы

Необходимо описать:

- фактически выполняемые регулярно функции под заголовком «Функции»;
- результаты и особые достижения по выполняемым функциям под заголовком «Результат»;
- приобретенный опыт (знания, квалификацию и т.п.) под заголовком «Опыт».

03.03.2015

### Руководитель должен быть готов и к решениям подчиненных

Помимо всего прочего, любой руководитель должен быть готов к разным решениям своих подчиненных. И решения эти могут быть совершенно различными, но в большей степени они являются неприятными для текущего состояния дел. Решения подчиненных – это определенные риски, связанные с менеджментом организации. Негативные последствия таких решений должны быть по возможности минимизированы и зачастую возникает необходимость провести такую минимизацию в кратчайшие сроки.

С другой стороны, попытка изменить решение подчиненного должна быть осмыслена и адекватна.

Особое внимание следует уделять внимание решениям, которые приняты и предъявлены руководителем группой подчиненных.

04.03.2015

### Принятие и отмена решения

Иногда принимаемые решения могут основываться на недостоверной исходной информации, и их реализация, приводит к весьма неблагоприятным результатам. Простым и очевидным становится отмена такого решения. Но это будет ошибкой. Если решение отменяется через год или отменяется через неделю, если только оно не отменяется до начала момента его исполнения, то это грубейшая ошибка менеджмента.

Причем началом исполнения следует считать момент, когда бизнес начал нести любые затраты для исполнения принятого решения. Например, работник приступил к исполнению решения и стал готовить проект контракта – бизнес начал нести издержки как минимум на оплату труда такого работника.

Чтобы избежать ошибок. Во-первых, тщательно принимать любое решение и тщательно рассчитывать экономические его последствия. Во-вторых, перепроверять любое решение немедленно и крайне объективно. В-третьих, устанавливать конкретные сроки начала исполнения решения и между датой принятия решения и датой начала его исполнения оставлять время для его отмены – о чем обязательно уведомить ответственных лиц и исполнителей. В-четвертых, если решение принято неправильно, продумать возможность его корректировки, но не отмены. В-пятых, принятие решения об отмене ранее принятого решения принимать в особом порядке более внимательно и с учетом рекомендаций данных в настоящей заметке.

Прямые убытки от управления бизнесом – это следствие принятия и отмены неверных решений.

**05.03.2015**

## **Сложные термины и красивые аббревиатуры**

Подбор эффективных и результативных технологий управления бизнеса может быть весьма утомительным и рискованным. Постановка регулярного управления, в том числе в части финансовых, маркетинговых, производственных, ресурсных, логистических бизнес-процессов может и должна опираться на бизнес-технологии, которые выработаны сообществом и экспертами-консультантами и апробированы на практике. Однако, предприниматель, не обладающий по понятным причинам глубоким пониманием различных предлагаемых ему таких технологий, скорее всего будет введен в определенное заблуждение относительно их наименования, содержания, способа внедрения и результативности. За красивыми наименованиями (эффектными сокращениями) и убедительной рекламой обязательно стоит реальность их использования и внедрения в «живой» и «весьма конкретный» бизнес. Например, в аналитике бизнес-данных привлекательными выглядят в предложениях экспертов такие наименования как: OLAP, Data Mining, ETL, Knowledge Discovery in Databases, OLTP – но практика применения будет несколько менее очевидна и более приземлена. Конечно ряд выполняемых операций возможно уложить и объяснить принятыми терминами и сокращениями, однако без существенной доработки и настройки многие вещи исключительно теоретичны. К таким броским предложениям стоит относиться, так же как мы относимся к рекламе брендов одежды, хотя конечно же всегда при выборе руководствуемся ещё и её практичностью, натуральностью и подходящим размером. Иными словами, когда мы смотрим на красивый бренд, надо обратить ещё внимание и на его качество важное именно для нас, при этом не забыв про подлинность.

Стоит также отметить, что приобретение в бизнес различных управленческих технологий и методик может осуществляться двумя способами: за счет имеющихся сотрудников (повышением их квалификации и опыта работы) или за счет новых сотрудников, обладающих требуемым опытом. Причем, в первом случае приходится иметь дело с профессионалами продаж услуг бизнесу, а во втором случае с кандидатами на вакантное место.

## **Принятие решений типа «вау»**

Возможно какие-то сферы деятельности и допускают принятие решений от которых захватывает дух и окружающие затаив дыхание и испытывая легкое чувство зависти говорят что-то похожее на «вау!» или «ух-ты!». Однако это точно не практичный бизнес. Возможно это литература, музыка, живопись, политика, журналистика, спорт, в крайнем случае PR, но уж точно не прагматичный и настроенный на заданный результат бизнес.

07.03.2015

### Опыт работы соискателя

Прием на работу нового сотрудника – это непростая и рискованная процедура. Первый важный этап заключается в определении требований к новой позиции или уточнение требований к позиции, которая освободилась. Второй не менее важный этап – это найти работника, который соответствует установленным требованиям. Очевидно, что чем сложнее позиция, тем труднее будет сформулировать и подобрать подходящего работника. При дефиците кадров разумнее расширить и снизить первичные требования и уделить больше внимания квалификационному отбору. Стоит ли в такой ситуации полагаться на приобретенный опыт соискателя? И как оценить претендента на вакансию, если всё чего он достиг – это результат работы в иной конкретной модели бизнеса и организационной структуре. Кроме того, обычно работники предъявляют положительный опыт, но умалчивают об ошибках. А известно, что «на ошибках – учатся» и это действительно так, причем обычно на ошибках учатся больше и извлекают, часто, больше полезного, чем из положительного успешного опыта.

### Поток целей

Сегодняшний бизнес весьма охотно понимает и оперирует такими понятиями как поток работ, логистический поток, поток данных (информации). Для завершения картины «потоков» интересным будет обратить внимание на такое понятие как поток целей.

Поток целей – упорядоченная структурированная совокупность стратегических и тактических целей организации в целом, её подразделений (бизнес-единиц, центров ответственности) и отдельных работников, которая обеспечивает выполнение общей утвержденной стратегии.

В указанном определении важно обратить внимание и понимать, что цели из, в привычном понимании, зафиксированных и безусловных конечных ориентиров, становятся упорядоченными взаимодополняющими и последовательными «отметками» на «карте стратегии», причем имея не линейный, а разветвленный характер.

14.03.2015

### Универсальные тексты

Интересным и полезным является умение писать универсальные тексты, так что они могут быть использованы для нескольких адресатов. И здесь важно найти оптимальный универсальный текст, который не будет слишком универсальным с одной стороны и не будет слишком личным для каждого адресата.

Так обычно и решается экономическая задача: при минимальных затратах добиться максимального результата.

15.03.2015

### Деньги как информация

Поскольку деньги в своей сущности – это всего лишь условная договоренность между людьми о едином эквиваленте обмена ресурсов и их накопления (сохранения), то как нельзя лучше они подходят для виртуализации в информационных системах и превращения их в условные цифровые записи. Фактически денежные расчеты можно полностью вывести в электронную сферу исключив реальную наличность (банкноты и монеты). Также нет особой нужды в пластиковых картах, за исключением удобной идентификации личности (банковского счета). Сомнения также возникают и в необходимости содержания «банковских операционных залов». Так почему же они есть и в ближайшее время не удастся банкам сэкономить на аренде? Человеку привычно воспринимать «владение» чем-либо исключительно по отношению к реальным объектам,

которые можно увидеть, потрогать, ощутить. И продать обычному человеку гораздо проще «реальный продукт», т.е. доходный сертификат, золотую сберегательную монету, пластиковую карту, выписку с лицевого счета, пачку новых хрустящих банкнот.

И все-таки, деньги являются прекрасным объектом для их превращения в исключительно электронную вещь. И пример тому – Bitcoin.

## 27.03.2015

### Неделя и месяц

Для проведения экономического анализа принято использовать разные интервалы времени: год, квартал, месяц, неделя. Обратим внимание на интервалы *месяц* и *неделя*. Если прямо или косвенно анализ данных связан с продажами, особенно массовыми, то наиболее интересным из указанных интервалов является не месяц, а неделя. Действительно, именно неделя имеет ясную структуру поведения экономических субъектов (т.е. недельный цикл) – пять рабочих дней и два выходных. Преимущества месяца только в фиксированных праздничных днях, которые влияют на активность экономики, причем не в каждом месяце такие дни есть. Интересным же будет сравнение как недельных показателей, показателей в течение разных недель, одной недели к другой по годам и т.п. Сравнение же месяца к месяцу не всегда возможно без пересчета на дневные показатели, например, взять к примеру февраль из 28 дней и декабрь из 31.

## 29.03.2015

### Выбор экономиста

Выбор специалиста и даже эксперта для нанимателя – это весьма сложная и рискованная задача. Особенно это касается экономического, маркетингового, финансового и подобных направлений. Заведомо неперспективно и накладно, но весьма соблазнительно и просто, на экономические позиции брать работников смежных специальностей: математиков, администраторов, сметчиков, инженерно-технический персонал. Даже на отлично отработывая свой образовательный уровень, они исключительно просто и немотивированно могут допускать ошибки в экономическом, финансовом, маркетинговом плане, увлекаясь излишней точностью расчетов и прогнозов, выявляя очевидные и неинтересные экономические объекты и явления, игнорируя особый характер экономического поведения хозяйствующих субъектов, обращая внимание на неэкономические параметры, забывая о нецифровой природе бизнес-моделей и неправильно применяя критерии отбора требуемых данных, информации, знаний.

## 02.04.2015

### Кредитная история потребителя

Самая лучшая кредитная история потребителя – это отсутствие кредитной истории.

Единственное оправдание для принятия на себя кредитных обязательств – это пополнение оборотного капитала для резкого увеличения доходности в рамках текущего основного капитала и выстроенного, отлаженного, функционирующего и, главное, стабильного бизнеса. Очевидно, что отдача от взятого кредита должна покрывать реальную ставку по кредиту. При этом следует понимать, что с увеличением оборота должен справиться не только основной капитал, но и бизнес-процессы обязаны выдержать увеличение проводящего потока ресурсов, которые фактически одномоментно вливаются в бизнес.

Потребительский кредит – это плата за неадекватное поведение потребителя, когда он готов оплатить свои потребности дороже их реальной стоимости за счет «опережающих доход» расходов денег. Риски, возникающие при потребительском

кредитовании, весьма высоки в связи с экономически неэффективным, в данном случае, поведением, по крайней мере, одного из субъектов сделки – лица, которое берет потребительский кредит.

**03.04.2015**

### **Навязывание решения**

В определенных ситуациях, излишнее навязывание мнения руководителя подчиненному, ответственного за выполнение поставленной задачи, может снизить экономическую результативность.

Поручение, которое дано работнику, рассматривается им как самостоятельная ответственная задача. Мотивация в таких случаях весьма высока. И в тот момент, когда исполнитель готов приступить к её решению и довести её до конца, совсем неподходящим будет навязывание со стороны руководства «компетентного» мнения относительно решаемой задачи, средств и порядка её решения. Если делегирование полномочий – это не просто красивые слова для данного бизнеса, то нет никакой необходимости контролировать и докучать подчиненному. Вмешательство в задачу подчиненного означает некомпетентность руководителя и приведет только к снижению результативности. В чем же проявляется здесь некомпетентность? Например, в том, что задача, порученная работнику, превышает его полномочия и изначально должна находиться на контроле руководства и быть разбита на подзадачи. Или, например, руководитель не доверяет работнику, тогда в принципе не имело смысла поручать выполнение такой ответственной задачи.

Не стоит потом говорить о несамостоятельности и безответственности.

А как же контроль исполнения и ответственность руководителя за достижение поставленных целей? Его никто не отменял. Контроль по срокам и качеству обязателен – но объективный контроль, а не надсмотр.

**04.04.2015**

### **Надоедливая и хвалебная реклама**

По-прежнему, некоторая реклама остается слишком навязчива. Это позволяет поддерживать определенный уровень продаж, но это абсолютно неэффективной и социально аморальный стиль маркетинга. Очевидно, что приходится переплачивать за проталкивание через рекламу товара, который не соответствует соотношению цена/качество. Кроме того, ничего особо полезного для потребителя и общества потребителей нет в том, чтобы навязываться с товаром и давить на психику обезличенного потребителя. Иногда такая навязчивая реклама еще и создана весьма посредственно.

Другая важная ошибка на грани бравады и мошенничества – это излишнее расхваливание товара или услуги. Отдельные экземпляры рекламы преподносят рекламируемые «штуки» как исключительные и уникальные, в общем «самые-самые». Но даже «самый-самый» неискушенный клиент понимает, что идеальных вещей не бывает, хотя и рад иногда обманываться. Похоже в таких рекламах абсолютно забыт принцип возврата покупателя за повторной покупкой. Некоторые же слишком красочные заявления в рекламном сообщении граничат с мошенничеством, когда пытаются показаться гораздо лучше, чем есть на самом деле. Из практики нормального бизнеса давно понятно, что там, где рекламируют исключительный уровень обслуживания на деле оказывается нет даже элементарной внимательности к клиенту.

Пусть лучше цена и качество товара или услуги превосходит рекламу.

## 06.04.2015

### Обогащение продукта

Один из интересных маркетинговых ходов по продвижению товара или услуги – это обогащение продукта дополнительными опциями и сервисом. Здесь следует очень хорошо подумать и понимать, что составляет суть продукта. Это важно, потому что некоторые, увлекаясь дополнительными опциями, забывают зачем вообще клиент обратился к ним.

Чем особенно хорошим будет для клиента, размещающего в банке депозит, возможность приобрести со скидкой туристическую путевку? Только тем, что с разговора о деталях сделки и о реальной доходности, менеджеру банка удастся перевести его внимание на разговор о возможности отправиться в путешествие и незабываемо отдохнуть с определенной выгодой (также весьма сомнительной). А вот интересно – что будет делать с его деньгами банк в это время?

Поэтому, когда обогащается товар или услуга дополнительными потребительскими свойствами, следует контролировать их соответствие, а также способ, место и время предложения клиенту.

## 10.04.2015

### И ещё раз о тайм-менеджменте

Однажды мне пришлось присутствовать на презентации очевидно хорошей и полезной программы по управлению проектами, а значит в том числе по управлению сроками и временем организации и исполнения мероприятий и отдельных работ. Но я почему-то сразу не поверил этой презентации. Почему? Потому что они опоздали на пятнадцать минут. Даже если программа и исключительно хороша, эти люди не умеют её пользоваться. Почему они должны учить этому меня или вас?

## 14.04.2015

### Аутсорсинг

Передача на внешнее исполнение (на подряд или на длительный сервис) важного для бизнеса функционала несомненно доставит неприятности и проблемы. И конечно же связанные с этим лишние расходы. А если от такого, передаваемого на внешнее исполнение функционала, зависит репутация бизнеса, то будьте уверены – она пострадает.

Определенные вещи приходится делать самостоятельно, особенно всё то, что касается интеллектуальной собственности. Если портфолио важно для крупной сделки – делайте портфолио сами. Если на сайте надо представить бизнес с хорошей стороны стильно и ответственно – делайте сайт сами. Если инвестору, от которого зависит пополнение оборотных средств, нужен вразумительный отчет – делайте отчет сами. Но не забывайте, что делать самому – это не всегда значит делать своими руками, но всегда значит находить собственные оригинальные решения и детально, предвзято контролировать исполнение.

P.S. А определенные данные надо хранить бережно и самому с несколькими резервными копиями, а не отправлять их в легкое и прозрачное, да ещё и чужое, «облако».

## 15.04.2015

### Устойчивость к ошибкам

Необходимо строить не безошибочные бизнес-процессы, а бизнес-процессы, которые «подавляют» ошибки.

Это важно понимать и учитывать, потому что выстроить идеальные бизнес-процессы все равно не получится и сбои будут возникать в любом случае. Конечно вопрос о том какие это будут сбои и ошибки – это вопрос общего принципа построения и логической целостности процессов, их отладки и регулирования, их координации и корректировки. Но ошибки будут все равно и их будут допускать ваши работники и вы сами. В этом случае остается только организовывать работу так, чтобы эти ошибки вовремя выявлялись и устранялись в кратчайшее время с минимальными потерями. То есть строить бизнес-процессы, которые подавляют ошибки не организую из них цепочки, а устраняя их и выключая из делового процесса.

Решение ошибок всегда требует привлечения руководителя. Это должны учитывать бизнес-процессы «подавляющие» ошибки.

## 16.04.2015

### Бизнес и чудеса

Чудес в экономике, как на уровне крупных структур, так и на уровне бизнеса не бывает. И это не противоречит обычному жизненному опыту. Кропотливая работа и правильно выбранное направление, проработанные и достижимые цели, адекватные инструменты и доступные ресурсы – это то, что является источником «чудес».

## 19.04.2015

### Реализуемость проекта

Как оценить успешность проекта? По гениальности идеи не имеющей аналогов на рынке? Нет. Может, по проработанному и досконально проверенному бизнес-плану? Нет. Тогда, наверное, по идеальному финансовому расчету рентабельности? Опять нет. Очевидно, что по деловой репутации и финансовой мощи инвестора? Тоже нет. Если мы даем оценку проекту с точки зрения эффективного достижения поставленной цели, то это возможно только после знакомства с командой, которая готова его реализовывать. Именно команда проекта – это залог достижения поставленной цели. Конкретные проекты реализуют конкретные люди и если такие люди не способны выстроить процессы должным образом и довести дело до логического конца, то всё остальное не будет иметь никакого значения.

## 27.04.2015

### Легкие слова о достижениях

Иногда во время разговора о каких-то достижениях, каких-то реализованных задачах, для изящности высказывания, говорят о «легкости» решения и исполнения. При этом конечно же, благосклонно хвалят особо отличившихся, не забывая про свои скромные, но все же значительные, заслуги. Это, почти всегда, нечестно. И не стоит на этой нечестной информации терять свою репутацию.

Легкого в решении трудных задач не бывает. Справиться легко с сокращением затрат – это снизить качество работы и товара или сократить персонал. И что же здесь легкого для потребителя, купившего ваш брак или для работника, потерявшего заработок. Справиться легко с наверстыванием исполнения проекта – это снизить эффективность проекта и недоплатить за сверхурочные. А здесь что легкого для инвестора, которому пришлось дофинансировать или исполнителям, которым пришлось делать лишнюю работу. Все компромиссные экономические решения, особенно в кризисной ситуации, сложны по своей сути, а для отдельных субъектов экономики они могут быть даже невыносимо сложны.

28.04.2015

## Черная и белая полосы

Говорят, что развитие экономических систем поочередно проходит «высокие» и «низкие» уровни, иными словами «черные» и «белые» полосы. Это наглядно доказывают на графиках экономических результатов, где за тенденцией вверх идет тенденция вниз, а падение переходит в рост. При этом приговаривают, что кризис вечным не бывает, успокаивая окружающих. Но ведь иногда падение совершенно объективно сменяется ещё большим падением экономического результата и даже после некоторой стабилизации. А ещё сама экономическая система может не выдержать снижения до определенного уровня и прекратить свое функционирование. Вообще, картина таких тенденций и презентационных графиков может весьма разнообразна. Поэтому не стоит полагаться на самовосстановление экономической системы в период кризиса и уж тем более на самоподогревающиеся тенденции в экономической системе в период подъема.

10.05.2015

## Разные виды забастовок

Забастовка, как социально-экономическое явление, может иметь совершенно различные формы. Если понимать под «забастовкой» в принципе прекращение нормального исполнения трудовых функций работником, то придется принимать в расчет скрытые формы к которым намного чаще прибегают наемные работники, чем к демонстративным формам прекращения работы. Причем именно скрытые формы представляют наибольшую опасность для бизнеса и наиболее оптимальны для персонала, который таким образом, фактически не открывая работодателю свои намерения, манипулирует его решениями. Весьма часто скрытые формы забастовки неявно организуются неформальными лидерами, латентно поддерживаются определенными служащими и преследуют несколько связанным целей среди которых могут быть такие как:

- снижение нагрузки на работников,
- улучшение условий оплаты труда,
- устранение неудобного непосредственного руководителя.

Менеджер должен понимать и учитывать, что его подчиненные могут применить скрытый вид забастовки в связи с несогласием с условиями работы и в той или иной степени существенно снизить производительность и эффективность труда. Гарантировано бизнес получает рост издержек и проблемы с реализацией отдельных бизнес-процессов. Хуже всего контролируются и ликвидируются скрытые забастовки на уровне психоэмоционального нестабильного и равнодушного отношения к исполнению указаний руководства.

11.05.2015

## Разумная экономия

Сокращение издержек бизнеса в период непростых внешних ситуаций и неудовлетворительных внутренних результатов должно основываться на принципе разумной экономии. Этот принцип заключается в том, что при анализе и принятии решений о введении экономии в организации усилия следует направлять соразмерно достигаемого результата. Предварительно стоит оценить, на каких статьях расходов можно действительно сэкономить значительные средства, а на каких это вызовет только внутреннюю дестабилизацию бизнеса, как в части взаимоотношения с работниками, так и в части финансовых потоков.

Совершенно очевидно, что наибольшие издержки – это следствие неправильного принятия решений руководителями бизнеса. Любое некорректное, неэффективное

решение руководителя обходится дороже бизнесу, чем расходы на подчиненных. И чем выше уровень руководства, чем выше уровень ответственности, тем больший ущерб нанесет ошибочное решение. Поэтому, менеджер сокращающий расходы на кофе для своих сотрудников должен быть чертовски самоуверенным управленцем, умеющим принимать и воплощать в жизнь высокоэффективные безошибочные решения.

Кроме того, при введении режима экономии, следует обратить внимание на возможные аварийные и чрезвычайные ситуации – эти обходится непозволительно дорого.

В итоге получается, что разумная экономия – это не сокращение статей расходов, а повышение эффективности менеджмента.

## 14.05.2015

### Покупатель любит улыбку продавца

Почему же все-таки продавцу стоит улыбаться покупателю? Отметим ещё один важный аспект.

Финансовые средства, поступающие потребителю – это его личная и неприкосновенная собственность. Он имеет разумное право их истратить на удовлетворение собственных потребностей сегодня или отложить их различными способами для использования завтра. Пресловутые траты и сбережения.

Оптимистичный потребитель склонен к тратам, пессимистичный к сбережению. Но не забудем, что в кризис потребитель склонен к гипер-сбережениям через сверхразумные траты.

Создать хорошее настроения у потенциального покупателя – это добавить ему чуточку оптимизма, а значит увеличить вероятность покупки. Стоит все-таки улыбнуться.

## 17.05.2015

### Креатив

Создавать новое – это важный экономический способ эффективно связывать ресурсы, потребности и управление. Креативность – творческие способности создавать новое – важнейшая способность успешного предпринимателя и управленца.

Успех создания нового – это зачастую не новая идея, а воплощение новой идеи. А в этом случае важной составной частью креативности является способность реализовывать задуманное. Креатив может и должен быть профессиональным. То есть он должен основываться на знаниях, исследованиях, поиске, умениях, навыках и опыте. Воплощение разных идей требует различных знаний и умений, но требует их наличия, а не отсутствия. Идея, которую вы не знаете, как претворить в жизнь – это ничего не стоящая идея из области фантастики. Поэтому креативность – это не «придумывание» нового, а «делание» новых вещей по-новому.

## 18.05.2015

### Рутинная

Рутинные операции весьма неприятная вещь. Каждый день мы делаем одно и тоже с небольшим отличием. Каждый раз приходится последовательно выполнять рутинные операции с ожидаемым результатом. О таких операциях не составляют красочные отчеты, по ним не проводят масштабные конференции, о них не спорят в кабинете у генерального директора. Непринято отмечать их выполнение и подсчитывать время на них затраченное. Всё что мы о них знаем – они должны быть сделаны. И все-таки именно рутинная позволяет делать больше чем кажется.

Предположим при составлении годового отчета у вас возникает необходимость обработать 300 контрактов. Сколько вам потребуется на это времени и каково окажется

качество такой работы, если вы сделаете её «за один подход»? За время судить не берусь, но ошибок будет много – это уж точно. А если вы будете делать эту работу в течение всего года? Да, а что если вы рутинно будете каждый день обрабатывать эти контракты в течение года? Примерно так 2-3 контракта в день. Даже быстрее чем выпить чашку великолепного горячего кофе. При 250 рабочих днях в году, ежедневно затраченные 10 минут на выполнение рутинных операций превратятся в 41 час 40 минут совокупного рабочего времени по году (да это почти целая рабочая неделя!). Представьте, что годовой отчет надо сделать в течение недели – ясно что времени на выполнение тех самых рутинных операций по обработке контрактов не будет.

Психологически человеку проще ежедневно тратить несколько минут на выполнение простых обязательных повторяющихся действий в течение года, чем выполнить их все сразу в конце года. Период здесь конечно может меняться, но суть остается. Это действительно проще, это эффективнее, это приятнее, доставляет меньше хлопот, не приводит к лишней напряженности в работе, позволяет планировать время и добиваться лучших результатов. Умение выявить, спланировать, организовать и реализовать механизм рутинных операций – это важная составляющая операционного менеджмента и тайм-менеджмента.

## 20.05.2015

### Вовремя остановиться

Существуют вещи, которые нет необходимости доводить до конца. Их надо вовремя распознавать и немедленно прекращать. Это может быть, например, мероприятие на которое вы прибыли и быстро поняли, что оно затягивается и не принесет ожидаемого результата. Нет никакой нужды присутствовать до окончания такого мероприятия. Всегда можно найти более приятное и правильное времяпрепровождение, пусть даже и личного характера. Как часто не хватает времени на личную жизнь и как часто приходится иметь дело с исключительно бесполезными встречами, разговорами, презентациями.

Нехватка времени – это ещё один важный повод тщательно готовиться к встречам и переговорам и вовремя уходить с них.

## 21.05.2015

### Персональное дело

Несколько тезисов о подборе персонала.

1. Успех бизнеса в целом и каждой из его составляющих зависит непосредственно от людей, которые им занимаются. И это должны быть заинтересованные профессионалы.

2. Найти действительно профессионала весомой квалификации в своем деле сложно и важно. Многие из них уже занимают хорошие позиции, другие ведут собственный бизнес, третьи стоят чрезмерно дорого.

3. Искать профессионала нужно уметь.

Во-первых, его надо привлечь в ваш бизнес – ему должно быть интересно не только зарабатывать, но и реализовать свои возможности.

Во-вторых, с ним надо уметь вести переговоры о найме – если он действительно профессионал в своей сфере, то он будет знать о ваших проблемах раньше, чем вы о них расскажете.

В-третьих, вы должны сделать предложение, от которого он не сможет отказаться – скорее всего придется на первом этапе выплачивать зарплату больше ваших ожиданий и получаемого результата.

В-четвертых, уважайте кандидата на должность – профессионал в своей сфере должен знать и уметь больше чем его наниматель, но он не сможет решить любые ваши тесты и кейсы на переговорах о найме, потому что они скорее всего надуманы, утрированы и не имеют отношения к реальности. Профессионал, как правило не имеет ответы на

вопросы, он умеет работать с вопросами, чтобы получить ответ – у него для этого есть инструменты. Вот: четвертый тезис...

4. Профессионал должен иметь инструменты. Узнайте на переговорах о найме какие инструменты кандидат применяет, для чего и чем его придется обеспечить.

5. Надо уважать соискателей. Немаловажно напомнить об этом снова. Дайте обратную связь – если ваш выбор имеет разумную мотивировку, то объясните это тем профессионалам, на кого он не пал. Вы ведь могли сделать ошибку. Кстати, чтобы исключить ошибку проводите отбор в несколько этапов с обратной связью по каждому этапу.

6. Если вы хотите постоянно иметь успешный бизнес, то и поиск профессионалов должен проводиться постоянно.

## 27.05.2015

### Социальность экономики

Экономика со всеми её кризисами, инфляцией, валовыми продуктами, капиталами, издержками исключительно и всего лишь одно из проявлений взаимодействия людей между собой – упрощенно и обезличено именуемых социальной массой. Рассматриваемые в экономике субъекты – люди и домашние хозяйства – ровно и настолько же зависят от экономических процессов, насколько они сами способны организовывать, реализовывать и контролировать такие экономические процессы. Социальность экономики – это существенный аспект её исследования, который ни много ни мало говорит о том, что от общей и частной ответственности, от общих и частных знаний, умений, опыта, от общих и частных прав, обязанностей зависит общее и частное благосостояние. Благосостояние, которое может или не может удовлетворить потребности общих и частных экономических субъектов.

Экономическая деятельность и бизнес-проекты дилетантов, мошенников, теневых структур, провокаторов в своей основе не могут быть эффективны, удачны и успешны с точки зрения нормальной социальной экономики. Однако подобная деятельность существенно нарушает стабильность и целостность экономических процессов.

## 28.05.2015

### Контроль показателей

Контроль результативности бизнес-процессов на основе мониторинга экономических показателей осложняется существенными лагами. Действительно, внесение изменений в процесс приводит к постепенной его перестройке и трансформации в его новый вариант существующий в иных, чем прежде, условиях. Причем такие изменения могут быть продолжительны во времени и иметь несколько «волн» преобразований. Снятие контрольных экономических показателей об изменяющемся процессе ничего не может показать о том, вследствие чего процесс изменился и насколько он изменился из-за тех или иных решений. Результативность можно достичь через значительные промежутки времени, и в первое время преобразований возможно даже ухудшение ряда ключевых показателей. В такой ситуации существует опасность преждевременного отказа (прекращения) от реорганизации бизнес-процессов из-за неправильной оценки показателей. Поэтому возникает безусловная необходимость в устойчивых, проработанных, подготовленных, спокойных, неотменяемых решениях на основе стратегического управления, контролируемых задач и резервируемых ресурсов.

29.05.2015

## ИТ для бизнеса

Информационные технологии для экономики и управления бизнесом важны и эффективны с тем условием, что их грамотно и ответственно применяют. Результативные «айти-вещи» дороги и не столько в приобретении, сколько в овладении и во владении. Бизнес легко может купить программный лицензионный продукт, но с той же легкостью встанут трудноразрешимые вопросы профессионального применения, освоения и применения знаний, сопровождающих продукт, наработки опыта повседневного использования продукта без ошибок и аварийных ситуаций, доработки продукта под свои конкурентные преимущества. Как ни печально, но в процессе освоения лицензионного программного продукта или информационной технологии, большую роль должны играть менеджеры высшего и среднего звена бизнеса в целом. Создание ИТ-отдела – это не спасительный круг, а способ пойти ко дну. В информационных технологиях должны быть максимально заинтересованы и задействованы целевые структуры бизнеса, а ИТ-отдел лишь центр координации и технического (сервисного) обслуживания информационных технологий.

К сожалению, часто наблюдается картина, когда информационные технологии в бизнесе заменили простейшие предметы кабинетной работы: пишущие машинки, калькуляторы, чертежные доски, картотеки, журналы, ярлыки, телефоны, курьерскую доставку.

30.05.2015

## Огромные данные

Тенденция к формированию сверхбольших хранилищ данных в дата-центрах может вдохновить только поставщиков технических решений и сервиса для таких центров огромных данных. Накопленная информация в виде бесконечного числа записей не дает конкурентное преимущество, но влечет существенные издержки. Огромные данные весьма сложно и дорого контролировать – утечка, нарушение целостности, дублирование, пропуски, искажение, потеря статуса и связей. Массивы огромных данных поглощают ресурсы и время на их обработку постепенно приводя к разумному, на первый взгляд, решению создать дополнительный массив данных. Можно накопить бесконечное множество информации, но нельзя управлять таким множеством. Надо придерживаться разумного подхода к накоплению данных, действительно важных для бизнеса сегодня и завтра, а значит это часть стратегии бизнеса и ответственности руководства.

01.06.2015

## Мобильное приложение для бизнеса

Мобильность информации растет с каждым годом и с каждым новым выпуском операционных систем и приложений. Модная тенденция предоставлять доступ бизнесмену к важному контенту в мобильном режиме становится неотъемлемой частью маркетинговых кампаний учетных систем, баз данных, систем управления содержимым и т.п. Такая тенденция наращивания мобильности в целом оправдана, но заставляет насторожиться по нескольким весьма важным причинам.

Во-первых, принятие качественного решения в «мобильном» режиме всегда является не оптимальным. Если руководитель или специалист не находятся в режиме экстренного принятия решений, например, при чрезвычайной ситуации, то принимать важные решения «на ходу» можно только в исключительных случаях. Стоит отметить, что речь идет о действительно некоторой процедуре принятия решения, а не выборе из нескольких заранее подготовленных вариантов на основе быстрой проверки конечного набора фактов, полученного в оперативном режиме.

Во-вторых, достоверность «мобильного» контента (данных, информации, сведений) имеет более низкий уровень по сравнению со «стабильным» контентом. Как бы ни старались производители мобильных устройств, программного обеспечения и операторы сетей связи, они не смогут доставить всю необходимую и полную информацию на ограниченный по габаритам, скорости работы и быстродействию «гаджет». В обязательном порядке часть информации будет отсеяна, а обратиться к дополнительным источникам получения информации будет крайне затруднительно.

В-третьих, стрессовый характер получения информации. Мобильность подразумевает нахождение пользователя информации в некоторой «подвижной» ситуации, что очевидно характеризуется: снижением сосредоточенности, рассеянным вниманием, определенной нервозностью, неуверенностью.

В-четвертых, риск «мобильности», который связан с техническими сбоями и, как правило, без альтернативы в выборе устройств мобильного доступа к информации, линий связи и программ обработки информации. В связи с этим рассчитывать на возможность принять качественное решение в мобильном режиме не приходится.

Кстати, именно мошенники стараются заставить «клиентов» принимать решения оперативно (мобильно), и чем выше цена решения (размер мошенничества), тем меньше времени на его обдумывание и на получения дополнительной информации по такому решению они постараются дать. Это успешная тактика основана на том, что даже отличный специалист в условиях спешки совершит кучу ошибок.

Предприниматель (руководитель) всегда должен понимать цену «мобильности» и правильно выбирать как, когда и в каких условиях принимать скорые решения, которые принесут ему прибыль или убыток. С другой стороны, всегда удобно находясь в дороге или вне «стационарного» офиса воспользоваться услугами связи и получить дополнительную информацию.

## 02.06.2015

### Автоматизированные отчеты

Многие учетные системы предоставляют возможность формировать различные готовые отчетные формы. В таких случаях отчетная система является либо жестко запрограммированной и исключительно стандартной, либо имеет расширенную гибкую настройку для конфигурирования под конкретного пользователя. В принципе, многие разработчики программ, работающих с бизнес-данными, встраивают в свои системы некоторый «конструктор отчетов» для удобства конечных пользователей. И вот такой конечный пользователь в лице руководителя очевидным для себя образом принимает к регулярному сведению однократно созданные и настроенные автоматизированные отчеты. Причем делает это он самостоятельно в обычном режиме, например, еженедельно перед общим совещанием руководства компании. Такая работа с автоматизированными отчетами возможна в системах, доведенных до совершенства и для подавляющего большинства случаев неверна в принципе. Руководитель всегда должен получать отчет после проверки специалистом или же он сам должен являться таким специалистом. А что нужно проверять в отчете, и какой специалист должен это делать?

Проверять нужно:

- какие данные попали в отчет (за какой период, в каком измерении);
- целостность данных;
- наличие ошибочных данных;
- пропуски данных;
- искажения данных и ошибки ввода данных;
- соответствие данных поставленным условиям и задачам отчета (требования);
- изменения в бизнес-модели, которые не нашли отражение в отчете.

Проверять должен специалист, который:

- понимает принципы формирования отчета;

- понимает схему данных отчета;
- знает какая часть бизнес-модели и как анализируется и визуализируется в отчете;
- умеет вносить коррективы в отчет;
- умеет тестировать отчет и каждую из его частей;
- знает и помнит какие ошибки могут быть в данных отчета и как их исправить или нейтрализовать;
- не является программистом, системным администратором, оператором, секретарем.

Иными словами, автоматизированные отчеты, предоставляя удобную и полезную функцию, сокращая скорость получения важной информации, таят в себе скрытый риск принятия ошибочных решений в результате пропущенных и не выявленных вовремя ошибок.

## 06.06.2015

### Бизнес в условиях турбулентности

Формирование организационной структуры для достижения поставленной цели процесс не простой и требующий от предпринимателя значительных усилий. При этом ведение бизнеса существенно осложняется «условиями турбулентности». Множество внешних факторов, внутренние противоречия и альтернативные варианты, личностные характеристики, условия риска и ответственности – это влияет и ограничивает бизнес. Суть такой нестабильности для любого дела, особенно связанного с созданием организационных структур, заключается в особенностях человеческих взаимоотношений и этот фактор никогда не удастся исключить. Как бы ни старался предприниматель, каким бы делом он ни стремился заняться, его всегда ждет взаимодействие с нанимаемыми работниками, клиентами, партнерами, поставщиками, инвесторами, государственными служащими. Поэтому разумным и эффективным является не противопоставление бизнеса изменяющимся условиям, а направление его развития в рамках таких условий. Успешный бизнес формирует стратегию с достижимыми целями и двигается к ним согласуясь со стратегическим планом подстраиваясь под воздействие внешней и внутренней среды. Появляется и становится важным умение тактически (оперативно) построить деятельность для следования стратегии. Не получится идеально реализовать стратегию и достичь поставленной цели строго следуя по намеченной траектории, но можно профессионально в рамках выбранного направления координировать движение и развитие бизнеса, «подталкивая» его в нужную сторону. Именно наличие условий турбулентности, в которых вынужден развиваться бизнес обуславливает тактический (оперативный) и текущий (ежедневный), а в некоторых случаях и чрезвычайный менеджмент.

## 07.06.2015

### Защитные и защищенные объекты и процессы

Для исключения различных негативных воздействий внешней среды на бизнес, а также для исключения различных проблем, вызванных внутренним его состоянием, необходимо понимать, формировать и развивать защищающие бизнес-объекты и бизнес-процессы. Их задача обеспечить бизнесу защищенные бизнес-объекты и бизнес-процессы. Это в определенной степени является накладными расходами для любой организационной структуры, однако позволяет существенно обезопасить дело, а в ряде случаев исключить риск его потери. В простейшем виде защитные бизнес-объекты и бизнес-процессы представляют собой охрану труда и технику безопасности, а в сложном своем воплощении они формируют защитный бизнес-слой и основаны на таких понятиях как риск-менеджмент, система резервирования ресурсов, менеджмент в условиях чрезвычайной ситуации, страхование и другие.

**08.06.2015**

### **О понимании**

В большинстве случаев решение проблемы заключается в способности понять её суть. Понимание объекта, явления, события, информации – это основа успешной деятельности. Именно от того «как» понимается действительность зависит принятие решения и дальнейшие действия.

**13.06.2015**

### **Очевидные результаты исследования**

Некоторые статистические, маркетинговые, социальные, управленческие исследования внутреннего состояния бизнеса и внешних факторов, в которых такой бизнес работает, являются бессмысленными в связи с очевидностью их результатов и несоразмерности затрачиваемых на получение таких очевидных результатов ресурсов. Достаточно обратиться к экспертам, в том числе к специалистам внутри самой компании, для получения тех же результатов, что и по итогам исследований, проводимых нанимаемыми, зачастую внешними, консультантами. Не следует забывать, что работник организации яснее и больше понимает о проблеме, с которой он работает ежедневно, чем нанятый внешний эксперт. При этом если руководство обращается к такому стороннему консультанту и оплачивает его заведомо более дорогие услуги, собственный работник воспринимает это отрицательно и не будет настроен на конструктивное сотрудничество.

**25.06.2015**

### **Как определить точку возможного инновационного роста**

При поиске возможностей для бизнеса в части развития инноваций необходимо обратить внимание на некоторые «проблемные» места в «продуктовых» цепочках потребления, предлагаемых рынками. Как правило многие товары, работы, услуги характерно выстраиваются в некоторые цепочки удовлетворения потребностей, т.е. когда они используются последовательно и удовлетворяют либо одну потребность, либо растущие и развивающиеся взаимосвязанные потребности. Примером такой цепочки может служить рынок цифровых домашних развлечений, вот как можно выстроить товары для неё характерные: телевизор высоко разрешения, проигрыватель BlueRay/DVD-дисков, акустика домашнего кинотеатра, медиа-проигрыватель, игровая приставка, домашний медиа-центр, доступ к контенту сети Интернет.

В подобной цепочке потребления необходимо определить наименее представленные и наименее удобные по предложению товары, работы или услуги, которые и будут той точкой возможного инновационного роста рынка, в которой следует прилагать усилия. Однако именно недостаточное предложение такого товара (работы или услуги) показывает, что его производство и вывод на рынок связано с определенными трудностями, требующими инновационного решения. Не следует также забывать о том, что «продуктовые цепочки» не являются незыблемыми предпочтениями рынка. Они могут быть им пересмотрены (расширены, изменены, оптимизированы) при появлении чего-то нового, что лучше и эффективнее удовлетворяет потребности.

**27.06.2015**

### **Ограничения по обработке информации**

Любой метод по обработке и анализу информации, в том числе генерирование идей, принятие решений, подготовка выбора, аналитика, формулирование выводов, всегда имеет одно важное существенное ограничение в дополнение к тем, которые

обусловлены самой его сутью. Это «одно важное существенное ограничение» - интеллектуальные возможности того, кто пользуется таким методом.

**29.06.2015**

### **Зарплата специалиста**

Уровень заработной платы отдельных должностей связан не только с профессиональной ответственностью и сложностью исполняемых обязанностей, но и с уровнем риска принимаемых или подготавливаемых таким лицом решений. Недопустимым является назначение неадекватно заниженной зарплаты работнику, который является специалистом, влияющим на результативность компании. Это приведет к экономии денежных средств на фонд оплаты труда, но и к росту потерь от ошибок в результате принятия (подготовки) неправильных решений. И какой будет здесь баланс неизвестно.

**15.07.2015**

### **Кого обязательно включать в команду проекта по разработке автоматизированных систем управления**

Когда смотришь на некоторые результаты автоматизации систем управления в виде программных продуктов возникает смутное ощущение, что в их разработке принимали участие практически все специалисты, кроме управленцев. Может они слишком критично смотрят на вещи и проектные команды не стремятся их включать в свой состав.

В разработке софта по автоматизированным системам управления принимают участие многочисленные ИТ-специалисты (программисты, дизайнеры интерфейсов, специалисты по безопасности, проектировщики баз данных, администраторы систем). Им помогают бизнес-аналитики (дизайнеры диаграмм бизнес-процессов, консультанты-аналитики, координаторы проекта). Их мотивируют и контролируют иные специалисты (маркетологи, менеджеры проекта, менеджеры по продажам). И все равно программы получаются весьма и весьма посредственными с точки зрения эффективного менеджера.

Не надо забывать приглашать в проект управленца. Он главный заказчик и он должен формировать основные требования к коду и интерфейсу, он должен тестировать и контролировать их результативность. Все остальные не должны ему мешать. Только управленец должен действительно быть профессионалом.

**20.07.2015**

### **Коллективная безответственность**

Набирает популярность совместная работа с документами. К этому подталкивают многочисленные Интернет-сервисы и на этом мягко настаивают поставщики офисного программного обеспечения добавляя данную функциональность в свой код.

Совместная работа с документом может эффективно осуществляться только последовательно отдельными этапами с передачей текущего экземпляра файла (файлов) документа от одного пользователю другому. В этом случае каждый работник несет ответственность за вносимую в документ информацию и каждый может проявить свою творческую инициативу без потери авторства. Готовый документ является результатом совместной деятельности, но с персональной ответственностью.

Одновременная работа с одним документом или параллельная работа с несколькими версиями одного документа не даст той результативности и не принесет максимальный эффект. Путаница с версиями, нарушение авторства, разборки в отношении того, кто удалил важную дату, а кто исправил опечатку так, что из текста ничего

не понятно – это и многое другое будет предложено решить руководителю, который организовал совместную онлайн правку документа несколькими сотрудниками.

Аналогию совместной работе над одним документом можно найти в модной когда-то тенденции организовывать работу офиса в виде открытых пространств. Постепенно стало понятно, что эффект от экономии на арендной плате и прочих накладных расходах стал со временем перекрываться потерями от снижения уровня реальной производительности труда, которая связана с психологической и социальной обстановкой внутри такого открытого офисного пространства. Положительный эффект здесь ощутим только для офисов с низкоквалифицированным персоналом (например, call-центр). Некоторые руководители стали задумываться об отказе от таких офисных пространств, а высококвалифицированные специалисты стали получать отдельные кабинеты.

Не стоит рисковать документами и отношениями между работниками, пусть работа с документом будет совместной, но с разделяемой персональной ответственностью, а значит и правами. Если же нужно ускорить работу по документу дайте персональное поручение ответственному специалисту, в крайнем случае документ всегда можно разделить на части.

## 22.07.2015

### Кривая кризиса

Лучше всего воспринимаются вещи в упрощенном виде. Когда мы говорим об экономическом кризисе, традиционно упрощенным его отображением является график определенного экономического показателя (показателей или сводного индекса), который начинает снижаться, затем достигает некоторой наиболее низкой точки и переходит к росту. Вот та самая нижняя точка на подобном графике именуется «дном» кризиса. Экономисты могут предложить и иные варианты кризиса и графиков их характеризующих, однако общий принцип останется прежним: «спад» – «дно» – «рост». При этом можно говорить о кризисах в различных экономических системах: государственных, корпоративных, частных.

Стоит отметить в связи с такой кривой кризиса один интересный момент. Спад до точки дна всегда будет пройден быстрее, легче и оптимистичнее, чем рост после дна. Причем рост может быть настолько трудным и неподъемным для системы, которая попала в кризисную ситуацию, что уровень дна (или точка чуть выше уровня дна, до которой удастся «выжать» максимальный рост) может быть принят как новая стабильная экономическая вершина. Иными словами, при длительном отсутствии убедительного, необходимого и подталкивающего роста экономики системы, она трансформируется по всем направлениям и стабилизируется на более низком уровне, чем до начала спада. После такой стабилизации, ничто не мешает экономике системы войти в новый кризис и начать очередной спад до ещё более низкого уровня. Важно учитывать, что экономика не обязана после кризиса переходить в рост и подниматься до ранее достигнутого уровня, она вполне может стабилизироваться на более низком уровне. Для исключения такой ситуации необходимо на всех стадиях кривой кризиса прилагать усилия по стабилизации и переходу к росту. И делать это безотлагательно, пока сама система не приняла состояние комфортное для её упавшей экономики. Перестройка системы под пониженный уровень текущего состояния может сопровождаться различными исключительно негативными явлениями: упрощение отдельных составляющих структурных единиц, разделение системы, формирование компенсационных процессов.

## 24.07.2015

### Высокотехнологичные системы и их упрощение

Сложные продукты, с точки зрения организации бизнес-модели их производства, могут выпускать только высокотехнологичные системы соответствующей сложности. Очевидно – требовать от упрощенной системы выпустить продукт того же уровня, что она

выпускала до своего упрощения бессмысленно. Поэтому так важно здраво принимать решения об эффективности структуры бизнеса, возможностях его реструктуризации, модернизации производства, реорганизации бизнес-объектов, перенастройки бизнес-процессов и трансформации бизнес-слоев.

**25.07.2015**

### **Устойчивость устойчивого уровня**

Сложившийся уровень бизнес-модели организации может стать существенным препятствием для её развития. Не зависимо от предпосылок, условий и принципов, по которым он сформировался, некий выстроившийся и устоявшийся, традиционный «способ ведения дела» может зафиксироваться в «удобном» виде для внешней среды и, в большей степени, для внутреннего состояния организации. Не факт, что сложившаяся бизнес-модель будет иметь перспективу выжить в среднесрочном или долгосрочном периоде, но при этом такая укоренившаяся и застывшая в постоянстве своих составляющих бизнес-модель, всеми возможными способами будет сопротивляться изменениям: отвергать предлагаемые изменения, искажать невыгодную информацию, изолировать реформаторов, возмущаться новациям, саботировать новые формы работы. Для исключения «устойчивости устойчивого уровня» бизнес-модели, она должна изначально предполагать возможность для развития. Иначе менеджер будет вынужден в определенный момент времени фактически ломать сложившуюся бизнес-модель, если вопрос встанет о существенном повышении её эффективности. А это уж точно не добавит конкурентных преимуществ.

**26.07.2015**

### **Всегда только две договаривающиеся стороны**

В переговорах всегда присутствуют только две стороны. И только две позиции отстаиваются в любых переговорах или спорах. Даже если за столом переговоров сидят представители нескольких организаций или отделов одной организации, даже если в переговорах присутствует некоторая коалиция «заинтересованных равноправных лиц», даже если от вышестоящей или государственной организации прислан загадочный куратор – всегда только две стороны. Это особенность взаимодействия людей, которая связана с психофизическим неприятием параллельного мышления и необходимостью делать экономически целесообразный личностный выбор.

Если есть желание разрушить переговорный процесс достаточно ввести в него третью и последующие равноправные стороны – договоренность достигнута не будет. Даже если несколько сторон проведут предварительные переговоры между собой, даже если согласуют процедуру взаимных уступок или придумают что-либо ещё – только две стороны имеют возможность прийти к соглашению и только две позиции можно урегулировать. Во всех остальных случаях мы имеем дело либо с присоединившимися к достигнутому договору, либо с кураторскими функциями, либо с безальтернативными условиями участия.

**28.07.2015**

### **В погоне за цифровыми достижениями**

Работа в некоторых компаниях построена весьма интересным образом с прицелом на достижение нескольких важных финансовых (в отдельных случаях – экономических) показателей. Конечно же статистические данные и расчетные агрегаты весьма полезны и удобны для общей оценки бизнеса, но буквально прилагать «нечеловеческие» усилия для достижения нормы прибыли или повышения среднего чека по году – это не достойно бизнес-моделей современной инновационной экономики. Стратегические цели

существования и развития бизнеса не могут концентрироваться в незначительные для общества показатели. Как правило стремление менеджмента добиться определенных успешных, с их точки зрения, итоговых индикаторов приводит к тому, что бизнес начинает терять в тех направлениях, которые не находятся под пристальным вниманием подобных руководителей. Кстати именно для исключения таких вещей начали вводиться системы сбалансированных показателей, чтобы в погоне за одной «цифрой» не растерять действительно важные ценности.

## 06.08.2015

### Почему продукты стали работать после версии 2.0

С некоторых пор, стало опрометчивым платить за первую версию продукта, который выводится на рынок. Первая версия программы, первая версия устройства, первая версия услуги, первая версия или издание книги. Стремление как можно быстрее выйти на рынок и занять свое место или потеснить остальных заставляет бизнесы (особенно стартапы) торопиться с разработкой продуктов. От этого определенным образом страдает качество и функционал. От желания представить совершенный продукт, акцент сместился к правилу "выпустить как можно раньше – оттестировать на пользователях - внести доработки - выпустить версию 2.0". В каком-то смысле такая тактика оправдана и позволяет уже ко второй версии выпустить продукт, больше отвечающий требованиям рынка, чем видению разработчика. Но что при этом делать потребителю?

Новинки и раньше воспринимались с осторожностью, их и раньше маркетологи рассматривали как отдельную проблему и старательно готовили к ним аудиторию в силу своих возможностей. Достаточно вспомнить масштабные презентации выхода новых мобильных устройств известной «яблочной» корпорации. Получается, что точка зрения на новинку смещается у потребителя уже ко второй версии (модификации, издания) товара или услуги, а первая – становится неким тестируемым вариантом. Платить же полную цену за такой продукт не хочется. И бизнес начинает придумывать новые стратегии и тактики вывода новинок: бесплатные обновления; обмен на новые версии без доплаты или с некоторой доплатой; программы утилизации; тестовые периоды; поставка по подписке; пробные и ограниченные по функционалу версии; предзаказ; перенос основной стоимости на дополнительные продукты или услуги (аксессуары); косвенная оплата за расходные материалы и услуги (например, не за приложение, а за трафик этого приложения в сети).

Причем проблема «первой версии» касается не только товара или услуги в целом, но и отдельных компонент, технологий производства и оказания услуг, комплектующих и расходных материалов.

Осторожный и экономный потребитель все чаще и чаще будет ждать второй «рабочей» версии. А активный бизнес все чаще и чаще будет агрессивно предлагать воспользоваться его инновационным продуктом.

## 11.08.2015

### Иллюзия доли рынка

В борьбе за долю рынка компании должны четко понимать свою маркетинговую стратегию и обладать при этом достаточными технологическими, финансовыми, информационными ресурсами.

Долевая позиция на рынке – это ни больше и ни меньше чем статистика объема реализованной продукции за конкретный период. Действительно, это весьма показательно для оценки успешности деятельности компании, но это не то, ради чего можно «истощать» ресурсы и управление компании и обеднять её стратегические цели. Доля на рынке – это все-таки немного иллюзорная вещь и может быть в краткосрочном периоде достигнута за счет непродуктивных мер, например, за счет ценового демпинга.

Но в долгосрочной перспективе гораздо важнее сохранить «свою» долю на рынке и постепенно её улучшить, привлекая новых потребителей. Ввязываться в маркетинговые войны за «процент доли» может исключительно уверенный в своих силах бизнес. Известно много примеров, когда компания, не уделяя должное внимание изучению потребностей клиентов и предложению лучшего продукта, занимается вытеснением конкурентов, а в итоге совсем остается вне рынка.

Чем расталкивать конкурентов отвоёвывая «лучшую долю», гораздо полезней заниматься развитием реализуемых товаров и услуг, предлагать новинки, выстраивать эффективное производство и управление. Кроме того, в современном мире инноваций, каждый рынок рискует закрыться в самый неподходящий момент, вспомните: пленочные фотоаппараты и Kodak, пишущие машинки и Olivetti, пейджинговая связь и Motorola.

12.08.2015

### «Визуальный» анализ

Если описывать объекты, процессы, роли, функции, шаблоны, события и уж тем более анализировать их взаимосвязи и атрибуты, а также составлять классификацию, то бесспорно подход «как вижу, так и описываю» категорически не уместен.

Для первичной рабочей формализации возможно некоторое упрощение вещей, однако если речь идет о серьезной аналитике, то неплохо бы провести некоторое дополнительное базовое исследование с помощью подходящих методов и инструментов. Дополнительный уровень абстракции, анализ характеристик, прямое и косвенное распределение по группам (классам), матричный анализ, статистические расчеты – эти и другие методы следует применять, ориентируясь на исходную информацию и задачи аналитики. В противном случае, велика вероятность сформулировать вещи настолько просто, что они будут отвечать только узкой текущей ситуации и не пригодны для их универсального использования, как действительно ценных знаний.

Например, описание и классификацию ролей бизнес-процессов не следует составлять исходя исключительно из тех функций и явной последовательности работ, которые очевидны из описанной процессной модели. Требуется дополнительное изучение характеристик процессов и связанных с ними элементов, чтобы корректно сформулировать роли, соотнесенные не с конкретными видами работ, а с действительно важными функциями в привязке к их значимым характеристикам, в привязке к ответственности, результативности, ресурсоемкости и ценности бизнес-процессов.

12.08.2015

### Разделение множества и выделение в множестве

Есть два подхода к анализу некоторого множества объектов (событий, явлений, процессов). Первый подход заключается в разделении множества на характерные подмножества и поиск соответствия исследуемого объекта одному из установленных подмножеств. Второй подход заключается в выделении в анализируемом множестве конкретного подмножества (класса) для конкретного объекта, с атрибутивным определением, характерным описанием и с последующей классификацией. Оба метода приемлемы и позволяют получить необходимый результат в зависимости от поставленных условий исследования объекта. Однако наиболее полным и эффективным является первый метод. Он позволяет дать целостную характеристику объекту и не упустить ни одну из частей анализируемого множества.

19.08.2015

## Когда не хватает профессионалов

Для отраслевых компаний среднего и крупного бизнеса жаловаться на нехватку высоко квалифицированных специалистов не разумно. Подготовить профессионала для работы на благо бизнеса – это почти прямая обязанность менеджмента. Особенности ведения бизнеса, обособленность конкурентных преимуществ, инновационные разработки, стиль управления и многие другие отличительные атрибуты для любого активного предприятия значительно ограничивают круг специалистов по отдельным позициям. Обязательным для большинства эффективных бизнес-моделей является вовлечение новых человеческих ресурсов с одновременной их профессиональной подготовкой (переподготовкой).

В распоряжении бизнеса:

- наставничество,
- мастер-классы,
- группы повышения качества,
- семинары и тренинги,
- тестирование,
- базы знаний,
- дистанционное обучение,
- личностный рост.

Это конечно же требует определенных затрат. Но обучение персонала – это неотъемлемая часть любого современного бизнеса. Возможно это самая важная его часть в условиях информационного общества.

23.08.2015

## Неблагоприятная внешняя среда? – Тогда всё внимание внутрь!

Бизнес складывается внутри некоторого пространства, наполненного потребителями, конкурентами, регуляторами, продуктами, идеями, финансами, информацией, знаниями, поставщиками, государственными органами. В рамках такого окружения – внешней среды – формируются многие внутренние процессы и объекты. Соотнося свои преимущества и недостатки с внешними возможностями и угрозами, предприниматели в конечном итоге создают относительно оптимальную и устойчивую бизнес-модель. Но наступает такой период, когда внешняя среда ведет себя «неправильно». Точнее сказать, во внешней среде начинают превалировать отрицательные тенденции и угрозы, которые не способствуют активным действиям бизнеса. К таким неблагоприятным проявлениям можно отнести, например, сокращение потребительского спроса, неконкурентное поведение третьих лиц, общие экономические негативные ситуации, реструктурирование рынков, ухудшение предпринимательского климата. Когда всё это становится слишком очевидным и опасным экономисты начинают говорить о наступлении «кризиса».

Очевидно, что в момент кризисных явлений многие возможности для предпринимателя во внешней среде закрываются. Получение нового кредита становится проблематичным и дорогим. Выход на новые рынки – рискованным. Расширение производства или торговых пространств – неоправданным. Что же делать во время кризиса? Остается одно: если внешняя среда не благоприятна, занимайтесь внутренней средой. Это тот самый сложный, но полезный для бизнес-моделей период, когда есть возможность обратиться к их внутреннему строительству. Работа с внешним окружением в такой ситуации неблагоприятный и высоко рискованный труд. А вот подработать внутренние вопросы – оптимальное время. Это значительно дешевле, но может принести большие результаты. Что можно сделать: оптимизировать бизнес-модель, изучить рынок, повысить компетентность кадров, навести порядок с документооборотом, обновить

официальный сайт, подумать о внутреннем бизнес-анализе, проверить учетные системы, сократить издержки, сделать аудит качества продукции, поучаствовать в полезных конференциях. Выбирать следует, конечно же, не из дорогих, а из полезных вещей, которые удобно делать собственными силами бизнеса.

Кризис надо использовать для развития.

## 25.08.2015

### Выдавайте инструмент

Существуют такие должности, которым вроде бы ничего не требуется для работы. Кажется, выдай им персональный компьютер, пачку бумаги, ручку и пусть трудятся себе на благо бизнеса. Это обманчивое представление о таких профессиях как менеджер, аналитик, логист, технолог, бухгалтер, маркетолог. Им, так же, как и простым рабочим специальностям, нужны инструменты. Такие инструменты можно условно разделить на две группы: методические и программные. Не секрет, что специальные правильные программы существенно облегчают работу некоторых профессионалов. И не случайно за лучшие программы приходится платить немалые деньги. Методические же инструменты порой незаслуженно забываются. А ведь это основа работы специалиста – это основное оснащение его работы: методы, правила, технологии, инструкции, практики, модели, формулы. Методические инструменты могут выражаться как в виде некоторых регламентирующих документов, так и в виде некоторого набора приобретенных навыков работника. Приобрести же такие навыки возможно на дополнительных курсах повышения квалификации, конференциях, семинарах.

Можно утверждать, что результативность работы «офисных» специалистов будет зависеть не только от их знаний и опыта, но и от качества инструментов, которые они используют. Подумайте об инструментах, с которыми работают ваши специалисты.

## 11.09.2015

### Открытые и закрытые вопросы

Известно, что в анкетах бывают «открытые» и «закрытые» вопросы. Это могут быть и анкеты маркетингового опроса, и психологического теста, и проверки знаний, или любые другие – не принципиально. Важно помнить, что полностью открытые вопросы без каких-либо вариантов ответов заставляют анкетиремого серьезно задуматься и потратить время скорее на придумывание ответа, чем на его формулирование. Результат тогда не гарантирован, т.е. он может быть даже весьма отличным от вопроса. Лучше все-таки если вопрос имеет несколько примерных вариантов ответа или комментариев по предполагаемому ответу. Это позволяет анкетиремому быстрее и точнее понять, что от него хотят. Человеку проще воспринимать ситуацию на одном или нескольких конкретных примерах.

Аналогично с постановкой задачи работнику или с формулированием проблемы. Когда есть формулировка можно дать дополнительно несколько ориентиров решения проблемы или несколько очевидных примеров для более четкого восприятия проблематики.

## 14.09.2015

### Торговля «уходит в онлайн»

Потребитель имеет все основания свободного выбора. Он выбирает не только продукт, но и место его приобретения. Потребитель начинает искать альтернативное место покупки, когда на рынке мест розничной торговли (реальных точек продаж) существуют некоторые проблемы. При этом поиск осуществляется исходя из предлагаемого ассортимента, удобства расположения, предоставляемых гарантий,

доверительного отношения, дополнительного сервиса и, главное, политики ценообразования.

Торговые сделки перемещаются из реальных точек продаж в онлайн-точки, когда потребитель остается недоволен обстоятельствами покупки. Магазин расположен неудобно, качество товара сомнительно, гарантии не предоставляются, порядок в точке неприемлемый, доверие к продавцу отсутствует, цены кажутся завышенными, ассортимент представляется ограничивающим выбор – вот примерные мотивы отказа потребителя от покупки в данном конкретном месте.

При некотором усредненном уровне торгового сервиса и в развитой конкурентной среде, зачастую главную роль играет ассортиментная политики торгового предприятия. Если от продавца не зависит качество товара, наценка устанавливается средняя по уровню рынка, гарантии чаще берет на себя поставщик товара, то именно выбор конкретного товара из ряда ему подобных, но максимально удовлетворяющего потребность конкретного покупателя, является важным поведенческим аспектом. В связи с этим по некоторым видам ассортимента торговля «уходит в онлайн» - на электронных площадках всегда выбор больше. Несоизмеримо по затратам: выставить товар реально или продемонстрировать его виртуально.

Знакомство потребителя с ассортиментом – это информационная часть процесса покупки, предваряющая совершение торговой сделки. Максимально эффективно решать информационные задачи, да ещё и дистанционно, умеет глобальная информационная сеть. Это ещё один повод для бизнеса иметь «витрину» своей продукции в сети Интернет.

## 15.09.2015

### В чем смысл

В чем основной смысл методических и инструментальных «приемов» менеджмента и дружных с ним маркетинга и экономики, к которым можно отнести:

- проектирование бизнеса,
- бизнес-моделирование,
- экономическую аналитику,
- диаграммы процессов и сущностей,
- схемы принятия решений,
- маркетинговые диаграммы,
- прогнозы и планы,
- финансовые модели,
- сегментирование рынка,
- профилирование клиентов и многое другое?

Основной смысл – думать о тех вещах, которые делаешь или которыми управляешь. Ни одна из технологий управления, ни одна из теорий или практик, ни один из тренингов и ни одна из авторских методик не способны гарантировать 100% успешный результат менеджеру. Успешность достигается за счет понимания управленцем объективных факторов и характера его личных действий и действий его подчиненных, а также последствий таких действий. Многочисленные инструменты и методики помогают думать о проблеме с разных аспектов, помогают не упускать из виду важные детали и всесторонне рассматривать принимаемые решения.

## 17.09.2015

### Искусственный интеллект

Оценивая будущее и прогнозируя развитие технологий, мы зачастую не только пытаемся угадать тенденции расширения науки и техники, но и невольно выдаем желаемое за действительное.

Например, нам очень хочется иметь универсального наимудрейшего помощника в деле принятия непростых решений – искусственный интеллект. Поэтому мы пытаемся

предсказать, когда он будет создан и поступит на службу человеку. Мы даже прикладываем немалые усилия для его создания иногда упуская из виду, что, вообще-то сам по себе «человеческий» интеллект – это продукт биохимический, а не механический. В этом стремлении создать искусственный «разум» мы немного недооцениваем важность такого достижения как потенциал масштабных вычислений, который уже имеет место быть в современной экономике. Распределённые вычисления и большие данные – это не равноценная замена искусственному интеллекту, но гораздо более эффективная чем можно было бы подумать.

Возможно искусственный интеллект не будет создан в ближайшее время, а может даже его не создадут никогда. Есть такие «фантастические вещи» которые человек не в состоянии сделать, но есть такие вещи, которые человек делает, и они в различной степени и на разных этапах заменяют недостижимые идеалы.

## 21.09.2015

### Эпоха красивой упаковки

Ажиотажное потребление можно оценить критически и недовольно назвать его «эпохой массового потребления». Наверно было бы корректнее называть сложившуюся ситуацию на потребительских рынках «эпохой красивой навязываемой упаковки». После определенного уровня исследований в области маркетинга, он стал на службу общественно сомнительного поведения авантюрных производителей, цель которых извлечение прибыли из продажи «упаковки».

Упаковка – это достаточно дешевая компонента в затратах бизнеса на производство товара. Но упаковка играет решающую роль в выборе товара покупателем, особенно для прямых продаж в торговых точках. «Упаковка продает товар», но товар все-таки должен быть в этой упаковке. То есть, потребитель должен, купив товар, качественно удовлетворить свою потребность, а не принести прибыль производителю. То, что представляет «упаковка» должно быть и внутри неё. Однако обещать на упаковке больше, чем она содержит – главный тренд маркетинговых уловок массового сбыта продукции.

Многие уважаемые компании вкладывают убедительные средства в маркетинговые исследования цветовых и шрифтовых комбинаций, изображаемых на упаковочных материалах. Не меньше средств тратится на изучение выгодных мест размещения товара в упаковке. Реклама воспроизводит не потребительские свойства, а фрагменты красочной и призывной упаковки. Упаковка оборачивает всё: хлеб, телевизор, воду, газ, информацию, услуги, время, чувства, деньги... Слишком много упаковки и слишком много желающих обменять её на деньги потребителя. И потребителю сложно устоять под этим натиском упаковочного навязчивого материала.

Думаю, настало время позаботиться и том, чтобы потребитель всё чаще находил внутри упаковки действительно ценный для него товар. Неплохо было бы позаботиться и том, чтобы потребитель умел в какой-то степени противостоять слишком навязчивой упаковке.

## 22.09.2015

### Просто автоматизация

Не каждая попытка внедрить автоматизированную систему управления заканчивается ожидаемым результатом. Проблема кроется в непонимании общих принципов автоматизации, которые основаны на понятии бизнес-процессов и бизнес-объектов.

Наиболее успешными остаются проекты автоматизации бухгалтерского учета. Очевидно, что это благодаря исключительной стандартизации методов и способов учета. Нормативно-правовая база весьма основательна в сфере бухгалтерского и налогового учета и предлагает весьма скромную вариативность при практическом применении. Из-за

этого, автоматизированные системы бухгалтерского учета достаточно просто разрабатывать, внедрять и поддерживать.

Прямая противоположность – это индивидуальные бизнес-объекты и бизнес-процессы. Именно такие индивидуальности обеспечивают конкурентное преимущество и именно их весьма сложно вписать в автоматизированную информационную систему. Разбираемся по пунктам:

- в основе обычной фактической деятельности бизнеса лежит реальная бизнес-модель со своими формальными и неформальными объектами и процессами;
- в основе типовой автоматизированной системы лежит типовая бизнес-модель с её типовыми (усредненными) объектами и процессами;
- в основе, разрабатываемой под заказ, автоматизированной системы лежит техническое задание заказчика, которое описывает видение бизнеса своих объектов и процессов;
- успешность бизнеса напрямую зависит от конкурентоспособности выбранного способа работы, т.е. от оригинальности, оптимальности, устойчивости, защищенности, адаптивности, новизны, технологичности – список можно продолжить;
- типовые бизнес-объекты и бизнес-процессы предлагают типовое ведение бизнеса, которое не даст преимущества на рынке;
- техническое задание не всегда отображает полностью реальные и фактические бизнес-объекты и бизнес-процессы;
- при внедрении типового решения автоматизации бизнес-процессов приходится либо перестраивать полностью работу бизнеса, либо существенно перенастраивать приобретенный продукт;
- при внедрении заказанного решения автоматизации бизнес-процессов приходится одновременно подстраивать текущую работу и вносить доработки в сданную заказчику систему;
- в любом случае неизбежны проблемы подгонки и взаимной притирки реальных бизнес-процессов и тех, которые нашли отражение в программном коде и интерфейсе.

Отсюда возникает вполне справедливое умозаключение. При потребности провести автоматизацию определенных процессов в бизнесе, в любом случае, придется их перестраивать частично или полностью. А значит наиболее удобным является разработка автоматизированной системы на основе типового функционального ядра с возможностями и инструментами гибкой разработки конкретного прикладного решения с использованием типовых шаблонов для отдельных стандартных объектов и процессов.

## 29.09.2015

### Тренироваться надо постоянно

Тренировки – это единственный способ приобрести навыки.

Правильные профессиональные тренировки – это единственный способ приобрести правильные профессиональные навыки. И, кстати, нужен профессиональный тренер.

Тренировать с одной стороны сложно – необходимо много знать и уметь самому, а с другой стороны просто – кто сможет проверить квалификацию тренера, если заведомо понятно, что к нему на тренировку придет учиться человек не обладающий достаточными знаниями и умениями в целевой области. Приходится очень аккуратно подбирать тренировки (тренинги). Вот что прежде всего для этого нужно сделать:

- проверить программу обучения (тренировки);
- проверить авторов программы обучения – их квалификацию и опыт;
- оценит действительно ли программа обучения предлагает то, что нужно, или в ней слишком много лишнего;
- проверить тренера – его квалификацию и опыт, предыдущие курсы, предыдущих обученных;
- проверить место тренировки – устраивает или нет;

- попросить пробную тренировку.

Если что-то не устраивает – это повод получить скидку или поискать другой тренинг.

## 03.10.2015

### Экономические проблемы

Экономические проблемы можно решать только экономически, опираясь на экономические знания и опыт, используя экономические инструменты и проекты.

Никаким образом не удастся решить экономическую проблему:

- создавая комиссии;
- организовывая конференции;
- выпуская приказы;
- заявляя особые мнения;
- общаясь с прессой;
- вынося выговоры;
- раздавая премии;
- собирая совещания;
- посещая выставки;
- игнорируя практические советы.

## 07.10.2015

### Примерно три года

Некоторые экономисты и аналитики считают, что за три года на рынке меняется ситуация и использовать статистические данные за более поздний период не имеет смысла. Отчасти они правы. Трехлетний период – это примерно тот срок, который позволяет проводить оценку экономических, маркетинговых и управленческих данных для получения наиболее адекватного прогноза на ближайший период (примерно, на ближайший год). Применение анализа более длительного периода, например, пятилетнего, не даст большей уверенности в результате, но потребует больше усилий (в том числе и временных затрат).

Причины «трехлетнего» подхода можно проиллюстрировать так:

- базовым периодом, формирующим законченный цикл, является традиционно год – это основано на календарной сезонности, на финансово-отчетном закрываемом периоде, правилах государственного планирования и регулирования, зависимости от конъюнктурных факторов;

- при внесении важных изменений в работающую бизнес-модель, в течение первого года непосредственно реализуются необходимые изменения – год реализации изменений;

- после первого года изменений бизнес-модели, второй год является контрольным и показательным для сравнения измененной бизнес-модели и существовавшей ранее, до изменений – год сравнительного контроля;

- после второго года, когда бизнес-модель уже работает в измененном состоянии, третий год позволят оценить эффективность изменений бизнес-модели, предложить необходимые коррективы и подготовиться к ним – год критического переосмысления;

- на четвертый год вновь изменяется бизнес-модель.

Учитывая постоянные изменения бизнеса и множественность таких изменений, можно говорить о том, что три года назад бизнес-модель по которой работала компания очевидно является другой. Если же детально не понимать, в чем суть каждого изменения бизнес-модели, и внимательно не отслеживать его влияние на экономические учетные данные, то принимать во внимание показатели, например, четырех летней давности для прогнозирования развития ситуации в ближайшем будущем году не имеет практического смысла. Они всё равно будут о другой, существовавшей раньше модели ведения бизнеса.

Исторические данные более чем трехлетней давности полезны для анализа стратегии в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

## 08.10.2015

### Экономическая целесообразность

Одним из важных критериев отбора проектов для практической реализации является экономическая целесообразность. Даже для общественных, социальных, гуманитарных, просветительских и иных проектов и мероприятий – главное разработать, обосновать и обеспечить экономическую их целесообразность в самом широком смысле этого значения. Проект должен «окупиться» и затраты должны быть, по крайней мере, возмещены. Не стоит забывать и про стоимость денег при оценке затрат проекта.

Почему это важно?

Любой проект так или иначе отвлекает дефицитные ресурсы, требуя определенной постановки достижимых целей и формируя управленческую структуру. Если при этом проект не будет возмещать всё это и давать положительный эффект, то он ограничит развитие иных, возможно более важных и эффективных проектов, которые по тем или иным причинам не рассматривались как альтернативные или вышли на рынок позже.

Правильно посчитанный положительный экономический результат любого проекта – это один из главных мотивов его реализации.

## 10.10.2015

### Event-сайты

В глобальной сети есть сайты-визитки, есть сайты интернет-продаж, есть сайты-справочники, есть социальные сети и ещё множество разных сайтов. А вот есть среди них такие интересные и полезные сайты, которые посвящены конкретным событиям: выставкам, конференциям, семинарам, праздникам – для всех них главной особенностью является привязка ко времени и месту.

Когда заходишь на некоторые такие Event-сайты, но уже после прошедшего события, почему-то хочется ещё раз напомнить их особенности.

Event-сайты предназначены:

1. Для предварительной подготовки клиентов к предстоящему мероприятию, в том числе:
  - a. Мотивация клиента прийти на мероприятие (предоставьте клиенту всю информацию необходимую для полноценного, взвешенного, релевантного принятия решения по участию)
  - b. Подготовка клиента непосредственно к мероприятию (клиент должен подготовиться к мероприятию – ему потребуется помощь: как минимум место и план мероприятия, расписание, инфраструктура, доступ к мобильной связи, шаблоны и графики, предпочтения форматов участия и т.п.)
  - c. Помощь в планировании работы на мероприятии (клиент должен правильно спланировать свою работу – удобный график и расписание мероприятия и дополнительная подробная информация по происходящему, предварительные данные по участникам и их предпочтения, возможные способы взаимодействия)
2. Для сопровождения клиента на мероприятии, в том числе:
  - a. Обеспечение клиента необходимыми материалами и новостями (появление клиента на мероприятии должно быть для него рабочим и эффективным событием, пусть он получит всю необходимую информацию и навигацию, пусть он будет четко проинформирован, в том числе и об оперативных изменениях, о

- присутствующих и отсутствующих участниках, о дополнительных возможностях общения)
- b. Сопровождение плана клиента в рамках мероприятия (в том или ином виде у клиента Event-события всегда есть определенный план и ему можно и нужно помочь в реализации этого плана – добавьте персональных помощников, удобных планнингов, понятных инструментов общения, онлайн-уведомлений)
  - c. Поддержка и координирование клиента на мероприятии (в зависимости от уровня мероприятия, оно должно быть правильно и эффективно организовано, а значит управляемо – для этого следует правильно наладить поддержку и координирование клиентов, и не забываем о непредвиденных ситуациях)
3. Для поддержки клиента после мероприятия, в том числе:
- a. Предоставление клиенту материалов и информации о прошедшем мероприятии (по итогам события, любой кто его посетил имеет определенное право воспользоваться его результатами, то есть получить доступ к некоторым информационным материалам, публикациям, отчетам, пусть даже и рекламно-презентационного характера)
  - b. Поддержка клиента по подведению итогов его участия в мероприятии (свой план клиент реализовал или не реализовал на мероприятии, чтобы это понять, и чтобы сделать какие-то дополнительные вещи клиент должен получать поддержку – пусть это будут сводные итоговые данные и шаблоны отчетов, пусть это будут резюмирующие публикации и каталоги)
  - c. Обеспечение взаимодействия после мероприятия (after-event communication) (возможно клиент упустил, не успел что-то сделать на мероприятии или не сумел с кем-то встретиться, надо помочь ему наладить контакт с участниками мероприятия)

И всё Event-сайт должен делать в цикле, если мероприятие повторяющееся, постепенно формируя информационную базу по прошедшим и предстоящим событиям.

Но вот непонятны причины, почему на некоторых Event-сайтах, игнорируются элементарные нормы приличия и после завершения событий, максимум на что приходится рассчитывать – это фотоотчет и краткие новостные заметки о произошедшем.

**19.10.2015**

## **Профессионализм, ответственность, мотивация и терпение**

Очень часто мы обращаем внимание и оцениваем специалиста, будь он экспертом или соискателем на должность, думая о его профессиональной подготовке и квалификации. При этом забываем, что даже высококвалифицированный специалист может допускать массу ошибок и неточностей, может нарушать сроки важных работ, может вести себя безответственно и непрофессионально. В определённой степени профессионализм человека замещается и усиливается несколькими другими его качествами.

Например, ответственность – это то, что позволяет специалисту компенсировать профессиональные знания или опыт за счет понимания необходимости выполнять работу правильно, по регламенту и в установленные сроки. Или мотивация – то, что заставляет даже при недостатке профессиональных знаний и опыта, изучать и исследовать проблемную область, заинтересовано обращаться к другим специалистам и обобщать их рекомендации или замечания. Не маловажным является терпение – то, что помогает наращивать постепенно и целенаправленно профессиональные знания, опыт.

Одного профессионализма почти всегда бывает мало для получения действительно высоких результатов.

20.10.2015

## Меньше рекламы – больше знаний

Когда посещаешь некоторые выставки, конференции или семинары сталкиваешься с тем, что они наполнены оптимистичными сообщениями и положительными отчетами о достижениях и успехах некоторых компаний, которые сопровождаются заманчивыми предложениями поступать также и внедрять у себя исключительно полезные «штуки, которые доступны именно сейчас с персонализированной скидкой».

Но реальный бизнес ожидает увидеть на таких мероприятиях совершенно иное. Для него важна практическую пользу от участия – он ведь тратит на это свои заработанные ресурсы. Представители бизнеса ожидают погрузиться в проблематику обсуждаемой темы. Профессионалы ищут не общие доклады о том, как хорошо стало в такой-то компании после применения новой технологии (инструмента, метода, ресурса), а стараются определить для себя: что сулит тот или иной подход, сколько это будет стоить, какую выгоду принесет, какие ошибки допускаются и как их исправлять, на что обратить внимание, какие альтернативы возможны, когда начнутся большие проблемы и ещё много всего подобного.

Может быть с этим связано слишком низкая заинтересованность бизнеса в проводимых тематических выставках и конференциях. Может быть надо меньше рекламировать себя и свой продукт, а больше рассказать о тех проблемах, которые следует научиться эффективно решать.

01.11.2015

## Предел прочности

Понятие предела прочности существует не только в сфере материального производства, но и в экономических системах – напряжение свыше которого наступает разрушение. Но в экономике сложно вычислить пределе прочности отдельного субъекта или системы субъектов. Прогноз данной величины осложняется сильными индивидуальными особенностями, различными взаимными партнерскими, регулирующими и рыночными связями.

Но забывать про существование и фатальность для бизнеса такого понятия как «предел прочности» не стоит. Разрушение бизнеса – это событие, которое не обладает обратимостью.

04.11.2015

## Программа лояльности

Добросовестный маркетинг исследует рынки и изучает предпочтения потребителей, их поведение и предлагает бизнесу интересные и полезные инструменты «общения с клиентами». Видя успешность разных маркетинговых приемов, методик, технологий, бизнес, не разбираясь в них досконально, начинает их активно применять. Попытки закачиваются порой безрезультатно, а на их основе делаются скорые выводы о неприменимости, сложности или бесполезности некоторых инструментов маркетинга. Этому интенсивно способствуют, навязывающие свои услуги, агрессивные маркетинговые агентства, представляющие себя высокими профессионалами на стадии поиска клиентов. А уже после совершения сделки предлагают в помощь бизнесу скромные возможности посредственных маркетологов.

Программа лояльности – мощный инструмент маркетинга для взаимодействия с клиентами. Заинтересовать и вовлечь клиента в сферу бизнеса и предложить совершать не разовые покупки (сделки), а эффективную цепочку покупок (сделок). Программа лояльности – это постоянное общение с потребителем, которое ориентирует его на

особенности конкретного бизнеса и позволяет приобрести не только товар или услугу, а осознанно и мотивировано удовлетворять свою потребность в течение некоторого времени. Соответственно, программа лояльности всегда должна включать информационную и мотивирующую составляющие, а также дополнительный сервис (бесплатный или по заниженной стоимости). И практически всегда, программа лояльности подразумевает персонализацию – что весьма сложно для бизнеса и эффективно может поддерживаться только в рамках определенной ИТ-инфраструктуры. Такие штуки как накопительная скидка, аукционные продажи, дисконтные карты, рассылка сообщений, сегментирование клиентов – это только элементы программы лояльности и не самые важные.

## 08.11.2015

### Страхование бизнеса

Важным инструментом защиты бизнеса от рисков является страхование. Экономические субъекты подвергаются множеству рисков в своей деятельности. При этом риски возникают и угрожают бизнесу не только в периоды экономических кризисов и проблем, но во времена экономического роста и стабильности. Перечень потенциальных рисковых событий, угрожающих экономическим субъектам, постоянно расширяется и будет расширяться из-за повышения сложности используемых технологий и технологических инструментов, интенсивного и все более тесного взаимодействия субъектов, фактической и регуляторной зависимости от разных структур. Если компания не хочет потерять всё в одночасье и столкнуться с непреодолимыми последствиями чрезвычайного события, она должна задумываться и защищаться от наиболее вероятных и губительных рисков.

Бизнес не всегда правильно понимает цели и принципы управления рисками и страхования, как одного из его действенных инструментов. Страховые компании мало уделяют внимания собственному позиционированию как институтов, предлагающих удобные и понятные инструменты для риск-менеджмента. Намного проще ограничить себя простыми продажами страховых полисов, а потом, по большей части, пассивно ожидать сколько «на круг будет выплат по страховым случаям».

В перечне актуальных задач бизнеса – защита от рисков и страхование не на первых местах, а постоянный дефицит финансовых средств заставляет предпринимателей думать об иных важных и неотложных вещах. В итоге – бизнес всё меньше защищается от рисков и всё меньше страхуется, как следствие – снижается его эффективность и устойчивость на рынке. И он всё меньше стремится стать клиентом страховой компании.

А ведь страховщики могли бы предлагать не только страховые продукты, но и дополнительные услуги по поддержке бизнеса в условиях рисковых операций (консалтинг, координирование, юридическое сопровождение и другое). Страховой полис может быть своеобразным «допуском в клуб» низко рискового бизнеса. Ведь это выгодно и страховому бизнесу. Чем меньше рисковых событий будет у клиента и чем меньше страховых случаев будет зафиксировано, тем устойчивей пул клиентов и меньше выплаты по контрактам на страхование, не говоря уже о возможности получать доход от оказания дополнительных услуг.

## 11.11.2015

### Расчеты затрат и доходности проектов

По любому проекту, прежде чем он будет реализован, должны быть проведены финансово-экономические расчетные и оценочные процедуры. Важно ответить на следующие вопросы в этой связи.

1. Что доказывается расчетами? Доказывается ли невозможность реализовать проекта или, все-таки, делается попытка обосновать возможность исполнения проекта в рамках сложившейся благоприятной или неблагоприятной конъюнктуры.

2. Какие расчеты выполнить? Комплект расчетных форм и выходных результатов должен быть конечен, адекватен, релевантен и объективно отражать все важные стороны проекта.

3. Что делать с результатами расчетов? Результаты расчетов – это основа для принятия решения о целесообразности реализации проекта, а также решений по доработке проекта. Если результаты расчетов и оценки не применяются в дальнейшем для изменений проекта и контроля его исполнения, то они не нужны в принципе.

4. Кому показывать расчеты? Финансово-экономические расчеты и оценка проекта формируется и представляется в конкретном виде, в зависимости от того, кому предполагается их продемонстрировать.

5. Кто будет делать и проверять расчеты? Итоговый вид и результат оценки проекта всегда будет зависеть от исполнителей. В какой-то степени в зависимость от их профессионализма и мотивации ставиться в целом оцениваемый проект.

6. Когда делать расчеты? Для каждого проекта следует правильно выбирать момент корректной финансово-экономической оценки. С одной стороны, проект уже должен быть в целом понятен, но с другой стороны, результаты проведенных расчетов и оценки должны иметь возможность повлиять на отдельные элементы проекта, если необходимо улучшить результативность проекта в целом.

При этом обязательными были, остаются и будут:

- финансово-экономический расчет затрат на проект по всем основным статьям;
- финансово-экономическая оценка доходности (результата) проекта;
- экономическая оценка эффективности проекта;
- маркетинговый расчет по клиенту и рынку;
- управленческий календарный расчет графика проекта.

Дополнительные расчеты и аналитика будут зависеть по составу и приоритету от специфики конкретного проекта.

## 12.11.2015

### С чего должен начинаться бизнес?

Наверное, бизнес должен начинаться не с идеи, а с сильного желания реализовать идею. То есть, все-таки, мотивация важнее.

## 17.11.2015

### Бизнес без экономики – возможно ли?

Удивление, иногда, вызывает упорство некоторых предпринимателей игнорировать экономику, как основу эффективного бизнеса. В первую очередь оно бросается в глаза, когда не находишь в штате компании профессионала в области экономики и финансов. По отдельным вопросам и поговорить-то не с кем.

Бухгалтеру в этом смысле повезло - на его защите стоит государство, фактически обязав иметь в структуре бизнеса специалиста, который собирает по государственным же нормативам, нужные для пристального контроля поведения бизнесмена.

Поэтому не стоит удивляться, что многие проекты и инициативы начав бурный рост и показав активную рыночную позицию, со временем запутываются в поведении и эффективности, переходя в постоянно-сворачивающийся, длительный и, порой, мучительный бизнес-актив. Что особенно наглядно демонстрируется в периоды нестабильной ситуации на рынках и неблагоприятной конъюнктуры.

Кажется, уже практика доказала, что бизнес без объективной экономики не возможен. На любой стадии: от зарождения и разработки идеи, когда необходимо четко и планомерно вести проект с минимальными затратами и рисками, обдумывая финансово-экономическую модель будущей компании, до продажи доли новому партнеру способному добавить новые силы и свежие решения.

## 19.11.2015

### Дисциплина и сроки

Взятые на себя обязательства следует выполнять в полном объеме – из этого складывается репутация бизнеса. Причем выполнять в установленные такими обязательствами сроки. Но здесь всегда кроется одна проблема, которой посвящено множество исследований и размышлений, в том числе в рамках теории и практики управления организационными структурами. Это умение адекватно и объективно оценить сроки выполнения взятых обязательств. Даже имея полную уверенность в необходимости и реализуемости некоторого проекта (работ), мы зачастую некорректно рассчитываем сроки, тем самым создаем репутацию необязательного исполнителя. В ряде случаев это имеет финансовые последствия в виде пени и штрафов по контракту.

Правильный расчет сроков поставки товара, выполнения работ или оказания услуг никогда не бывает абсолютным. Поэтому лучше добавлять до 5-10% длительности на любой заявленный срок и не забываем о нерабочих днях. Сроки лучше округлят в большую сторону до целых недель, месяцев, кварталов. В зависимости от позиции партнеров, можно и сократить длительность реализации проекта, однако все-таки это договорные вещи, требующие объективного урегулирования позиций. Пусть и партнеры знают, что вы назвали сроки с запасом.

Но только немедленно приступайте к исполнению принятых обязательств в строго обозначенную дату старта. Отложив начало проекта на один день, вы отложите его завершение на два.

## 22.11.2015

### Менеджмент и специализация

Информационные потоки давят на рынки и бизнесы всё больше и больше, заставляя активно обращаться к специальным средствам. Специальные средства требуют специализации. Однако, специализация великолепна для исполнения вполне конкретных работ в рамках стабильного бизнес-процесса.

Но есть много работ, которые плохо выполняются в рамках конкретной специализации. К ним относится менеджмент. Абсолютно невозможно принять удачное, экономически-эффективное, оптимальное по риску, релевантное решение, если управленец не обладает достаточными и широкими компетенциями, не ограниченными узкой профессиональной специализацией. Именно поэтому при назначении квалифицированных сотрудников на руководящие должности требуется дополнительная подготовка в сфере финансов, маркетинга, экономики, менеджмента, информатики, психологии.

## 10.12.2015

### Банки тоже защищают от рисков

Риск-менеджмент – это достаточно сложная и комплексная часть специализированного менеджмента. Множество простых вещей, которые повседневно используются в практике управления имеют непосредственное отношение для управления рисками. Арсенал инструментов по борьбе с неблагоприятными вероятностными событиями включает весьма традиционные и порой недооцененные банковские продукты.

Рассмотрим два основных вида банковских продуктов - депозиты и кредиты - с точки зрения применения их в качестве инструментов управления рисками.

Депозит – это прямое резервирование денежных средств на случай возникновения рисков события. В этом качестве формирование дополнительного банковского счета с определенным резервным фондом на уровне эффективного расчетного значения может

быть весьма полезным при наступлении неблагоприятного события. Правильный выбор банковского учреждения, размер хранимого на депозите резерва и условия обслуживания депозитного счета – это принципиальные вопросы, требующие осмысленного решения. Не помешает застраховать такой депозит. Возможны и варианты двойного резервирования, распределения резерва по нескольким банкам, усиленные меры по страховой защите резервов.

Кредит – это гибкий инструмент риск-менеджмента, который может обеспечить защиту как от краткосрочных, так и от долгосрочных рисков. Кредиты для закрытия кассовых разрывов – это защита от финансового риска, связанного с прогнозируемой нехваткой денежных средств в определенный период. Кредиты для пополнения оборотных средств – это защита от риска снижения экономической эффективности в связи с опасностью замедления оборачиваемости ресурсов и экономического развития компании. Кредиты на расширение бизнеса (приобретение основных средств) - это защита от рыночного риска потерять определенную долю на целевом рынке.

С точки зрения риск-менеджмента у банков и страховых компаний много общего. И те, и другие предлагают достаточно эффективные инструменты защиты от рисков. Надо только грамотно уметь ими пользоваться.

## 12.12.2015

### Сложные технологии для массового пользователя

Настало время, когда широкому кругу пользователей становятся доступны все более сложные и важные компоненты и технологии, а также товары и услуги, которые на их базе созданы. Сегодня уже каждый имеет портативный компьютер в формате смартфона со множеством встроенных регистрирующих датчиков способных определять положение в пространстве, делать снимки и видео, вести аудиозапись и много чего ещё. На основе мобильных вычислительных технологий, для бизнеса стали доступны новые формы общения и взаимодействия с клиентом. Теперь ещё проще и удобнее купить нужный товар или получить актуальную услугу. Многие маркетинговые и договорные процессы завязаны на новые эффективные технологии.

Однако рядовой пользователь иногда может быть введен в заблуждение кажущейся простотой выполнения определенных действий. Он не всегда умеет оценить последствия своего поведения, поскольку очевидно, что не обладает широким кругом весьма специфичных знаний. И не всегда безопасно для пользователя, когда сложные инструменты, оборудование, механизмы или технологии, в которых он мало что понимает, становятся ему доступны, причем доступны всегда и везде.

В качестве примера - банковские онлайн-операции, а именно взятие кредита. Это весьма ответственно и сложно правильно оценить свои силы в экономическом плане, оценить конъюнктуру и финансовые риски, чтобы взять кредит, пусть даже потребительский. Но дела теперь обстоят так, что это сделать стало элементарно: буквально "нажатием одной кнопки" (как говорится в одной рекламе сомнительного банковского учреждения). А между пользователем и кнопкой "взять кредит" не стоит никого, кто мог бы подсказать или посоветовать, как вести себя профессионально и безопасно. Необдуманное взятие на себя обязательств по кредиту может закончиться весьма плачевно и банк, который так дружелюбно «раздавал» кредиты «одной кнопкой» в какой-то момент станет жестким и непреклонным в своем юридическом желании вернуть выданные деньги с щедрыми процентами.

В общем, обучение становится важным фактором грамотного и безопасного использования широко доступных, но сложных товаров, услуг, технологий, инструментов, информации.

## 13.12.2015

### Начинают профессионалы

Первыми новые технологии начинают осваивать любознательные профессионалы. И к этому стоит быть готовым любому бизнесу при создании нового продукта или услуги.

Профессиональные потребители обладают достаточными знаниями и опытом, чтобы принять что-то новое, способное удовлетворить имеющуюся и частично осознанную потребность. Они способны адекватно воспринять продукт (услугу), критически оценить применимость и предложить некие предложения по его доработке.

Именно компетентные, мотивированные и активно обучающиеся пользователи (клиенты) дают весьма ценные советы по доработке и корректировке продукта (технологии). Именно они готовы будут вам сообщить о найденных ошибках, а потом ожидать их исправления. Эффективная и полезная доработка продуктов и технологий возможна только при активной помощи заинтересованных профессиональных пользователей.

## 18.12.2015

### Производительность труда: бесполезная и отрицательная

Оценка производительности труда в стоимостном выражении – это бесспорно важная характеристика для анализа на макроэкономическом уровне. На уровне микроэкономики приходится понимать не только величину, но и суть производительности как отдельных структурных единиц, так и их взаимодействия.

Производительность труда, выраженная в количественном виде, характеризует экономический субъект или группу субъектов в целом. Для детального понимания такого производительного процесса, как результативность труда сотрудников конкретного бизнеса, важно исследовать в чем суть и конечный вклад их в общий финансовый результат.

Качественно можно говорить, например, о таких видах производительности труда как "бесполезная" или "отрицательная".

*Бесполезная* производительность труда – это производство такого продукта или выполнение такой работы, которая не востребована рынком (потребителем) или оценивается рынком негативно.

*Отрицательная* производительность труда – это производство такого продукта или выполнение такой работы, которая отвлекает ресурсы (различные, в том числе финансовые) от производства продукта и выполнения работы, которые востребованы рынком и признаются более полезными для потребителя.

Иными словами, на уровне макроэкономики, если бизнес произвел невостребованный товар на некоторую сумму, то очевидно она будет учитываться в определении общего уровня производительности труда. На уровне микроэкономики, производство невостребованного товара стоит рассматривать и анализировать отдельно как бесполезную или отрицательную производительность, которая подлежит обязательной корректировке.

## 21.12.2015

### Ответственность и выбор

Убежденность в том, что контрагент в силу прямого действия нормативного права обязан выполнить определенные условия, сказывается на тщательности выбора такого контрагента.

Когда мы выбираем исполнителя по сделке и заключаем контракт, мы не всегда отдаем отчет в том, что несем определенную ответственность за исполнение выбранным контрагентом условий по подписанному договору. О чем это? Нет не о безусловном

исполнении обязательств одной стороной, которые влияют на исполнения обязательств другой стороной. Это непосредственно о том моменте, когда осуществляется разумный и взвешенный выбор стороны по договору.

Предприниматель должен оценивать риски и допускать, что его контрагент может нарушить обязательства по договору и даже может нарушить какие-то установленные законодательные нормы. Не стоит ожидать, что контрагент будет действовать исключительно в рамках действующих законов и правил. А стоит тщательно проверять его исполнительскую дисциплину и репутацию. Понадеявшись на закон и на «увещевания», что дескать он все равно никуда не денется и выполнит «всё что должен», можно сделать неправильный выбор в пользу ненадежного исполнителя. А неразборчивый выбор в определенном смысле провоцирует недобросовестный бизнес, ссылаясь на свою очевидную ответственность перед законом, активно предлагать сомнительные сделки на рынке.

Излишняя самоуверенность пока не шла никому на пользу, в том числе и при выборе партнера, поставщика или подрядчика.

## 23.12.2015

### Подмена названием

Практика сомнительного маркетинга доказывает, что простую и очевидную вещь можно продать в яркой упаковке с эффектным названием. Возьмите что-то элементарное, придумайте броское, убедительное название с применением специальных терминов, сокращений или маркеров и агрессивно предложите на рынке новый продукт.

Пример тому – landing page: красивое название с некоторой метафоричностью и оттенком реальности и стабильности. Не исключая удобство использование самого термина для целевых (якорных) страниц сайта, нельзя не заметить, что название используется для широкого продвижения на рынке услуг по разработке и поддержке интернет-контента особого рода. Слишком много внимания и мало понимания в этом «шуме» вместо действительно важных и востребованных на рынке качественных услуг по разработке и поддержке результативных сайтов с оригинальным контентом и задачами.

Эффект «подмены названием» - это когда вместо предложения потребителям действительно востребованного продукта или услуги для удовлетворения насущных потребностей, предлагается некоторый старый или суррогатный продукт (услуга) под пышным привлекательным названием. Подмена названием вынуждает всё чаще задумываться над разницей, между тем что мы покупаем и тем что нам продают.

## 25.12.2015

### Сокращение затрат в кризис

Бизнес основан на теории и опыте реальной экономики и не стоит его создавать, игнорируя экономические знания и практику. Выбор поведения при наступлении кризиса на рынке в целом или в рамках отдельных сегментов должен всегда основываться на разумном экономическом подходе. А значит потребуются привлечение грамотных экономистов, аналитиков, управленцев, маркетологов. И если вы захотите на этом сэкономить будьте готовы к тому, что ваш бизнес сократится или вовсе исчезнет. Именно поэтому в кризисный период исчезает много бизнес-структур – это те, кто решил игнорировать экономические знания и опыт.

Кризисный период – это очевидное сокращение спроса. Многие экономисты советуют снижать в этот период издержки. Это важно для того, чтобы с одной стороны сократить реальные расходы бизнеса для увеличения рентабельности, а с другой стороны, чтобы была возможность предложить на сжимающиеся рынки товар или услугу по более низкой цене. Снижение цены – это самое правильное экономическое поведение в период кризиса. Многие возразят – ведь это означает снижение доходности! Но ведь она и так снизится из-за падения спроса. А вот с более дешевым товаром (услугой) есть

возможность заместить на рынке нерасторопных конкурентов и завоевать признание потребителя, получив от него дополнительное вознаграждение. Товар или услуга по более низкой цене всегда будут получать большую долю на рынке. Но самое сложное в практике бизнеса – это снизить цену на продукт. Как с практической, финансовой точки зрения, так и с точки зрения морально-волевой. Вот здесь крайне важно поддержать удешевление продукта реальным сокращением издержек. Сокращать же издержки, как правило, удастся только за счет оптимизации транзакционных вторичных процессов. И конечно же не стоит пытаться сокращать издержки по бизнесу за счет удешевления полезных трудовых ресурсов. Ка ни странно, но в период кризиса, эффективный бизнес сохраняет или даже увеличивает затраты на профессиональную команду, чтобы поддержать экономически разумное, профессиональное и оптимистичное поведение на рынке. Хуже всего, когда в кризис, из-за нерациональной кадровой политики бизнес покидают профессионалы. А именно наиболее компетентные специалисты уходят первыми, когда руководство начинает паниковать и принимать «странные» меры по стабилизации финансового результата.

## 26.12.2015

### Проблемы с информационными инструментами

Особенность некоторых программных продуктов – это их максимальная универсальность. Например, наиболее популярные решения для офиса мы знаем под брендом Microsoft Office. Универсальный редактор текстов Word – это чистый белый «лист», на котором вы можете сделать всё что угодно: написать текст, нарисовать графику, немного посчитать, элегантно распечатать, оформить таблицу, изобразить диаграмму. Или универсальный калькулятор Excel – это тот же самый чистый белый «лист», структурированный в вычисляемые ячейки, в которых вы можете: написать текст, нарисовать графику, много посчитать, элегантно распечатать, построить большую таблицу, изобразить диаграмму. Такие программы – это спасение для офисного работника, у которого разнообразные по содержанию задачи, но сводящиеся к одному и тому же результату – собрать, обработать и представить информацию в удобном виде. Word и Excel настолько полюбили, что применяются в том числе и для автоматизации определенных задач по обработке данных по сложным алгоритмам с применением средств VBA (Visual Basic for Application). Однако широкое их использование в бизнесе говорит нам о двух важных проблемах.

Во-первых, на рынке отсутствуют удобные программные инструменты для эффективной работы с информацией, поэтому приходится пользоваться максимально универсальными продуктами.

Во-вторых, бизнес плохо умеет выстраивать эффективную работу с информацией.

Зачастую, обработка информации осуществляется в ручном режиме и на это затрачивается масса времени. Применение же специализированных инструментов, разрабатываемых «под заказ» - дорого и сложно. В ход идут простые средства типа Word и Excel. Наиболее продвинутые пользователи, используют Access и расширенные возможности VBA. Это лишь частично решает проблему для разовых задач и практически ничего не решает для регулярных сложных процедур. Проблема в умении выстроить информационную автоматизированную систему на уровне целого бизнеса или отдельные бизнес-слоев, которая максимально облегчит работу, организует и скоординирует работников, объективно позволит следить за состоянием бизнеса и предупредит о возможных проблемах. Это непросто, да и к тому же слишком мало действенных и удобных программных инструментов для поддержания комплексного решения таких задач. Активная информационная позиция бизнеса просто должна подкрепляться профессиональными программными продуктами.