



2015

CEE-SEC(R)

Разработка ПО

# Управление заинтересованными сторонами проектов - опыт компании СимбирСофт

Каштанкин Илья  
Директор

[www.simbirsoft.com](http://www.simbirsoft.com)

# **О компании**

- **Предоставляем услуги по разработке ПО с 2001 года**
- **Клиенты — IT-компании США, России, Великобритании**
- **Более 200 человек**
- **Офисы в Бостоне, Ульяновске, Димитровграде, Москве**

# Точка отсчета

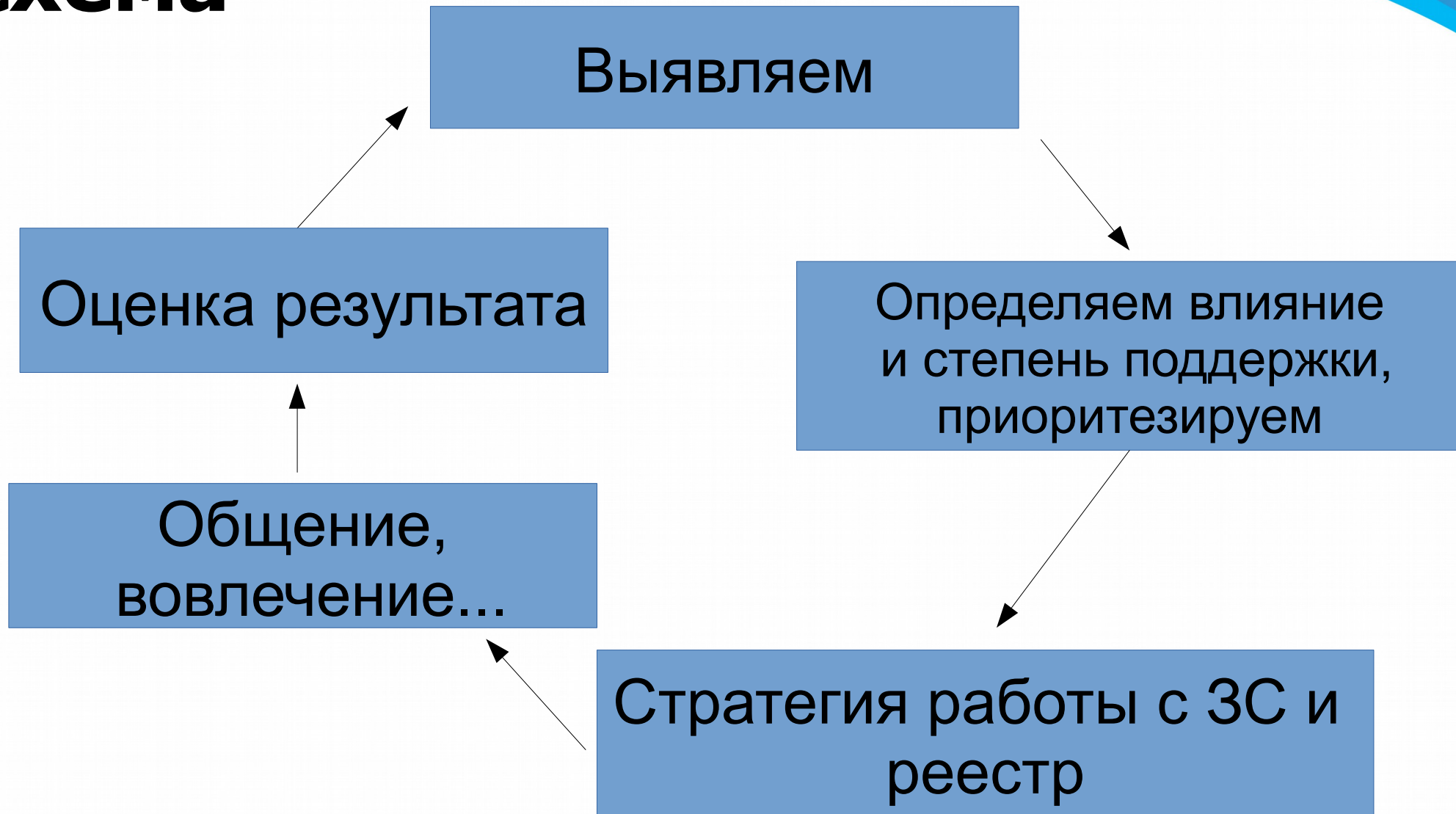
- **Не затрагиваем этап продаж**
- **Есть статистика по текущим и завершенным проектам — около 300 кейсов**
- **Анализ ЗС в нашей компании — это командная работа**
- **Проекты — команда со стороны СимбирСофт 7-25 специалистов, сроки 3-15 месяцев.**

# Допущения

**Опыт отдельно взятой компании, который преломлен через призму сознания ее директора может не совпадать с абсолютным кармическим устройством вселенной и не может считаться единственно верным.**

**Выявленные цифры и шаблоны носят вероятностный характер**

# Общеизвестная циклическая схема



# Кто же есть ЗС? Начало ЭВОЛЮЦИИ



Вася Пупкин — РМ



John Smyth — customer

# Показательный пример



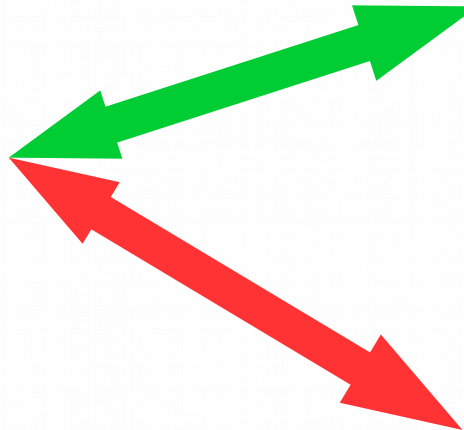
Вася Пупкин — PM



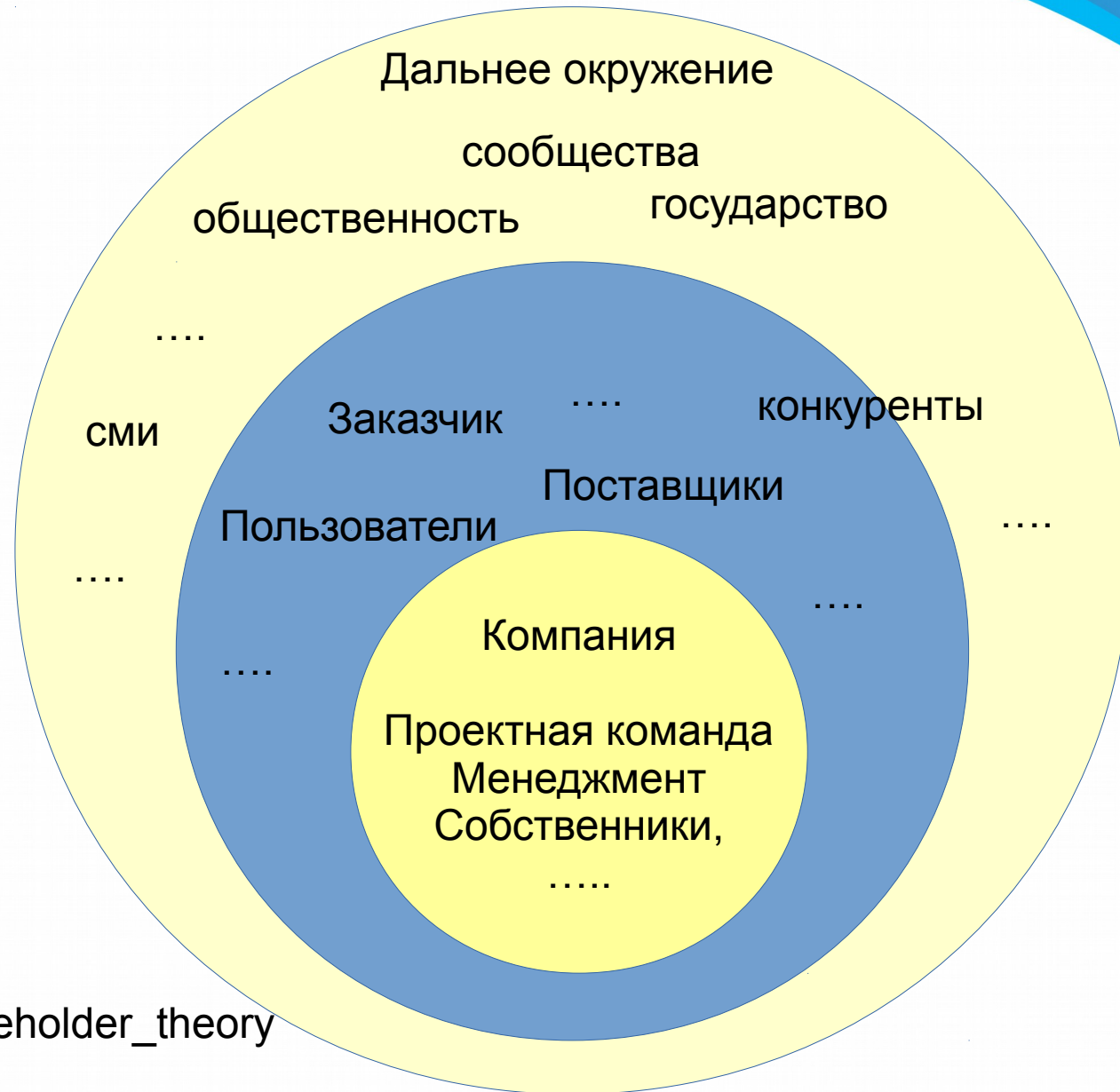
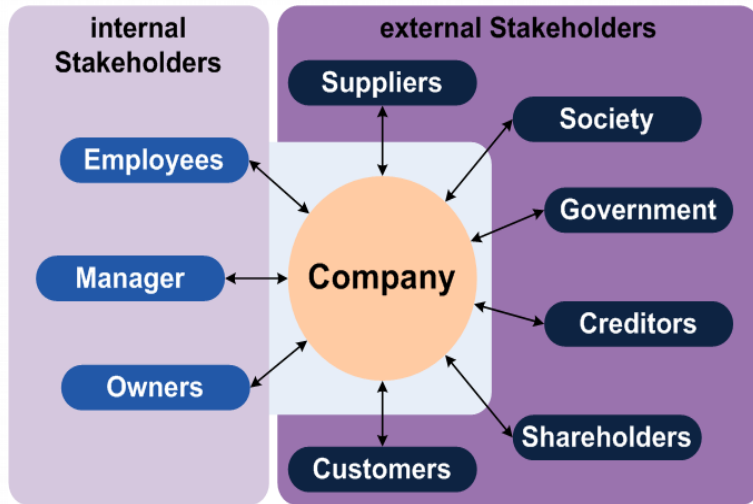
Иван Иванович Иванов —  
компания «А» - 2011 год



Иван Иванович Иванов —  
компания «В» - 2012 год



# Классика не помогает





# Добавим практичности



# Как это узнать?

- 1. От отдела продаж**
- 2. От руководства**
- 3. История сотрудничества**
- 4. Сми**
- 5. Соцсети**
- 6. Задать одиноковый вопрос всем**
- 7. «Расскажите о вашей компании»**
- 8. Презентация на территории клиента, посмотреть все своими глазами**
- 9. Вместе попить чай/кофе/лимонад**
- 10. Тест на принятие решения**

# Что нужно узнать вначале?



- **Культура**

«Ошибся-уволен», «Легенды про лидеров», «власть экспертов, .....»

- **Формальная структура**

Как часто меняется?, иерархия\матрица, Подчинение лиц, процедура принятия решений

- **Политический расклад**

История продвижения лидеров, ограничения, кланы

- **Кто обладает бюджетами**

Процесс согласования, Есть\нет, бюрократические процедуры

- **Системы мотивации**

KPI, бонусы, штрафы

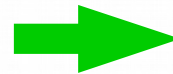
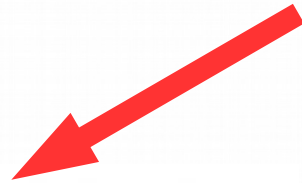
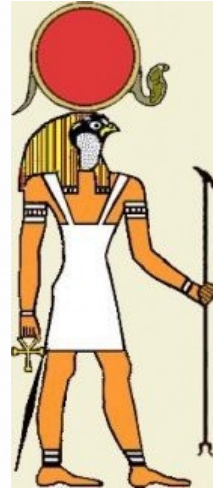
- **Опыт ЗС**

- **Цели**

Конкретные задачи, подходы, критерии оценки

# Пример из реальности

## Разный график работы



# Пример из реальности

## Феодалное государство и первый крестовый поход



**Чаще возникал в**

- **Матричных структурах — 70%**
- **Отдельные бюджеты у каждой из групп — 80%**
- **Разная культура у групп**
  
- **Причины**
  - **битвы за бюджет — 60%**
  - **Соперничество руководителей — 20%**
  - **Holly war -10%**
  - **Влияние сверху — 10%**

# Если есть Holly war

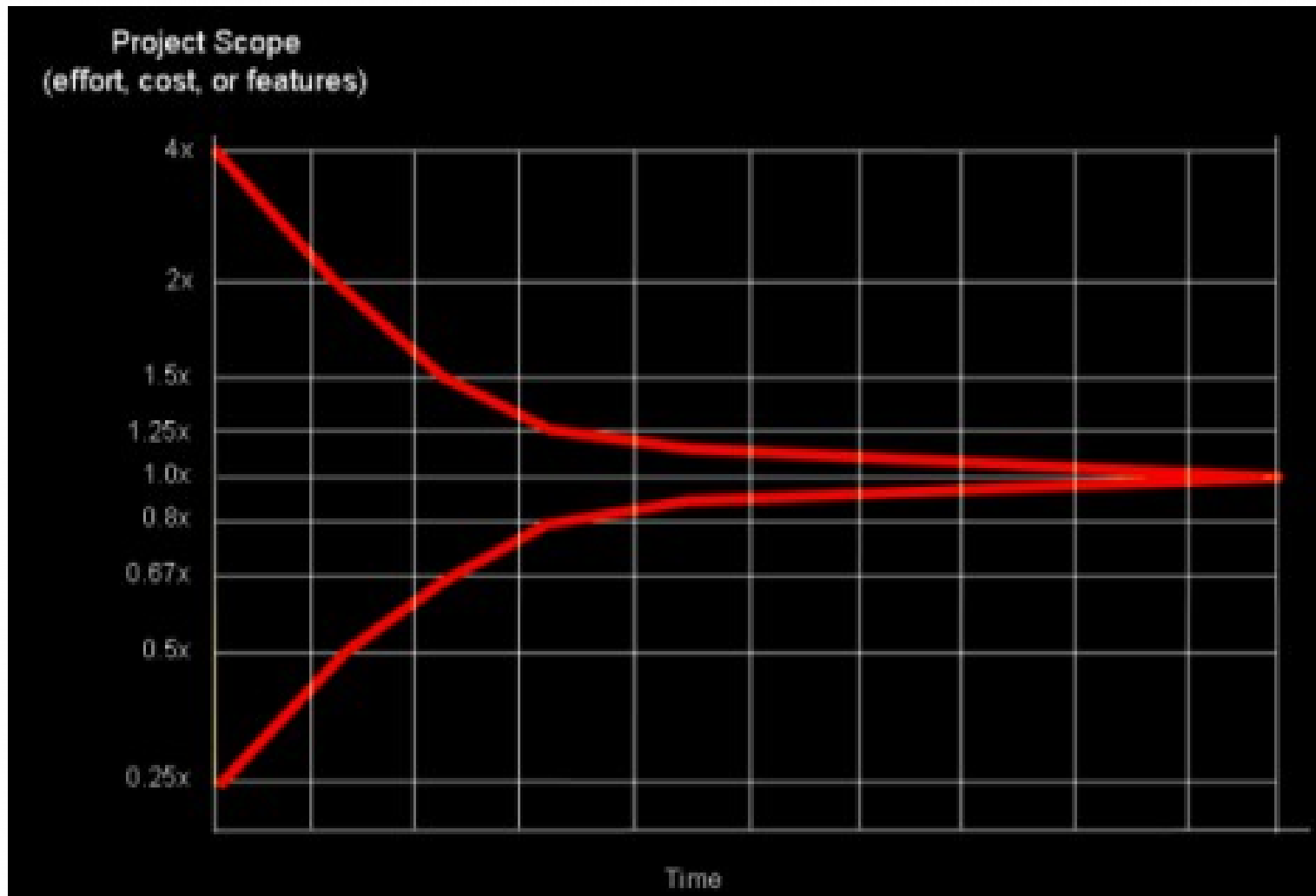
**90% неудачных попыток извлечь пользу  
играя сразу за обе из сторон**

# Статистика ошибок

- Недооценка влияния изменений с течением времени — 40%
- Мы наверняка ошибаемся вначале — 95%
- Карта ЗС на основе домыслов — 25%
- Все врут — 60%
- Недооценка важности и срочности -20%



# Конус неопределенности



# Когда стоит еще раз взглянуть на всю систему?

## Индикаторы:

- «Нехватка времени»
- «У всех всё хорошо»
- Приход или уход игроков
- Повышения
- Реорганизации

# Когда стоит еще раз взглянуть на всю систему?

## Индикаторы:

- **Появился лоббист**
- **Предлагают посредничество \ помощь \ сотрудничество**
- **Кто-то стал избегать контакта**
- **Изменился темп**

# Спонсоры

- 1. Бизнес план**
- 2. Источник дохода спонсора?**
- 3. Сколько проектов он спонсирует?**
- 4. Кто есть спонсор (юридически)?**
- 5. Род занятий, бекграунд спонсора?**
- 6. Успехи — неудачи спонсора?**
- 7. Оценка рисков?**

# Кейс — кто спонсор?



# Эксперты

**70% случаев - власть экспертов была велика**

**Из них в 50% мнение эксперта — почти единственный источник информации для принятия решений вышестоящих ролей**

# Эксперты

- 1. Внешний или из компании? (конкурент?)**
- 2. Автор/архитектор продукта?**
- 3. Признанный или «по выслуге лет»?**
- 4. Полномочия?**
- 5. Количество одновременных проектов?**
- 6. В чем именно эксперт?**

# Кейс - «код-ревью»

```
public static void main(String[] args) throws IOException {
    OutputStream out = System.out;
    DataOutputStream outputStream = new DataOutputStream(out);
    long t1 = (new Date()).getTime();
    double q1 = Math.random();
    byte[] protected1 = protection.getBytes(q1);
    long t2 = (new Date()).getTime();
    double q2 = Math.random();
    byte[] protected2 = protection.getBytes(q2);
    out.writeUTF(user);
    out.writeInt(protected1.length);
    out.write(protected2);
    out.flush();
}

public static void main(String[] args) throws IOException {
    String host = args[0];
    int port = 7999;
    String user = "john";
    String password = "shh";
    Socket s = new Socket(host, port);

    Client client = new Client(s);
    client.sendAuthent
```



# Менеджмент и собственники своей компании

**Типичные ошибки в восприятии данных ЗС  
РМом:**

- **Всегда за проект!**
- **Всегда информированы**
- **Примут сторону РМа**
- **Принимают рациональные, а не политически-ангажированные решения**

# **Финансист**

**В 80% случаев выигрывал в споре с лицами принимающими стратегические решения**

**Чем отличается от спонсора?**

# Подписант

**В 5% проектов их власть была абсолютна (бухгалтерия, юридический отдел, финансовый отдел)**

**В 10% случаев подписант выдавал себя за лицо принимающее стратегические решения (аффилированные юрлица, контракты цепочки субподрядчиков и посредников)**

**Как выявить?**

# Многоголовый клиент

## SimbirSoft

## Клиент



# Случай из жизни



# Случай из жизни

Директор  Директор

# Личная несовместимость

## Признаки

- Избегание контактов
- Частое упоминание кого-либо в негативной тональности
- Делегирование не по адресу
- Саботаж, формализм
- Переход общения в письменный формат, появление в копиях переписки лишних ЗС

# Личная несовместимость

## Что делать?

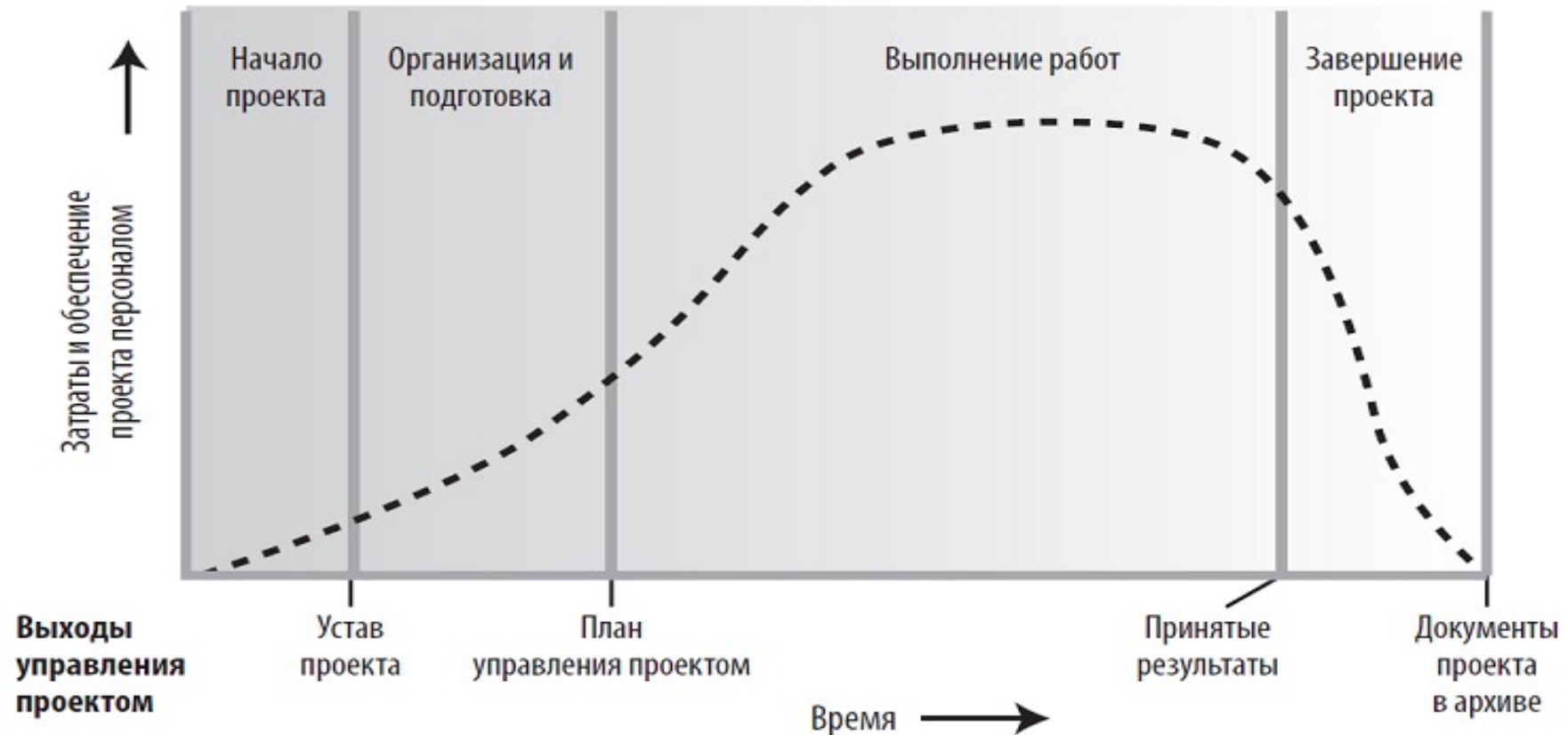
Более 70% инцидентов в конечном итоге разрешились заменой сотрудников



# Совмещение ролей

- Эксперт — Финансист
- Конечный пользователь — Финансист
- Политик — Эксперт
- Политик — Подписант
- Спонсор — Финансист
- Спонсор - Чемпион

# Совмещение ролей



**Отслеживаем изменение веса и влияния каждой роли**

# Оценка влияния ЗС

Был простой светофор — красный, желтый, зеленый

Стал красно-белый

Выявляется на основе предположений

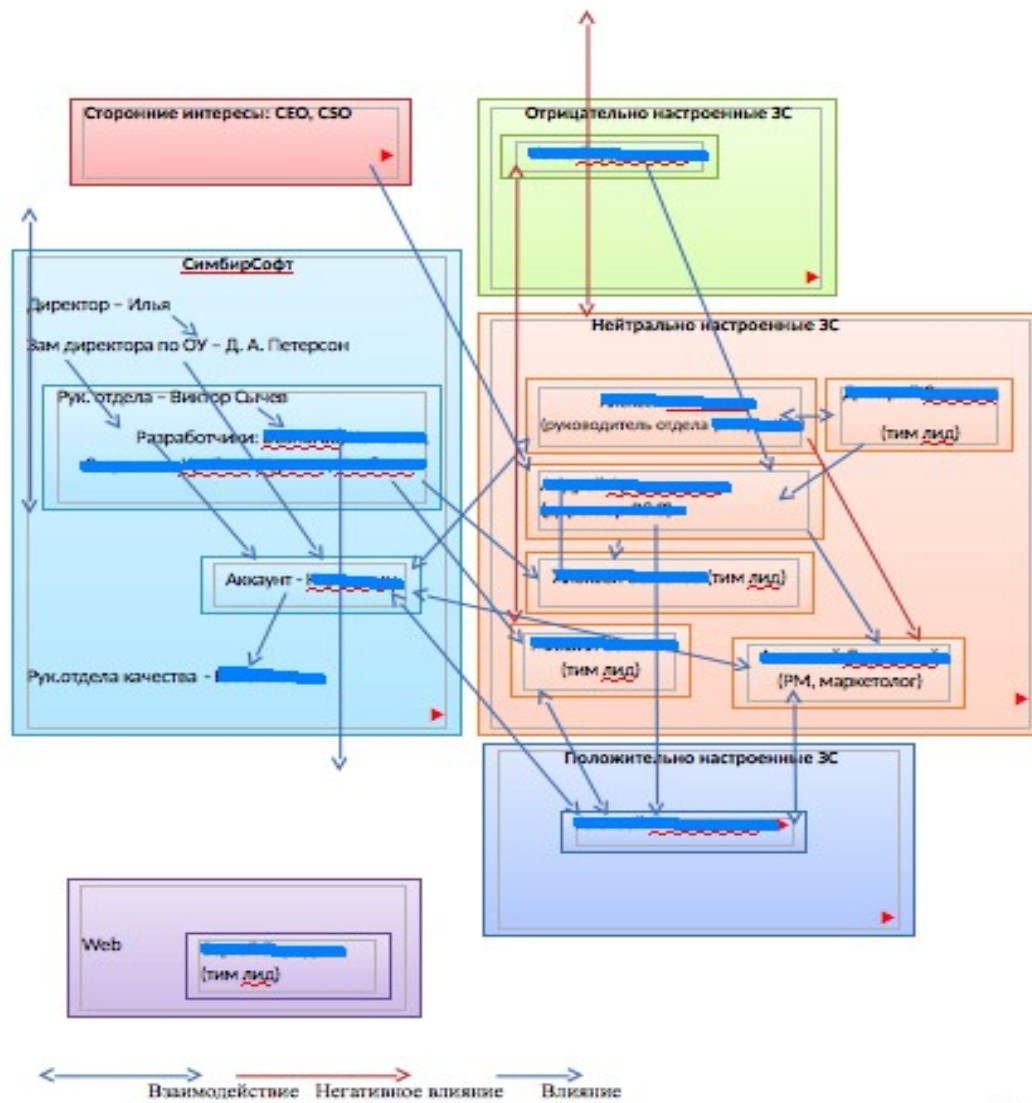
Уточняется в процессе работы

# Реестр ЗС

- Доступен директору, РМ, Sales, СТО
- Лежит в ЦРМ
- Mind-map или Экселька

# Реестр ЗС

Карта ЗС компании [redacted]



# Нужен ли реестр ЗС?

ДА

Случился\повторился инцидент

Взаимодействие многоголовых клиентов

Много влиятельных ЗС

Сохранение и передача контекста

НЕТ

Всегда обходились без него

Ваш бизнес растет без лишней бюрократии

Реестр есть и он не актуален

# Культурные различия в многонациональном поле ЗС

Разный темп принятия решений

Разные условия труда

Разная цена репутации

Политический фактор

# Как действует менеджер при попадании в другую среду

Начинает оценивать ситуацию исходя из своего опыта, а не анализа каждой ситуации отдельно в ином культурном контексте



# Как мы искали лицо принимающее решение



# Спасибо за внимание!

Илья Каштанкин

к.т.н, МБА

Директор СимбирСофт

[facebook.com/ilya.kashtankin](https://facebook.com/ilya.kashtankin)

[Ilya.kashtankin@simbirsoft.com](mailto:Ilya.kashtankin@simbirsoft.com)