

Бондаренко Д.А.

# 22 приема ОПТИМИЗАЦИИ бизнес- процессов

Денис Бондаренко

**22 приема оптимизации  
бизнес-процессов**

«ЛитРес: Самиздат»

2019

**Бондаренко Д. А.**

22 приема оптимизации бизнес-процессов / Д. А. Бондаренко —  
«ЛитРес: Самиздат», 2019

22 приема оптимизации бизнес-процессов с алгоритмами применения, более 100! живых примеров из лучших практик, а так же 55 задач на отработку материала В книге собрано 22 приема оптимизации бизнес-процессов и их целью является помощь руководителю в поиске ответов на самые животрепещущие вопросы такие как: - Что делать если те кто нужны не хотят работать у вас, а те, кто хотят не подходят? - Что делать если постоянно «косячат», а штрафовать уже невозможно? - Наши технологи знают себе цену и чуть что грозят уходом (реальный вопрос, заданный мне HR-менеджером на одной из конференций). Что делать если сотрудник зазвездился?

© Бондаренко Д. А., 2019

© ЛитРес: Самиздат, 2019

# Содержание

О чем книга? Чем она отличается от других? Стоит ли ее покупать?	6
Как работать с книгой	10
Мифы менеджмента, которые сразу лучше развеять	11
I. Маркетинговая стратегия	18
1. Определить сегмент рынка (кто клиенты и где они?)	19
2. Виды конкуренции по Майклу Портеру и заполненность ниши	21
Выводы	29
Научно-методическая основа книги	34
ТРИЗ	35
ФСА	36
II. Матрица Бондаренко	37
Действия по оптимизации бизнес-процессов	38
1. Вынесение в надсистему – то, что сделают другие за нас	38
1.1. Бесплатное (беззатратное)	38
1.2. Аутсорсинг – когда дешевле заплатить, чем сделать самим	40
2. Оптимизация процессов с использованием ресурсов системы (организации) – все своими руками!	43
2.1. Дробление операций – порежем так, чтобы удобней съесть было	50
Конец ознакомительного фрагмента.	55

# **Денис Бондаренко**

## **22 приема оптимизации бизнес-процессов**

Автор выражает огромную благодарность Игорю Леонардовичу Викентьеву – создателю VIKENT.RU – крупнейшего портала Европы, посвященного изучению творческих личностей/команд, и автору бестселлера «Приемы рекламы и Public Relations. Программы-консультанты» за помощь в написании книги.

## **О чем книга? Чем она отличается от других? Стоит ли ее покупать?**

Именно эти вопросы, как правило, задает себе потенциальный Читатель, выбирая тематическую книгу в магазине. И первый, конечно: «О чем книга?», хотя в случае с профессиональной литературой скорее нужно задавать вопрос, что она даст Уважаемому Читателю, что изменится в его жизни, работе, если он применит знания, представленные в книге, на практике.

Итак, начну ответ на первый вопрос с примера.

### **Прием «Дробление операций»**

Еще Адам Смит описывал подобные приемы. Английский ремесленник XVII века содержал мастерскую, в которой производились булавки. Каждый мастер вел процесс производства булавки от начала и до конца. В связи с экономическим кризисом владелец не смог оплачивать их труд, поэтому сотрудничество было прекращено, он уволил всех, кроме одного, которого сделал наставником. Затем он набрал с улицы мальчишек 15–16 лет и разделил производство булавок на простейшие операции, каждую из которых мог освоить любой из этих низкоквалифицированных исполнителей. Благодаря данному ходу не только сократились расходы на оплату труда, но и увеличилось производство более чем в 200 раз! Это произошло по той причине, что исполнитель более результативен, когда он выполняет весь день одну и ту же операцию и ему не приходится переключаться на другие, он не теряет темп.

*Прием пересказывается по статье Безрукова Олега Геннадьевича «ВОЗМОЖНО ЛИ УВЕЛИЧИТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА НА 10 000 % В ТЕЧЕНИЕ ГОДА?».*

Данный прием в сочетании с примером (а приемы без примеров ничего не стоят) дает один из вариантов ответа на вопрос, как сократить потребность в квалифицированном персонале. В книге таких приемов собрано 23, и их целью является помощь руководителю в поиске ответов на самые животрепещущие вопросы, такие как:

- Что делать, если те, кто нужны, не хотят работать у вас, а те, кто хотят, не подходят?
- Что делать, если постоянно «косячат», а штрафовать уже невозможно?
- Наши технологи знают себе цену и чуть что – грозят уходом (реальный вопрос, заданный мне HR-менеджером на одной из конференций). Что делать, если сотрудник зазвездился?

Далее постараюсь кратко ответить, чего в книге точно нет. Ниже в двух столбцах собраны ошибки, массово присутствующие в книгах по бизнесу, представленных на полках магазинов, и что предлагается в противовес популярным ошибкам.

Грехи современных книг по управлению и, в частности, по бизнес-процессам	Что предлагается в данной книге в противовес существующим ошибкам
<p><b>1. Эмоциональная накачка.</b> Вместо конкретных процессов, процедур, действий Читателю предлагается окунуться в некую эмоциональную атмосферу, в состоянии которой у него откроется ясное видение ситуации и внезапно появится решение. Для этого Читателю предлагается нехитрый арсенал психолога-шарлатана, состоящий из таких действий, как: просто поверить в себя, 100 раз сказать себе «я гений», хлопнув в ладоши, и пр.)</p>	<p>1. Во-первых, автор уверен, что самой лучшей мотивацией для Уважаемого Читателя будет получение четких и понятных инструментов, которые помогут решить актуальные для него задачи. На чем автор и был сосредоточен, собрав 22 приема и около 100 примеров из лучших практик.</p> <p>Во-вторых, всевозможные эмоциональные накачки имеют краткосрочный эффект и рассчитаны на незрелую личность, преподносятся различными шарлатанами. Поэтому ничего подобного в данной книге Читатель не встретит.</p>
<p><b>2. Псевдоразвитие интеллекта</b> — выполнить ряд головоломок, соединив кружочки с квадратиками с помощью ромбиков, поместив в кружки ваши проблемы, а в ромбики — решения, представив, как они перемещаются. Отличается от первого некой претензией на интеллектуальность и технологичность.</p>	<p>2. Книга посвящена не психологии, а технологии оптимизации бизнес-процессов, т.е. конкретным приемам, действия которых проиллюстрированы яркими и запоминающимися примерами.</p> <p>В книге нет: психологства, окултятины, псевдонаучных размышлений и прочего мусора, отвлекающего внимание Читателя.</p>



<p><b>3. Эклектика</b>— как правило, такие книги пишутся преподавателями вузов и бизнес-тренерами. Сюда запикивают все, что когда-то попадалось на глаза автору: диаграмму Ганта, принцип Парето (который сам Парето никогда не формулировал), SMART-, SWOT-анализ и пр. Как правило, все эти приемы, которые были изобретены десятки лет назад и представлены почти на всех деловых порталах и книгах, идут без ссылок на первоисточники и качественных примеров, что явно обесценивает даже хорошие инструменты. Часто этот винегрет обильно приправлен словоблудием автора.</p>	<p>3. Свою задачу, как автор, я видел в том, чтобы создать стройную таблицу приемов оптимизации бизнес-процессов, из которой Читатель смог бы выбрать необходимые конкретно ему инструменты.</p> <p><b>Каждый прием:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— имеет свое место в таблице;</li> <li>— снабжен подробным описанием;</li> <li>— проиллюстрирован визуальной схемой;</li> <li>— имеет несколько ЖИВЫХ ПРИМЕРОВ;</li> <li>— имеет задачи на отработку.</li> </ul>
<p><b>4. Передаются описательные модели</b> (что это и как бывает?), а не алгоритмические (что делать и как сделать оптимально?). Хорошие алгоритмические модели пляшут от проблем Клиента, а не от общеизвестной истины. Так, большинство описанных в книгах алгоритмов бизнес-процессов — это алгоритмы для программирования и с трудом переносятся на типичные ситуации бизнес-реалий, не дают ответа на такие вопросы, как, например: что делать, если сотрудники регулярно делают ошибки? Делают не так, как мне нужно? А как поступить, если набивают себе цену? И пр.</p>	
<p><b>5. Отсутствие примеров.</b> Если дается методика, то автор четко должен представлять, где и как она применяется, если это представление есть, то есть и примеры. Если примеров нет, скорее всего, методика высосана из пальца.</p>	<p><b>ПРИМЕР</b></p> <p>В книге представлено <b>22</b> приема и более <b>100</b> примеров наподобие этого.</p> <p>Один из примеров, а именно «<b>Прием Дробление операций</b>» представлен уже во введении.</p>



<p><b>6. Отсутствие ссылок на первоисточники.</b> В научной среде очень легко стать нурукопожатным, если процитировать на конференции или в рукописи материал из чужого источника, не сославшись на него. Увы, бизнес-литература не блещет культурой корректного цитирования, а опыт показывает, что занимающийся плагиатом автор слабо разбирается в теме и легко вводит Читателя в заблуждение.</p>	<p>6. Согласно требованиям Гражданского Кодекса РФ и Закону «Об авторском праве и смежных правах», а также по причине уважения автора книги к чужому интеллектуальному результату все заимствованные отрывки снабжены ссылками на первоисточники. И уважаемые Читатели могут проверить их корректность. В книге ряд примеров взят не из непосредственно первоисточника, а с порталов:</p> <p>— VIKENT.RU— крупнейшего портала Европы, посвященного изучению творческих личностей/команд, поэтому под названием первоисточника написано название портала: VIKENT.RU;</p> <p>— ряд примеров взят с портала TREKO.RU, расшифровывается как «Тренеры и консультанты», где расположено более 2 500 статей по данной тематике, соответственно, под ссылкой на статью или книгу написано название портала TREKO.RU.</p>
<p><b>7. Нет разнообразных цепочек действий исполнителя,</b> в данном случае нет списка приемов оптимизации бизнес-процесса. Вместо этого дается 1—2 решения и предлагается применять их в любой ситуации, опять-таки без примеров и первоисточников.</p>	<p>7. Для поиска решений Уважаемого Читателя в книге представлены не 2—3 универсальных приема, а 22 от наиболее простых к наиболее сложным, что дает возможность выбрать оптимальный либо получить решение путем комбинации приемов.</p>

Подводя итог и обобщая вышеперечисленное: цель книги – передать Уважаемому Читателю набор проверенных годами (иногда десятилетиями, а иногда и столетиями) приемов, позволяющих построить максимально простой и эффективный бизнес-процесс, от А до Я, именно так, потому что в жизни редко путь прохождения бывает из пункта А в пункт Б, чаще всего количество промежуточных пунктов исчисляется десятками, а иногда даже сотнями.

## **Как работать с книгой**

1. Для начала вдумчиво прочтите книгу, особенно ту часть, которая касается перечня приемов, выполните предложенные задания и только потом смотрите решения, предложенные автором.

2. Выберите 2–3 проблемные ситуации, связанные с бизнес-процессами в вашем бизнесе или управленческой ситуации:

- для начала по формуляру, представленному в книге, пропишите проблемный процесс;
- далее по таблице подберите подходящие приемы для решения вашей ситуации (возможно, это будет комбинация приемов), подбирая приемы, старайтесь идти от менее затратных;

- если решение найдено, определите, как процесс будет контролироваться;

- составьте инструкции для исполнителей;

- проведите обучение;

- снабдите всех исполнителей инструкциями-мануалами.

3. Если бизнес-процесс внедряется для большого количества исполнителей, рекомендуется протестировать его на контрольной группе.

4. Периодически пересматривайте процесс, если:

- он начинает давать сбои;

- появляются изменения среды, которые на него повлияют: новые технические решения, изменение в законодательстве, изменение спроса.

5. Если вам нужно что-то уточнить по книге или же поделиться с автором своими решениями и примерами, получить консультацию, пишите. Я обязательно отвечу на все корректные письма.

## Мифы менеджмента, которые сразу лучше развеять (и чем раньше, тем лучше!)

Прежде чем говорить о различных методах и приемах, которые помогают более результативно решать управленческие задачи (да и не только управленческие, а в принципе любые), стоит обозначить всевозможные ошибки, мифы и заблуждения, которые порождают ошибочные стратегии управления, а как говорил Питер Друкер, «Нет ничего бесполезнее, чем эффективно выполнять работу, которую делать вообще не нужно».

Для удобства мифы объединены в три группы: мифы о сотруднике, мифы о руководителе и мифы об управляющей и управляемых системах в целом.

1. О СОТРУДНИКЕ	
МИФЫ	АНТИМИФЫ
1. Сотрудники должны подбираться по психологическим качествам, соответственно, нужно пользоваться психологическими тестами.	Большинство рядовых профессий может быть освоено вне зависимости от психотипа. Вместо психологических тестов целесообразнее во время испытания при приеме на работу давать соискателю задачи аналогичные или близкие к тем, которые будут возникать у него на рабочем месте.
2. Каждый сотрудник должен болеть за компанию.	Яростная приверженность часто является признаком тоталитарной религиозной организации, и в ней нет необходимости в обычной организации. Кроме того, одна крайность в критической ситуации легко сменяет другую. В обычной организации достаточно того, чтобы сотрудников устраивала заработная плата и условия работы, при условии, что сотрудники выдают нужный результат.
3. Каждый сотрудник должен предлагать идеи.	<p>Примерно 10 % людей из случайной выборки могут получать приличные решения творческих задач средней сложности, базируясь на своих природных способностях (остальные 90 % либо прямо отказываются решать, либо долго обосновывают, почему они не будут решать, либо предлагают сверхслабые решения — «лишь бы отделаться»[...].</p> <p>Естественно, в конкретном случае соотношение может быть и другим: 86 % и 14 %; 92 % и 8 %, — я говорю о порядке.</p> <p>Викентьев И. Л. Технология Креатива № 1: Естественные/природные креативные способности.</p>

	<p>Полученные данные говорят о том, что подавляющее большинство людей не могут и не хотят генерировать идеи. Таким образом, требуя от рядовых сотрудников новых идей, вы только повышаете нервозность персонала, взамен получая в лучшем случае полочевидные идеи, в худшем — вымученную банальщину.</p> <p><b>Да, вы должны быть открыты к идеям сотрудников, вы должны их поощрять, НО НИКАК НЕ ТРЕБОВАТЬ!</b></p>
<p><b>4.</b> Нам не важно, каким способом работник будет давать результат.</p>	<p>Это значит только одно — вы не контролируете процесс, т.е. не знаете, что способствует результату, что мешает, но самое главное, вы не можете передавать технологию от одного сотрудника к другому, если уйдет успешный специалист, то вы не сможете получать результат до тех пор, пока не найдете сотрудника с аналогичной квалификацией, который захочет работать в вашей компании за предложенную зарплату и на устраивающих вас условиях. А это, согласитесь, может занять значительное время. Между тем в том же Макдональдсе можно заменить полностью весь ресторан, и результат не сильно пострадает благодаря тому, что все производственные процедуры прописаны до мелочей. Таким образом руководство точно знает, каким образом исполнитель будет получать нужный результат.</p>

<p><b>5. Результат зависит от того, как работает «соображалка» сотрудника. Это от природы.</b></p>	<p>«При хорошем методе и не очень талантливый человек может сделать много. А при плохом методе и гениальный человек будет работать впустую»[...].</p> <p>Павлов И. П. Лекции по физиологии 1912—1913 годов / Полное собрание сочинений. Том 5. М. : Издательство Академии Наук СССР, 1952. С. 26.</p> <p>Как видим из представленного отрывка, хорошая технология поможет в случае, если сотрудник не обладает нужной «соображалкой», но готов честно работать по технологии.</p>
<p><b>6. Сотрудник должен постоянно развиваться.</b></p>	<p>Сотрудник должен приносить прибыль, чтобы он это мог делать, он должен освоить результативную технологию, разработанную под данную должность, и действовать согласно стандартам. Со временем технология меняется и сотруднику приходится переучиваться. Ждать, что рядовой сотрудник сам будет стремиться узнавать новое о профессии, сам будет предлагать идеи, мягко скажем, наивно. А делать на это ставку как на фактор конкурентоспособности — вообще убийственно для бизнеса.</p>
<p><b>2. МИФЫ О РУКОВОДИТЕЛЕ</b></p>	
<p><b>МИФЫ</b></p>	<p><b>АНТИМИФЫ</b></p>
<p><b>7. Хороший руководитель может зажечь любого сотрудника.</b></p>	<p>Времена инквизиции давно прошли, поэтому не надо никого жечь. Просто дайте сотруднику четкую инструкцию-мануал и обеспечьте достойное вознаграждение, желательно чуть выше среднего по рынку. Если это не помогает, меняйте сотрудника.</p>

<p>8. Главное качество руководителя — харизматичность!</p>	<p>Как писал Игорь Леонардович Викентьев, харизма — это подростковая болезнь бизнеса. Стратегическое планирование, настройка бизнес-процессов — все это требует серьезных знаний, умений и навыков. Некоторых руководителей пугает объем необходимых знаний, и часто это пытаются использовать всевозможные тренеры, которые обещают за один тренинг поставить навыки лидерства и харизмы. Тут идет прямой посыл: нужно собрать всех, басом прокричать на всю аудиторию боевые призывы, потрясти воздетыми вверх кулаками, затем надеть рабочую одежду, проехать на погрузчике, постоять рядом с токарем или сталеваром — и все будет хорошо. Люди сами поймут, что нужно делать, сами захотят работать, а новые идеи, одна лучше другой, посыплются, как из рога изобилия, от всех сотрудников, начиная от руководителей, заканчивая уборщицами и вахтерами.</p> <p>Увы, зажигательные речи и прочие вдохновляющие мероприятия имеют существенные ограничения как по времени, так и по ситуации, то есть действовать будут ох как не всегда и далеко не везде и уж тем более не смогут заменить работу по настройке управленческих механизмов.</p>
--	---

<p>9. Главное — это сплоченная команда и коллективная мотивация.</p>	<p><i>Азбука консалтинга гласит: «область постановки задач» (то есть как они формулируются) достаточно часто не совпадает с «областью их действительного решения» (то есть что случилось на самом деле). Например, желание «поднять командный дух», «сплотить коллектив», «ввести мотивацию от результатов всей компании» и т.п. — это нередко борьба со следствиями, а не с причинами[...].</i></p> <p><b>© Алевтина Кавтрева, Сергей Сычев, TRIZ-RI Group. ИЗГНАНИЕ КОМАНДНОГО ДУХА.</b></p> <p><b>ПРИМЕР.</b> Еще в 30-е годы XX века, изучая паровозные бригады, советские психологи обнаружили, что количество аварий и производственных травм выше именно в тех командах, где установилось наибольшее доверие: «Зачем я буду его проверять? Я ему и так доверяю», — объясняли свое поведение машинисты[...].</p> <p><b>Викентьев И. Л.</b> Электронный словарь тренера и консультанта.</p> <p>Из приведенных выше отрывков можно сделать следующие выводы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слишком часто призывы к сплочению — это индикатор управленческих проблем.</li> <li>2. Сплочение коллектива не гарантирует успешной работы. К тому же часто коллектив сплочивается не в стремлении к производственному результату, а против руководства.</li> <li>3. Перед тем как заниматься сплочением, стоит попытаться навести порядок в сфере бизнес-процессов: прописать стандарты, разграничить зоны ответственности, прояснить материальную мотивацию. Возможно, после этого вопрос со сплочением не будет настолько актуальным.</li> </ol>
--	---



3. МИФЫ ОБ УПРАВЛЯЮЩЕЙ И УПРАВЛЯЕМОЙ СИСТЕМАХ	
МИФЫ	АНТИМИФЫ
10. Стандарты — это прошлый век, сегодня ценится креативность, спонтанность, личное участие каждого сотрудника.	<p>«Иногда говорят: “Может быть, не стоит устанавливать заданий, оценок, эталонов?” “Любой план, — скажет порой озадаченный бездельниками руководитель, — это потолок, а его отсутствие — безграничные возможности. Если человек хочет заработать больше, то зачем ему эталоны?”</p> <p>На самом деле, у руководителя нет выбора — устанавливать или не устанавливать оценки и планы. Эталон — это как имидж. Следит человек за собой или нет — имидж у него все равно есть. Просто во втором случае он хуже, чем в первом. Отсутствующих эталонов тоже не бывает. Другое дело — кто их и кому устанавливал. Сотрудники руководителю или руководитель сотруднику»[...].</p> <p>Сергей Сычев и АлеветинаКавтрева. Планки, эталоны, задания. Может быть, их не устанавливать?</p>
11. Компания должна создать комфортные условия для сотрудников, и тогда они все сделают для компании.	<p>Для эффективного выполнения своей функции компания должна создать технологию работы, рассчитанную на <b>СРЕДНЕГО!</b> исполнителя. Повышение комфорта выше необходимого <b>мотивирует исполнителя только первое время, в дальнейшем это воспринимается как должное.</b></p>
12. Компания должна стремиться дать сотруднику самореализоваться.	<p>Есть люди, которые могут реализоваться в конкретной компании, есть те, кто не может, главная задача коммерческой организации— это получение максимальной прибыли в долгосрочной перспективе, и сотрудник ценен до тех пор, пока он способствует главной цели организации.</p>

<p>13. Стандарты превращают людей в роботов.</p>	<p>Стандарты — это самый короткий путь к результату, выработанный на основе опыта лучших специалистов. Ленивый сотрудник, благодаря стандартам, не сведет процесс выполнения до своего маргинального уровня, инициативный сотрудник, используя уже готовый шаблон, избежит потери времени на изобретение велосипеда, а сэкономленное время сможет потратить на усовершенствование предложенных технологий.</p>
<p>14. Коучинг — лучший способ современного управления.</p>	<p>Если вы на каком-нибудь известном, входящем в топ-10 кулинарном форуме зададите вопрос типа: «Мои коржи выходят сухими, что делать?», — я уверен, вы получите десятки рекомендаций, некоторые из них действительно окажутся полезными вам. На портале TREKO.RU, который в свое время был самым популярным порталом по теме тренинга и консалтинга в СНГ (несколько тысяч посещений в сутки), несколько лет висело объявление с просьбой привести примеры решений бизнес-задач с помощью НЛП, гештальт-подхода, опенспейс и, конечно же, КОУЧИНГА. Учитывая посещаемость портала, то, что публикация будет абсолютно бесплатная, возможно, даже на главной странице, с обязательным указанием сайта и прочих контактных данных автора, такая рекламная возможность не могла не заинтересовать экспертов, работающих в данных направлениях, но, увы, ни одного примера прислано не было. Как вы думаете, почему?</p> <p>Ответ можно посмотреть на ютуб-канале VIKENT.RU — портал И. Л. Викентьева: Творчество, Креатив, ТРИЗ в видеофайле под названием «КОУЧИНГ и КОУЧИ».</p>

Р. С. Тренеры-попсовики, мотиваторы и прочие «спецы», которые обещают за один тренинг изменить отношение сотрудников вашей организации к работе, любят повторять цитату Стива Джобса: «Нет смысла нанимать толковых людей, а затем указывать, что им делать. Мы нанимаем людей, чтобы они говорили, что делать нам». Поэтому для людей, вдохновленных этой цитатой, которые верят, что стандарты только убивают креативность, поэтому главное — нанять толковых ребят и дать им возможность творить, я предлагаю следующее: посмотрите на табличку над входом в свой офис. Там есть названия Apple, GoogleInc, Microsoft или других организаций, входящих в топ-10 самых привлекательных работодателей мира? Если ответ положительный, то, возможно, дальше читать не стоит, если же нет, скорее всего, вам необходимо выстраивать бизнес-процессы и прописывать стандарты.

## **I. Маркетинговая стратегия**

### **1. Определить сегмент рынка (кто клиенты и где они?)**

### **2. S-образная кривая и виды конкуренции по Майклу Портеру**

### **3. Выводы**

Если вы, Уважаемый Читатель, во всеуслышание на своем сайте компании или в письмах с запросом скажете, что хотели бы заказать услугу по продвижению, не важно чего, то:

Много ли предложений вы получите?

Высокий ли результат работы вам пообещают?

Многие ли из тех, кто предложат свои услуги, смогут реально выполнить свои обещания?

Выработка маркетинговой стратегии – это отдельная, сложная и очень заболтанная тема, достойная отдельной книги, поэтому в данном разделе я лишь кратко коснусь ключевых моментов, для того чтобы модель коммерческой организации, представленная в книге, была максимально целостной. Здесь я вкратце рассмотрю моменты, которые точно не стоит делать, и те стратегии, которые, на мой взгляд, являются более результативными.

## 1. Определить сегмент рынка (кто клиенты и где они?)

Первый шаг – это определение сегмента рынка, если проще, то ответ на вопрос «кто наши Клиенты?».

**Сегмент рынка** – маркетинговый термин, определяющий часть рынка, товара или услуги, то есть совокупность потребителей, обладающих общими характеристиками, имеющими важное значение для успешной продажи товара или услуги. Этими характеристиками являются, например, общие предпочтения, потребности, культурные и национальные особенности и т. д. Сегмент рынка представляет собой именно группу потребителей и не может быть сегментом определенного типа товаров [...].

*Источник: сайт Журнал Новости Маркетинга Альманахи  
Издательского Дома «Имидж Медиа».*

Сегментирование рынка отвечает на 2 основных вопроса:

1. Кто наши Клиенты?
2. Где сосредоточены их основные потоки?

**Уже здесь большинство предпринимателей сталкивается с такими проблемами, как:**

1.1. «Выдумывают себе Клиента и даже влюбляются в него, но главная проблема в том, что такого Клиента физически не существует» – И. Л. Викентьев [...].

Источник: СОВРЕМЕННЫЙ КОНСАЛТИНГ: МИФЫ И РЕШЕНИЯ

© И. Л. Викентьев, Система «ТРИЗ-ШАНС»

2. Не могут сегментировать, т. е. выделить из общей массы группу или группы, которые будут формировать поток покупателей.

### ПРИМЕР

Судя по переписке, многим нашим Читателям наиболее трудной представляется проблема выбора целевой группы...

Коллеги пишут:

«...И дело даже не в том, что на вопрос: “Кто может купить Вашу продукцию?”, – заказчик отвечает: “Да кто угодно...”, – а в том, что мне порой и самому ответить на этот вопрос трудно. Дело в том, что можно сегментировать очень подробно, и это займет много времени, а будет ли стоить овчинка выделки? Как определить рубеж, на котором нужно остановиться?»

**ПОКАЖИТЕ МНЕ ЦЕЛЕВУЮ ГРУППУ, И Я ПЕРЕВЕРНУ РЫНОК.**  
Об упрощении процесса сегментирования © Сергей Сычев, Алевтина Кавтрева, TRIZ-RI Group, Андрей Опарин, г. Иваново.

Авторы этой же статьи делают следующие рекомендации, а именно:

**А. Существуют ли уже «в пространстве» (например, «на вокзале», «на площади», «у телевизоров»...) готовые многочисленные однородные потоки/группы потенциальных Клиентов?**

Именно так мы их и сегментируем: «Люди, пришедшие на вокзал», «Люди, пришедшие на рынок», «Люди, смотрящие “Санта-Барбару”».

Понятно, что это очень разные люди: «от бомжа и до академика», «от школьника и до пенсионера» и т. д., **НО** их разнообразие – **в этом контексте** – не важно. Ибо «люди, пришедшие на вокзал», **ПО ОДОЛЕВАЮЩИМ ИХ СТЕРЕОТИПАМ**, статистически делятся только на «тех, кто опаздывает

на поезд»; «тех, кто ожидает поезд»; «тех, кто встречает поезд», «тех, кто отправляет посылку с проводником»... Стереотип задается контекстом. И в пределах данных контекстов стереотипы одинаковы.

И только вернувшись домой (например), люди становятся «академиками» или «школьниками» (если, конечно, не включили «Санта-Барбару»).

**В. Существуют ли уже «во времени»(например, «в 21:00», «в обеденный перерыв», «во время общения с Интернетом» и т. д.) готовые многочисленные однородные потоки/группы потенциальных Клиентов?**

**ПРИМЕР**

Люди становятся более-менее похожими в моменты: «“зависания” компьютера в неподходящее время», «встречи Нового Года – в момент, когда бьют куранты», «получения от Клиента наличных денег» и т. д.

**С. Смогут ли они «в месте “А”» и/или «во время “В”» купить (попробовать, увидеть, услышать и т. д.) наш продукт?**

**Д. Имеют ли люди (по п. А и В) возможность интенсивного общения друг с другом и/или с другими потенциальными Клиентами?**

**ПОКАЖИТЕ МНЕ ЦЕЛЕВУЮ ГРУППУ, И Я ПЕРЕВЕРНУ РЫНОК.**  
Об упрощении процесса сегментирования© Сергей Сычев, Алевтина Кавтрева, TRIZ-RI Group, Андрей Опарин, г. Иваново.

### **Основные ошибки при определении сегмента рынка**

1. Пренебрежение сегментированием как таковым – «Нашим Клиентом может быть абсолютно любой».

2. Выдумывание себе Клиента и выдумывание его потребности (И. Л. Викентьев).

**«Автор из Австралии (R.W. Buchanan) душевно излагает:**

Фрэнсис заходит в небольшой ресторанчик, чтобы перекусить. Она вот уже несколько месяцев собиралась посмотреть, что это за местечко, так как ей часто приходится есть вне дома. Устроившись за столиком, она обнаруживает, что музыка в зале настолько громкая, что она не в состоянии расслышать ни тех, с кем она пришла, ни свои собственные мысли! Она видит, что у других Клиентов возникают те же проблемы, поэтому вежливо спрашивает официанта, нельзя ли выключить музыку. Он отвечает: “Ни в коем случае, леди! Босс говорит, что ему нравится, когда музыка играет так; это часть интерьера”. Чувствуя усиливающуюся головную боль, Фрэнсис выбегает из помещения, зная, что сюда она уже никогда не вернется. Через несколько месяцев ресторан закрывается лишь для того, чтобы на его месте возникла пizzeria. Позже Фрэнсис узнает, что “босс” решил, что люди просто не поняли “настоящий класс”.

Источник: портал TREKO.RU УЗНАВАЕМЫЙ БАРДАК В ЗАПАДНОМ БИЗНЕСЕ... [ДУШЕВНО].

## 2. Виды конкуренции по Майклу Портеру и заполненность ниши

Если с вопросом сегментации вы определились, то стоит задаться следующим вопросом.

На каком уровне жизненного цикла находится продукт/услуга, которую компания собирается продвигать или уже продвигает? Иными словами, важно понимать, что не мы самые умные и единственные, кто догадались продавать пирожки на выходе из метро, а стеклоомыватели – на трассе. Поэтому нам важно понять, кто еще присутствует в игре, насколько рынок насыщен предложениями.

1. Прежде всего нужно определить, на какой стадии логистической кривой находится ваш товар или услуга. Итак, логистическая кривая, она же кривая жизненного цикла, она же S-образная кривая, впервые была описана Пьером Ферхюльстом для обозначения прироста населения на новой территории.

Далее цитата:

«В XX веке это уравнение многократно (!) переоткрывалось в самых различных областях деятельности – например, использовалось для роста биологических популяций, описания социальных явлений и т. п.».

Источник: портал VIKENT.RU.

В экономике она называется кривая жизненного цикла продукта или компании.

Если говорить совсем просто, то любой биологический вид, попадая в среду, в которой много ресурсов для выживания, проходит четыре этапа:

Первый этап – попав в новую среду, вид начинает «осматриваться», подходит ли эта среда для размножения, и, получив положительный ответ, переходит ко второму этапу – этапу активного размножения.

Второй этап – этап активного роста, вид начинает активно осваивать ресурсы.

Третий этап – пик стагнации происходит, когда количество индивидов нового вида и количество ресурсов уравнивается, т. е. на себя еще хватает, а на потомство вряд ли. Рост популяции резко замедляется.

Четвертый этап – сокращение численности наступает, когда количество ресурсов для выживания становится меньше, чем требуется для того количества организмов, которые существуют на данной площади. Поэтому на четвертом этапе есть только ограниченный круг стратегий, а именно: прекращение существования популяции, попросту популяция вымирает, переход в новую область, более богатую ресурсами, или на новый вид пищи.

Для бизнеса это означает, что входить на рынок следует только в том случае, если продукт, находится на первом или втором этапе развития, если же компания входит на третьем этапе, то ей придется потратить немалые ресурсы на захват территории для освобождения ее от конкурентов. Те, кто привлек Клиентов первыми, имеют неоспоримое преимущество, ибо прописная истина гласит, что привлечь нового Клиента стоит в 6 раз дороже, чем удержание старого.

### ПРИМЕР

Думаю, большинство читателей этой книги помнят этап зарождения капитализма в СССР. Взять такую нишу, как торговля импортными товарами, или, как это называли тогда, «фарцовка».

I этап – в нашем примере было снятие запретов – деятельность, которая раньше преследовалась по закону, стала легальна. Начинающие

предприниматели уже открыто, но все же с осторожностью стали привозить товар из-за границы.

II этап характеризуется быстрым ростом. Увидев, что на этом можно зарабатывать большие деньги, в эту сферу ломанулось большое количество участников от дворников до докторов наук. Участники этого рынка даже получили в то время такое название, как «челноки».

III этапом стало появление в каждом городе локальных или федеральных сетей, которые и захватили основную долю рынка, не дав возможности одиночкам существовать в прежнем количестве, прежде всего потому, что последние не могли конкурировать с сетями по ценам.

IV этап – как и положено, рынок, перенасытился, и тут же грянул кризис 1998 года, начался спад.

Если вы достигли III этапа, то у вас есть следующие стратегии:

1. Ничего не делать, работать так же, как и раньше. Я знаю только одно предприятие, у которого это получилось, – это бизнес Фореста Гампа по отлову креветок. Ему удалось захватить лидерские позиции, потому что внезапно все конкуренты были парализованы бурей, которая разбила все их корабли, а корабль Гампа уцелел, потому что был в открытом море.

2. Активный PR: реклама, промоакции. Здесь не изменяется сам продукт, а изменяется и формируется новое отношение к нему, иногда это выстреливает: в моду вновь входят забытые вещи, предметы ретро и пр.

3. Снижение издержек.

4. Освоение новой сферы, так банки, выбрав все возможное из работающих граждан, разработали программы кредитования пенсионеров.

5. Изменение продукта, увеличение количества дополнительных услуг.

6. Переход на новый продукт, который в данный момент находится на I или II этапе логистической кривой.

### Чем конкурировать будем?

Итак, компания все же решила выйти на рынок, убедившись, что ее продукт нужен и ниша относительно свободна. Теперь важно ответить на вопрос о конкурентной стратегии. Вопреки ряду нездоровых экзальтаций о безграничном количестве идей и способов продвижения, количество конкурентных стратегий четко установил американский экономист Майкл Портер, выпустив 1980 году книгу *Competitive Strategy / Конкурентные стратегии*.

Далее цитата:

Майкл Портер утверждает, что

«...существуют три способа, при помощи которых компании могут добиться конкурентного преимущества:

- на данном рынке стать производителем с самыми низкими издержками;
- стать дифференцированным производителем (предлагающим что-то совершенно специальное, за что можно назначить ценовую надбавку);
- быть сфокусированным производителем (добиваясь доминирования в нише рынка)».

*Стюарт Крейнер. Ключевые идеи менеджмента. М.: «Инфра-М», 2002. С. 102.*

#### Попытаюсь расшифровать.

**Первый вид конкуренции:** самая низкая цена на единицу продукции. Достигается это за счет доступности дешевого сырья, низкими расходами на оплату труда, но прежде всего массовым производством, чем больше вы можете продавать единиц продукции, тем меньше



цена за единицу. Одним из лидеров этого вида конкуренции является Китай, так как китайские производители могут обеспечить высокое потребление, прежде всего из-за внутреннего рынка (все-таки самое большое количество населения). А уже внутренний рынок позволяет выходить на внешний и даже, несмотря на таможенные сборы, обеспечивать низкую цену на внешнем рынке.

**Преимущества:** ценовая конкуренция в эконом- и среднем сегменте рынка – **самый мощный способ обхода конкурентов**, но требует больших усилий.

**Риски:** приход более крупного производителя быстро ломает существующий рынок. К тому же, если появляется новый продукт, превосходящий по качеству ваш продукт, производство не всегда может перестроиться.

**Второй вид конкуренции** – делать и продавать то, что не делает никто. Это касается прежде всего запатентованных идей, неких ноу-хау и прочих уникальных товаров и услуг. Так, например, компания Apple создает такие гаджеты, в которых невозможно подхватить вирусы по причине того, что все разработки ПО для Apple проходят сертификацию компании и скачиваются только с портала компании. Можно ли взломать гаджет и установить на него левую прошивку? Да, можно, но она просуществует до ближайшего обновления...

**Преимущества:** производство нового продукта, если оно запатентовано, защищает производителя от быстрого прихода конкурентов.

**Риски:** несущественное изменение конкурентами вашей новинки – и вот уже патент не может запретить им выпускать схожий продукт. К тому же существует еще пиратское копирование в странах третьего мира.

**Третий вид конкуренции** – работа в той нише, которая еще не занята никем. Достаточно сложно войти на рынок с такой услугой, как обучение пользованию компьютером и специальными программами, такими как графический дизайн, бухгалтерия и проч., но неохваченной является ниша обучения пожилых людей, так как имеет свои специфические особенности, которые отличают обучение молодых людей и людей среднего возраста от людей пожилого возраста.

**Преимущества:** нет конкурентов на новой территории.

**Риски:** конкуренты часто появляются сразу после первооткрывателя.

## **Основные ошибки формирования конкурентной стратегии**

**ОШИБКА № 1. Игнорирование конкурентов как таковых:** «Хоп-хей, мы лучшие, потому что считаем себя лучшими».

Читатель невольно захочет задать справедливый вопрос: «Но если они не понимают, то почему существует их бизнес? Может, это автор не понимает предпринимателей?».

Попробуем разобраться. Неумолимая статистика говорит о том, что более 90 % новых бизнесов рушится в первый год существования. Почему же выживают остальные?

А. Удачный «хапок». «Есть у таксистов такое понятие заработать на “хапке” – это время, когда уже (еще) не ходят от вокзала автобусы и такси, – это единственный способ измученному дальней дорогой пассажиру добраться до дома или до гостиницы». (И. Л. Викентьев)

Так и ряду предпринимателей удалось построить свой бизнес на «хапке», ну, решили они продавать тот или иной продукт или услугу в некоем регионе, а она там оказалась востребована и конкурентов не было вообще. Множество примеров можно найти, если оглянуться на виды бизнеса, начатые в 90-е.

Б. Другая ситуация – бизнес был в структуре более крупного и отлаженного бизнеса.

## ПРИМЕР

Компания занимается продажей немецких упаковочных машин и расходных материалов к ним. Когда-то она была филиалом немецкой компании-производителя, позже стала самостоятельной компанией, эксклюзивным дистрибьютором продукции в России. Директор, он же собственник, получил хорошо отлаженный бизнес от немцев, возомнил себя первым после Бога предпринимателем в России, которому по плечу открыть любое направление бизнеса, которое возжелала его левая пятка, несмотря на законы экономики и состояние рынка. Расширять бизнес он решил, продавая расходные материалы. То есть компания и раньше продавала расходные материалы тем Клиентам, которые покупали у них упаковочные машины, ибо больше нигде было, так как компания – эксклюзивный дистрибьютор в России. Но директор решил, что эти расходники нужны не только пользователям машин фирмы X, которые они продавали, но и всем остальным. После того как он взял нового человека на новое оптовое направление, которое должно было заниматься продажей расходников, выяснилось, что все остальные покупали более дешевые расходники и, что самое ужасное, что неблагодарные Клиенты совсем не понимают разницы между его качественными немецкими расходниками и дешевыми белорусскими и российскими аналогами. В итоге новое направление было закрыто, ибо основную долю продаж расходных материалов все также обеспечивали Клиенты, у которых были машины фирмы X.

**ОШИБКА № 2.** Непонимание распределения долей рынка между ведущими игроками и, как следствие, неверный выбор одной из трех стратегий по Майклу Портеру.

## ПРИМЕРЫ самообмана

Компания занималась розничной продажей магнитов через интернет-магазин. Решили, что созрели для оптовой продажи. Новоиспеченный руководитель оптового отдела продаж сообщил новым сотрудникам, что мы закупаем очень большими партиями и имеем возможность дать самую низкую цену на российском рынке. Вскоре выяснилось, что есть компании, которые дают цены значительно ниже. На это руководитель отдела продаж сообщил, что у нас каждый магнитик упакован в отдельную упаковку, а у них они слеplены все вместе и их приходится разделять, а это создает Клиенту проблемы, и, следовательно, наша цена все равно лучше. Но «неблагодарные» Клиенты не оценили этого и с упорством продолжали утверждать, что «разделить» магниты не настолько сложно, чтобы переплачивать за магниты, которые упакованы в отдельные коробочки.

## **Как создаются новые продуманные направления бизнеса и новые продукты?**

– Слушай, давай зависнем в коворкинге, у меня есть идея для стартапа, я уже даже рисеч сделал. С меня смузи.

– Так вот, сразу: нафиг иди!

*Анекдот*

«Так называемый новый бизнес возникает там, где другие плохо работают. С этим в России проблем нет, потому что работаем мы очень плохо. Все бизнесы возникают у нас именно благодаря плохой работе ведущих игроков. Практически всем начинающим предпринимателям я говорю прямо: “Просто своруйте книгу жалоб и предложений ваших потенциальных конкурентов, и у вас будет бизнес”. В каждой компании работает масса недовольных, обиженных и униженных, которые за одно только обещание золотых гор расскажут вам все. Большая часть компаний построена на персонале, бизнес-процессы не отлажены. Все рассчитано на людей, а должно быть рассчитано на технологии, поэтому у людей есть возможность болтать. Пользуйтесь этим».

*Потапенко Д. В. Честная книга о том, как делать бизнес в России / Д. В. Потапенко. «АСТ», 2017 (#БизнесНаставник). С. 64.*

**Итак, я уже писал, что бизнес может быть спонтанным, а может быть продуманным.**

**Как показывает анализ бизнес-реальностей, грамотный продуманный бизнес всегда, если он строится не на «хапке» или исключительно коррумпированной схеме, действует по принципу упрощения жизни Клиента по сравнению с предыдущим вариантом оказания услуги, или, как говорит И. Л. Викентьев, «увеличивает степень лени Клиента».**

Это могут быть такие способы, как (на примере отопления домов):

- продавать услугу отопления по самой минимальной цене – стратегия минимальных издержек;
- быть единственным поставщиком услуг отопления домов в городе, районе, регионе;
- создать уникальный способ отопления домов и запатентовать его;
- быть самым прозрачным и понятным поставщиком;
- предоставлять комплекс услуг и проч.

Новое успешное направление бизнеса должно прежде всего ориентироваться на устранение существующих барьеров между Клиентом и тем благом («благо» – экономический термин), которое он получает. В нижеприведенном примере не описывается создание нового бизнеса, но ярко продемонстрировано устранение подобных барьеров.

## **ПРИМЕР**

### **Сила мелочей**

Приведу еще один пример. Он очень типичный, его элементы многократно встречались нам в разных городах России. Фирма торгует недорогими жидкокристаллическими и плазменными панелями. Базовая

комплектация, без наворотов, начинается от \$ 5 000. Обращается к нам за консультацией: «Придумайте нам забойный слоган!».

Вариант первый: можно действительно придумать и продать им слоган типа «Повесьте на стену иномарку!». Это несложно, большинство креаторов так бы и сделали.

Вариант второй, принятый у нас: воспринять запрос лишь как повод, «жалобу» и постараться поставить честный диагноз.

Мы «выехали на место» и за час работы (время – реальное) выявили несколько так называемых «барьеров на пути Клиента».

**Барьер 1.** На ступеньках магазина наросты льда, рядом с витринами скользко (персонал входит со двора через служебный ход).

**Барьер 2.** На вопрос Клиента, повесят ли ему дорогостоящую панель на стенку его квартиры – ответ продавца: «Надо поговорить с Пашей, когда он будет...».

**Барьер 3.** На просьбу показать панель в действии сотрудник говорит: «Это очень просто, вы сами разберетесь», – при этом тут же зовет другого продавца с просьбой помочь ему разобраться в 2-х пультах...

**Барьер 4.** Русскоязычная инструкция к самым новым и дорогим модификациям панелей существует в единичном экземпляре, только в московском офисе, поэтому Клиент получает рассыпающуюся пачку «слепых» ксерокопий в 200 страниц...

**Барьер 5.** При безналичной оплате выписывается накладная с названием фирмы, никак не связанной с магазином, с другим адресом, при этом сотрудники просят пробить ее печатью Заказчика под свое устное обещание «мы вам потом панель привезем»...

**Барьер 6.** В момент оплаты возникает неопрятный грузчик, который требует (на фоне цены в 5 000 \$): «Ребята, надо будет доплатить 70 рублей за поднятие на каждый этаж!».

**Барьер 7.** Какого-либо сервисного обслуживания Клиентов, хотя бы с целью напомнить о себе, просто не предусмотрено...

Обратите внимание: если действительно сделать хороший слоган, хорошо разместить рекламу, это увеличит входной поток потенциальных Клиентов, которых существующий бизнес-процесс, судя по всему, не в состоянии «переварить», потому что правильной сделкой «магазин – Клиент» управляет в том числе низкооплачиваемый грузчик... И успешно срывает продажи, обнуляя весь потраченный рекламный бюджет.

Второй момент. Когда эти проблемы выявлены, они вполне разрешаемы без участия консультантов – были бы воля и желание. Более того, по каждому пункту возможна гамма решений. Например, по пункту, связанному с наростами льда, можно элементарно сколоть лед силами здорового парня-охранника магазина – 10 минут. Можно приплачивать местному дворнику. Можно нанять старшекласницу из соседнего дома, которая будет намеренно неспешно и с порошком мыть тротуар перед магазином. О таких причудах в западной Европе слышали многие, но у себя на родине не видел никто...

Здесь мы использовали маленькую консалтинговую хитрость, которая называется «**Цепочка действий Клиента**» и которую читатели, имеющие инженерное образование, хорошо знают. Когда инженеров-технологов готовят на производстве, то им объясняют, что если «идет брак» и его причины не очень понятны, то нужно исследовать всю технологическую цепочку, по

который идет выпускаемое изделие. То есть фактически встать рядом с конвейером, по которому ползет изделие, и не спеша пройти вдоль него, общаясь с мастерами, рабочими и собирая все возможные ошибки, сбои, отклонения от нормы. В задачах на продвижение продукции обрабатываемое «изделие» – человек, поэтому мы, во-первых, честно встаем на позицию Клиента, а не персонала или руководства фирмы. Во-вторых, движемся по цепочке обслуживания Клиента и собираем те барьеры, которые мешают ему на пути. В-третьих, оцениваем, насколько собранные барьеры критичны, и «убираем их».

Обратите внимание на книжные магазины: с исчезновением прилавка – барьера на пути Клиента – количество контактов покупателя с книгой резко возросло, а значит, выросло и количество продаж.

При этом полезно помнить об устойчивом мифе, в который, как показывает опыт, верят мэры крупных городов, политики, бизнесмены, что уж говорить о среднем персонале. Это вера в «одну таблетку от всех болезней» – в одно решение, один хитрый ход, который решит все проблемы. Надо только его найти. Бизнес усложняется, и ситуации типа «вот придумаем забойный слоганчик – и обеспечим поток продаж» чрезвычайно редки. Сила мелочей в том, что их много.

*Источник: СОВРЕМЕННЫЙ КОНСАЛТИНГ: МИФЫ И РЕШЕНИЯ*

*© И. Л. Викентьев, Система «ТРИЗ-ШАНС»*

**Как показывает практика P&G, есть барьеры, которые Клиенты сами не осознают и, соответственно, не могут о них сказать, но поставщик должен видеть дальше своих Клиентов, если хочет быть лидером.**

## ПРИМЕР

P&G первой начала проводить так называемые полевые исследования, т. е. изучение жизни своих потребителей непосредственно у них дома – на кухне, в ванной, в комнате для стирки. Бывший вице-президент и генеральный директор P&G (ответственный за моющие и чистящие средства) вспоминал, что в ходе одного исследования в 1970-х годах специалисты наблюдали за тем, как потребители открывали коробку стирального порошка всем, что попадало под руку, – отверткой, бритвой, любыми «режущими и колющими предметами». И никого это не раздражало. Так всегда было и считалось нормальным. Но P&G сломала традицию и вскоре запатентовала «легко открывающуюся коробку» – привычную картонную упаковку, но с пластиковым откидным клапаном. Сегодня эта конструкция пользуется повсеместно.

Еще одним примером служит изобретение «не капающего горлышка» для бутылки с жидким моющим средством. По сути, это небольшое изменение конструкции привычного горлышка: его оснастили воронкой, направляющей капли обратно в бутылку. О необходимости такой воронки никто из потребителей прежде не говорил; мало того, никто даже не думал, что нужно бороться с досадными пачкающими бутылку каплями. Однако эту скрытую потребность обнаружила одна «полевая исследовательница», заметившая стекающие по передней поверхности бутылки капли жидкого моющего

средства. Женщины-потребители, за которыми наблюдала сотрудница P&G, не считали это проблемой; они просто вытирали бутылку любой приготовленной к стирке вещью, а затем отправляли эту вещь в стиральную машинку. Однако, когда появились бутылки с «некапающим горлышком», потребители оценили их удобство. Предложенное компанией P&G решение «не существующей проблемы» привело к увеличению продаж на миллионы долларов.

**Чарльз Л. Декер. 99 секретов успеха P&G. Принципы и правила, обеспечившие успех компании Procter&Gamble. М.: Экспо, 2006. С. 38–39.**

Более подробно проблемы можно исследовать с помощью следующей таблицы.

**Карта полезности для покупателя** (см. ниже) позволяет сделать экспресс-оценку инноваций, новых разработок.

Здесь по горизонтали отложены шесть типовых этапов покупательского цикла, а по вертикали – типовые факторы полезности. Карта является частным случаем Цепочки действий Клиента, предложенной **И. Л. Викентьевым** в 80-х годах XX века.

	Приобретение	Доставка	Использование	Дополнительные детали	Обслуживание	Утилизация
Потребительская продуктивность						
Простота						
Удобство						
Риск						
Развлечение и имидж						
Экологичность						

**У. Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. М.: «Гиппо», 2010. С. 125.**  
TREKO.RU

Повторюсь, что данная книга делает акцент на бизнес-процессах, а маркетинговая стратегия упоминается лишь для того, чтобы структура деятельности компании выглядела относительно целостной, поэтому здесь не затронуты такие более глубокие составляющие маркетинговой стратегии, как формирование каналов сбыта на основе выявленных потоков, определение стереотипов Клиентов и формирование коммерческих предложений и речевых модулей.

## Выводы

Разведпризнаком, не гарантирующим, но заметно повышающим вероятность успешного продвижения, является понимание руководителями продающих подразделений таких пунктов, как:

1. Сегмент рынка: основная покупательская группа и ее потоки.
2. Стадия развития жизненного цикла продаваемого продукта.
3. Четкое осознание своей конкурентной стратегии.
4. Четкое понимание, каким образом продукт или услуга облегчает доступ Клиента к благу.

И, как следствие, уверенные ответы на следующие вопросы:

№	Вопрос	Плохой ответ	Комментарий
1	Кто ваши Клиенты?	Да любой, по сути, может быть Клиентом, надо только красиво все преподнести!	Один раз можно продать действительно практически любому (если это только не сверхспециализированный товар, такой как лазерная резка труб под высоким давлением), но должна быть четко обозначена целевая группа, которая обеспечивает основной доход компании.
2	Где проходят основные потоки Клиентов (это магазины, склады, выставки, учреждения и проч.)?	Да где угодно! Вот у нас был случай: продали даже в очереди за (булочками, билетами и проч.).	Есть места, где потоки Клиентов обеспечивают более высокие продажи по сравнению с другими местами, как территориально, так и по времени. Так, мороженое можно продавать и на остановках в тридцатиградусный мороз, а горячий чай и на жарком пляже, даже возможны единичные продажи, но чаще делают наоборот.
3	Какие способы продвижения вы используете? Почему именно эти?	Исключительно личный контакт тет-а-тет.	Скорее всего, при таком ответе речь идет о вяленьком старте, и нет средств на продвижение через газеты, интернет, выставки и презентации и проч., а также, возможно, руководство не понимает, где основной поток, а скорее всего, и то, и другое.



4	Каковы стереотипы Клиентов (как они выбирают товар, что их привлекает прежде всего, что отталкивает)?	Каждый по-разному, сколько Клиентов, столько и ситуаций.	<p><b>Любой специалист, который долго работает в одной области, знает, что реакции Клиентов можно сгруппировать, их стратегии не бесконечны.</b></p> <p><u>Пример от Викентьева И. Л.</u></p> <p>При разработке рекламной кампании для производителя пельменей консалтинговой компанией была опрошена целевая аудитория потребителей пельменей. Выяснилось, что чаще всего пельмени покупают женщины, делают покупку после работы, уставшие. Но и главное—они выбирают пельмени по следующему признаку: если сквозь тесто просвечивается мясо, то это хорошо. Этих трех стереотипов хватило, чтобы создать рекламный ролик: съемка идет как от первого лица, уставшая женщина заходит в магазин, выбирает пельмени, в которых мясо просвечивается через тесто, и звучит слоган: «Предки знали толк в еде». Четкое попадание в эти стереотипы позволило в разы увеличить продажи.</p>
---	---	--	--

5	Кто ваши конкуренты?	Не знает, кто конкуренты, или говорит о них исключительно уничижительно, говорит: мы №1, — без веских оснований и проч.	Без комментариев.
6	Как распределяется рынок между конкурентами и за счет чего?	См. пункт 5	См. пункт 5
7	Ваше отличие от конкурентов? Какие сильные и слабые стороны у конкурентов относительно вас и наоборот?	Многие дистрибьюторы «КонсультантПлюс», заходя ко мне в офис, так сразу и говорили: «По сути, мы продаем все одно и тоже, между нами никакой разницы». Тоже самое можно услышать и от риелторов. Это же, я знаю, они слышали от своих руководителей с формулировкой: «У нас все одинаковое, можем взять только обаянием».	Конкурировать обаянием можно только на рынке, торгуя семечками, да и то до тех пор, пока рядом стоят несколько хамоватых торговков. Маркетинговую стратегию на обаянии не построишь.
8	Какие вопросы задают Клиенты чаще всего?	См. пункт 4	См. пункт 4

9	Какие аргументы их убеждают лучше всего?	Все зависит от мастерства продавца!	<p>Опять же повторяюсь, что в определенном сегменте можно выделить типовые реакции Клиента: способ выбора товара, вопросы, возражения и проч., соответственно, есть возможность выбора наиболее эффективного поведения продавца на реакцию Клиента. Да, всевозможные реакции предвидеть нельзя, но нам это и не нужно. Нам необходимо собрать основные типы поведения Клиентов и наиболее эффективные реакции на них продавцов. Собрав такую базу, руководитель сможет сам или с помощью консультанта создать эффективную технологию работы продавца. Благодаря качественной технологии компании нет необходимости бесконечно искать лучших продавцов, подойдут и средние, которые не сопротивляются, а добросовестно следуют технологии. А как сказал Д. В. Потапенко, некогда управляющий сбытом в «Пятерочке»: «Бизнес, который делает ставку не на технологию, а не интеллект сотрудников, обречен на провал».</p>
---	--	-------------------------------------	--

10	Какие возражения чаще всего можно услышать?	<b>См. пункт 4</b>	<b>См. пункт 4</b>
11	Как эффективнее всего работать с этими возражениями?	<b>См. пункт 9</b>	<b>См. пункт 9</b>
12	Если это холодные продажи, то стоит задать такие вопросы: — как по первичным признакам (сайт, внешний вид магазина и проч.) определить, является ли объект потенциальным Клиентом, и с кем точно не стоит связываться? — с чем связано большинство отказов после представления предложения?	<b>Попробуйте сами дописать.</b>	<b>Попробуйте сами дописать.</b>

## **Научно-методическая основа книги**

Представленный список приемов оптимизации бизнес-процессов (БП) был сформирован преимущественно на основе наработок Фредерика Тейлора и его Принципах научного менеджмента, ТРИЗ (Теория Решения Изобретательских Задач) и ФСА (Функционально-стоимостного Анализа), а также данных, полученных на видеолекциях и очных выступлениях И. Л. Викентьева.

В основу перечня приемов легла статья Сергея Валерьевича Сычева «“СВЕРТЫВАНИЕ” БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ», рекомендуемая к ознакомлению на сайте консалтинговой фирмы Сычев и К.

# ТРИЗ

## Краткая историческая справка

ТРИЗ (Теория Решения Изобретательских Задач). Первый разработчик – Генрих Саулович Альтшуллер. Согласно информации Официального фонда Альтшуллера первые ТРИЗ-разработки появились в 1946 году, в 1948 году были проведены первые занятия по обучению ТРИЗ. Изначально ТРИЗ разрабатывалась как методология решения технических («железных»: конструкторских, технологических и т. п.) задач, в начале 1990-х годов Игорем Леонардовичем Викентьевым были разработаны ТРИЗ-подходы к решению ряда классов бизнес-задач.

## Базовые принципы ТРИЗ, положенные в основу списка приемов

1. Первый принцип основывается на **ЗАКОНЕ УВЕЛИЧЕНИЯ СТЕПЕНИ ИДЕАЛЬНОСТИ СИСТЕМЫ**. Как и техническая система, бизнес-система должна стремиться к идеальности, т. е. вес, объем и площадь, используемые системой в процессе развития, а также цена уменьшаются, между тем как качество результата, выдаваемого системой, остается прежним или улучшается. Оптимизируя бизнес-процесс, мы стараемся снизить все вышеприведенные характеристики.

Для примера сравните характеристики компьютеров, которые были 50 лет назад, и современных, а также ряда производственных помещений. Основываясь на том же принципе, многие банки и магазины перевели большую часть своих помещений в виртуальное пространство: интернет-магазин, интернет-банк, даже госструктуры открыли виртуальные приемные.

**СТРЕМИМСЯ УМЕНЬШИТЬ ВСЕ ВИДЫ ЗАТРАТ, ПРИ ЭТОМ УВЕЛИЧИВАЯ КАЧЕСТВО РЕЗУЛЬТАТА.**

2. Второй принцип основывается на **ЗАКОНЕ ПЕРЕХОДА В НАДСИСТЕМУ**, т. е. в процессе оптимизации бизнес-процесса мы стремимся избавиться от максимального количества функций, передав их в надсистему, при этом сохранив за собой возможность пользоваться результатами.

Так во многих устройствах клавиатура стала частью сенсорного экрана, а резку колбасы многие покупатели поручают сотрудникам магазина, при этом цена продукта не изменяется. Ниже мы рассмотрим ряд примеров более подробно.

3. Третий принцип заключается в законе **ВЫТЕСНЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА ИЗ СИСТЕМЫ**, согласно которому по мере совершенствования процесса человек максимально вытесняется из него.

Далее принципы, сформулированные Викентьевым Игорем Леонардовичем, положенные в основу книги:

1. Человек – самое слабое звено бизнес-процесса и занимает там место только потому, что еще не может быть заменен машиной. Соответственно, его роль необходимо свести к минимуму с помощью машины или технологии.

2. Хорошая технология снижает требование к исполнителю функции, а не повышает. Хорошая технология – это такая технология, которая позволяет выполнять процесс исполнителю среднего уровня как минимум на 3+.

3. Будущее бизнеса – это «надежная система из ненадежных элементов» – часть фразы, взятая в кавычки, принадлежит Джону фон Нейману.

## **ФСА**

ФСА (Функционально-стоимостный анализ) разрабатывался в 1940-е годы независимо друг от друга американским инженером Майлзом Лоуренсом Делосом, а также советским инженером Соболевым Юрием Михайловичем, который в свою очередь называл данную разработку поэтапным анализом.

### **Базовые принципы, положенные в основу алгоритма из ФСА**

Одно из базовых понятий ФСА – «функция» (в нематематическом смысле слова). Так, есть функция узла, функция детали, функция этапа технологического процесса. Функция указывает назначение узла, детали, этапа техпроцесса, и ее обычно можно понять, ответив на вопрос: «Что делает узел/деталь/этап техпроцесса?». Одна и та же функция/цель, как правило, может быть достигнута различными средствами, и задача инженеров – выбрать наиболее оптимальное, в частности, наиболее дешевое. «Фундаментальным принципом стоимостного анализа является мысль о том, что начинать надо не с существующей цены каждой детали, а с рыночной стоимости каждой функции».

Дж. К. Джонс. Методы проектирования. М.: «Мир», 1986. С. 126–127.

VIKENT.RU

Фундаментальные принципы данного списка приемов, основанных на идее ФСА, следующие:

1. Ценностью является не сам процесс, а результат, который дает бизнес-процесс.
2. Для оптимизации бизнес-процесса, как и в случае анализа узла, процесс разделяется на ключевые этапы, с которыми производятся операции упрощения: вынос в надсистему, объединение с другими процессами, уменьшение стоимости и пр.



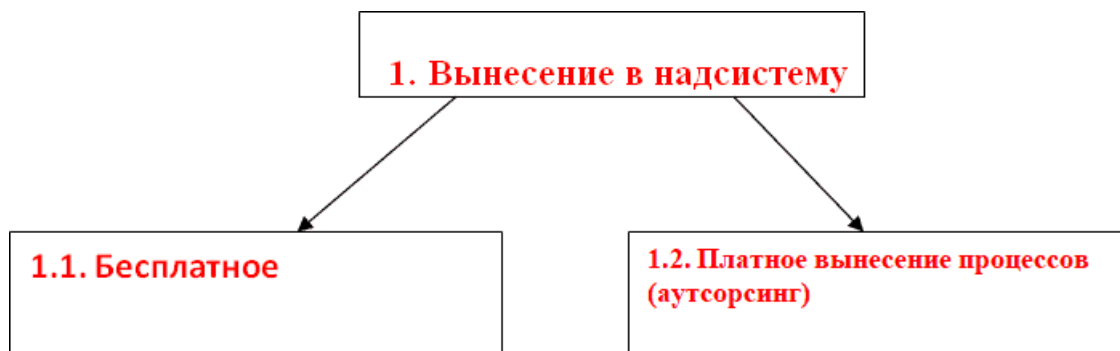
## II. Матрица Бондаренко

Таблица приемов оптимизации бизнес-процессов по Бондаренко Д. А.

			<b>Группа приемов №1. Вынести в надсистему</b>			
			<b>Прием №1.</b> Бесплатно			
			<b>Прием №2.</b> Платно (Аутсорсинг)			
			<b>Группа приемов №2. Решение с помощью ресурсов системы (PPC)</b>			
			<b>Прием №3.</b> Раздробить до элементарных операций <b>Прием №4.</b> Подприем «Универсализация»			
<b>Повторение приемов №1 и №2</b>	<b>Прием №5.</b> Устранить лишние шаги	<b>Прием №6.</b> Самовыполнение	Свертывание с другими процессами (ПОТОК)	Координация шагов и ресурсов	<b>Прием №13.</b> Дистанционное управление	<b>Прием №14.</b> Автоматизация
Вариант 1. Бесплатно			<b>Прием №7:</b> а) параллельное	<b>Прием №9:</b> а) изменить очередность шагов (действий) в процессе		
Вариант 2. Платно (Аутсорсинг, консалтинг)			<b>Прием №8:</b> б) одновременно	<b>Прием №10:</b> б) изменить расстояние или/и время (от ресурсов до исполнителя) <b>Прием №11:</b> в) концентрация		
				<b>Прием №12:</b> г) ротация		
			<b>Группа приемов №3. Удешевление ресурсов</b>			
		<b>Сырье</b>	<b>Оборудование и помещение</b>	<b>ФОТ (фонд оплаты труда)</b>		
		<b>Прием №15.</b> Перманентный поиск поставщиков более дешевого сырья	<b>Прием №19.</b> Выбор наиболее оптимального оборудования/помещения	<b>Прием №21.</b> Оплата продукцией или услугами		
		<b>Прием №16.</b> Поиск более дешевых аналогов (в идеале одноразовых)	<b>Прием №20.</b> Оптимизация использования собственного оборудования/помещения	<b>Прием №22.</b> Оплата временем		
		<b>Прием №17.</b> Использование копии во всех случаях, когда можно копией заменить реальный объект				
		<b>Прием №18.</b> Снижение уровня брака				

## Действия по оптимизации бизнес-процессов

### 1. Вынесение в надсистему – то, что сделают другие за нас



Первым шагом оптимизации «застревающего» процесса является попытка «избавиться» от него вообще, но при этом сохранить результат на приемлемом уровне. В конечном счете вам нужна не уборка, а чистое помещение, не общение с Клиентом, а продажа, не перевозка груза, а результат получения груза Клиентом и проч. Вынесение в надсистему может быть бесплатным (идеально) и платным.

#### 1.1. Бесплатное (беззатратное)

*Готов бесплатно работать дегустатором шашлыка и коньяка. Возможны сверхурочные.  
Народная шутка*

Готов ли кто-нибудь оказывать услугу бесплатно? Бесплатно, конечно, нет, но кто сказал, что платить за это будете вы? Так что для вас, при определенных условиях, это может оказаться действительно бесплатным. Это широко применяется при утилизации ценного мусора: макулатуры, металлолома, бытовой техники, которую можно разобрать на запчасти, отходы жизнедеятельности, которые могут стать удобрениями, и проч. А иногда на этом можно еще и заработать, в частности, если вы являетесь устройтеlem мероприятий и вам важно организовать места питания и отдыха ваших гостей. Думаю, найдется много специализированных фирм, желающих организовать питание и досуг для ваших Клиентов, от вас требуется четкосформулированное требование к исполнителю, т. е. составить грамотное ТЗ.

### АЛГОРИТМ

#### 1. Для начала ответьте себе на вопросы:

**Что получает исполнитель, если БЕСПЛАТНО оказывает вам услугу:**

Он зарабатывает на утилизации ценных отходов.

Он зарабатывает на обслуживании Клиентов, которых получает благодаря вам.

Он получает бесплатную рекламу.

Он получает вашу лояльность как Клиента, беря на себя дополнительные обязательства, например, не только передать вам товар, но и доставить/упаковать/нарезать.

Удовлетворить другие свои потребности (в общении, в участии в большом деле и др., например, работая волонтером).

**2. Составьте техническое задание (ТЗ) исполнителю.**

**3. Выберите исполнителя, с которым вы будете друг другу интересны.**

**4. Обсудите с ним ТЗ и внесите коррективы, затем заключите с ним договор.**

## ПРИМЕР

### КАК НАМ ОРГАНИЗОВАТЬ ВЫПЛАТЫ?

БИЗНЕС-ИДЕЯ № 113

©**С. В. Сычев**, Система «ТРИЗ-ШАНС»; С. А. Фаер, В. Г. Сибиряков, 1993 г.

*Источник: личный опыт консультирования.*

#### ЗАДАЧА

Требуется принять в короткий срок очень большой поток населения для различных выплат (страховки, дивиденды по ваучерам, пенсии...). Но нет помещения, подходящего по размерам и по расположению. Арендовать – значит заплатить сумасшедшие деньги.

#### РЕШЕНИЕ

Зададимся вопросом: «Кто купит у нас “проблему”? Кому позарез нужен такой поток людей?». Ответ: «Например, такой поток людей всегда нужен в магазине».

Может быть, стоит договориться с заинтересованным магазином и организовать там выплаты? Нет, лучше так: объявление для магазинов: «Продается большущий поток людей с денежками».

Вы очень ценный Клиент и можете часть своих забот переложить на поставщика.

## ПРИМЕР

Один из наших Клиентов покупал много алюминиевого профиля для нужд своего предприятия. Он обратил внимание на то, что первую операцию «отрезки в необходимый ему размер» вполне можно было делегировать поставщику. Ранее поставщик продавал профиль стандартных одинаковых размеров. Соответственно, Клиенту приходилось не только выполнять операции отрезки в размер и обработки торцов, но у Клиента образовывался отход, за который он фактически переплачивал, а кроме того, образовывались и совсем даже не бесплатные операции по учету отходов, их хранению и последующей ликвидации.

Поэтому Клиент сгруппировал все свои типовые заказы и предложил поставщику, которому не хотелось терять крупного и постоянного Покупателя, поставлять профиль группами соответствующих размеров. Таким образом, он просто устранил у себя первые технологические операции, перестал «покупать отходы», а также устранил все бизнес-процессы, с этими отходами связанные. Сергей Сычев «СВЕРТЫВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ»

Волонтерство касается в основном некоммерческих организаций, но все же не могу не упомянуть, что некоторые функции, исполнение которых помогает людям поднять их чувства собственной значимости, могут быть переданы волонтерам. Если вам покажется это странным, вспомните различные волонтерские движения, которые не оплачивают своим исполнителям их услуги, но добровольцы все равно активно работают, ощущая, как повышается собственная значимость.

Во время олимпиады молодежь с большим энтузиазмом откликается, так как это участие в крупном проекте, возможность получить новый опыт, общение с такими же ровесниками, в общем, говоря молодежным сленгом, «движуха».

**Что точно не следует делать?**

- Искать исполнителя на заранее невыгодных для него условиях.
- Переоценивать свою значимость и величину возможного вознаграждения, которое получит исполнитель, оказывая вам услугу.

## **1.2. Аутсорсинг – когда дешевле заплатить, чем сделать самим**

*А мусор на помойку выносят специально обученные люди.*

Следующий шаг – это платное вынесение процессов – аутсорсинг. Каждый ли из нас может научиться менять масло в своем авто? Или чинить унитаз и устанавливать ванну? Думаю, да, но вот почему большинство предпочитает платить? В условиях, когда отдельные задачи производства становятся все более специализированными, их все сложнее совместить на одном производстве. Да и нужно ли это делать, если функцию можно передать подрядчику, который сделает это качественнее и дешевле? Как определить, когда стоит воспользоваться данной услугой? Если какая-либо второстепенная функция постоянно зависает, то имеет смысл задаться вопросом: а не дешевле ли будет передать ее подрядчику? Далее просто просчитываются оба варианта. К наиболее распространенным функциям, выносимым сейчас на аутсорсинг, относятся такие виды задач, как логистика, питание сотрудников, охрана территории, копакинг (аутсорсинг упаковки) и др. Я сказал, что выносятся обычно второстепенные задачи, хотя вопрос, что считать второстепенной задачей, тоже не однозначен, так, например, компания Nike, лидер по производству баскетбольной обуви США, не имеет ни одного своего производства, размещая заказы у сторонних производителей в странах третьего мира.

## **АЛГОРИТМ**

**1. Оценить стоимость БП, который в данный момент выполняется в компании или планируется.** Причем нужно считать не только расходы (зарплата сотрудника, амортизация оборудования и проч.), но упущенные доходы, которые компания или отдел недополучает, выполняя несвойственные им задачи, как, например, если отдел продаж много времени тратит на инвентаризацию, организацию логистики, работу с рекламациями, то это время он не занимается продажами.

**2. Провести мониторинг цен сторонних исполнителей.** Что если не искать охранников для офиса, а обратиться к охранным агентству, не трудоустраивать уборщицу, а воспользоваться услугами службы клининга?

**3. Провести предварительное сравнение: расходы/результат при самостоятельной реализации процесса и при передаче его на аутсорсинг.**

**4. В случае положительного решения о передаче процесса на аутсорсинг необходимо составить грамотное техническое задание (ТЗ) для исполнителя.** Иногда его

составляют совместно с потенциальным исполнителем, так как он подчас лучше Заказчика знает нюансы процесса.

**5. Объявить открытый конкурс или просто разослать ТЗ выбранным потенциальным подрядчикам. Далее сравнить их условия и выбрать лучшего.**

**Что точно не следует делать?**

1. Полностью передавать стороннему исполнителю такие функции, как разработка стратегии компании, прием на работу новых сотрудников, даже если это очень профессиональная рекрутинговая компания, разработка системы мотивации – эти функции консультант может качественно выполнять только совместно с Заказчиком.

2. Пользоваться услугами исполнителя, для которого передаваемая вами функция также является редко выполняемой. Так, например, не стоит в ресторане, специализирующемся на европейской кухне, заказывать блюда восточной, а заводу по производству легковых автомобилей размещать заказы на производство тягачей.

**Задача № 1.** Перечислите, что выносит на платное и бесплатное в надсистему средне-статистический житель мегаполиса.

**Задача № 2.** Почему многие фермеры будут рады неприятному соседству с пасечником и даже рады будут пригласить его, чтобы тот расставил свои ульи в саду или на поле фермера?

**Задача № 3.** Как Google мотивирует пользователей фотографировать и выкладывать фото мест посещения?

**Задача № 4.** Придумайте, как заставить посетителей развлекательного заведения бесплатно его рекламировать. Подсказка – распространять сведения о нем через интернет (социальные сети).



## ПРИЛОЖЕНИЕ

Передача на аутсорсинг задачи, которая сильно тормозилась, когда была внутренним процессом.

## ПРИМЕР

В 1989–1990 годах я в составе группы консультантов работал на ивановском заводе имени Королева. Средний по размерам завод, производивший оборудование для отделки и окраски тканей, постоянно балансировал на грани невыполнения плана. Рабочие всех трех участковых сборочного цеха сознательно срывали график сборки станков, к концу каждого месяца доводя ситуацию до критической. Они знали, что в последние дни месяца начальник цеха приползет к ним на коленях и от имени директора уговорит их работать вечерами и в выходные дни за высокую оплату. Выходя на работу в субботу – воскресенье, бригады за пару дней легко выполняли тот объем сборочных работ, который никак не могли сделать за две-три предыдущие недели, и за эти же два дня получали более половины месячного заработка. Коллектив цеха фактически шантажировал руководство завода и за счет своего замыкающего положения в производственной цепочке вымогал незаслуженно большой фонд заработной платы. Директор попросил консультантов решить эту проблему. Мы самоуверенно взялись за дело, еще не подозревая, какая страшная сила таится в солидарности подчиненных. Первым делом консультанты попытались перевести цех на подекадное премирование. Чтобы заинтересовать бригады в ритмичной работе в течение всего месяца, месячная производственная программа была равномерно разделена на три декады. За выполнение каждого из декадных планов полагалась премия. Однако надежды на то, что из-за относительно небольшой декадной премии рабочие откажутся от возможности устроить в конце месяца очередной высокооплачиваемый аврал, не оправдались. Сборщики понимали, что в случае аврала они смогут получить не только премию, но и все те деньги, которые только сможет найти завод ради спасения плана. Бригады не стали выполнять декадные планы, пренебрегли соответствующей премией и были, как обычно, вознаграждены сверхурочными в конце месяца.

Тогда консультанты попробовали развязать конкурентную борьбу между бригадами сборщиков. Та бригада, которая в течение первых двух декад показывала больший, чем другие бригады, процент выполнения месячной производственной программы, получала большую премию. Предлагалось даже дополнить премию предоставлением дефицитных в то время товаров – телевизора и холодильника (по одному на бригаду). Рабочие, стиснув зубы, преодолели искушение и стали еще более зорко следить за тем, чтобы все бригады отставали от графика на один и тот же процент.

Консультанты попытались нанять рабочих-штрейкбрехеров и организовать из них новую конкурирующую смену, чтобы ослабить зависимость руководства завода от нынешнего коллектива цеха. Тут им пришлось убедиться, что воспетые коммунистической пропагандой традиции пролетарской солидарности – не пустой звук, по крайней мере в городе Иванове. Да и кадровый дефицит в те годы был особенно острым. Ничего из этой затеи не вышло. В конечном итоге было найдено относительно компромиссное решение. Консультанты перевели цех на аренду, создав из коллектива цеха новое арендное предприятие и сдав ему в аренду цеховое оборудование. По договору с заводом арендное предприятие было обязано

выполнять сборочные работы в соответствии с графиком (под угрозой санкций за его срыв), а в качестве вознаграждения завод выплачивал арендному коллективу примерно ту же сумму, которую бригадам удавалось ежемесячно вымогать у руководства до перехода на аренду. При новом порядке ни сборщики, ни завод ничего не потеряли и не приобрели в деньгах, но, по крайней мере, рабочие сборочного цеха уже не были заинтересованы в том, чтобы постоянно держать весь завод в напряжении на грани срыва производственной программы. Работа стала более ритмичной.

*Прохоров А. П. Русская модель управления*

*М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2002. С. 159–160.*

## **2. Оптимизация процессов с использованием ресурсов системы (организации) – все своими руками!**

### **Шаблон описания бизнес-процесса (БП). На бумаге у всех перед глазами, а не у руководителя в голове**

Если операцию или некий процесс нерентабельно или невозможно вынести в надсистему, то нужно постараться оптимизировать его своими силами. Для начала мы должны описать процессы, подпроцессы и операции. Очень часто, когда они из головы ложатся на бумагу, уже решается значительный массив проблем, это происходит по ряду причин:

- во-первых, у всех заинтересованных лиц (руководителей, исполнителей и тех, кто пользуются результатами) создается единое понимание процесса, когда последовательность действий изложена на бумаге и всеми прочитана, это существенно отличается от ситуации, когда у каждого есть свое личное понимание в голове;

- во-вторых, мы можем видеть вариативность процессов, их проблемные точки и зоны роста (примеры этого будут отражены ниже);

- и главное, мы можем их передавать в короткое время новым исполнителям с минимальными потерями эффективности.

Для начала определим типовые ошибки описания бизнес-процессов, о которых нас предупреждает директор консалтинговой компании «Сычев и К» Сергей Валерьевич Сычев:

1. При составлении бизнес-процесса быть предельно конкретным в описании функций, избегать лозунгов типа: «обеспечивает», «предоставляет», «осуществляет».

2. Избегать не конкретных формулировок типа: «измеряет температуру», «подыскивает Клиенту товар, соответствующий его запросу» и проч., «оценивает удовлетворенность Клиента товаром/услугой». Следует конкретно описывать процесс: «достаёт градусник, вставляет его в раствор, записывает показатель на шкале деления и т. д.».

3. Если нет норм времени, то каждый описываемый шаг не должен иметь продолжительность, превышающую 30 минут. Если какая-то работа занимает более 30 минут, ее надо дробить на составляющие, не превышающие 30 мин. Интервал может быть меньше 30 минут, больше – НЕТ.

4. От себя добавлю, что здесь очень важен армейский принцип, зафиксированный уставом Вооруженных сил Российской Федерации: «Приказ формулируется ясно, кратко и четко, без употребления формулировок, допускающих различные толкования».

#### **Применим это к следующей ситуации:**

Компания занимается оптово-розничной торговлей каких-либо товаров. Возьмем среднестатистическую компанию и среднестатистический процесс продаж.

Специалист отдела продаж совершает звонки Клиентам, отправляет коммерческие предложения, назначает встречи, записывает заказ, выставляет счет и передает в отдел логистики.

Специалист отдела продаж проверяет поступление денег на счет, если предусмотрена предоплата. Кладовщик комплектует заказ. Водитель-курьер доставляет Клиенту, и если оплата по факту, то передает оплату в кассу.

Итак, опишем, какие процессы происходят с момента холодного звонка до момента, когда курьер передал товар Клиенту в коротком случае либо внес деньги в кассу в более длительном варианте.

### **Первичное описание бизнес-процесса.**

Выделим следующие подпроцессы, каждый из подпроцессов не превышает 30 минут:

1. Холодные звонки.
2. Встреча и переговоры с Клиентом.
3. Формирование заказа.
4. Проверка оплаты.
5. Доставка Клиенту.

Причем важно понимать, что цепочка действий в данном случае не жесткая, так как продажа может произойти и во время холодного звонка без переговоров, и без проверки оплаты, так как регламент продаж в данной компании предполагает возможность оплаты по факту передачи товара Клиенту.

Для начала нам нужно определить ключевые пункты описания процесса:

- **название процесса;**
- **название подпроцессов, если процесс нужно разделить;**
- **кто является исполнителем или исполнителями;**
- **кто контролирует выполнение процесса;**
- **цели процесса;**
- **инициация и длительность процесса;**
- **шаги процесса;**
- **возможные результаты шагов и действия в зависимости от результатов;**
- **фиксация результатов;**
- **оценка результата.**



Полный цикл продажи от холодного звонка до передачи товара Клиенту	
Первый подпроцесс	<b>Холодные звонки</b>
Исполнитель	Менеджер по продажам
Руководитель процесса	Руководитель отдела продаж
Цели	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Получение КП клиентом и/или организация встречи с Клиентом для более детальных переговоров.</li> <li>2. Получение заявок от Клиента.</li> <li>3. Отделение нецелевых Клиентов, находящихся в базе.</li> </ol>
Инициация и длительность	Процесс инициируется менеджером по продажам ежедневно в 9:00.
Действия исполнителя	1. Составить список для обзвона.
	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Набрать номер Клиента и провести разговор согласно алгоритму (в данном случае алгоритм разговора с Клиентом лучше вынести в приложение к бизнес-процессу, так как: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) алгоритм достаточно ветвистый из-за разных стратегий;</li> <li>б) должен периодически меняться).</li> </ol> </li> </ol>
	3. Занести результаты разговора в базу данных (БД).
	4. В конце дня отправить отчет руководителю.

Возможные результаты и действия менеджера	Результат звонка	Действие менеджера
	— номер не существует	- менеджер удаляет его из базы
	— Клиенту некогда говорить	- назначить время для перезвона
	— Клиент не целевой (не работает в данной сфере, подписан эксклюзивный контракт, берет объем, который нам не интересен)	- помечается как нецелевой
	— Клиент агрессивно ведет себя, но может быть в будущем Клиентом	- назначаем время перезвона через месяц
	— Клиент заинтересован, просит КП	- отправляется КП, назначается время для перезвона
	— Клиент заинтересован и готов встретиться	— назначить встречу
	— Клиент нас знает и готов сделать заказ	— оформить заказ
	<i>Отправить в конце рабочего дня отчет руководителю в специальной форме.</i>	
<b>Фиксация результатов</b>		
<b>Оценка результата</b>	<b>Минимум 70 звонков в день, встреч или заказов — 10 % процентов.</b>	<b>Эталон — 20 % встреч или заказов.</b>

Полный цикл продажи		
Второй подпроцесс	<b>Формирование заказа по телефону</b>	
Исполнитель	Менеджер по продажам	
Руководитель процесса	Руководитель отдела продаж	
Цель	Сформировать заказ для Клиента.	
Инициация	Процесс инициируется входящим звонком либо менеджером, если в процессе холодного или теплого обзвона Клиент согласен сделать заявку.	
Действия исполнителя	1. Принять входящий звонок либо перейти к процессу формирования заявки в процессе обзвона Клиента, если тот выражает согласие.	
	2. Занести в бланк заявки все интересующие Клиента позиции, задавая уточняющие вопросы согласно алгоритму принятия заявок (в приложении).	
	3. Предложить дополнительные товары/услуги согласно алгоритму принятия заявок (в приложении).	
	4. Уточнить способ оплаты.	
	5. Уточнить способ доставки.	
	6. Повторить Клиенту перечень заказа и подтвердить его согласие.	
	7. Выслать Клиенту счет на электронную почту.	
	8. Передать данные в отдел доставки.	
Фиксация результатов	Отправить в конце рабочего дня отчет руководителю в специальной форме.	
Оценка результата	Минимум встреч или заказов — 90 % процентов корректно заполнены при условии заполнения не более 20 мин на 10 позиций.	Эталон — 100 % встреч или заказов при условии заполнения не более 20 мин на 10 позиций.

Полный цикл продажи		
Третий подпроцесс	<b>Формирование заказа по заполненному формуляру на сайте</b>	
Исполнитель	Комплектовщик	
Руководитель процесса	Руководитель отдела продаж	
Цель	Сформировать заказ для Клиента.	
Инициация	Процесс инициируется электронным оповещением комплектовщика о формировании заказа. Комплектовщик должен не реже, чем каждые 15 мин, проверять наличие заказов.	
Действия исполнителя	1. Ознакомиться с заявкой и проверить ее правильность, в случае вопросов уточнить у Клиента.	
	2. Сформировать заказ из расчета 20 мин на 10 поз. и/или 20 кг заказа.	
	3. Упаковать заказ согласно установленным нормам (в приложении).	
	4. Сформировать необходимый пакет документов.	
	5. Сообщить о готовности и месторасположении заказа руководителю отдела доставки.	
Фиксация результатов	Отправить в конце рабочего дня отчет руководителю в специальной форме.	
Оценка результата	Не менее 90 % заказов собирается в установленное время.	100 % заказов собирается в установленное время.

Полный цикл продажи		
Четвертый подпроцесс	<b>Доставка Клиенту</b>	
Инициация процесса	Процесс инициирует руководитель отдела доставки.	
Исполнитель	Водитель-курьер	
Руководитель процесса	Руководитель отдела продаж	
Цель	Доставить заказанный товар Клиенту в установленное время (таблица нормативов).	
Действия исполнителя	1. Оповестить Клиента о доставке минимум за час и убедиться в готовности принять товар.	
	2. Доставить товар к месту назначения согласно полученному от руководителя графику.	
Возможные результаты и действия менеджера	Ситуация	Действие менеджера
	Поломка автомашины	— сообщить руководителю о происшествии, при невозможности устранить причину в течение 20 минут снова сообщить руководителю с целью корректировки графика доставки, совместная выработка нового графика доставки
	Попадание в дорожную пробку	— сообщить руководителю о ситуации и совместно с ним выработать решение
	3. Продемонстрировать целостность и исправность товара.	
	4. Доставить товар к месту назначения согласно полученному от руководителя графику.	
	5. Получить от Клиента деньги, если способ оплаты наличными.	
Возможные результаты и действия менеджера	Ситуация	Действие менеджера
	УКлиента не хватает до нужной суммы 1 % и более.	Водитель-курьер либо отменяет доставку, либо договаривается о повторной доставке, сообщая о необходимости заплатить деньги.
	УКлиента не хватает до нужной суммы менее 1 %.	С разрешения менеджера водитель-курьер может передать товар, приняв расписку об обязательствах Клиента перевести указанную сумму в срок.
Действия исполнителя	Получить роспись Клиента, подтверждающую получение товара и отсутствие претензий.	
	Сообщить о дополнительных возможностях компании и пожелать удачного дня/вечера.	
Фиксация результатов	Отправить в конце рабочего дня отчет руководителю в специальной форме.	
Оценка результата	Не менее 90 % заказов доставлены в запланированное время.	100 % заказов доставлены в запланированное время.

**Задача № 5.** Опишите любой ваш (лучше сложный) бизнес-процесс по представленной схеме:

Название процесса		
Первый подпроцесс		
Исполнитель		
Руководитель процесса		
Цели		
Инициация и длительность		
Действия исполнителя		
Возможные результаты и действия менеджера	Результат звонка	Действие менеджера
Фиксация результатов		
Оценка результата		

## 2.1. Дробление операций – порежем так, чтобы удобней съесть было

Вам нужно запустить производство какого-либо продукта, которое состоит из 10 операций, и единственный человек, который знает все 10 операций, – это вы, а нужны исполнители, которых необходимо обучать. Что будет быстрее:

- а) обучать 10 человек выполнять десять операций;
- б) обучить 10 выполнять по 1 операции.

В каком случае производство начнет функционировать быстрее?

Когда мы описываем процесс, нам важно разложить его на элементарные операции, как показывает практика, такая процедура упрощения уже сама по себе даже без знания дальнейших приемов стимулирует появление решений, так как элементарные операции позволяют

воспринимать ситуацию гораздо проще, чем когда она описывается сложными терминами и туманными образами.

Прием, как правило, применяется в ситуациях, когда:

- целиком процесс сложен, но элементарные операции не вызывают затруднения;
- исполнитель часто совершает непредумышленные ошибки;
- исполнитель процесса перегружен разными видами деятельности и вынужден часто переключаться;
- нужно создать технологию, при которой новички смогут быстро включаться в процесс.

### **ПРИМЕР**

Еще Адам Смит описывал подобные приемы. Английский ремесленник XVII века содержал мастерскую, в которой производились булавки. Каждый мастер вел процесс производства булавки от начала и до конца. В связи с экономическим кризисом владелец не смог оплачивать их труд, поэтому сотрудничество было прекращено, он уволил всех, кроме одного, которого сделал наставником. Затем он набрал с улицы мальчишек 15–16 лет и разделил производство булавок на простейшие операции, каждую из которых мог освоить любой из этих низкоквалифицированных исполнителей. Благодаря данному ходу не только сократились расходы на оплату труда, но и увеличилось производство в более чем 200 раз! Это произошло по той причине, что исполнитель более результативен, когда он выполняет весь день одну и ту же операцию и ему не приходится переключаться на другие, он не теряет темп.

*Безруков Олег Геннадьевич. ВОЗМОЖНО ЛИ УВЕЛИЧИТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА НА 10 000 % В ТЕЧЕНИЕ ГОДА?*  
*TREKO.RU*

### **Алгоритм реализации приема**

**1. Рассмотрите вызывающий сложности процесс и подумайте, из каких элементарных операций он состоит.**

**2. Пропишите процесс в виде последовательных элементарных операций.**

**Критерием длительности операции должна быть скорость освоения этой операции неподготовленным исполнителем.** В идеале одно действие должно осваиваться неподготовленным исполнителем после одной-двух демонстраций. Напомним ранее сделанную рекомендацию – один шаг не должен превышать 30 мин.

**3. Опробуйте его в новом виде, убедившись, что результат не стал хуже.**

**4. Продумайте инструменты контроля и пропишите БП в виде инструкции для исполнителя.**

### **ПРИМЕР**

Из практики автора

Мебельное производство N занимается созданием мебельных фасадов из массива и МДФ для салонов, производящих мебель на заказ. Менеджеры по продажам записывали заказ в обычном блокноте. В заказе присутствовало порядка 7 наименований: тип материала (массив или МДФ), толщина фасада, площадь, тип покрытия, цвет покрытия, форма краев, наличие прорезей с

тыльной стороны. Человек, как уже было сказано, самый ненадежный элемент бизнес-процесса. Так, при получении заказа велика вероятность просто забыть какой-либо пункт, тем более новичку, исказить параметры да и просто не понять Клиента и быть непонятым производителем, который выполняет непосредственно заказ. В лучшем случае это могло привести к потере времени, в худшем – еще и денег, если заказ был сделан не в соответствии с требованием Клиента. Оптимальным решением было создать бланк заявки на изготовление заказа.

Сравните 2 варианта получения заказа от Клиента: бумага, заполненная в свободной форме от руки, и заказ в виде таблицы-шаблона.

Заказ МДФ

1. Ширина - 20 см
2. Высота - 10 см
3. Толщина - ?
4. Цвет (темный и светлый) 2 и 3 шт
5. ~~Вид~~ Покрытие (лакей и матовый)
6. Цена 5 шт

---

P.S. 1 темный лакей  
сделать 18x10



Тип фасада (МДФ, массив)	Длина (мм)	Ширина (мм)	Толщина (мм)	Тип покрытия (глянец, матовое, патина)	Края (прямые, закругленные)	Количество	Прочее

Каким образом был осуществлен прием? Мы взяли такой подпроцесс продажи, как прием заказа, и раздробили его на 7 обязательных операций, затем выстроили их в цепочку, после чего зафиксировали в виде таблицы. Теперь принимающий заказ:

- не вспоминает, какие пункты ему нужно заполнить;
- не путается в последовательности;
- может, конечно, пропустить пункт, но незаполненная ячейка сама будет напоминать своей пустотой о пропуске параметра;
- говорит на одном языке с Клиентом и производителем.

#### **Что точно не следует делать**

Дробить больше необходимого такие операции, которые итак осваиваются и реализуются быстро и беспрепятственно, например, набрать номер Клиента.

**Задача № 6.** Как можно разделить, казалось бы, уже очень простую процедуру оплаты товара на кассе гипермаркета и что это даст супермаркету?

**Задача № 7.** На какие дополнительные операции можно разделить описанный нами по формуляру бизнес-процесс?

**Задача № 8.** Как избежать откатов, раздробив функции закупщиков?

Контролировать закупщиков невозможно. Воруют не люди – ворует система. Если вы изначально вложили людям оружие в руки, они будут стрелять. Надо менять систему принятия решений.

Пример. У меня в отделе продаж есть отдел формирования ассортимента, задача которого – сказать байеру: «У меня должна стоять на полке такая-то вода по такой-то цене». Задача байера – прийти к поставщику воды и торговаться по нижней цене. Третий этап принятия решений – финансовый менеджер, который платит за эту воду. Я всегда говорю на конференциях: «Давайте взятки нашим байерам, это выкинет вас из тендера и поможет очистить нашу систему от людей, которые берут взятки».

Потапенко Д. В. Честная книга о том, как делать бизнес в России /Д. В. Потапенко. «АСТ», 2017 (#БизнесНаставник). С. 239.

Каким образом представленное дробление снижает риск коррупции на предприятии?

**Задача № 9:** Почему экономически не выгодно в одной должности объединять высококвалифицированный функционал и низкоквалифицированный? Какие риски это несет?

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

### **ПРИМЕР**

Конвейеры на заводах Генри Форда. «На главном фордовском конвейере люди работают с лихорадочной быстротой. Нас поразило мрачно-возбужденный вид людей, занятых на конвейере. Работа поглощала их полностью, не было времени даже для того, чтобы поднять голову. Но дело было не только в

физическом утомлении. Было похоже, что люди угнетены душевно, что их охватывает у конвейера ежедневное шестичасовое помешательство, после которого, воротясь домой, надо каждый раз подолгу отходить, выздоравливать, чтобы на другой день снова впасть во временное помешательство. Труд расчленен так, что люди конвейера ничего не умеют, у них нет профессии. Рабочие здесь не управляют машиной, а прислуживают ей. Поэтому в них не видно собственного достоинства, которое есть у американского квалифицированного рабочего. Фордовский рабочий получает хорошую заработную плату, но он не представляет собой технической ценности. Его в любую минуту могут выставить и взять другого. И этот другой в двадцать две минуты научится делать автомобили. Нам предложили сесть в только что сошедшую с конвейера машину. Каждая машина делает два-три испытательных круга по специальной заводской дороге. Это в некотором роде образец очень плохой дороги. Можно объехать все Штаты и не найти такой. В общем, дорога была не так уж плоха. Несколько корректных ухабов, небольшая, даже симпатичная лужица – вот и все, ничего ужасного. И автомобиль, сделанный на наших глазах руками людей, не имеющих никакой профессии, показал замечательные свойства».

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.