

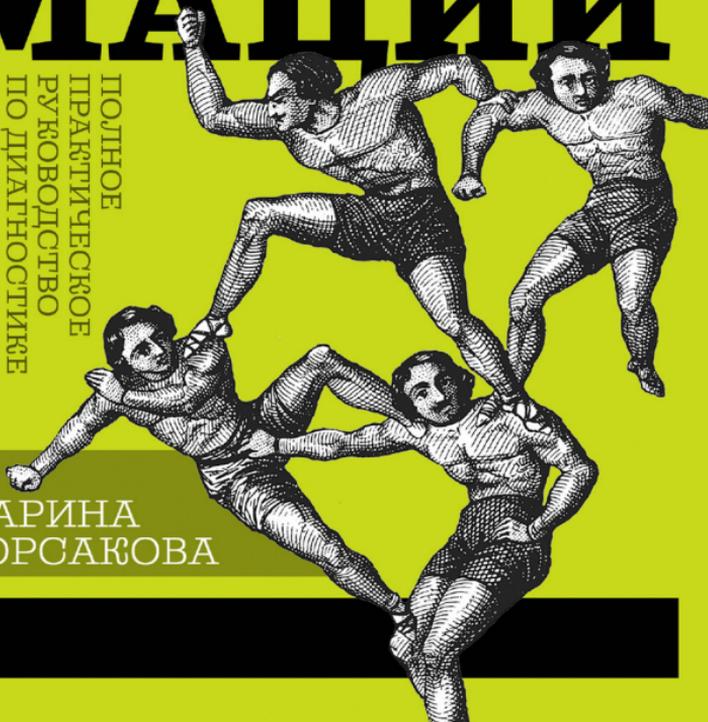
ТОТ САМЫЙ ИНТЕРНЕТ-БЕСТСЕЛЕР

# МЕНЕДЖЕР ТРАНС ФОР МАЦИИ



ПОЛНОЕ  
ПРАКТИЧЕСКОЕ  
РУКОВОДСТВО  
ПО ДИАГНОСТИКЕ  
И РАЗВИТИЮ  
КОМПАНИИ

МАРИНА  
КОРСАКОВА



**Марина Михайловна Корсакова**  
**Менеджер трансформации.**  
**Полное практическое**  
**руководство по диагностике**  
**и развитию компаний**  
**Серия «Звезда Рунета. Бизнес»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=40113636](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=40113636)*

*Менеджер трансформации. Полное практическое руководство по диагностике и развитию компаний / Марина Михайловна Корсакова:*

*АСТ; Москва; 2019*

*ISBN 978-5-17-111600-2*

### **Аннотация**

Марина Корсакова – руководитель и преподаватель программы MBA «Управление инновациями» в бизнес-школе МИРБИС, автор и ведущий тренер программ по управлению изменениями, стратегическому развитию и др. Кандидат экономических наук, бизнес-консультант. В книге «Менеджер трансформации» вы найдете три главы «Настоящее», «Будущее» и «Переход», после прочтения которых вы точно будете знать, что нужно делать, чтобы достичь успеха!

# Содержание

От автора	5
Как работать с книгой	7
Глава 1: Настоящее	9
Как работать с разделом	12
Блок 1. «Клиенты»	13
Блок 2. «Продукты»	25
Блок 3. «Процессы»	30
Конец ознакомительного фрагмента.	32

**Марина Корсакова**  
**Менеджер трансформации.**  
**Полное практическое**  
**руководство по**  
**диагностике и**  
**развитию компаний**

© Корсакова М.М., текст

© ООО «Издательство АСТ»

\* \* \*

## От автора

У писателя Евгения Пермяка есть рассказ про «волшебные краски», которыми «можно нарисовать все, что захочешь, и нарисованное оживет». Герой рассказа, – мальчик, получивший волшебные краски в подарок от Деда Мороза, – был очень добрым. Он нарисовал платок для бабушки и платье для матери, глаза для слепого старика и школу для своих друзей.

Но мальчик совсем не умел рисовать. Платок был похож на тряпку. Мать не хотела примерить кособоковое платье, слепой не мог видеть, а дети боялись подойти к новой школе. Деревья, лошади, автомобили и дома, нарисованные мальчиком, оказались столь уродливы, что люди удивлялись, как добрый ребенок мог совершить столько зла, а сам мальчик плакал: ему очень хотелось сделать людей счастливыми, но он не умел рисовать и зря извел краски. У рассказа хороший конец: Дед Мороз принес еще одни краски, обыкновенные, но, прилежно рисуя много-много лет, мальчик сделал их «волшебными», став большим, настоящим художником.

Большинство книг по управлению и лидерству похожи на такие сказочные краски: они обладают волшебной силой, но... как научиться «рисовать»? Как сделать правильные вещи – правильным способом? Книга, которую вы читаете сейчас, представляет собой не только «набор красок», – собра-

ние лучших управленческих идей, – но и подробный практический план «рисования». Первая глава, – «Настоящее», – рассказывает о том, как провести полноценную диагностику корпоративной системы управления. Из второй главы, – «Будущее», – вы узнаете, что отличает успешные компании XXI века. Третья глава называется «Переход»: она про то, как провести трансформацию из «Прошлого» в «Будущее». В книге много примеров, алгоритмов, чек-листов и есть сквозной практический кейс: наблюдая за трансформацией нашего героя, – компании «ИксИгрек», – вы сможете позаимствовать лучшие практики и извлечь ценные уроки из чужих ошибок.

Надеюсь, книга окажется полезной для вас, и вы сумеете «нарисовать» для своей компании отличное будущее! Я вам этого желаю.

*Марина Корсакова*

# Как работать с книгой

Эта книга – инструкция по самолечению, анатомический атлас, используя который, ваша компания сможет сама себе назначить умную терапию или сделать операцию на сердце с соответствующим наркозом и эффективной реабилитацией.

Книга будет максимально полезна для руководителей средних и крупных компаний, но и менеджерам малых компаний будет полезно ее прочесть, чтобы, как говорится, «беречь честь смолоду». В самом деле, пластичны и люди, и компании, – измениться не поздно в любом возрасте, – но, если с самого начала задать правильную структуру рабочих привычек, будет легче продвинуться далеко вперед!

Работать с книгой нужно, имея под рукой блокнот или файл, чтобы сразу записывать идеи или важные вопросы.



В некоторых местах книги, помеченные вот таким значком, есть предложения для организации обсуждения с коллегами.

Помните: в XXI веке одной из ключевых компетенций менеджера считается умение создавать эффективные сценарии командной работы, – мастерство фасилитатора<sup>1</sup>. Иногда вам нужен приглашенный эксперт, – модератор или бизнес-тренер, но чаще – нет: вы вполне можете овладеть самыми простыми приемами фасилитации самостоятельно, и выполнить описанные в книге упражнения.

---

<sup>1</sup> *Фасилитация* (от англ. «facilitate» – облегчать, помогать) – процесс, позволяющий организовать эффективное обсуждение проблемы так, чтобы заинтересовать его участников, выявить разногласия и их причины, найти конструктивные решения.

# Глава 1: Настоящее

*«Познай себя, и ты познаешь богов и вселенную».*

*Хилон*

*«Нужно измерять все измеримое и делать измеримым то, что пока еще не поддается измерению».*

*Галилео Галилей*

*«Где ничто не положено – нечего взять».*

*Евангелие от Матфея*

Планировать движение в будущее можно только зная и понимая свое положение в настоящем. Задача этой главы – помочь читателю посмотреть на свою компанию максимально объективно и честно, сформулировать свои сильные и слабые стороны на основании не ощущений, но метрик и фактов, провести исчерпывающие аудит ресурсов и диагностику дисфункций.

Чем же мне лечиться?  
... А какие лекарства у нас есть?  
... А чем я вообще болею?!



*Рис. 1. Стратегия начинается с изучения возможностей и ресурсов.*

Для диагностики подойдет следующая структура (будьте внимательны, читается снизу вверх):



**Блок 6. Менеджмент** (совокупность людей и систем, управляющая «Сотрудниками», ведущими «Проекты» и обслуживающими «Процессы», приводящие к изготовлению «Продуктов», которые покупают «Клиенты»)

**Блок 5. Сотрудники** (которые осуществляют деятельность по производству «Продуктов», организованную в «Процессы» и «Проекты»)

**Блок 4. ...и проекты** (которые приводят к изготовлению «Продуктов», которые покупают у нас «Клиенты»)

**Блок 3. Процессы...**

**Блок 2. Продукты** (которые мы продаем «Клиентам»)

**Блок 1. Клиенты** (которые покупают у нас «Продукты»)

***Рис. 2. Клиенты – Продукты – Процессы/Проекты – Сотрудники – Менеджмент.***

# Как работать с разделом

- **Важно ли, с какого блока начинать?** Не имеет значения. Смысл в том, чтобы создать целостную, интегральную карту всей информации, и увидеть «картинку» целиком.

- **Нужно писать или рисовать?** Вы можете создать текст или список, нарисовать карту или схему, создать mindmap<sup>2</sup> или доску в Trello<sup>3</sup>,

- **Я должен сделать это один или вместе с коллегами?** Сначала сделайте это один, потом – вместе с коллегами. Вы можете выбрать из шести предложенных для анализа блоков самые важные или постараться ответить на все; вы можете разделить на команды, каждая из которых подготовит анализ одного-двух разделов, а позже вы все вместе обсудите и дополните ответы, и объедините их в общую картину. Однако при проведении фасилитации важно сделать правильный «вход» и «выход»: не забудьте ознакомиться с *Приложением 3. Чек-лист для проведения эффективной фасилитации.*

---

<sup>2</sup> *MindMap* – кустообразная карта связей, как способ организации мыслей; предложена британским психологом Тони Бьюзеном в 90-е годы XX века.

<sup>3</sup> *Trello* – бесплатное web-приложение для ведения канбан-досок, списков и карточек, представлено в 2011 году компанией Fog Creek Software, trello.com

# Блок 1. «Клиенты»

Клиенты – люди для компании довольно важные: ведь это они оплачивают вашу работу и дают вам средства к продолжению существования. Сэм Уолтон<sup>4</sup> и вовсе утверждал, что «есть только один босс – клиент, и он может уволить всех в компании, начиная от руководителя, просто потратив свои деньги в другом месте».

Что ж, в таком случае, к знаниям о клиентах следует относиться бережно, верно? Известны ли вам ответы на следующие вопросы?

## ✓ Что мы знаем о своих клиентах?

- 1) Кто они: b2b или b2c?
- 2) Каков их демографический и социальный портрет (применительно к b2c-клиентам)? Насколько хорошо нам знакома их «персона»<sup>5</sup>? Каков отраслевой, экономический

---

<sup>4</sup> Сэмюэль Мур «Сэм» Уолтон (29 марта 1918 – 5 апреля 1992), основатель сетей магазинов Wal-Mart и Sam's Club; в период с 1985 по 1988 гг. журнал Forbes признавал Сэма Уолтона самым богатым человеком Америки.

<sup>5</sup> «Персона покупателя» – методика, предлагающая создать модель личности целевого покупателя, включающую пол, возраст, социальное положение; мотивы заинтересованности в покупке («боли», для утолнения которых предназначена покупка); страхи и барьеры, заставляющие отказаться от решения о покупке; приоритеты в принятии решения; актуальные медиаканалы; зону принятия решений (если речь идет о b2b-покупателе или семейной покупке) и пр. Компании, использующие эту методику, подбирают «персоне» фотографический образ, имя и пр., чтобы максимально точно ее представить и проникнуться ее чувствами.

и маркетинговый «портрет» наших компаний – клиентов (b2b)? Знакома ли нам также «персона» менеджера-закупщика?

3) Сколько у нас клиентов? Больше ли это, чем в прошлом году? Чем два года или три года назад? А пять? Каковы темпы роста? Насколько рост стабилен?

4) Как наш рост соотносится с рынком? Мы растем с той же скоростью, что и рынок, медленнее или быстрее?

5) Что, собственно, растет: количество клиентов/транзакций, оборот, выручка, прибыль, средний чек?

6) Знаем ли мы структуру распределения своих клиентов по частоте/объему покупок: кто из них покупает больше, чем другие? Чаше?

7) Какие продукты они покупают более часто/в большем объеме, чем другие?<sup>6</sup>

8) Знаем ли мы, какую «боль» утоляет наш клиент, покупая продукт такого типа, как у нас?<sup>7</sup>

9) Знаем ли мы, почему наши клиенты покупают именно у нас? Что служит для них основным фактором выбора – цена, расположение, ассортимент, приятный сервис, уникальное предложение, скорость обслуживания, доверие репутации?

---

<sup>6</sup> Речь идет об ABC и XYZ-анализе.

<sup>7</sup> Классические примеры «больей» клиента: «больно» от не повешенных картин (покупка – «ответ на боль»: дрель, а, точнее, «дырки в стене»), от нехватки внимания (покупка – «ответ»: дорогой автомобиль), от нехватки энергии (покупка – «ответ»: апельсиновый сок) и др.

ции? Откуда это известно<sup>8</sup>?

10) Насколько удовлетворены наши клиенты? Удалось ли нам запустить эффект «сарафанного радио»? Откуда это известно<sup>9</sup>?

11) Насколько удовлетворены наши клиенты не только приобретаемым продуктом/услугой, но и всем своим опытом взаимодействия с компанией: тем, что называют User Experience, UX, – совокупностью всех эмоций и ощущений, возникающих в процессе заказа, покупки и использования товара?

12) Насколько эластично поведение наших клиентов по цене? Если мы повысим цены на 1 рубль, что это изменит? А на 10 рублей?

13) Знаем ли мы, почему клиенты уходят от нас? На какой фазе жизненного цикла отношений это происходит?

---

<sup>8</sup> Один из самых «коварных» вопросов: достаточно часто компании отвечают на него за своих клиентов так, как им ХОТЕЛОСЬ БЫ, чтобы клиенты думали. Поэтому самая важная часть вопроса это «откуда это известно?». Попробуйте привести примеры поведения клиентов/факты/статистику, доказывающие, что именно так думают клиенты. Старайтесь *понять* клиента, но бойтесь с клиентом *идентифицироваться* и отвечать на вопросы за него, тем более, если ваша «персона» сильно отличается от «персоны» покупателя.

<sup>9</sup> Подумайте, всегда ли стоит доверять индексу NPS: вопрос «Порекомендовали бы вы нашу компанию?» часто ставит клиента в тупик и заставляет давать ответ почти случайно. Возможно, в каких-то случаях лучше использовать CSI (Client Satisfaction Index), в котором клиентов просят дать оценку компании по нескольким важным параметрам.



**Фасилитационная идея № 1.** Соберитесь с коллегами из отделов продаж, маркетинга и службы клиентского сервиса для того, чтобы нарисовать «персоны» ваших покупателей – это полезно и... весело!

Разбейтесь на группы по 4–5 человек, выдайте каждой группе большие листы, фломастеры, цветную бумагу, разнообразные глянцевые журналы и ножницы для поиска образов для коллажей, и творите: кто получится у вас? Может быть, ваш покупатель – это «Инга»: холеная сорокалетняя блондинка, бизнес-леди, замужем, приоритет – скорость оказания услуги и ее качество? Или это «Максим» – двадцатисемилетний разработчик мобильных приложений, триатлет, ценит простоту покупки товара и современный

*сервис?*

*Попросите команды максимально прочувствовать своих героев и придумать интересные реалистичные подробности. Выберите голосованием самые симпатичные варианты или принимайте в работу всех!*

## **✓ Как мы управляем своими отношениями с клиентами?**

14) Насколько осознанно мы приняли решение о широкой/узкой бизнес-нише? (В узкой нише может оказаться проще построить сильный бренд и брать «наценку за специализацию», в широкой нише – больше перспективы для масштабирования.)

15) Насколько глубоко мы осознаем свою философию общения с клиентом? «Пришел, получил, ушел, забыл»? «Снять сливки»? «Клиент на всю жизнь»? Может быть, у нас несколько категорий клиентов, и с каждой группой клиентов – своя стратегия общения?

16) Используем ли мы для управления отношениями с клиентами технологию Customer Journey Mapping<sup>10</sup>? Отслеживаем ли мы удовлетворенность клиента на протяжении

---

<sup>10</sup> *Customer Journey Mapping* – составление карты «клиентского путешествия», т. е. хронологического перечисления точек взаимодействия с клиентом. CJM дает возможность задуматься о том, какие чувства испытывает потребитель на каждом отрезке пути, и как сделать так, чтобы он не «сошел с дистанции», не завершив процесс покупки.

всего времени взаимодействия с услугой?

17) Как часто мы измеряем клиентскую удовлетворенность? Насколько удобен для клиента этот процесс<sup>11</sup>?

18) Используем ли мы для анализа клиентского поведения цикл AIDA+L<sup>12</sup>, проектируя, какие конкретно действия мы совершаем, чтобы A, I, D и так далее возникали? Одинаковым ли будет цикл AIDA у всех персон, выделенных в пункте 2?

19) По каким каналам мы связываемся со своими клиентами? Насколько часто? С какой целью? В чем суть нашего информационного сообщения? Зачем это нужно *клиентам*?

20) Какие есть у нас каналы обратной связи с клиентами? Используют ли они их? С какой целью? Как часто они дают обратную связь о продуктах? Как часто клиенты запрашивают больше информации/меньше информирования?

21) Как мы работаем с обратной связью в социальных сетях и сайтах с клиентскими отзывами? Благодарим ли мы клиентов за хорошие отзывы, укрепляя лояльность, умеем ли мы деликатно отвечать на негатив? Или, может быть, со-

---

<sup>11</sup> Парадоксальным образом иногда этот процесс организован так неудачно, что сам по себе понижает удовлетворенность изначально вполне довольного сотрудничеством с компанией клиента: когда вы звоните и пишете слишком часто/в неудобное время, настаиваете на однозначных ответах на сложно сформулированные вопросы и пр.

<sup>12</sup> Маркетинговая формула AIDA – Awareness (осведомленность о товаре), Interest (интерес к товару), Desire (желание приобрести), Action (действие по совершению покупки – описывает процесс движения клиента к покупке. После совершения покупки наступает период «L» – Loyalty – поддержания лояльности.

знательный отказ от работы с обратной связью является частью нашего маркетингового комплекса?

22) Насколько удобно клиенту попросить помощи в экстренной ситуации/подать жалобу? Как быстро/насколько эффективно мы отвечаем на жалобы?

23) Как мы храним информацию о своих клиентах? Обновляем ли мы ее достаточно часто, чтобы она была 99 % актуальна в любой момент?

24) Ведем ли мы «Карточки клиента» в CRM? Насколько они удобны для работы? Насколько их структура необходима/достаточна/чрезмерна?

25) Как мы анализируем информацию о своих клиентах? Какие решения принимаем, ее используя?

26) Используем ли мы для управления продажами модель «Воронка продаж»? Знаем ли мы свою конверсию на каждом этапе? Удовлетворены ли мы ею, а, если нет, имеем ли план повышения?

27) Насколько четко сформулированы наши пожелания к сотрудникам, которые работают с клиентами? Насколько часто/как эффективно мы проверяем соответствие их реальной квалификации – заявленной?

28) Все ли сотрудники нашей компании могут легко, уверенно и разумно объяснить клиенту, чем мы (компания и ее продукты) – хороши/почему у нас именно такие цены/чем мы отличаемся от конкурентов?

29) Задан ли корпоративный стандарт для общения на-

ших сотрудников с клиентами – прописаны ли сценарии, «скрипты»? Насколько эффективно сценарии позволяют не только «сообщать информацию», но и управлять эмоциональным потоком диалога, соглашаясь с тревогами клиента, проявляя эмпатию и др.? Дают ли наши скрипты менеджерам возможность сохранять гибкость и естественность?

30) Какие решения по работе с клиентами менеджеры могут принимать самостоятельно<sup>13</sup>?

31) Существует ли корпоративный стандарт/технология/сценарий для продаж cross-sell и up-sell<sup>14</sup>?

32) Сколько клиентов за период мы теряем? Сколько новых клиентов мы за период привлекаем? Итого: коэффициент оттока клиентов?

33) Есть ли у нас отстроенный процесс реактивации (возобновления отношений со старыми клиентами)?

34) Оцениваем ли мы эффективность рекламы? Наша реклама – экономически целесообразна?

---

<sup>13</sup> Мир знает много примеров, когда продавец, менеджер или служащий отеля самостоятельно принимал решение о замене товара, о нетипичной комплектации товара или о небольшом дополнительном расходе, чтобы решить проблему клиента быстро и эффективно, избежав долгой цепочки корпоративных согласований. Обычно благодарные клиенты эмоционально рассказывают об этом другим людям, становясь активными «адвокатами бренда». А с вашим клиентом могла бы произойти такая история?

<sup>14</sup> *Cross-sell* – намерение предложить клиенту, уже делающему у вас покупки, и другие позиции за пределами выбранного им ассортимента. *Up-sell* – намерение предложить клиенту, уже делающему у вас покупки, более дорогие и качественные аналоги выбранных им позиций.

35) Как часто нам приходится давать скидку? Понимаем ли мы, почему мы даем скидку именно в этих случаях, а не в других? Как мы оцениваем эффективность скидок?

36) Насколько глубоко построены наши партнерские отношения с b2b-клиентами – просто ли это «продажа – покупка», или мы предлагаем нашим клиентам принимать участие в совместных проектах по маркетингу, обучению и тому подобное?

37) Насколько стратегия позиционирования товара соотносится с принципами управления? (В современном, очень плотном, информационном пространстве, компания продает не только товар или услугу, но весь свой имидж целиком: на успешность вашего позиционирования обязательно повлияет имидж людей, которые у вас работают, эффективность/технологичность/этичность способов, которыми вы организовываете их работу и пр. Управление по моделям согласованности – то, что делают успешные компании в XXI веке. Подробнее – в главе «Они управляют системами».)

***#ИксИгрек***

*Знакомьтесь, это компания «ИксИгрек»*

Икс Игрек



### **Рис. 3. ИксИгрек.**

*«ИксИгрек» работает на рынках b2b и b2c, у компании – офис в Москве и три региональных филиала.*

*«ИксИгрек» производит, продает и обслуживает продукт «Штукус» – условную комбинацию товара и услуги.*

*Как и у многих компаний, у «ИксИгрек» – «слепое пятно» в таком важном для бизнеса месте, как клиенты. Они кое-что знают о клиентах, – например, что «Штукус» чаще всего покупают незамужние женщины 20–45 лет, – но не представляют, как использовать эту информацию.*

*Руководство компании «ИксИгрек» полагает, что люди покупают «Штукус» потому, что им нравится уровень сервиса. «ИксИгрек» вкладывается в сервис, поддерживая дорогостоящие, сложные, процессы рекрутинга и обучения продавцов. Но как быть с тем, что «ИксИгрек» – ценовой лидер в эконом-сегменте, и корреляцию между сервисной квалификацией продавцов и объемом продаж, в общем, ничто не доказывает? Зато есть тесная связь роста доходов с удачной локацией: в магазинах, находящихся рядом с метро, «Штукусов» продают на 40 % больше.*

*«ИксИгрек» никогда не просчитывал воронку продаж, не проектировал Customer Journey Map, не думал ни о клиентских «болях», ни об AIDA. Учитывая, что компания работает на быстрорастущем рынке, дела пока обстоят неплохо. Это обстоятельство хорошо скрывает тот факт, что, на*

*самом деле, «ИксИгрек» почти НЕ управляет отношениями со своими клиентами и не так уж много о них знает...*

## Блок 2. «Продукты»

Давайте поговорим о том, что мы предлагаем купить нашим клиентам, – о «продуктах». Договоримся, что «продуктом» мы называем комплекс вещественных и сервисных составляющих.

### ✓ Что мы знаем о своих продуктах?

1) Можем ли мы описать свой продукт комплексом «Товар + услуга + сервис + информация»?

2) Если бы мы классифицировали наш продукт по матрице «Премиальное для шикарных», «Оптимальное для экономных» и «Среднее для средних», куда бы попали наши продукты и почему<sup>15</sup>?

3) Используем ли мы стратегическую канву<sup>16</sup> или метод

---

<sup>15</sup> Безусловно, матрицу можно и нужно усложнять: можно ввести градации «премиального» и пр. Самый лучший пример – слово «умножадный». А вы можете определить аудиторию, покупающую ваш продукт, таким же метким словом?

<sup>16</sup> Метод диагностики/моделирования, представленный в книге У. Чан Кима и Р. Моборна «Стратегия голубого океана», 2005. Суть метода заключается в выделении значимых для клиента характеристик продукта и присваивании оценки нашему продукту и продукту конкурентов по каждой характеристике. Соединенные «точки» оценок дают нам лежащие в «канве» кривые, – «кривые ценности», – каждая из которых наглядно представляет стратегию компании в общем, – более или менее логичную.

Кано<sup>17</sup> для комплексного маркетингового планирования?

4) На какой стадии жизненного цикла<sup>18</sup> находятся наши продукты?

5) Кто наши поставщики? Почему именно они?

6) Мы знаем структуру себестоимости наших продуктов?

7) Каков потенциал снижения себестоимости нашего продукта за счет автоматизации и масштабирования?

### ✓ Как мы управляем своими продуктами?

8) Ведем ли мы системную исследовательскую деятельность, разработку новых продуктов?

9) Используем ли мы модель 7P<sup>19</sup> для комплексного ана-

---

<sup>17</sup> Метод Кано дает нам возможность проанализировать все характеристики продукта, разделив их на более и менее влияющие на решение потребителя о покупке, обязательные, желательные, неважные и пр. Такой подход позволяет осознанно подходить к доработке продукта, понимая, в чем конкретно он должен становиться лучше, и не тратя время/ресурсы на доработку продуктов в области характеристик, не влияющих на решение о покупке.

<sup>18</sup> Продукты, как и люди, бывают «молодые», «зрелые», «пожилые» и пр. Понимание положения продукта на кривой жизненного цикла позволяет точнее оценить его перспективы/выработать стратегию продвижения.

<sup>19</sup> Концепция «маркетинг-микса», впервые представленная в 1964 году, предполагает, что все «ингредиенты» продуктового комплекса, – его состав/суть, его цена, место продажи, реклама, – должны быть размешаны при помощи «миксе-ра» друг с другом так, чтобы на выходе получилось единое «блюдо». Изначально микс состоял из четырех слов на букву P (product, price, place, promotion), позже – эволюционировал до 7P, что включает people (людей, которые создают продукт), process (способ, которым создается продукт) и physical evidence (ощущения от продукта, чувство причастности к привлекательной атмосфере вокруг него.)

лиза характеристик нашего продукта?

10) Управляем ли мы продуктами портфельно, т. е. собирая их в категории, анализируя стратегию в каждой категориальной группе и пр.?

11) Анализируем ли мы маржинальность и оборачиваемость каждого продукта/категории в портфеле, понимая, какой продукт – «локомотив» продаж, какой – экономичный аналог популярного продукта (*down-sell*<sup>20</sup>), какой – создает разнообразие для комфортного выбора, а какой... не нужен ни для чего?

12) Осознаем ли мы динамическую природу принципа Парето? Ведь 80 % продуктов, дающих 20 % продаж, нужно выделять не для того, чтобы, объяснив принципом Парето, смириться с невысокими цифрами, а чтобы постоянно искать все более и более эффективную ассортиментную матрицу!

13) Как мы отслеживаем внутренний «каннибализм», т. е. ситуацию, когда один наш продукт увеличивает свои продажи за счет снижения продаж другого нашего продукта?

14) Как мы работаем с поставщиком: управляем ли мы консолидацией заказов? Хорошо зная ассортимент своего

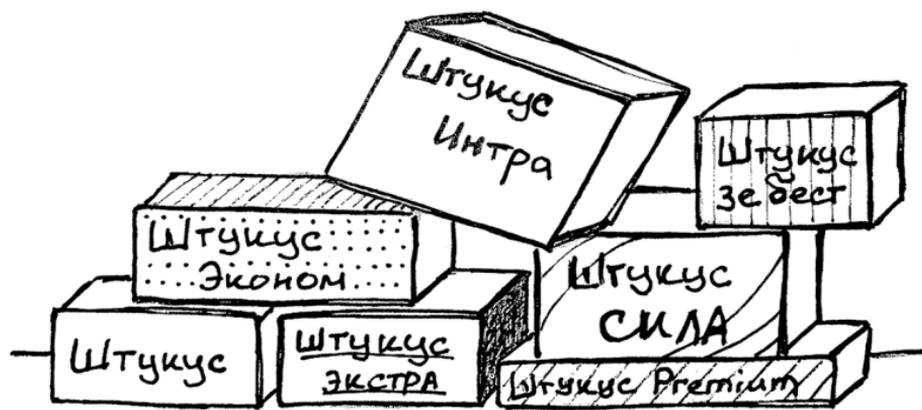
---

<sup>20</sup> *Down-sell* – стратегия продаж, при которой клиенту, не готовому совершить покупку по «основной» цене, предлагается более доступный товар с ограниченными опциями: рубашка, внешне похожая на Prada, но неизвестного бренда; видео-версия тренинга, которую можно приобрести без участия, не оплачивая дорогой билет и пр. Обратите внимание: маржинальность товара, проданного по *down-sell*, может быть на порядок выше, чем у «основного»!

поставщика (или подобрав нового поставщика с широким ассортиментом), можно перевести на одну компанию максимальное количество закупок, получив скидку за объем.

15) Насколько глубоко простроены наши отношения с поставщиками с точки зрения обмена информацией, организации обучения, влияния на отраслевые стандарты и ко-маркетинга?

## *#ИксИгрек*



*Рис. 4. Штукус.*

*«Штукус» как продукт представляет собой довольно странного кентавра: продукт эконом-качества по эконом-цене дополнен wow-сервисом и сложным интернет-порталом. «Штукус» усиленно рекламируют в местах продаж (что логично) и у PR-отдела ИксИгрека есть инструкция*

*продвигать компанию в люксовом-сегменте (что странно).*

*Примерно 20 % полки занимает самый быстро оборачиваемый вид «Штукуса», однако, никто не может объяснить, почему бы не увеличить эту долю.*

*У ИксИгрека есть большой и дорогостоящий R&D-проект, связанный с использованием виртуальной реальности, однако есть определенные сомнения в том, начнет ли он приносить деньги в среднесрочной перспективе. Не вполне понятно, для каких клиентов предназначен проект «Виртуальный Штукус» – реальные клиенты «ИксИгрек» очень мало пользуются Интернетом. Есть более платежеспособная/искушенная аудитория – ее бы мог привлечь «Виртуальный Штукус». Но не отпугнет ли ее «народный» имидж бренда «Штукус» в принципе?*

*ИксИгрек, конечно, общается со своими поставщиками по вопросам логистики, оформления договоров и цены, и даже планирует провести мероприятие для b2b-клиентов, на котором представители поставщиков сделают интересный и полезный мастер-класс.*

## Блок 3. «Процессы»

*«Если ты не можешь описать, что ты делаешь, как процесс, ты не знаешь, что ты делаешь».*

*Эдвардс Деминг*

Производство и продажа «Продуктов» и любая другая полезная деятельность в компании может быть организована в «Процессы» (т. е. в регулярно повторяющиеся, неуникальные цепочки действий) или в «Проекты» (т. е. уникальные задачи, направленные на достижение в определенный период определенной цели). Рассмотрим их по очереди.

### ✓ Что мы знаем о своих процессах?

1) Описаны ли мы совокупности взаимосвязанных действий как процессы с внутренним входом и выходом?

2) Идентифицирован ли на каждом этапе каждого процесса внутренний или внешний клиент? Понятно ли, от чего зависит, насколько он удовлетворен результатом на выходе<sup>21</sup>?

3) Знаем ли мы, кто владелец (должностное лицо, которое распоряжается ресурсами, необходимыми для выполнения

---

<sup>21</sup> Например, в качестве «внутреннего клиента» HR-отдела может быть выделен коммерческий департамент, которому менеджеры по персоналу «поставляют» новых продавцов. Что влияет на удовлетворенность внутреннего клиента в этом случае? Скорость закрытия вакансий? Вероятно. Но также получение специалистов, максимально быстро готовых к качественной самостоятельной работе.

процесса, управляет ходом процесса и несет ответственность за его результаты и эффективность) того или иного процесса?

4) Сотрудники знают, как выглядит каждый процесс от начала до конца, или – только свой сегмент?

5) Известно ли, как, когда и кем осуществляется контроль качества?

# 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.