

Марина Корсакова

МЕНЕДЖЕР ТРАНСФОРМАЦИИ



*Полное практическое руководство
по диагностике и развитию компаний*

Марина Михайловна Корсакова

Менеджер трансформации.

Полное практическое

руководство по диагностике

и развитию компаний

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=27809361
ISBN 9785449004437

Аннотация

Книга «Менеджер трансформации. Полное практическое руководство по диагностике и развитию компаний» поможет:– оценить текущее состояние вашей компании максимально точно;– понять, какие инструменты и принципы управления используют самые эффективные компании в 21 веке;– составить для своей компании полноценный план развития/управления изменениями. Книга будет полезна руководителям любого уровня, бизнес-консультантам и бизнес-тренерам, слушателям программ MBA, студентам факультетов менеджмента.

Содержание

От автора	5
Навигация по книге	7
Как работать с книгой	10
Глава 1. Настоящее	12
Как работать с разделом	14
Блок 1. Клиенты	15
Блок 2. Продукты	27
Конец ознакомительного фрагмента.	32

Менеджер трансформации Полное практическое руководство по диагностике и развитию компаний

Марина Корсакова

© Марина Корсакова, 2018

ISBN 978-5-4490-0443-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

От автора

У писателя Евгения Пермяка есть рассказ про «волшебные краски», которыми «можно нарисовать всё, что захочешь, и нарисованное оживёт». 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 кособокое 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 ребёнок мог совершить столько зла, а сам мальчик плакал: ему очень хотелось сделать людей счастливыми, но он не умел рисовать и зря извёл краски. У рассказа хороший конец: Дед Мороз принёс ещё 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 ве-

щи правильным способом? Книга, которую вы читаете сейчас, представляет собой не только «набор красок» – собрание 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

Навигация по книге

В книге три главы. Каждая глава начинается с раздела-помощника **«Как работать с книгой»**, а заканчивается коротким концентрированным **«Резюме»**.

• **Из ПЕРВОЙ главы (с. 9)** вы узнаете, как провести диагностику своей компании – настоящий *check-up!* Вопросы, помогающие понять, насколько *здоров* ваш бизнес, распределены по блокам «Клиенты» (с. 11), «Продукты» (с. 21), «Процессы» (с. 25), «Проекты» (с. 33), «Сотрудники» (с. 38) и «Менеджмент» (с. 45).

В каждом блоке вы увидите отметки **#ИксИгрек**: это история вымышленной компании «ИксИгрек» – сквозной практический кейс, проходящий через всю книгу. «Интегральную карту», резюмирующую *клиническую картину* компании «ИксИгрек», смотрите на с. 60.

• **Из ВТОРОЙ главы (с. 62)** вы узнаете, что компании, успешные в ХХI веке, делают *по-другому*. Например, они...

...мыслят прототипами (с. 72),

...строят умный дизайн корпоративной культуры (с. 84),

...внедряют управление знаниями (с. 91),

...умно используют new work (с. 103),
...строят «композитный менеджмент» (с. 107).

...и ещё **пять** важных отличий! Ищите также во второй главе отметки **#ИксИгрекПлан** – продолжение истории компании «ИксИгрек».

• **В ТРЕТЬЕЙ главе (с. 113)** мы разберёмся, как эффективно управлять проектом изменений, способным привести компанию из «состояния реальности» (первая глава) в «состояние мечты» (вторая глава). Нам помогут в этом хронологические (с. 118) и пространственные (с. 134) *фреймы изменений*. В третьей главе много реальных практических документов – вас ждут планы проектов «Внедрение CRM» (с. 122), «Философия внутренней клиентоориентированности» (с. 128), «Построение культуры эффективности/проактивности» (с. 156) и продолжение истории компании «ИксИгрек» – *полный пакет* управленческих документов по проекту изменений «HR-диффузия» (с. 145).

В конце книги – резюме (с. 163) и три важных чек-листа:

- **Приложение 1.** Чек-лист для эффективного ведения проекта изменений (с. 165)
- **Приложение 2.** Чек-лист для убедительной презентации проекта изменений (с. 167)

• **Приложение 3.** Чек-лист для проведения эффективной фасилитации (с. 168)

Подробное оглавление книги смотрите в конце (с. 171).

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 её 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 вперёд!

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

В тексте, помеченном вот таким значком, есть предложения для организации обсуждения с коллегами.



В XXI веке одной из ключевых компетенций менеджера считается умение создавать эффективные сценарии командной работы – мастерство фасилитатора¹. Иногда вам нужен приглашённый эксперт – модератор или бизнес-тренер, но чаще это необязательно: вы вполне можете овладеть самыми простыми приёмами фасилитации самостоятельно и выполнить описанные в книге упражнения.

¹ 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 всё измеримое
и делать измеримым то,
что пока ещё не поддаётся измерению.*
Галилео Галилей

Где ничто не положено – нечего взять.
Евангелие от Матфея

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

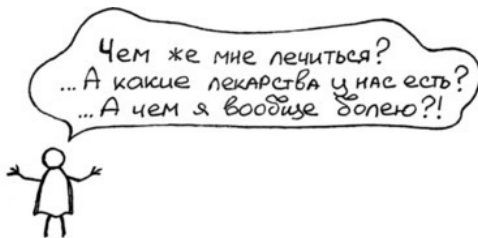


Рис. 1. Стратегия начинается с изучения возможностей и ресурсов

Для диагностики подойдёт следующая структура (*будьте внимательны: читается снизу вверх*):



Блок 6. Менеджмент (совокупность людей и систем, управляющая «Сотрудниками», ведущими «Проекты» и «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 продаём «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 mind map² или доску в Trello³.

- **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.*

² Mind map (интеллект-карта) – способ организации мыслей в виде кустообразной карты связей, предложен британским психологом Тони Быюзеном в 90-е годы XX века.

³ Trello – бесплатное веб-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 Уолтон⁴ 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»⁵? Каков отраслевой, экономический и мар-

⁴ Сэмюэль Мур «Сэм» Уолтон (1918—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.

⁵ «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 ре-

кетинговый «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 растём с той же скоростью, что и рынок, медленнее или быстрее?

5. Что, собственно, растёт: количество клиентов/транзакций, оборот, выручка, прибыль, средний чек?

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

7. Какие продукты они покупают более часто / в большем объёме, чем другие?⁶

8. Знаем ли мы, какую «боль» утоляет наш клиент, покупая продукт такого типа, как у нас?⁷

шений (если речь идёт о b2b-покупателе или семейной покупке) и пр. Компании, использующие эту методику, подбирают «персоне» фотографический образ, имя и пр., чтобы максимально точно её представить и проникнуться её чувствами.

⁶ Речь идёт об ABC- и XYZ-анализе.

⁷ Классические примеры «болей» клиента: «больно» от неповешенных картин (покупка – «ответ на боль»: дрель, а точнее – «дырки в стене»), от нехватки вни-

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? Откуда это известно⁸?

10. Насколько удовлетворены наши клиенты? Удалось ли нам запустить эффект «сарафанного радио»? Откуда это известно⁹?

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

мания (покупка-ответ: дорогой автомобиль), от нехватки энергии (покупка-ответ: апельсиновый сок) и др.

⁸ 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 – «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.

⁹ 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.

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



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», холёная сорокалетняя блондинка, бизнес-леди, замужем, приоритет – скорость оказания услуги и её 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?

13. 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 перспектив для масштабирования.)

14. Насколько глубоко мы осознаём свою философию общения с клиентом? «Пришёл, получил, ушёл, забыл»? «Снять сливки»? «Клиент на всю жизнь»? Может быть, у нас несколько категорий клиентов и с каждой группой клиентов – своя стратегия общения?

15. Используем ли мы для управления отношениями с клиентами технологию Customer Journey Mapping¹⁰? От-

¹⁰ Customer Journey Mapping – составление карты «клиентского путешествия»,

слеживаем ли мы удовлетворённость клиента на протяжении всего времени взаимодействия с услугой?

16. Как часто мы измеряем клиентскую удовлетворённость? Насколько удобен для клиента этот процесс¹¹?

17. Используем ли мы для анализа клиентского поведения цикл AIDA+L¹², 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?

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

19. Какие есть у нас каналы обратной связи с клиентами?

т.е. хронологического перечисления точек взаимодействия с клиентом. СМ даёт возможность задуматься о том, какие чувства испытывает потребитель на каждом отрезке пути, и как сделать так, чтобы он не «сошёл с дистанции», не завершив процесс покупки.

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

¹² Маркетинговая формула AIDA (Awareness – осведомлённость 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.

Используют ли они их? С какой целью? Как часто они дают обратную связь о продуктах? Как часто клиенты запрашивают больше информации / меньше информирования?

20. 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, сознательный отказ от работы с обратной связью является частью нашего маркетингового комплекса?

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

22. Как мы храним информацию о своих клиентах? Обновляем ли мы её достаточно часто, чтобы она была на 99% актуальна в любой момент?

23. Ведём ли мы «Карточки клиента» в CRM? Насколько они удобны для работы? Насколько их структура необходима/достаточна/чрезмерна?

24. Как мы анализируем информацию о своих клиентах? Какие решения принимаем, используя её?

25. Используем ли мы для управления продажами «воронку продаж»? Знаем ли мы свою конверсию на каждом этапе? Удовлетворены ли мы ею, а если нет, то имеем ли план повышения?

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

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

28. Задан ли корпоративный стандарт для общения наших 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?

29. Какие решения по работе с клиентами менеджеры могут принимать самостоятельно¹³?

¹³ Мир знает много примеров, когда продавец, менеджер или служащий отеля самостоятельно принимал решение о замене товара, о нетипичной комплек-

30. Существует ли корпоративный стандарт/технология/сценарий для продаж cross-sell и up-sell¹⁴?

31. Сколько клиентов за период мы теряем? Сколько новых клиентов мы за период привлекаем? Итого: коэффициент оттока клиентов?

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

33. Оцениваем ли мы эффективность рекламы? Наша реклама экономически целесообразна?

34. Как часто нам приходится давать скидку? Понимаем ли мы, почему мы даём скидку именно в этих случаях, а не в других? Как мы оцениваем эффективность скидок?

35. Насколько глубоко простроены наши партнёрские отношения 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?

¹⁴ 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.

ношения с b2b-клиентами – просто ли это «продажа – покупка», или мы предлагаем нашим клиентам принимать участие в совместных проектах по маркетингу, обучению и тому подобное?

36. Насколько стратегия позиционирования товара соотносится с принципами управления? (В современном очень плотном информационном пространстве компания продаёт 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 организываете их работу, и пр. Управление по моделям согласованности – то, что делают успешные компании в XXI веке. Подробнее см. с. 99 «Они мыслят 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, продаёт 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 экономсегменте и корреляцию между сервисной квалификацией продавцов и объёмом 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 почему¹⁵?
3. Используем ли мы стратегическую канву¹⁶ или метод

¹⁵ 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?

¹⁶ Метод диагностики/моделирования представлен в книге Чан Кима и Рене 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. Соединён-

Кано¹⁷ для комплексного маркетингового планирования?

4. На какой стадии жизненного цикла¹⁸ 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 счёт автоматизации и масштабирования?

Как мы управляем своими продуктами?

8. Ведём ли мы системную исследовательскую деятельность, разработку новых продуктов?

ные «точки» оценок дают нам лежащие в «канве» кривые – «кривые ценности», каждая из которых наглядно представляет стратегию компании в общем, более или менее логичную.

¹⁷ «Метод Кано» – метод, используемый для оценки эмоциональной реакции потребителей на отдельные характеристики продукции. Полученные с его помощью результаты позволяют управлять удовлетворённостью и лояльностью потребителей.

¹⁸ 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.

9. Используем ли мы модель 7P¹⁹ для комплексного анализа 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-sell²⁰), какой – создаёт разнообразие для комфортного выбора, а какой... не нужен ни для чего?

12. Осознаём ли мы динамическую природу принципа

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

²⁰ 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; видеOVERсия 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 «основного»!

Парето? Ведь 80% продуктов, дающих 20% продаж, нужно выделять не для того, чтобы, объяснив принципом Парето, смириться с невысокими цифрами, а чтобы постоянно искать всё более и более эффективную ассортиментную матрицу!

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

14. Как мы работаем с поставщиком: управляем ли мы консолидацией заказов? Хорошо зная ассортимент своего поставщика (или подобрав нового поставщика с широким ассортиментом), можно перевести на одну компанию максимальное количество закупок, получив скидку за объём.

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 экономкачества по экономичности дополнен wow-сервисом и сложным интернет-порталом. «Штукус» усиленно рекламируют в местах продаж (что логично), и у PR-отдела «ИксИгрек» есть инструкция продвигать компанию в luxury-сегменте (что странно).

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.