

Анализ влияния

Приобретенные навыки и компетенции:

- Идентификация и классификация заинтересованных сторон.
- Проведение анализа влияния
- Формализация выводов анализа
- Навык составления четких и структурированных запросов к стейкхолдерам для получения необходимой для анализа информации.

Кейс

Заказчик — компания уходовой и декоративной косметики. Руководитель отдела продаж хочет провести промоакцию: дарить сувениры владельцам бонусной карты, совершившим более пяти покупок в месяц, при следующей покупке в магазине или оформлении заказа с доставкой через сайт. Участников акции отбирает автоматически CRM-система. Список клиентов согласовывает клиентский сервис.

Участники процесса:

- отдел продаж,
- отдел маркетинга,
- клиентский сервис,
- контактный центр,
- финансовый отдел,
- отдел закупок,
- отдел логистики и склад,
- продавец-консультант,
- клиент.

Обратная связь от участников анализа влияния:

- Менеджер службы безопасности: «Нельзя допустить, чтобы сотрудники присваивали подарки себе».
- Руководитель отдела закупок: «Мы закупим подарки на 600 тыс. руб.».
- Руководитель отдела маркетинга: «Нужно сделать рассылку, которая оповестит участников программы лояльности об акции. Стоимость рассылки — 100 тыс. руб.».
- Руководитель контактного центра (КЦ): «Необходимо подготовить скрипт для операторов КЦ (15 человеко-дней) и провести обучение (2 часа). Нужно учесть большую нагрузку операторов, они могут забыть информировать людей о проведении акции».
- Руководитель отдела продаж: «Если закончатся подарки, покупатель может устроить истерику на кассе и требовать подарок. Это отразится на нашей репутации!»

Анализ влияния промоакции на бизнес-процессы компании

1. Участники анализа влияния в рамках инициативы в зависимости от степени их вовлечённости в процесс в таблице ниже.

Номер группы	Участники анализа влияния и аргументация выбора
1-я группа	<p><u>Отдел закупок</u>. Без закупки подарков акция не может быть реализована.</p> <p><u>Склад</u>. Склад отвечает за хранение товаров, включая подарки для акции.</p> <p><u>Руководитель компании</u>. Принимает ключевые решения, связанные с проведением акции и выделением ресурсов на неё.</p>

2-я группа	<p><u>Клиентский сервис.</u> Оказывает поддержку клиентам, участвует в информировании участников программы лояльности об акции.</p> <p><u>Контактный центр.</u> Информировует клиентов об акции, обрабатывает запросы и жалобы, связанные с акцией.</p> <p><u>Отдел логистики.</u> Обеспечивает доставку подарков от склада до магазинов или пунктов выдачи заказов.</p> <p><u>Служба безопасности.</u> Контролирует выдачу подарков сотрудникам, предотвращает их присвоение.</p>
3-я группа	<p><u>Финансовый отдел.</u> Оценивает затраты на закупку подарков и другие расходы, связанные с акцией, выделяет средства на эти цели.</p> <p><u>Юридическая служба.</u> Проверяет соответствие акции законодательству, разрабатывает необходимые документы.</p>
4-я группа	<p><u>Отдел маркетинга.</u> Хотя отдел маркетинга играет важную роль в продвижении акции, его влияние не является ключевым для её реализации.</p> <p><u>Бизнес-аналитик.</u> Анализирует данные о продажах и эффективности акции, но его участие не является обязательным для её проведения.</p> <p><u>Служба продаж.</u> Хотя продажи могут выиграть от акции, их влияние на процесс не является определяющим.</p>

2. Список уточняющих вопросов для участников анализа влияния:

1. Отдел закупок:

- Какие требования к сувенирам вы считаете наиболее важными?
- Как вы оцениваете надёжность поставщиков сувениров?
- Какой объём закупки сувениров вы планируете на период акции?
- Каковы ваши ожидания относительно стоимости сувениров?

2. Склад:

- Какова процедура получения и хранения сувениров на складе?
- Есть ли у вас опыт работы с сувенирами, которые будут использоваться в акции?
- Какие условия хранения сувениров необходимо соблюдать?

3. Руководитель компании:

- Какую цель вы ставите перед акцией?
- Какое значение вы придаёте этой акции в контексте общей стратегии развития компании?
- Каков ваш прогноз по ожидаемым результатам акции?

4. Клиентский сервис:

- Каким образом вы будете информировать участников программы лояльности об акции?
- Сколько времени потребуется на информирование участников?
- Какая поддержка будет оказана участникам программы лояльности в случае возникновения вопросов или проблем?

5. Контактный центр:

- Какой скрипт общения с клиентами вы разработали?
- Проводилось ли обучение операторов работе с новым скриптом?
- С какими сложностями могут столкнуться операторы при информировании клиентов об акции?

6. Отдел логистики:

- Как будет организована доставка сувениров до пунктов выдачи заказов?
 - Какие сроки доставки сувениров вы гарантируете?
 - Предусмотрены ли меры по обеспечению сохранности сувениров при доставке?
7. Служба безопасности:
- Какие меры контроля за выдачей сувениров сотрудникам вы предлагаете?
 - Как будут фиксироваться факты выдачи сувениров?
8. Финансовый отдел:
- Из каких источников будут финансироваться расходы на закупку сувениров?
 - Какими методами вы будете контролировать расходы на акцию?
9. Юридическая служба:
- Все ли юридические аспекты проведения акции учтены?
 - Требуется ли внесение изменений в действующие договоры и соглашения?
10. Отдел маркетинга:
- Какие каналы коммуникации с участниками программы лояльности вы считаете наиболее эффективными?
 - Планируется ли проведение дополнительных маркетинговых мероприятий в рамках акции?
11. Бизнес-аналитик:
- По каким метрикам будет оцениваться эффективность акции?
 - Какие методы анализа данных вы будете использовать?
12. Служба продаж:
- Ожидаете ли вы рост продаж в результате акции?
 - Готовы ли ваши сотрудники консультировать клиентов по вопросам акции?

3. Письмо, которое отправлено участникам по электронной почте во время проведения анализа влияния.

Запрос для первой группы: отдел закупок, склад, руководитель компании

Общий контекст задачи: мы организуем промоакцию для владельцев бонусных карт, которые совершили более пяти покупок в месяц. В рамках акции мы будем дарить сувениры при следующей покупке в магазине или оформлении заказа с доставкой через сайт.

Конкретная задача: необходимо закупить сувениры на сумму 600 тысяч рублей, обеспечить их хранение и выдачу, а также контролировать процесс, чтобы предотвратить присвоение сувениров сотрудниками.

Вопросы:

- Какие требования к сувенирам вы считаете наиболее важными?
- Как вы оцениваете надёжность поставщиков сувениров?
- Какой объём закупки сувениров вы планируете на период акции?
- Каковы ваши ожидания относительно стоимости сувениров?
- Какова процедура получения и хранения сувениров на складе?
- Есть ли у вас опыт работы с сувенирами, которые будут использоваться в акции?
- Какие условия хранения сувениров необходимо соблюдать?
- Какую цель вы ставите перед акцией?
- Какое значение вы придаёте этой акции в контексте общей стратегии развития компании?
- Каков ваш прогноз по ожидаемым результатам акции?

Срок выполнения: 10 рабочих дней.

Запрос для второй группы: клиентский сервис, контактный центр, отдел логистики, служба безопасности

Общий контекст задачи: нам нужно проинформировать участников программы лояльности об акции и обеспечить её проведение. Акция заключается в том, что владельцы бонусных карт, совершившие более пяти покупок в месяц, получают сувениры при следующей покупке.

Конкретная задача: нужно разработать план информирования участников программы лояльности и обеспечить его выполнение, а также организовать логику и контроль за выдачей сувениров.

Вопросы:

- Каким образом вы будете информировать участников программы лояльности об акции?
- Сколько времени потребуется на информирование участников?
- Какая поддержка будет оказана участникам программы лояльности в случае возникновения вопросов или проблем?
- Как будет организована доставка сувениров до пунктов выдачи заказов?
- Какие сроки доставки сувениров вы гарантируете?
- Предусмотрены ли меры по обеспечению сохранности сувениров при доставке?
- Какие меры контроля за выдачей сувениров сотрудникам вы предлагаете?
- Как будут фиксироваться факты выдачи сувениров?

Срок выполнения: 7 рабочих дней.

Запрос для третьей группы: финансовый и юридический отделы

Общий контекст задачи: в рамках промоакции мы будем раздавать сувениры владельцам бонусных карт, совершившим более пяти покупок в месяц. Нам нужно оценить затраты на закупку сувениров и другие расходы, связанные с акцией, и убедиться в юридической чистоте мероприятия.

Конкретная задача: провести анализ затрат на закупку сувениров и других расходов, связанных с акцией, подготовить отчёт и проверить соответствие акции законодательству.

Вопросы:

- Из каких источников будут финансироваться расходы на закупку сувениров?
- Какими методами вы будете контролировать расходы на акцию?
- Проверяли ли вы соответствие акции законодательству?
- Требуется ли внесение изменений в действующие договоры и соглашения?

Срок выполнения: 5 рабочих дней.

Запрос для четвёртой группы: отдел маркетинга, бизнес-аналитика, служба продаж

Общий контекст задачи: наша акция заключается в раздаче сувениров владельцам бонусных карт, совершившим более пяти покупок в месяц. Мы хотим привлечь больше участников и повысить эффективность акции.

Конкретная задача: разработать маркетинговую стратегию для привлечения участников акции, проанализировать данные о продажах и эффективности акции, а также подготовить рекомендации по улучшению работы службы продаж.

Вопросы:

- Какие каналы коммуникации с участниками программы лояльности вы считаете наиболее эффективными?
- Планируется ли проведение дополнительных маркетинговых мероприятий в рамках акции?
- По каким метрикам будет оцениваться эффективность акции?
- Какие методы анализа данных вы будете использовать?
- Ожидаете ли вы рост продаж в результате акции?
- Готовы ли ваши сотрудники консультировать клиентов по вопросам акции?

Срок выполнения: 14 рабочих дней.

4. Таблицы с результатами анализа влияния промоакции.

Мероприятия

Категория	Мероприятие (задача)	Ответственный	Трудозатраты (чел.-дн.)
-----------	-------------------------	---------------	----------------------------

Закупка сувениров	Выбор надёжного поставщика сувениров и организация их доставки на склад	Отдел закупок	5
Информирование участников программы лояльности	Разработка плана информирования участников программы лояльности и обеспечение его выполнения	Клиентский сервис	10
Организация логистики	Организация доставки сувениров до пунктов выдачи заказов	Отдел логистики	3
Контроль за выдачей сувениров	Определение ответственных лиц за выдачу сувениров, разработка процедуры выдачи сувениров под подпись и контроль её выполнения	Служба безопасности	2
Анализ затрат	Проведение анализа затрат на закупку сувениров и других расходов, связанных с акцией	Финансовый отдел	4
Проверка соответствия акции законодательству	Проверка соответствия акции законодательству, подготовка необходимых документов	Юридическая служба	6
Маркетинг	Разработка маркетинговой стратегии для привлечения участников акции	Отдел маркетинга	8
Бизнес-аналитика	Анализ данных о продажах и эффективности акции	Бизнес-аналитик	7
Улучшение работы службы продаж	Подготовка рекомендаций по улучшению работы службы продаж	Руководитель отдела продаж	5

Ресурсы

Ресурсы	Количество (часы)	Ставка (руб/час)	Стоимость (руб)
Руководитель отдела продаж	10	5750	57 500
Менеджер клиентского сервиса	5	1972	9 860
Маркетолог-дизайнер	8	1125	9 000
IT-специалист	20	8250	165 000
Аналитик данных	7	1685,71	11 800
Заведующий складом	3	2600	7 800
Логист	6	2500	15 000
Специалист службы поддержки	4	2250	9 000

Данные о средних зарплатах в московском регионе: руководитель отдела продаж - 115000 руб., менеджер клиентского сервиса 98600 руб., маркетолог-дизайнер 90000 руб., IT-специалист 165000 руб, аналитик данных 118000 руб, заведующий складом 78000 руб, логист 75000 руб, специалист службы поддержки 90000 руб.

Эта таблица показывает примерную стоимость ресурсов для внедрения промоакции на основе средних зарплат специалистов в московском регионе. Итоговая стоимость инициативы составляет 374 100 рублей.

Риски

Риск	Вероятность	Влияние	Предложение по снижению риска
Технические сбои в работе CRM-системы	Средняя	Высокое	Провести тестирование системы перед запуском акции, обеспечить наличие резервных копий данных
Ошибки в отборе участников акции	Низкая	Среднее	Проверить корректность работы системы, провести обучение сотрудников клиентского сервиса
Проблемы с доставкой сувениров	Средняя	Среднее	Оптимизировать маршруты доставки, выбрать надёжных партнёров для логистики
Нехватка сувениров на складе	Низкая	Среднее	Заранее рассчитать необходимое количество сувениров, контролировать запасы на складе
Недостаточная подготовка персонала	Низкая	Низкое	Обучить персонал работе с новой системой, предоставить инструкции и материалы для обучения
Отсутствие интереса у клиентов	Средняя	Низкое	Разработать привлекательные условия акции, провести рекламную кампанию
Присвоение сувениров сотрудниками	Средняя	Высокое	Установить камеры наблюдения на складе, проводить регулярные проверки, ввести систему контроля за выдачей сувениров
Превышение бюджета на закупку сувениров	Средняя	Среднее	Провести анализ рынка поставщиков, выбрать наиболее выгодные предложения,

			оптимизировать расходы на логистику
--	--	--	--