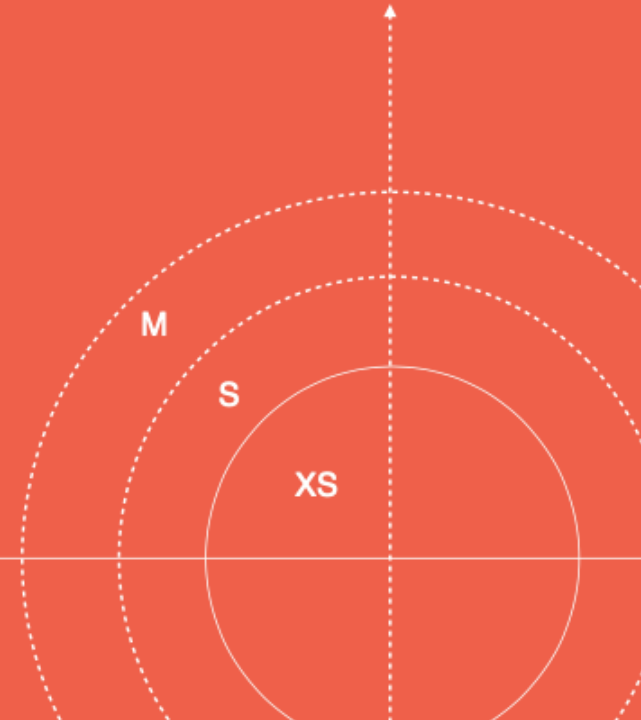


Подход к маркетинговым проектам для стоматологических клиник

Paper Planes Consulting Agency



Об агентстве Paper Planes Consulting Agency

- 450 проектов в области стратегического маркетинга, построения коммуникационных стратегий, брендинга, стратегий продвижения и их реализации
- 170 успешных кейсов по разработке бренда работодателя, стратегии внутренних коммуникаций, проведения обучения для сотрудников, повышения эффективности найма, адаптации, обучения, удержания, C&B
- 20 проектов по оптимизации бизнес процессов, оргструктуры, автоматизации
- 12 лет успешной практики в маркетинге, 9 лет – в HR маркетинге
- ТОП – 5 консалтинговых агентств по версии RAEX
- 2-е место в рейтинге RUWARD в цифровой трансформации бизнеса
- Топ 10 агентств – TAGLINE



[Посмотреть видео «Карта путешествия потребителя»](#)



VALENTA



Четыре формата сотрудничества с стоматологическими клиниками

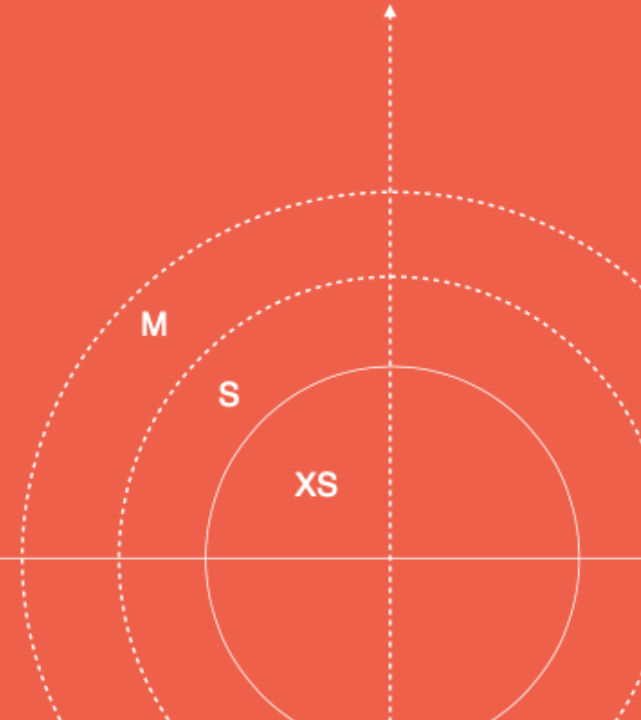


От чего зависит формат сотрудничества

Формат совместного проекта разрабатываем индивидуально для каждой клиники в зависимости от зрелости компании, текущей ситуации и актуальный коммерческих целей.

Проведение стратсессий и тренингов

Paper Planes Consulting Agency



Формат — стратегическая сессия

Мы предлагаем проведение стратегических сессий по разным темам:

- digital-маркетинг
- стратегия развития клиники
- маркетинговая стратегия клиники
- Разработка PJM
- и другие (под ваш запрос)

Участники последовательно пройдут этапы разработки стратегии, используя наиболее эффективные маркетинговые модели, опирающиеся на анализ данных.

Результатом станет разработанная совместно стратегия и релевантные инструменты для ее реализации.

paper

planes

Формат — тренинг, лекция или воркшоп

Мы предлагаем проведение обучения по разным темам:

- медицинский маркетинг на основе данных
- разработка PJM
- контентная стратегия для медицинской компании,
- привлечение пациентов из разных каналов
- и другие (под ваш запрос)

Точные темы программы, длительность и формат разрабатываются индивидуально под ваш запрос.

Результатом станет понимание формирования стратегии и определение наиболее релевантных инструментов для ее реализации.

paper

planes

Содержание тренинга (на примере темы «Медицинский маркетинг, основанный на данных »)

1. Ключевая функция маркетинга

- Чем не является маркетинг
- Чем на самом деле является маркетинг
- Какие данные для важнее всего для бизнеса
- Формула прибыли: на что маркетинг должен влиять

2. Показатели эффективности маркетинга

- Какие данные надо собирать
- 17 показателей формулы прибыли
- Как применять формулу прибыли
- CJM (карта путешествия клиента)

3. People. Анализ Клиентов

- Как подходить к этапу охвата;
- Как заинтересовывать аудиторию;
- Как определять, где находится Ваша аудитория;
- Как привлекать внимание потенциальных клиентов.

4. Product. Анализ ассортимента и продукта

- Анализ предпочтений Клиентов на основе статистических данных о покупках
- Анализ предпочтений Клиентов на основе данных опросов: модель Кано
- QFD: анализ предпочтений Клиента и определение факторов выбора продукта

5. Price. Цена и ценовая политика

- Цена и ценность: разработка и построение ценностно-стоимостной карты
- Анализ эффективности акций и скидок
- B2B: разработка и построение ценового каскада
- B2C: анализ вариаций цен

6. Positioning. Позиционирование

- Модель определения основного конкурентного преимущества (EST)
- Развертывание функций качества (QFD): определение ключевых характеристик продуктов и точек контакта, которые важны для Клиента
- Три составляющих позиционирования: преимущества, дифференциация, до

Илья Балахнин — ключевой спикер и модератор сессий

Стратег, маркетолог-практик, генеральный директор и управляющий партнер Paper Planes Consulting Agency

Ведущий российский специалист в области маркетинга, основанного на данных (Data Driven Marketing). Один из пионеров Digital-маркетинга в России. Реализовал более 400 проектов, связанных с разработкой и применением маркетинговых, digital и HR-стратегий. Опыт работы более 15 лет.

Результаты за это время:

- Сотрудничество с 800+ компаниями
- Клиенты из 14 разных стран
- Опыт работы с 30+ отраслями
- Написал 3 книги

2006–2007 г. Банк Русский Стандарт

2007–2008 г. Райффайзенбанк

2008–2009 г. АК "Алроса"

2009–2010 г. Gollin Harris International

2009 – 2012 г. Вице-президент IABC/Russia по инновациям

2010 – 2011 г. Главный редактор Venture Business News

2010 – настоящее время. Управляющий партнер Агентства Paper Planes Consulting Agency

Направление экспертизы:

- Стратегия
- Маркетинг, основанный на данных
- Бизнес-процессы
- Digital-стратегия

Клиенты:

Сибур, Сколково, Правительство Москвы, Минсельхоз, Татспиртпром, Открытие, Bosch, Knauf, Тройка Диалог/Sberbank CIB

Регалии:

- Преподаватель Skolkovo MBA, МИРБИС, SYNERGY, НИУ ВШЭ, Harvard Business School of Law, RMA
- Автор книги "Маршрут построен" про построение и управление путями потребителей на основе данных
- Автор книги "Формула прибыли" про маркетинг на основе данных
- Колумнист HBR, Forbes, РБК Pro, Rusbase

Клиенты по обучению:

Росатом, Ростелеком, Мегафон, МТС, Леруа Мерлен, SkyEng, Кассир.ру, Novartis, MSD, Takeda, ЧТПЗ, Роснефть, Третьяковская галерея, РГМИ им. А.С. Пушкина, АкБарсБанк, Вымпелком

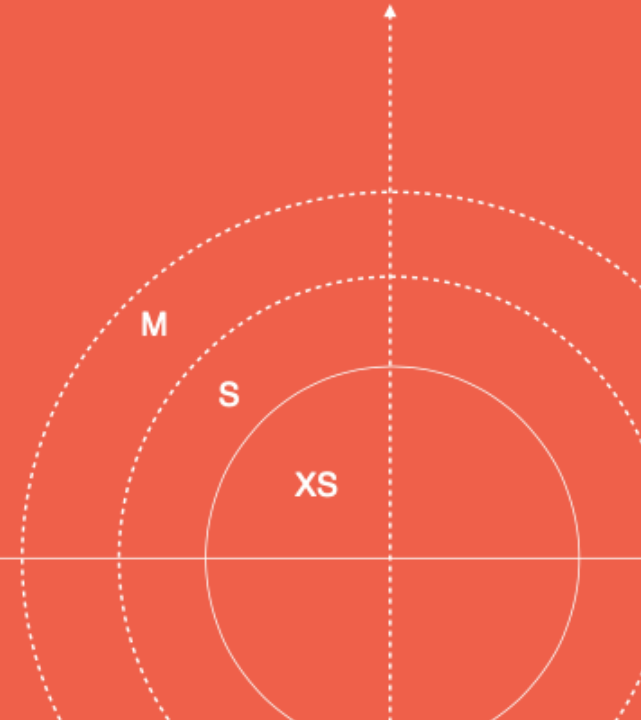


paper

planes

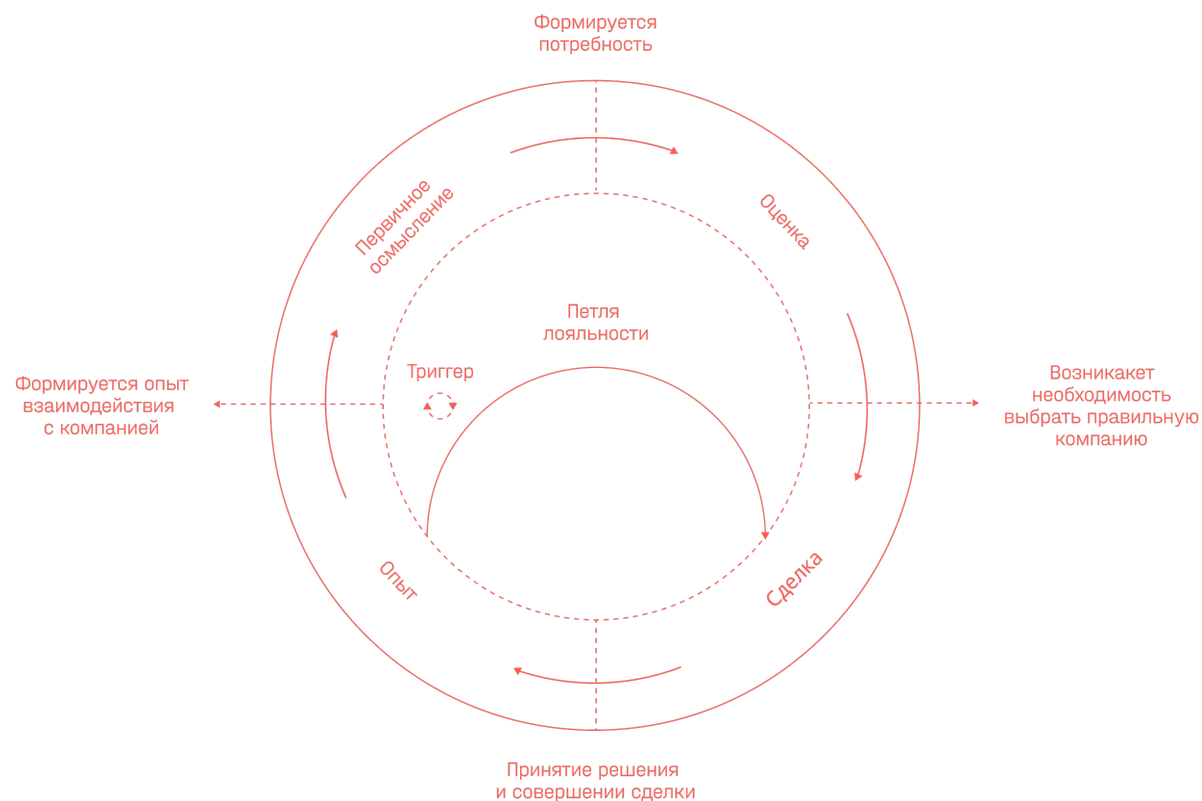
Построение Patient Journey Map

Paper Planes Consulting Agency



Картирование Patient Journey Map: мы рисуем карту путешествия пациентов «как она есть сейчас», фиксируем ключевые моменты и показатели по ним (Moments of Truth), а также покажем «разрывы» по 3 областям: коммуникационные, инструментальные, процессные

Модель Patient Journey Map



PJM – Patient Journey Map – карта точек контакта пациента с клиникой, которая отражает 6 основных этапов взаимодействия с Клиентом:

1. Первичное осмысление – формирование потребности в стоматологических услугах, решении какой-то «работы» Клиента
2. Оценка и выбор – этап мониторинга предложений, выбор подходящего стоматологии
3. Сделка – заключение договора, Клиент либо выбирает вашу клинику, либо нет
4. Опыт использования – клиент проходит одну или несколько процедур согласно первичному плану лечения, формируя положительное или отрицательное мнение
5. Лояльность – в случае положительного опыта и при триггерной коммуникации с нашей стороны формируется «петля лояльности»: клиент проходит план лечения целиком, после чего приходит за новыми услугами
6. Триггер – фаза, позволяющая напомнить Клиенту о лечении и новых услугах

В рамках исследования мы проанализируем каждый их этапов РЖМ с точки зрения СХ-/ТХ-параметров, а также предложим варианты корректировки поддерживающих бизнес-процессов

Customer Journey Map

Первичное осмысление

Оценка

Сделка

Опыт

Повторные покупки

- cx Выявление JTBD клиентов
- cx Выявление альтернативных стратегических групп (продукты-заменители)

- сх Выявление портретов аудитории
- сх Выявление приоритетных факторов выбора аудитории
- сх Оценка «силы брендов» конкурентов
- бп Формирование карты инструментов промо

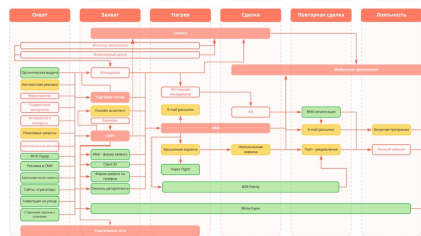
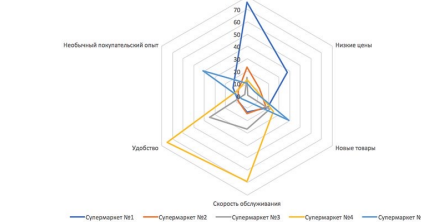
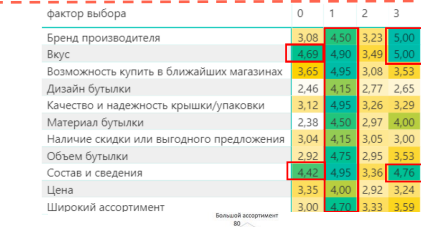
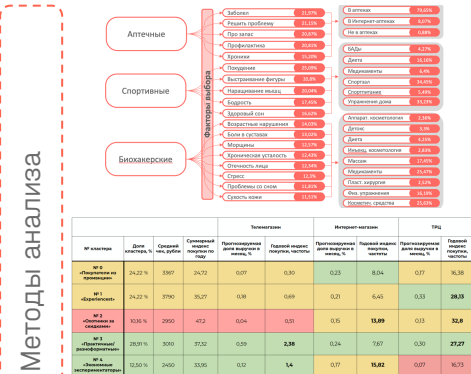
- TX Выявление паттернов сделок клиентов (связность продуктов)
- CX Выявление сдерживающих факторов при сделках
- TX Формирование стратегии обогащения данных (ЦМД)

- СХ Выявление наиболее важных точек контакта (moments of truth)
- БП Выявление зон с западающим CX
- БП Формирование SLA

- Оптимизация параметров программы лояльности:
 - ТХ система поощрений
 - БП триггерная коммуникация
 - ТХ кастомизация
 - БП предложения
 - БП геймификация

Корректировка позиционирования/ключевых сообщений

Корректировка бизнес-процессов поддержки CJM

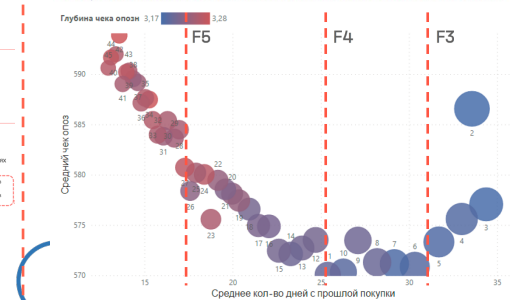
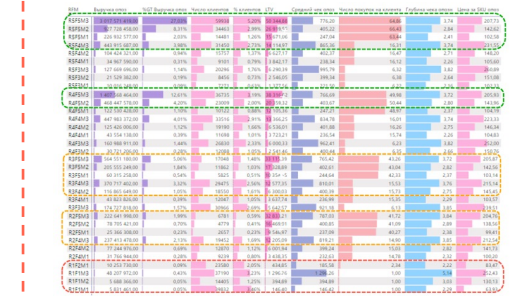


Номер кластера	% клиентов	Средние LTV	Среднее количество сделок	Среднее количество дней между покупками	Топ категории	Доля в обороте,
1	1,3	110000	30	70	МПК	3
2	7,7	75000	2	55	Одежда	20
3	35,5	6500	1	0	Смешанные товары	20
4	4,4	55000	20	170	Одежда	8
5	4,4	5500	2	70	МПК	0,1
6	6,1	31000	2	600	Смешанные товары, одежда	8
7	32,7	15000	1	0	Одежда	22
8	15,9	27000	5	50	МПК и одежда	19



№	Дата оценки	Содержание компетенции/компетенций	Описание	ЛР/ДО	Итог
По учебным занятиям	17,76%	Некомпетентны - 51,88% Компетентны - 48,12%	Вариант 1-13.4 Число предприятий отрасли, которое является объектом исследования, не превышает 100 предприятий в БД	История работы предприятия, история развития, история создания, история становления	Решить все в одном окне
	21,90%	Некомпетентны - 51,22% Компетентны - 48,78%	Вариант 1-13.4 Параметры метода, специализированные методы для работы со БД Решить задачу, не используя ОП, БД, не работая непосредственно с объектами	Создание Выполнение запросов	Удобство расположения окна
	15,35%	Некомпетентны - 48,7%	Вариант 1-13.4 Параметры системы доним и в БД, что является основным элементом в работе для получения ответа	Получение, Получение заявки Вывод Вывод	Возможность работы во в одном окне
По самостоят	24,70%	Некомпетентны - 49,73%	Вариант 1-13.4, 13.4.6.4 Получение информации из ЛР/ДО в окне, получение информации из БД, получение информации из БД, получение информации из БД	Получение информации из БД, получение информации из БД, получение информации из БД	Возможность работы во в одном окне
	20,29%	Некомпетентны - 50,27%	Вариант 1-13.4 Специализированные методы в БД для получения ответа	Получение информации из БД, получение информации из БД, получение информации из БД	Удобство расположения окна
	20,29%	Некомпетентны - 51,97%	Вариант 1-13.4 Специализированные методы в БД для получения ответа	Получение информации из БД, получение информации из БД, получение информации из БД	Удобство расположения окна

Типы забора	Бит- Бит- Бит	Количество элементов	Качество забора	Количество элементов	Количество элементов	Макс. размер	Длина	Количество элементов	Количество элементов
Цена	0,313	2,81	2,81	0,94	0,94	2,81	2,81	0,94	2,81
Сроки	0,262	0,88	2,63	2,63	0,88	0,88	2,63	2,63	2,63
Качество	0,250	2,25	2,25	0,25	2,25	0,75	0,25	0,75	0,75
Гибкость условий	0,104	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,31	0,94	0,94
Процент дальности	0,042	0,38	0,38	0,13	0,38	0,38	0,04	0,38	0,38
Сумма	1,000	6,42	8,17	4,04	4,54	4,52	6,04	5,63	7,50



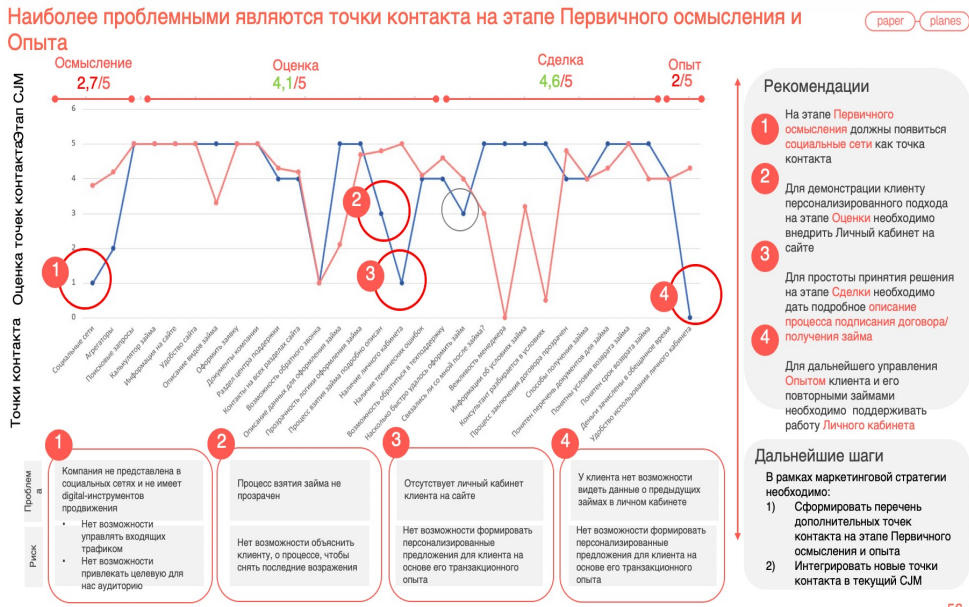
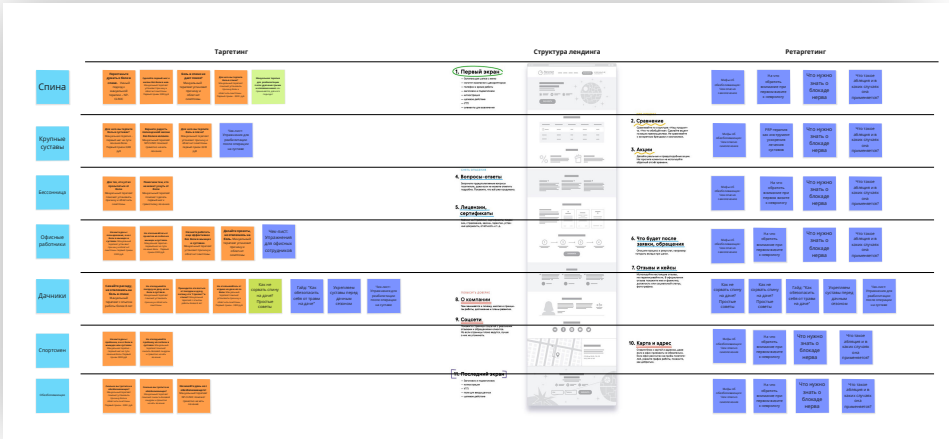
Этап 1: Сбор и анализ данных

Какие работы будет сделаны:

- Проведение интервью для изучения взаимодействия с компанией у текущих пациентов (разные сегменты) и лидов, которые в итоге не стали пациентами
- Проведение тайного покупателя для оценки точек контакта в офлайне
- Кабинетный анализ для оценки точек контакта в онлайн
- Анализ конкурентов для изучения их точек контакта и поиск практик, которые возможно внедрить вам

Документы по итогам этапа:

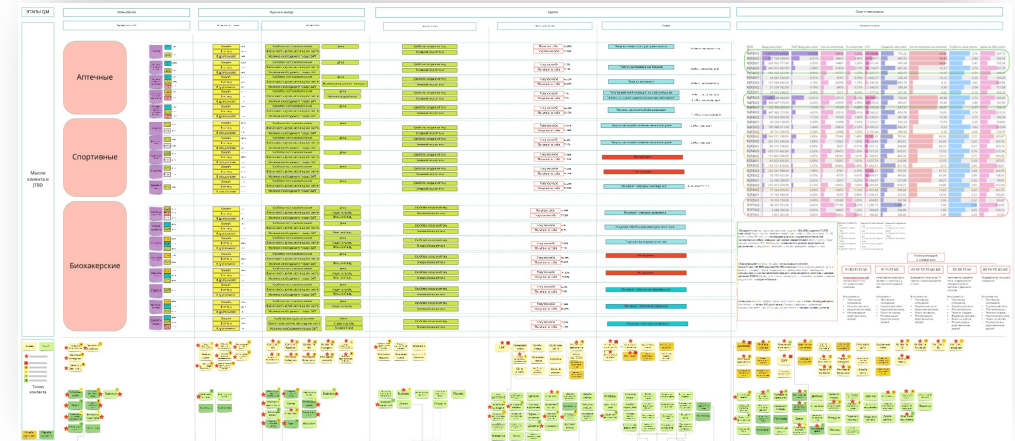
- Перечень всех точек контакта с клиникой (в онлайн и офлайне)
- Оценка удовлетворенности текущими точками контакта
- Сценарии взаимодействия с клиникой
- Критерии определения пацента к определенному сценарию
- Лучшие практики конкурентов и отрасли в целом



Этап 2: Разработка Customer Journey Map

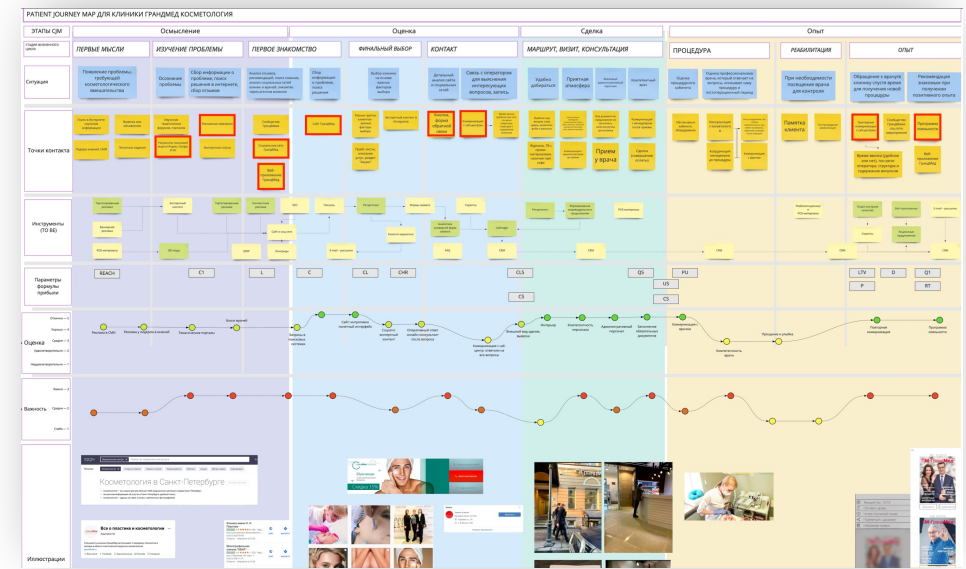
Какие работы будет сделаны:

- Разработка единой Customer Journey Map
- Определение точек контакта в рамках каждого сценария взаимодействия пациентов с клиникой
- Описание Customer Journey Map под каждый сценарий
- Определение инструментов, влияющих на каждый этап Customer Journey Map
- Определение внутренних бизнес-процессов, влияющих на каждый этап Customer Journey Map



Документы по итогам этапа:

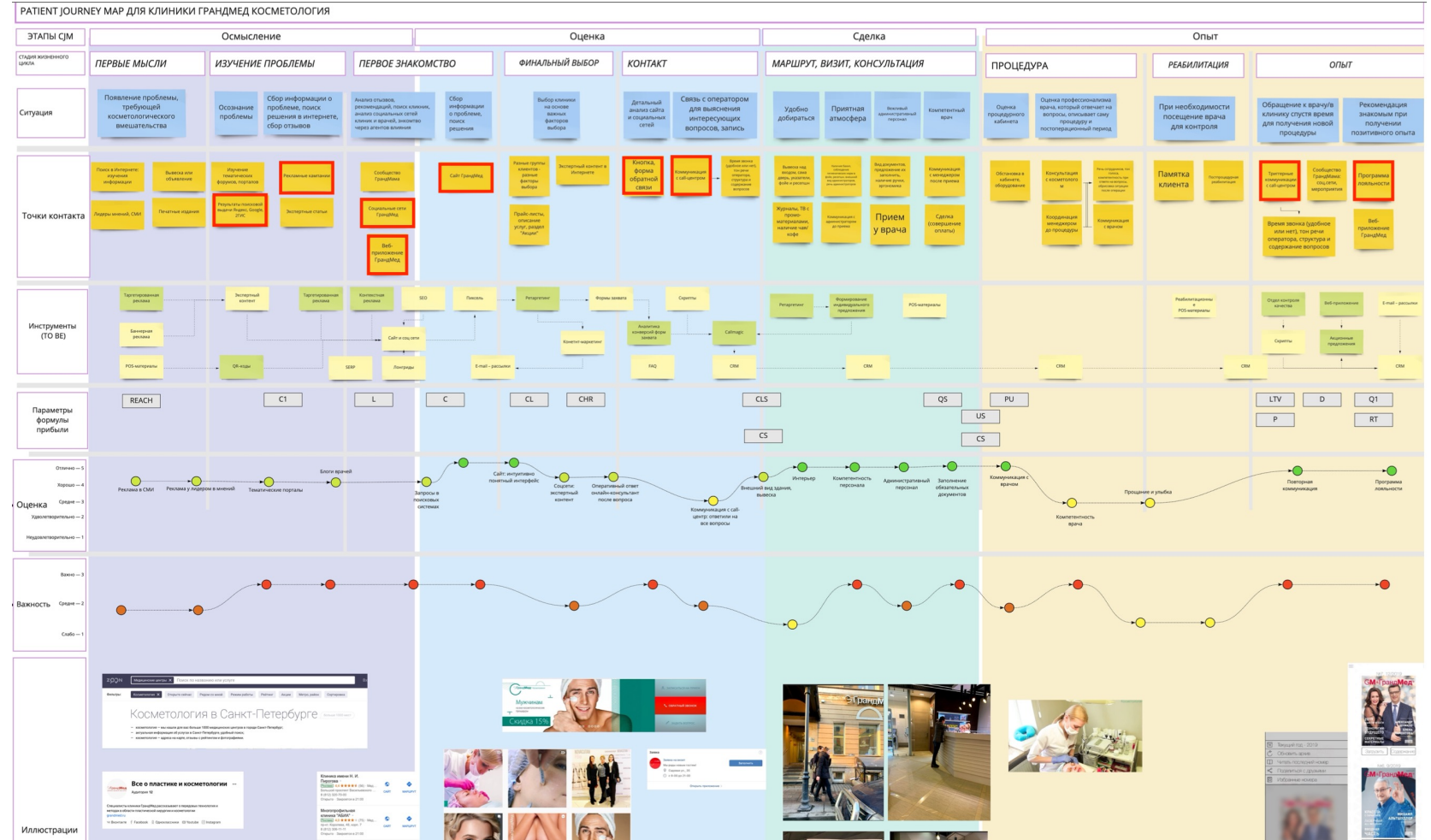
- Описанная общая Customer Journey Map
- Описанная Customer Journey Map под каждый клиентский сегмент с учетом всех ответвлений
- Перечень точек контакта с низкой оценкой удовлетворенности
- Ожидания от точек контакта со стороны клиентов



Этап 2: Пример разработанной Patient Journey Map

При картировании каждый из этапов клиентского путешествия рассматривается и описывается в следующих разрезах:

- Мысли и потребности
- Точки контакта (офлайн и онлайн)
- Инструменты, влияющие на точки контакта
- Бизнес-процессы, влияющие на точки контакта
- Оценка качества точки контакта
- Оценка важности точки контакта



Этап 3: Определение точек роста в PJM

Какие работы будет сделаны:

- Анализ текущего Customer Journey Map
- Определение точек роста, в которые необходимо внедрить изменения
- Описание целевого формата и состоянию данных точек контакта
- Оценка изменения параметров после внедрения изменений (например, рост LTV)
- Экономический просчет внедрения изменений

Документы по итогам этапа:

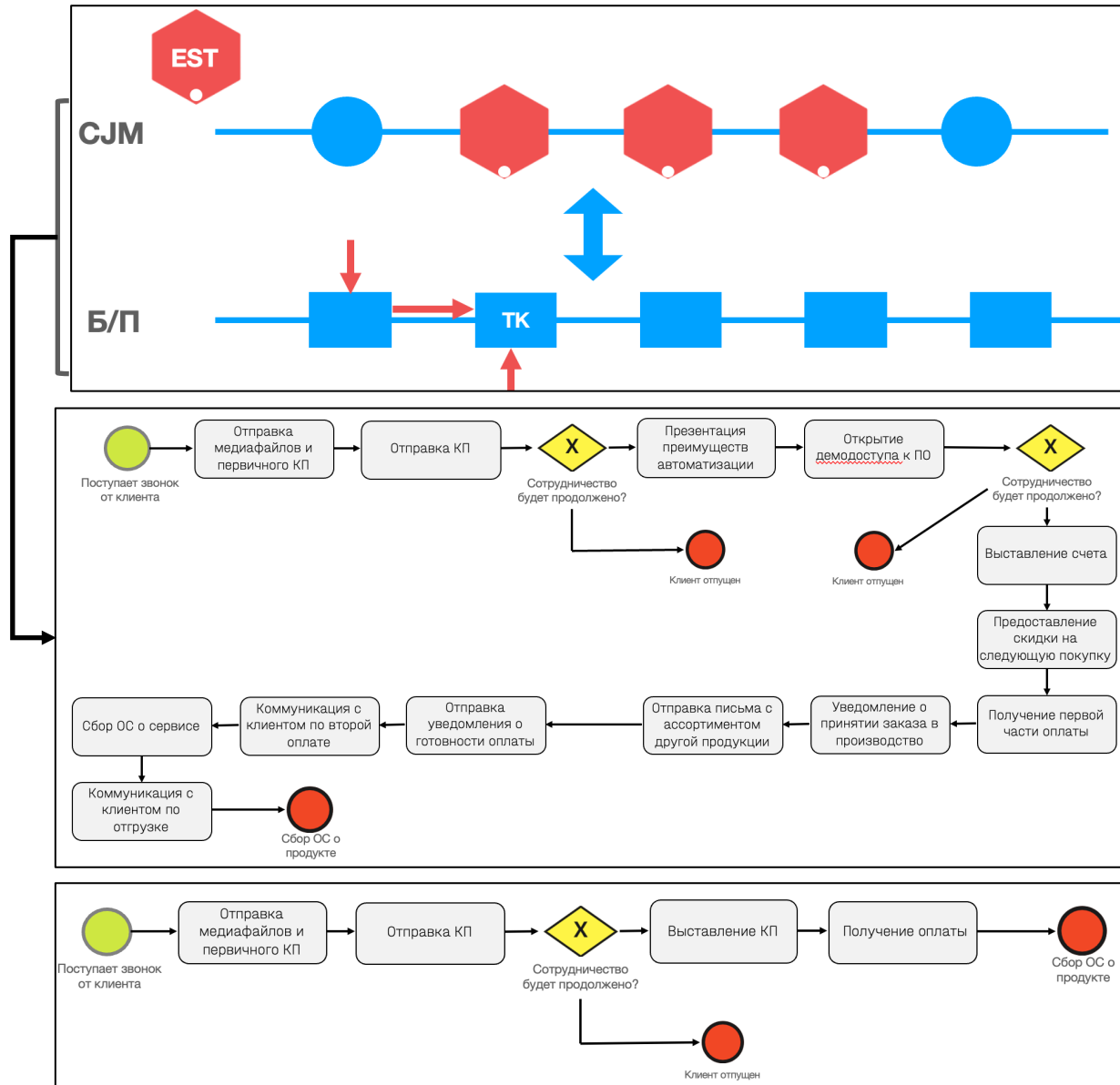
- Перечень точек роста для изменения с распределением по приоритетам
- Экшн-план реализации изменений
- Экономическая оценка внедрения изменений в точки контакта
- Прогноз изменений параметров

В процессах продаж «Альфа-Лаб» выявлены 3 класса проблем

Проблема	Форм. направление в (проявление проблемы)	Индустриальное направление (проявление проблемы)	Предпосылки	Решение	Шаги	Результат	Важность для бизнеса	Сложность реализации
Высокая конкуренция по цене			Отсутствие возможности продавать эксклюзив, из-за типов ЛПР (технический покупатель)	Увеличение продаж СТМ	• Выбрать обновленное позиционирование для СТМ • Разработать стратегию продаж СТМ	• Ценовое преимущество относительно конкурентов • Рост маржинальности	2	1
Низкая узнаваемость			Слабая представленность «Альфа-Лаб» в потенциальных отраслях	Выход в новые отрасли	• Определить приоритетные отрасли • Определить приоритетные регионы • Определить целевые продукты для каждой из отраслей	• Рост числа клиентов	1	3
Отсутствие инструментов взаимодействия с клиентами после первой покупки			Отсутствие необходимости в повторных коммуникациях с клиентами, из-за регулярного клиентопотока	Корректировка бизнес-процессов продаж	• Разработать инструменты взаимодействия с клиентами в логике RFM • Внедрить процедуры взаимодействия с клиентами на основании кластеризации	• Рост числа повторных покупок	3	1
Стратегические инициативы								5

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Выручка	237 046,7	302 960,6	399 701,0	531 360,5	705 177,1	942 423,4	1 258 534,3	1 684 247,3	2 258 224,0	2 779 914,0	
Себестоимость реализованной продукции	28 374,4	216 819,7	245 341,1	283 305,8	339 996,8	404 633,1	522 663,3	642 445,2	821 520,6	1 055 553,3	1 253 262,5
Труд		119 170,9	127 512,8	136 438,7	145 989,4	156 208,7	195 705,2	215 667,1	260 515,9	313 741,6	346 751,0
Аренда	28 374,4	29 140,5	29 927,3	30 735,4	31 565,2	32 417,5	33 292,7	34 191,6	35 114,8	36 062,9	37 036,6
Сырье		68 508,3	87 901,0	116 131,8	162 442,1	216 006,9	293 665,3	392 586,5	525 889,9	705 748,8	869 474,9
Валовая выручка	28 374,4	20 227,0	57 619,5	116 395,2	191 363,8	300 544,0	419 760,1	616 089,0	862 726,7	1 202 670,7	1 526 651,5
SG&A		103 023,8	112 562,9	126 135,0	140 252,1	159 966,3	184 905,3	209 966,6	247 947,3	296 879,2	328 864,2
Маркетинг		7 111,4	7 574,0	9 992,5	10 627,2	14 103,5	18 848,5	18 878,0	25 263,7	33 873,4	27 799,1
Административные издержки		77 874,9	83 326,1	89 158,9	95 400,0	102 078,1	109 223,5	116 869,2	125 050,0	133 803,5	143 169,7
Общие издержки		18 037,6	21 662,8	26 983,6	34 224,8	43 784,7	56 833,3	74 219,4	97 633,6	129 202,3	157 895,3
Амортизация		41 988,2	42 298,1	42 669,9	43 072,8	43 630,7	44 267,5	44 997,4	45 899,3	46 901,1	47 995,9
Операционная прибыль	28 374,4	124 785,0	97 241,6	52 409,8	8 038,9	96 947,0	190 587,3	361 125,1	568 880,1	858 890,4	1 149 791,5
OIBDA	28 374,4	82 796,8	54 943,5	9 739,8	51 111,7	140 577,7	234 854,9	406 122,5	614 779,4	905 791,5	1 197 787,4
Прибыль до уплаты налогов	28 374,4	124 785,0	97 241,6	52 409,8	8 038,9	96 947,0	190 587,3	361 125,1	568 880,1	858 890,4	1 149 791,5
Налоги		-	-	-	1 607,8	19 389,4	38 117,5	72 225,0	113 776,0	171 778,1	229 958,3
Чистая прибыль	(28374)	(124785)	(97242)	(52410)	6 431,1	77 557,6	152 469,9	288 900,1	455 104,1	687 112,3	919 833,2
Margin	-	(62,6%)	(32,1%)	(13,1%)	1,2%	11,0%	16,2%	23,0%	27,0%	30,4%	33,1%

Этап 3: Описание целевых бизнес-процессов для реализации PJM

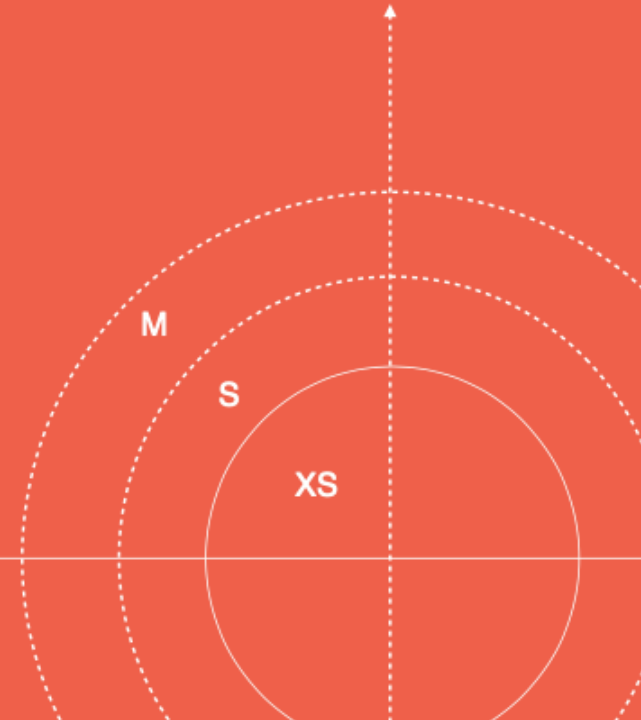


Отталкиваясь от структуры целевого PJM подготовим рекомендации по оптимизации бизнес-процессов:

- Оптимизация на уровне среды (учет возможностей конкурентов и пожелания клиентов к качеству обслуживания, которые будут влиять на требования к процессам внутри компании)
- Оптимизация на уровне процессов (оптимизация процессов, исключение дублирования, «человеческого фактора» и оптимизация организационной структуры подразделений компании)
- Оптимизация на уровне задач (рекомендации по повышению эффективности выполнения конкретных процедур и задач, инструменты автоматизации, исключение неравномерности и вариабельности качества выполнения ключевых операций).

Возможности использования данных для выстраивания функции маркетинга

Paper Planes Consulting Agency



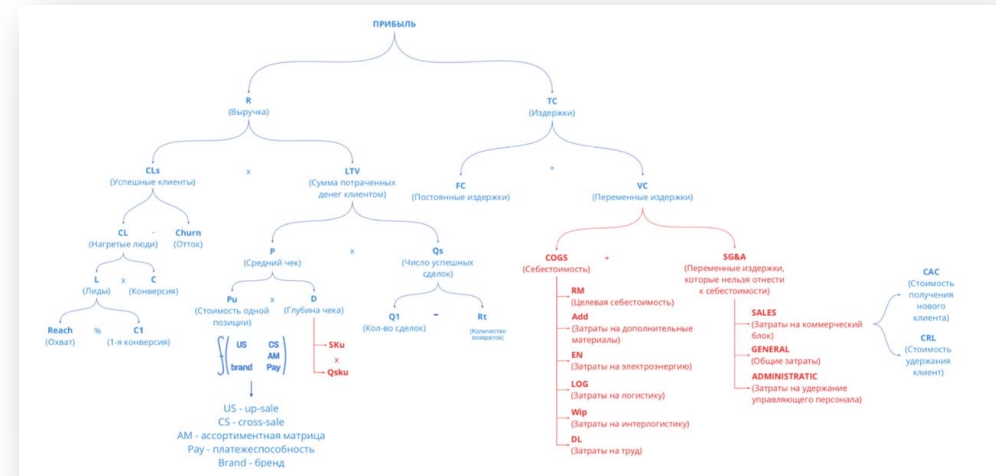
Выгружаем вашу базу данных и проводим анализ модели создания прибыли. Декомпозируем вашу выручку на основные составляющие по Формуле прибыли. Ищем наиболее эффективные рычаги роста прибыли

В основе расчета лежит Формула прибыли, разработанная и используемая в Агентстве. Показатели Формулы прибыли позволяют разработать тактику ухода от «узких мест», которые препятствуют увеличению выручки и/или сокращению издержек.

Источники доходов и расходов каскадируются на 24 переменных, выбираются приоритетные рычаги влияния на увеличение прибыли.



[Подробнее о Формуле прибыли](#)



Формула прибыли

Набор полей для выгрузки базы:

Order Products

- Стоимость товара
- Сумма скидки по позициям

Order access

- Дата попадания позиции в AM
- Дата выведения

Clients

- Кластеризация
- Город клиента
- Дата первой покупки

Promo codes

- Название акции
- Размер скидки
- Дата начала и дата окончания

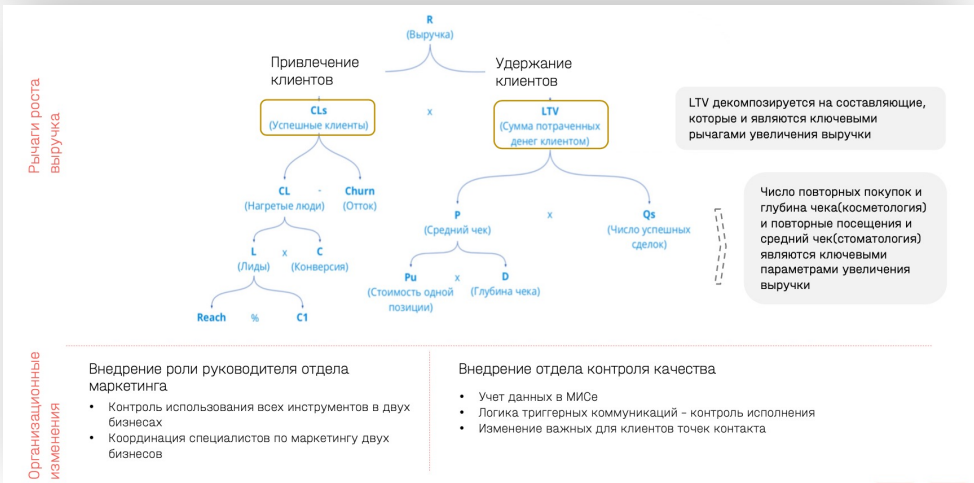
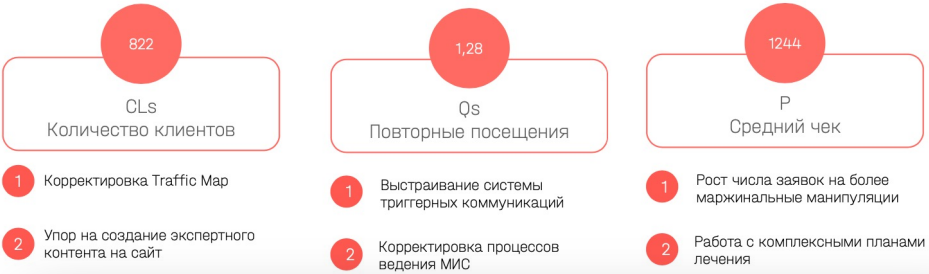
Анализ структуры выручки: Декомпозируем выручки на составляющие для определения точек роста

Ответы на какие вопросы мы будем искать:

- Какие параметры и на сколько необходимо увеличить для роста общей выручки
- Увеличение значений каких параметров наиболее приоритетное для роста выручки
- Какие шаги необходимо предпринять для увеличения параметров
- Какие ресурсы необходимы со стороны компании (бюджет, сотрудники, дополнительные активы) для увеличения ключевых параметров

Стоматология: анализ рычагов роста выручки

Выручка	Число клиентов	Средний чек	Число покупок на клиента	Глубина чека	Цена за SKU	LTV	Увеличить валовую выручку на 20%
164157877,00	4112	6220,00	6,42	2,49	2500,00	39920,00	
196989452,40	4934	6220,00	6,42	2,49	2500,00	39920,00	Число клиентов 822
196989452,40	4112	7464,00	6,42	2,49	2500,00	39920,00	Средний чек 1244
196989452,40	4112	6220,00	7,70	2,49	2500,00	39920,00	Число покупок на клиента 1,28
196989452,40	4112	6220,00	6,42	2,99	2500,00	39920,00	Глубина чека 0,50
196989452,40	4112	6220,00	6,42	2,49	3000,00	39920,00	Цена за SKU 500,00
196989452,40	4112	6220,00	6,42	2,49	2500,00	47904,00	LTV 7984,00



Анализ базы: Price. Проводим анализ цены на уровне рынка, на уровне конкурентов, на уровне сделки

Ответы на какие вопросы мы будем искать:

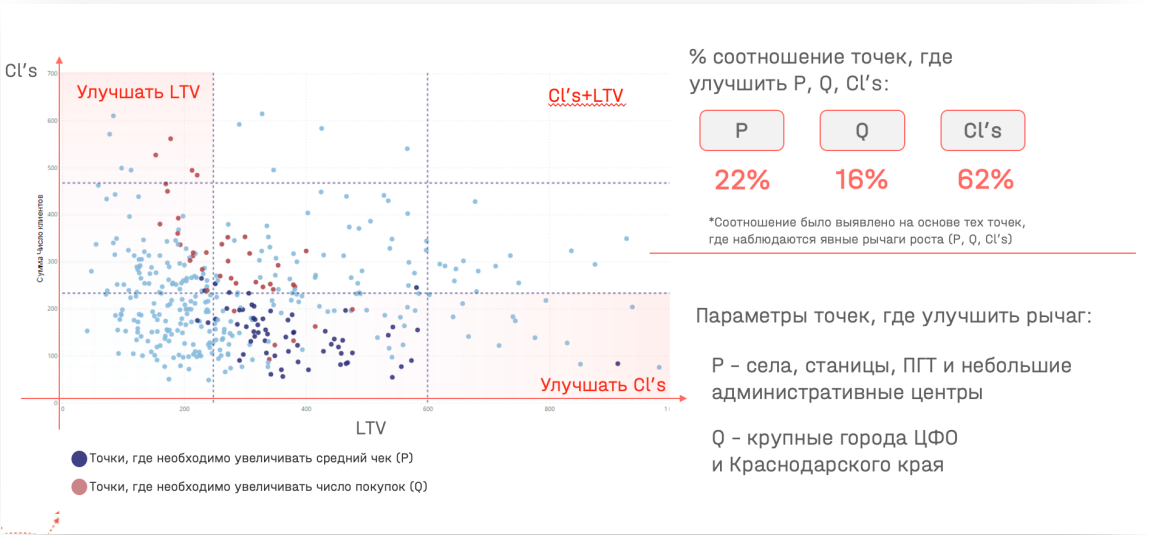
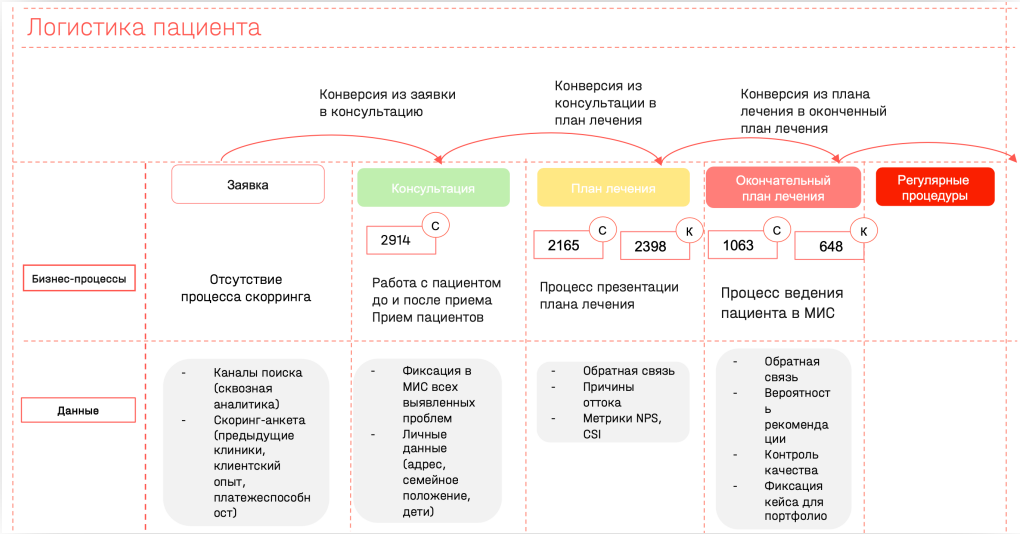
- Необходимо ли изменить текущую ценовую политику (если да, то в какую сторону и как сильно)
- Стимулируют ли скидочные предложения рост спроса клиентов и рост LTV
- От каких скидочных активаций возможно отказаться
- Как клинике выстроить политику ценообразования в связи с деятельностью конкурентов
- Как противостоять конкурентному демпингу



Анализ базы (Place). Анализируем точки контакта клиники с пациентами, изучаем логику пациента в процессе лечения.

Ответы на какие вопросы мы будем искать:

- Какие барьеры/драйверы и как сильно влияют на конверсию каждого этапа клиентского пути
- Какая конверсия между посещениями по назначенному лечению? Как ее повысить?
- Какая конверсия в новые программы лечения? Как ее повысить?
- Какие точки контакта хуже/лучше воспринимаются пациентами?
- Какие факторы влияют на удовлетворенности точками контакта пациентов?

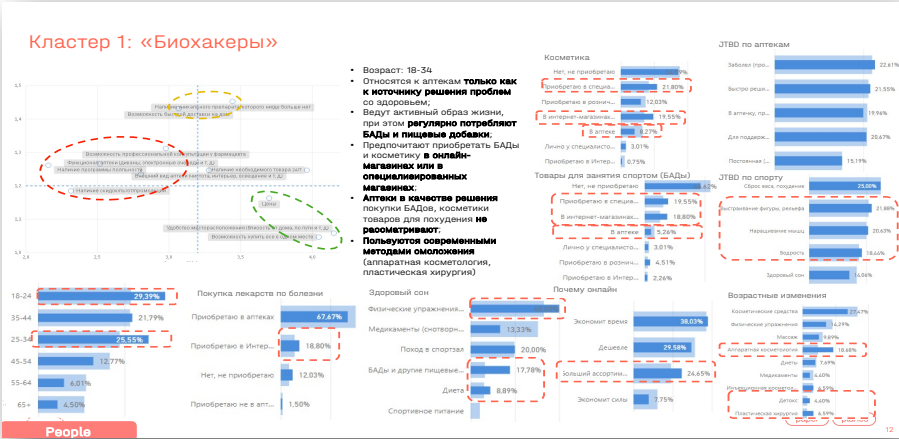


Анализ базы: People. На основе анализа коммерческих показателей компании мы анализируем задачи пациентов (JTBD) и формируем кластеры аудитории

Ответы на какие вопросы мы будем искать:

- Какие сегменты приносят наибольший LTV и наибольшая частота покупок и наименьший LTV и наименее интересны для нас
- Как выглядят типовые циклы повторных сделок (через сколько месяцев и какие услуги покупают)
- Как в этой связи скорректировать стратегию допродаж (каким сегментам, какие услуги и в какие периоды продавать)
- Какие факторы влияют на поведение пациента и определяют его ценность для нас

Результат



В рамках кластеризации стоит сконцентрироваться на сегментах «...»

№	Доля кластера	Составление клиентов/неклиентов	Описание	JTBD	KPI
1	2%	Неклиенты - 2%	Возраст: 18-34 Чаще приобретают онлайн Чаще пользуются аппаратной косметологией, детоксом, применяют БАДы	Быстро решить проблему; Покупание; Здоровый сон;	Купить все в одном месте; Удобство расположения; Цены
2	2%	Неклиенты - 2%	Возраст: 25-34, 65+ Предпочитают ходить в специализированные магазины для закупки своих JTBD, Любят массаж, Не употребляют СРП, БАДы, но любят нетрадиционную косметику	Покупание Выпечка разово Решить проблему	Удобство расположения аптеки
3	2%	Неклиенты - 2%	Возраст: 18-34, Предпочитают спортзал диетам и БАДам, Часто заказывают спортивное питание и товары для покупки онлайн	Покупание, Пополнить запасы аптечки, Бодорость, Здоровый сон;	Возможность купить все в одном месте; Удобство месторасположения; Наличие скидок/промокодов; Наличие специфичного товара
4	2%	Неклиенты - 2%	Возраст: 18-34, 45-64; Доверяют фармацевтам, Доверяют медикаментам для решения проблем Часто употребляют спортивное питание и БАДы для наращивания мышц	Пополнить аптечку; Товары для поддержания красоты и здоровья; Здоровый сон; Наращивание мышц;	Возможность купить все в одном месте; Удобство месторасположения; Наличие скидок/промокодов; Наличие специфичного товара
5	2%	Неклиенты - 2%	Возраст: 45+; Относительно низкий доход; Обращают внимание на льготы и скидки; Не доверяют фармацевтам; Чаще покупают травы, медикаменты для лечения	Хроническая нужда в лекарствах; Здоровый сон;	Цены; Наличие скидок/промокодов; Наличие специфичного товара

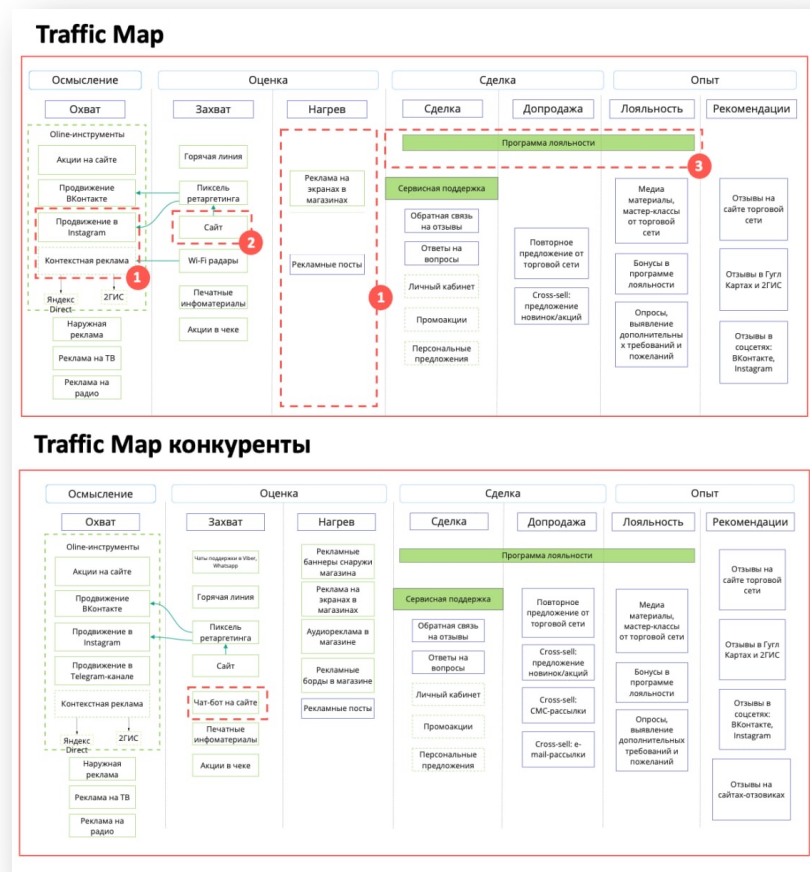
People

Анализ базы: Promotion. Проанализируем продвижение компании, ее инструменты привлечения клиентов и удержания.

Ответы на какие вопросы мы будем искать:

- Какие каналы продвижения показывают наибольший ROMI
- Какие приоритетные каналы продвижения продукта в соответствии с клиентскими кластерами
- Какие маркетинговые каналы использовать для привлечения новых клиентов
- Какие маркетинговые каналы использовать для удержания текущих клиентов

Результат



Анализ базы: Positioning. Анализируем восприятие бренда аптек на рынке

Ответы на какие вопросы мы будем искать:

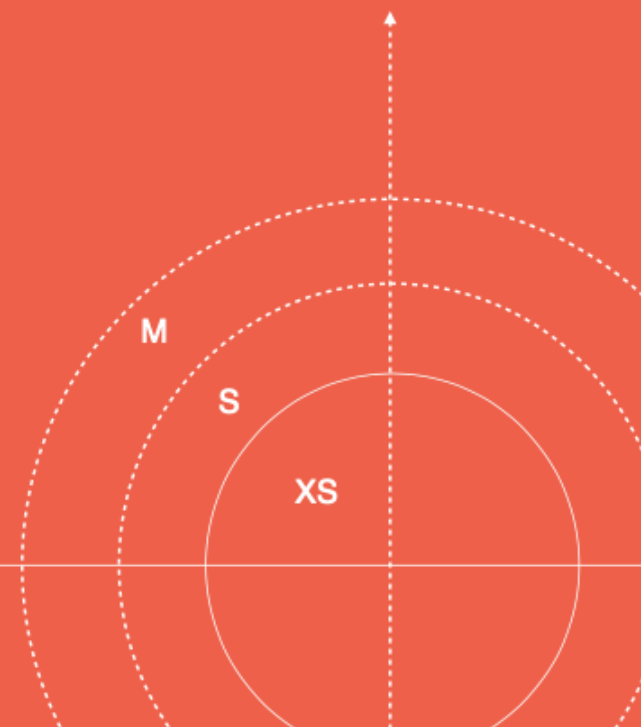
- Данные по продажам подтверждают или опровергают текущее восприятие бренда аудиторией по EST-модели (данные опросов)?
- Данные по продажам подтверждают или опровергают ожидания в бизнес-процессах для реализации целевого позиционирования?

Результат



Построение бэк-функций в клиниках

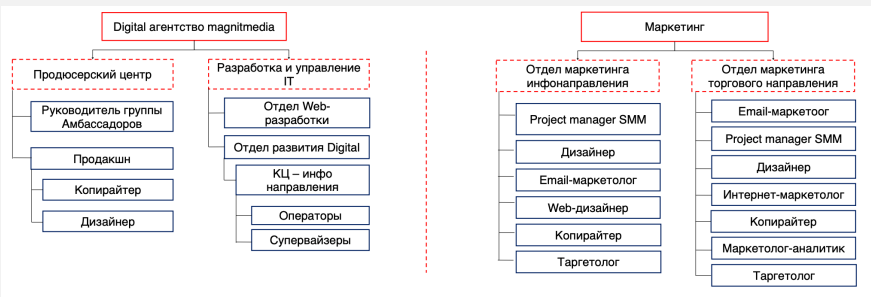
Paper Planes Consulting Agency



Проведение интервью текущих сотрудников

На старте проекта изучим текущую оргструктуру back-офиса и определим перечень коллег, с которыми нам необходимо провести интервью. Это будут сотрудники каждого департамента

На основании данного списка сотрудников составим график проведения интервью.



В ходе интервью нам необходимо изучить следующую информацию:

- Какие задачи есть на вас, которые необходимо делегировать
- Какие основные операции выполняет каждый сотрудник
- Как выглядит типовой алгоритм реализации каждой операции
- Какие сотрудники и какую роль выполняют в каждой операции
- Как построено кросс-функциональное взаимодействие с front-офисом и между разными отделами
- Как построена работа по административным задачам (какие есть задачи и как реализуются)
- Какие еженедельные/ежемесячные/ежеквартальные административные задачи выполняют сотрудники

Анализ загруженности сотрудников по типам задач (FTE) и распределению ответственности (RASCI)

Оценка загруженности сотрудников

- Оценка загруженности по модели FTE
- Оценка загруженности при помощи логирования рабочего времени
- Описание загруженности по каждому типу задач (в разрезе каждой функциональной позиции)

	ekraevaya@toyot -kgd.ru	ekupriyanova@toyot a-kgd.ru	lbogdanova@lexus39 .ru	lsheina@lexus39.ru
Кредитование и страхование				
Административная работа	0,12	0,03	0,04	0,06
Работа с документацией	0,09	0,19	0,02	0,35
Внутренняя коммуникация	0,10	0,21	0,11	0,28
Расчёт	0,06	0,19	0,23	0,11
Работа с клиентом	0,15	0,10	0,33	0,05
АХО	0,03	0,03	0,11	0,08
Другое	0,38	0,13	0,30	0,12

Оценка распределения ответственности

- Распределение задач по ответственным сотрудникам (кто в какие задачи вовлечен)
- Определение зон ответственности в этих задачах по RASCI
- Оценка со-подчинения сотрудников при выполнении разных типов задач

С помощью матрицы RASCI распределяются обязанности сотрудников по взаимоотношению с клиентами на этапах продажного и постпродажного обслуживания

	R Responsible ответственный непосредственно за выполнение работы	A Accountable подотчетный, такую роль может занимать только один человек на одной задаче	S Supportive предоставляет дополнительные ресурсы для выполнения работы	C Consulted Сотрудник, с которыми консультируются касательно задач и мнения которых учитывается	I Informed сотрудники, уведомляемые о выполнении конкретной задачи.
Холодные звонки	R, A, C		R		
Теплые звонки	R		R		
Анализ клиентов до совершения звонка	R		R		
Отправка КП клиентам	R, A		R		
Выезд на объекты				R, A	I
Оценка объекта	R, A		R		
Расчет стоимости услуги				S	R, A
Постпродажная email рассылка	R, A		R		

Составление реестра текущих бизнес-процессов бэк-функций компании, описание процессов AS IS

На основе интервью с сотрудниками будет сформирована единая бизнес-процессная карта и **каталог всех процессов бэк-функций**, реализуемых компанией, которая будут структурированы в соответствие с цепочкой создания ценности.

Каталог процессов:	10
2.1 Первичное посещение Детский стоматолог	10
2.2 Процесс лечения Детское отделение	10
2.3 Детское отделение - Окончание приема	10
3. Отделение ортодонтии	11
Каталог процессов:	11
3.1 Ортодонтия Консультация	11
3.2 Процесс диагностики пациента	11
3.3 Ортодонтия Презентация и согласование плана лечения	11
3.4 Запись на установку брекетов	12
3.5 Установка брекетов и активации	12
3.6 Снятие брекетов	13
3.7 Проверка лечения	13
Главный врач	14
Каталог процессов	14
4.1 Собрания с директорами	14
4.2 Собрания с врачами	14
4.3 Доведение нововведений до сотрудников	14
4.4 Проверка документа	15
4.5 Проверка по коду 41	15
4.6 Обработка запросов сотрудников	15
4.7 Ввод новых сотрудников	15
4.8 Обновление протоколов и регламентов	16
Младший медицинский персонал	17
Каталог процессов:	17
5.1 Подготовка к приему	17
Колл-центр	22

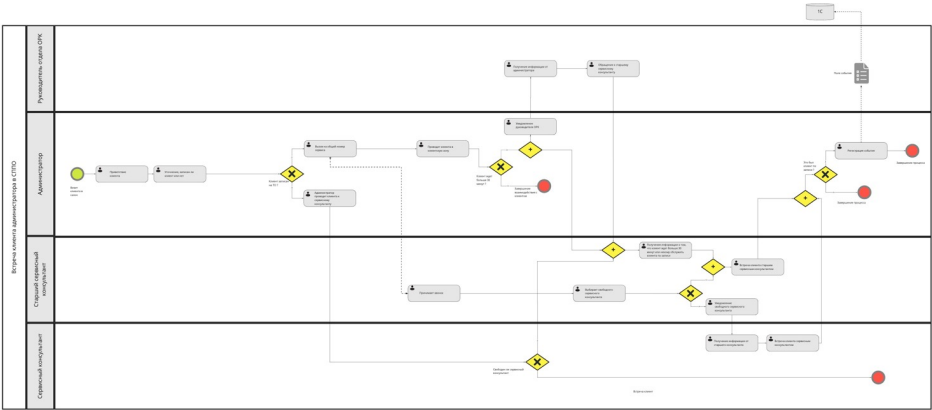
Картирование и описание существующих процессов

На данном этапе описываются **ключевые процессы работы back-офиса**.

Каждый процесс должен включать в себя:

- Описанный алгоритм выполнения операций;
- Гиперссылки на инструкции к конкретным задачам;
- Ответственных;
- Необходимый FTE;
- Используемый IT-стек и передаваемые данные.

Пример картированного бизнес-процесса в соответствии с нотацией BPMN 2.0



Формирование целевой организационной схемы



На базе текущей организационной схемы составим обновленную схему бэк-функций компании.

Новая схема позволит понять следующие аспекты:

- Как разные подразделения взаимодействуют друг с другом
- Какое со-подчинение у разных подразделений
- Как выстроены back-функции (общие для всех, отдельные в каждом отделе и др.)

Также по итогам формирования организационной схемы определим целевую оргструктуру:

- Штат сотрудников
- Функционал каждого сотрудника
- Взаимодействие сотрудников в рамках разных отделов

Определение списка сотрудников, которых необходимо обучить, заменить и нанять для работы по новой оргструктуре

Зоны роста текущих сотрудников

- Сформируем перечень сотрудников к обучению + набор компетенций
- Сформируем перечень сотрудников для замены
- Сформируем перечень сотрудников, которых возможно изменить позицию в компании
- Сформируем перечень сотрудников для увольнения

Сформирован штат сотрудников для работы по новой организационной схеме

Поддержка найма новых сотрудников

- Подготовим описание вакансий для найма сотрудников
- Сформируем тестовые задания для оценки компетенций на этапе найма
- Поможем оценить кандидатов для отбора лучших

Разработка моделей компетенций для новых и текущих позиций

Пример модели компетенций

Компетенции	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3
Работа с CRM и софтом	Умеет создавать новые задачи, заявки, сделки, счета. Ограничен в принятии решений, которые выходят за регламент.	Умение оптимизировать свою работу с софтом и CRM	Может выдавать рекомендации другим сотрудникам. Транслирует своё планирование другим сотрудникам.
Знание продукта	Разбирается в автомобильной отрасли. Понимает комплектацию менее 15 автомобилей. Знает некоторые особенности рынка.	Предоставляет клиенту всю интересующую его информацию о преимуществах автомобиля. Может рассказать о всех технических характеристиках, возможных комплектациях, технических характеристиках нужного автомобиля.	Может подобрать модель автомобиля под потребности и запросы покупателя. Знает причины ценообразования автомобиля. Знает и может рассказать о технологиях производства, месте.
Корпоративная культура	Есть понимание базовых процессов в компании. Есть мотивация к обучению и целенаправленной познавательной деятельности. Способность эффективно работать в качестве подчиненного.	Знает историю компаний Toyota и Lexus. Знает миссию и ценности компании.	Рассказывает о уникальности компании. Доносит до сотрудников ценности и миссию компании. Готовность заниматься организационным и общественным планированием.
Знание правил оформления документации.	Знание основных документов (название, предназначение). Для подписания документов зовёт вышестоящего менеджера	Может подписать, заполнить и подписать любой документ. Ссылается на правовые нормы при подписании. Рассказывает о тонкостях клиенту.	Обладает дополнительной информацией об условиях оплаты. Знает все ответы на вопросы об условиях договора.
Настойчивость в коммуникации	Недостаточные знания, вызывающие сложность во взаимодействии с клиентом. При возникновении трудности в общении с клиентом зовёт руководителя.	Знает способы подхода к различным клиентам. Умеет не обращать внимание на возникающее трудности во внутренней и внешней среде. Компетентность в сфере взаимоотношений.	Принимает своевременные и твердые решения без не нужных колебаний. Умение добиваться поставленных целей.

Разработка модели компетенций

В привязке к целям и задачам, а также согласно обновленной оргструктуре компании, составим модели компетенций для каждой функциональной позиции.

Распределим компетенции по 5 стадиям (уровням) развития компетенций:

- Новичок
- Ученик
- Исполнитель
- Профессионал
- Эксперт

Разработка должностных инструкций для новых и текущих позиций

Пример должностной инструкции

Должностная инструкция ассистента

1. Общие положения

Настоящая должностная инструкция определяет должностные обязанности ассистента врача.

Ассистент находится в непосредственном подчинении старшей медсестры и врача.

Ассистент - сотрудник, помогающий стоматологу обеспечить более эффективное лечение.

2. Должностные обязанности

1. Функции сотрудников отдела закупок распадаются на след суб-функции:
 - 1.1. Подготовка к приему
 - 1.2. Готовит кабинет к приему
2. Осуществляет контроль чистоты и порядка в кабинете.
 - 2.1. Готовит документы пациента
 - 2.2. Следит за появлением отметки о приходе пациента в Dental 4 Windows
 - 2.3. Встречает пациента, провожает на прием
3. Вызов хирурга/другого врача при приеме
 - 3.1. При необходимости привлечения хирурга/другого врача во время приема ассистент узнает о занятости врача через систему Dental 4 Windows
 - 3.2. В случае наличия у хирурга/другого врача свободного времени ассистент либо приглашает врача на 5-минутную консультацию, либо передает пациента врачу, либо просит администрацию записать пациента на прием к хирургу/другому врачу
4. Перенаправление пациента
 - 4.1. После завершения диагностики переводит пациента до второго врача для продолжения приема
 - 4.2. Окончание приема
5. Печатает из Dental 4 Windows и подшивает все документы в карту пациента
6. Провожает пациента до ресепшна
7. Подшивает в карту акт, распечатанный на ресепшне

KPI ассистентов

1. Кол-во реализуемых манипуляций
2. ОС от врача

Разработка должностной инструкции

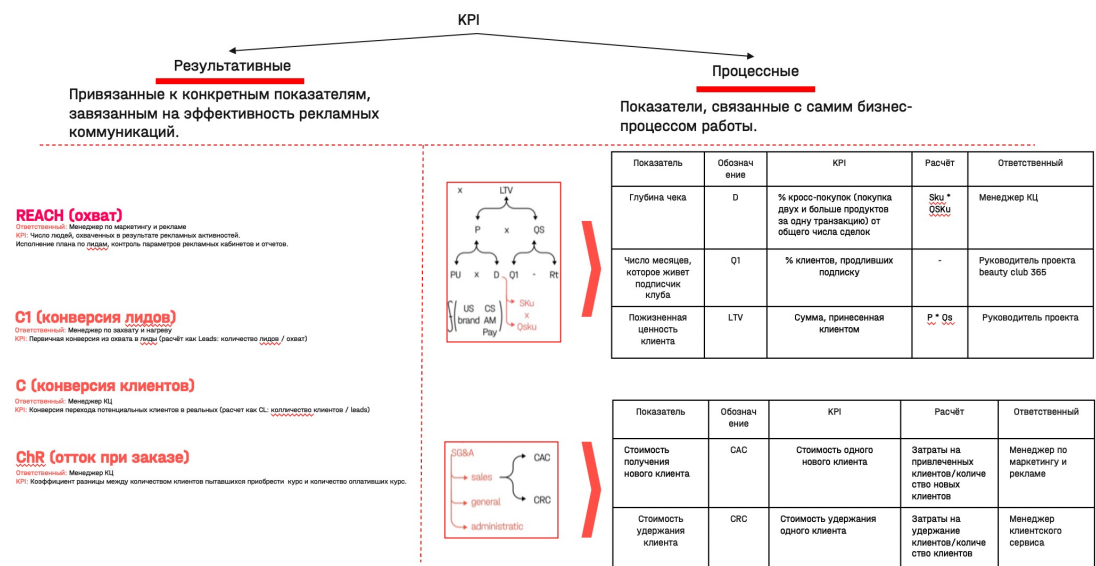
На основе модели компетенций для каждой функциональной позиции разрабатываем должностную инструкцию. Это позволит сотрудникам понимать новые должностные обязанности.

Должностная инструкция включает в себя:

- Общие положения
- Должностные обязательства
- KPI

Определение KPI для сотрудников новой оргструктуры

Примеры таблицы KPI



KPI будут разработаны отдельно для направлений и каждой функциональной позиции в следующей логике:

- Итоговые (связанные с результатами работы. Например, выручка или LTV)
- Опережающие (влияющие на итоговый результат. Например, охват или лиды)
- Процессные (показывающие соблюдение процессов и стандартов. Например, число дней подготовки КП).

Для KPI будет проработана бонусная система оплаты труда.

Для каждой позиции подготовим:

- Размер фиксированной части оплаты труда;
- Размер гибкой части оплаты труда;
- Условия выплаты гибкой части (какие KPI и в каком размере должны выполняться).

Спасибо!

Paper Planes Consulting Agency

