**БОНУС, стр. 315**

**Материалы бизнес-кейса**

**Приложение 1. Стенограмма встречи ключевых сотрудников команды Fitness Monitor 27 сентября 2013 года (хронометраж по минутам 05:07:01)**

Элина: Ну что же, друзья, давайте уже выскажемся. Мы вам все рассказали. Вот наши цели, вот наши ресурсы. Я полагаю, каждый из нас прекрасно понимает, что главный наш ресурс — это мы сами. Команда, команда и еще раз команда. Никаких чудодейственных рецептов и «таблеток счастья» не будет. Давайте включать голову и думать, как нам самим сделать нашу жизнь счастливее. Я прошу каждого сейчас высказаться о том, как он видит эту ситуацию и какие предложения по ее разрешению вам видятся наиболее релевантными. После того как все выскажутся, я резюмирую наши идеи, а затем в формате брейнсторминга мы выработаем единую линию…

Валерий: У меня замечание по формату. Можно оптимизаторское предложение? Зачем нам сначала высказываться, а потом брейнстормить. Это пустая трата времени. Давайте лучше сразу в общем кругу. Это быстрее и эффективнее. Вы как хотите, конечно.

Юрий: Поддерживаю Валеру. Лина, давай сразу поштормим, модерируй.

Элина: Ну окей, давайте так. Вот наши цели — что делаем: 3 миллиона, 80/20, 3 месяца. У нас есть три месяца, или девяносто дней, на то, чтобы увеличить наши продажи приборов частным клиентам в три с половиной раза и, таким образом, изменить структуру спроса по соотношению к госзаказам. Далее. Кто. Кто — это мы, то есть что у нас есть для достижения этой цели: ресурсы, возможности, связи, каналы и т. п. И как — то есть кто и как будет способствовать достижению этой цели.

Мария: Ребята, простите, что вмешиваюсь, но я все же спрошу, может быть, глупый вопрос… Я просто правда не понимаю. Если мы увеличиваем продажи в b2c в три раза — это не значит ли автоматического изменения пропорции 95/5 в сторону 80/20?

Юрий: Ха, зришь в корень, Машенька! В том-то и дело, что в текущей ситуации может означать, если у нас контракт от «Шайбы» новый не придет. А мы же конечно очень хотим, чтобы он пришел, да и от «Германоффа» назревают новые контакты, говорили с ним на прошлой неделе. Любой новый госконтракт автоматически обрушивает нашу текущую конструкцию, снова перетягивая канат на сторону b2g. То есть инвесторы наши не дураки: они имели в виду устойчивость конструкции, чтобы у нас в принципе пропорция по обслуживанию ритейла росла сообразно увеличению доли госпродаж. Поэтому наша цель на три месяца — увеличить продажи частникам, это правда, но наша глобальная цель — сделать коммерциализацию ритейла стабильным фундаментом бизнеса. Это то, о чем постоянно говорит Лина.

Жен. 1: Ну естественно…

Муж. 1: У меня один вопрос на уточнение. Почему мы все время говорим об увеличении продаж по количеству? То есть такое экстенсивное решение. Почему мы не думаем об изменении технологического подхода? Интенсификации производства? Я к тому, что если мы изменяем платформу и технологию, то, возможно, продавать мы будем не 300 штук браслетов, а, например, приложение к браслету, или не сам гаджет, а его обслуживание.

Муж. 2: Надо было раньше говорить…

Элина: Идея хорошая, ты говоришь сейчас о бизнес-модели. И это тоже имеет право на существование. Вношу в список как одну из возможных развилок: технологизация или масс-продакшн. Но это слишком общо, нужна конкретика. Кто будет этим заниматься? Есть ли у нас ресурс? Сколько это будет нам стоить? Что значит изменение технологии конкретно?

Валерий: Это не проблема. Я готов заняться проработкой.

Элина: Так, ладно, друзья, мы опять не туда зашли, давайте конкретнее: что делать сейчас? У нас есть цели на ближайшие три месяца…

**(…)**

**Приложение 2. Участники встречи 27 сентября 2012 года**

*Элина Ринник, 30 лет*

Работает в компании «А-клевер» с января 2012 года, владеет 18% акций. В уставном капитале не участвует. Курирует вопросы маркетинга и развития бизнеса. В прямом подчинении у Элины находятся Мария, директор по развитию, Евгений, директор по маркетингу и работе с клиентами. Коллеги знают Элину как принципиального, честного, твердого в своих решениях руководителя. В ежедневной работе не склонна давать негативные отзывы о работе коллег, часто общается с сотрудниками, однако никогда не переходит на отвлеченные от работы темы. Мало знает о жизни сотрудников вне работы, не имеет выраженных привязанностей ни к одному из членов команды.

*Юрий Димченко, 31 год*

Партнер Элины, работает в компании со дня основания и владеет 21,2% акций. Участие в уставном капитале — 60 тыс. рублей. В компании отвечает за отношения с партнерами и инвесторами, занимается вопросами пиара и коммуникации, а также курирует весь технико-технологический блок. Прямые подчиненные Юрия: Ваган Вашкинадзе, технологический директор, Дмитрий Хомяков, директор по хозяйственной части. По отзывам сотрудников, живет работой, является ценным изыскателем ресурсов и пушером для всей команды. Часто бывает нетерпелив при общении с сотрудниками, однако в разговорах один на один проявляет искренний интерес и заботу о них. В компании ходит шутка: «Ребята, пометьте этот день красным! Сегодня Юра мне улыбнулся!»

*Валерий Юдин, 23 года*

Присоединился к команде в августе 2012 года. Владеет 3% компании и в перспективе через три года может получить еще 2% (работает по договору созревающего вестинга). В 2012 году получил диплом по специальности «программист-разработчик». Является единственным российским девелопером, официально признанным в числе наиболее успешных специалистов по индивидуализированным CRM-системам на сайте провайдера SalesForce. Хотя формально считается подчиненным Варгана Вашкинадзе, все рабочие вопросы обсуждает с ним и Юрием. К обоим относится с уважением. С остальными сотрудниками находится в осознанном нейтралитете, не стремится участвовать в общих собраниях и внерабочих встречах.

*Мария Карбан, 29 лет*

Пришла в компанию в январе 2013 года, ранее работала с Юрием в инвестбанке. Душа компании, пользуется большим уважением среди коллег и охотно общается с ними вне работы. Так же, как и Юрий, буквально живет работой, часто засиживается допоздна или в выходные. Верит, что их компания сделает этот мир лучше, и счастлива быть ее частью. В данный момент опциона не имеет. Курирует вопросы по развитию новых продуктов, общению с контрагентами (в том числе аптеки, магазины спорттоваров, профессиональное сообщество), а также в ее ведении находятся вопросы продаж в сегменте b2c. До сих пор это направление являлось для нее факультативным, четких задач на выполнение плана поставлено не было.

*Варган Вашкинадзе, 49 лет*

Технологический директор компании, отвечает за развитие технологической платформы и весь спектр информационной поддержки. Работает в компании с мая 2012 года, в подчинении семь сотрудников технико-испытательного отдела. По оргструктуре Валерий Юдин подчиняется напрямую Варгану, однако между собой они взаимодействуют как равнозначные партнеры, несмотря на существенную разницу в возрасте. Варган так же, как и Мария, часто и подолгу беседует с сотрудниками по рабочим вопросам, общается с ними на личные темы, организует внерабочие встречи и сам принимает в них активное участие. Среди них — субботник в поддержку детского дома, сбор средств к Международному дню защиты детей 1 июня, участие в благотворительном марафоне фонда «Линия жизни».

*Евгений Соснов, 35 лет*

Профессионал с более чем пятнадцатилетним опытом работы, присоединился к команде в мае 2012 года, когда стала очевидной необходимость целенаправленного маркетинга коммерческого направления приборов. Задачи Евгения: поддержка сайта и всех информационных материалов, маркетинговая подготовка и PR-поддержка релиза нового продукта на рынок (Wi-Fi весы), развитие ключевых каналов продаж, определение сегментов сбыта, а также частичная поддержка PR-функции. Евгений в ежедневной работе плотно взаимодействует с Марией и Элиной. Как сотрудник он пользуется большим уважением обеих с точки зрения профессионального признания, однако из-за разницы в динамике работы и порою излишне скрупулезного отношения к делу встречает непонимание со стороны основателей, из-за чего нередко возникают рабочие конфликты. В настоящее время ввиду отсутствия ресурсов на наем дополнительных сотрудников Евгений вынужден делать многие вещи руками, чем не занимался последние пять лет до прихода в компанию.

**Приложение 3. Отчет по результатам промоакции**

Подготовили: Мария Карбан, Евгений Соснов

Представлен: 01.11.2012 (чт) Элине Ринник, 02.11.2012 (пт) — рабочей группе во главе с ЭР, ЮД

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Данные | 6–7.10.2012 | 13–14.10.2012 | 20–21.10.2012 | 27–28.10.2012 |
| Точка, промоутеры | Клуб «Планета  велнесс» (Ватутинки) —  ЭР, промоутер 1  Аптека «Здоровые  люди» —  ЮД,  промоутер 2 | Магазин «Спортмастер»  — МЕ, ЕС  Магазин «Спорттовары»  — бд, ЭР | Клуб «Планета Велнесс»  (Коньково) —  ЮД, МК  Аптека «Эвалар» — ЭР, ЕС | Магазин «Спорттовары» -  ЭР,  промоутер 2  Аптека  «Здоровые  люди» —  МК, промоутер 1 |
| Кол-во контактов с посети  телями | 1-й день: 126  2-й день: 15 | 1-й день: 12  2-й день: 18 | 1-й день: 56  2-й день: 4 | 1-й день: 28  2-й день: 27 |
| Продажи | 7 шт. + 0 шт. | 0 шт. + 1 шт. | 2 шт. + 0 шт. | 2 шт. + 1 шт. |
| Инсайты (по материалам  отчетов промоутеров) | «Люди не  видят  практической  ценности,  приходится  долго  объяснять» | «Люди приходят с  конкретной целью, не  готовы сразу тратить 15  тыс. рублей на то, что не собирались покупать»  «Женщинам не нравится внешний вид — говорят, слишком мужской» | «В аптеку заходят только бабульки и мамаши с детьми, никому не нужны товары для фитнеса и ЗОЖ»  «Не понимают практической значимости» | «Людям не нравится, когда им что-то долго пытаются объяснить — нужно доходчиво и быстро»  Прим. ЭР: «Оч. достойная девочка-промоутер — обсудить с ЮД, можно к нам» |
| Выводы | Много  контактов в  фитнес-клубах,  аптеки — неэффективный  канал | Длинные  продажи, пересмотреть  инфо-  сообщение,  Внешний вид  изделия непривлекателен | Неэффективный  канал  продаж,  Длинные  продажи — пересмотреть дескриптор  продукта | Пересмотреть подачу  и сообщение |