12+

Кузнецова Юлия Сергеевна

240 ВОПРОСОВ АНАЛИТИКА ТОМ IV

Практика бизнес-анализа:
реальные кейсы, методы
решения и применение
аналитического мышления

Юлия Кузнецова

240 вопросов аналитика ТОМ IV. Практика бизнес-анализа: реальные кейсы, методы решения и применение аналитического мышления

«Издательские решения»

Кузнецова Ю. С.

240 вопросов аналитика ТОМ IV. Практика бизнес-анализа: реальные кейсы, методы решения и применение аналитического мышления / Ю. С. Кузнецова — «Издательские решения»,

Почему одни отчёты помогают бизнесу расти, а другие остаются набором цифр? «240 вопросов аналитика» учит видеть за показателями причины, риски и скрытые возможности. Автор показывает, как находить главный рычаг изменений, оценивать эффект решений и направлять ресурсы туда, где они дадут максимальный результат. Эта книга — о том, как превратить данные в понятные действия, а аналитику — в реальный инструмент роста бизнеса.

© Кузнецова Ю. С.
© Издательские решения

Содержание

Глава 4. Практика бизнес-анализа: реальные кейсы, методы решения и применение аналитического мышления 6
Вопрос №77. Как проводить анализ падения продаж и находить настоящую причину проблемы? 10
Вопрос №78. Как анализировать прибыльность бизнеса и находить источники увеличения прибыли? 15
Вопрос №79. Как анализировать клиентов и находить способы увеличить их ценность для бизнеса? 20
Вопрос №80. Как анализировать рынок и конкурентов для поиска стратегических возможностей? 25
Вопрос №81. Как анализировать бизнес-процессы и находить способы их улучшения? 30
Конец ознакомительного фрагмента. 34

240 вопросов аналитика ТОМ IV Практика бизнес-анализа: реальные кейсы, методы решения и применение аналитического мышления

Юлия Сергеевна Кузнецова

© Юлия Сергеевна Кузнецова, 2026

ISBN 978-5-0071-4890-0 (т. 4)
ISBN 978-5-0071-3517-7
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Глава 4. Практика бизнес-анализа: реальные кейсы, методы решения и применение аналитического мышления

Введение

Теоретические знания становятся полезными только тогда, когда аналитик умеет применять их в реальных ситуациях.

В работе бизнес-аналитика редко бывает задача: «Просто посчитать показатель».

Обычно задача выглядит иначе:

— продажи снизились — почему?

— расходы выросли — где причина?

— клиенты уходят — что изменить?

— новый проект требует инвестиций — стоит ли запускать?

— процесс работает медленно — как его улучшить?

Сильный аналитик должен уметь превращать неопределенную проблему в понятный план анализа.

Основная модель решения бизнес-задач

Любой сложный бизнес-вопрос можно разобрать через 7 этапов:

Этап 1. Понять проблему.

Не начинать сразу с данных.

Сначала определить:

— что произошло;

— почему это важно;

— какая цель анализа.

Пример:

Проблема: «Продажи снизились».

Нужно уточнить:

— какие продажи;

— где снизились;

— когда началось снижение;

— насколько это влияет на бизнес.

Этап 2. Сформулировать гипотезы.

Аналитик не ищет всё подряд.

Он создает возможные объяснения.

Пример:

Продажи снизились из-за:

— меньшего количества клиентов;

— падения конверсии;

— изменения цен;

— действий конкурентов;

— ухудшения качества продукта.

Этап 3. Определить нужные данные.

Для каждой гипотезы нужны свои данные.

Пример:

Гипотеза: «Упало качество продаж».

Данные:

— конверсия;
— количество возвратов;
— отзывы клиентов;
— повторные покупки.
Этап 4. Провести анализ.
Используются:
— сравнение периодов;
— сегментация;
— поиск закономерностей;
— анализ причин.
Этап 5. Найти главные факторы.
Важно отделить: главную причину от второстепенных факторов.
Пример:
Продажи упали на 15%.
Причины:
— рынок —5%;
— качество лидов —8%;
— внутренняя ошибка —2%.
Главный фактор: качество лидов.
Этап 6. Предложить решение.
Аналитик должен отвечать: что делать дальше?
Пример:
Проблема: низкая конверсия.
Решение:
— улучшить квалификацию клиентов;
— изменить скрипт продаж;
— обучить менеджеров.
Этап 7. Измерить результат.
После изменений нужно проверить: сработало ли решение.
Пример:
До изменения: конверсия 8%.
После: 12%.
Кейс №1. Падение продаж компании.
Ситуация.
Компания заметила: выручка снизилась на 20% за квартал.
Руководство просит: найти причины.
Неправильный подход
Сразу сделать отчет: «Продажи упали». Это только факт.
Правильный подход
Разложить продажи:

$$\textit{Продажи} = \textit{Количество клиентов} \times \textit{Средний чек}$$

Проверяем:
Фактор 1. Количество клиентов
Изменилось ли число покупателей?
Фактор 2. Средний чек
Стали ли клиенты покупать меньше?
Фактор 3. Повторные покупки
Сохранились ли постоянные клиенты?

Анализ показывает: Количество новых клиентов осталось прежним.
Но: повторные покупки снизились на 30%.
Причина: ухудшилось качество обслуживания после покупки.
Решение:
— улучшить поддержку;
— внедрить программу удержания;
— анализировать причины ухода клиентов.
Кейс №2. Рост расходов.
Ситуация.
Прибыль компании снизилась.
Первое предположение: «Слишком большие расходы».
Анализ
Разделяем расходы:
— производство;
— персонал;
— маркетинг;
— логистика;
— административные расходы.
Результат: 80% роста расходов связано с логистикой.
Дополнительный анализ:
Причина:
— изменение маршрутов;
— рост стоимости перевозки;
— отсутствие оптимизации поставок.
Решение:
— пересмотреть логистическую схему;
— найти альтернативных партнеров;
— оптимизировать запасы.
Кейс №3. Потеря клиентов.
Ситуация.
Количество клиентов уменьшается.
Анализируем:
— кто уходит;
— когда уходит;
— почему уходит.
Сегментация:
Клиенты разделены на группы:
— новые;
— постоянные;
— крупные;
— малые.
Результат:
Основной отток: новые клиенты после первой покупки.
Причина: сложная адаптация к продукту.
Решение:
— улучшить обучение клиентов;
— создать инструкции;
— усилить поддержку.
Кейс №4. Низкая эффективность процесса.

Ситуация.

Клиенты долго получают ответ.

Анализ процесса:

Заявка клиента
↓
Проверка
↓
Согласование
↓
Ответ

Найдено: Основная задержка — этап согласования.

Причина: слишком много уровней утверждения.

Решение:

— автоматизировать стандартные случаи;

— сократить количество согласований;

— установить сроки обработки.

Главный навык

Сильный аналитик не начинает с вопроса: «Какие данные мне собрать?»

Он начинает с вопроса: «Какое решение должен принять бизнес и что мешает его принять?»

Формула практического анализа

Проблема → Гипотезы → Данные → Причины → Решение → Результат

Чек-лист перед началом анализа

☐ Я понимаю бизнес-проблему?

☐ Понятно, какое решение нужно принять?

☐ Есть несколько возможных причин?

☐ Выбраны правильные данные?

☐ Найдена главная причина?

☐ Предложены конкретные действия?

☐ Есть способ измерить результат?

Главное правило

Настоящая ценность аналитика проявляется не в создании отчетов, а в способности находить причины и помогать бизнесу принимать лучшие решения.

Вопрос №77. Как проводить анализ падения продаж и находить настоящую причину проблемы?

Почему этот вопрос важен для аналитика

Падение продаж — одна из самых частых бизнес-проблем. Руководство часто задает простой вопрос: «Почему продажи упали?» Но ответ не всегда очевиден.

Продажи могут снижаться из-за:

— уменьшения количества клиентов;

— снижения среднего чека;

— проблем с продуктом;

— действий конкурентов;

— ошибок в продажах;

— изменений рынка.

Задача аналитика: не просто показать снижение, а найти конкретную причину и предложить решение.

Главная идея вопроса

Продажи — это итоговый показатель. Чтобы понять причину изменения, нужно разобрать его на составляющие.

Базовая формула продаж

Продажи = Количество клиентов × Средняя сумма покупки

Дополнительно:

Количество клиентов = Количество лидов × Конверсия

Поэтому анализ начинается с разложения:

Продажи
↓
Количество клиентов
—
Средний чек
↓
Лиды
—
Конверсия
—
Повторные покупки

Этап 1. Подтвердить факт падения.

Сначала нужно проверить: действительно ли продажи снизились.

Анализируем:

— текущий период;

— прошлый период;

— план;

— сезонность;

— рынок.

Пример:

Продажи снизились на 10%.

Но: каждый год в этом месяце происходит сезонное снижение.

Вывод: это может быть нормальное изменение, а не проблема.

Этап 2. Определить масштаб проблемы.
Нужно понять: где именно произошло снижение.
Анализируем:
— регионы;
— продукты;
— каналы продаж;
— клиентов;
— менеджеров;
— период времени.
Пример:
Общие продажи: —15%.
По регионам:
Регион А: +5%.
Регион Б: —40%.
Вывод: проблема находится в конкретном регионе.
Этап 3. Разложить продажи на основные факторы.
Фактор №1. Количество клиентов.
Вопрос: Стало ли меньше покупателей?
Проверяем:
— количество новых клиентов;
— активных клиентов;
— потерянных клиентов.
Пример: Клиентов стало меньше на 20%. Причина падения продаж найдена частично.
Фактор №2. Конверсия продаж.
Вопрос: Стали ли хуже превращаться заявки в покупки?
Проверяем:
— количество заявок;
— количество сделок;
— процент успешных продаж.
Пример:
Заявок столько же. Но: конверсия снизилась с 15% до 8%.
Причина: проблема в процессе продаж.
Фактор №3. Средний чек.
Вопрос: Клиенты стали покупать дешевле?
Проверяем:
— изменение цен;
— структуру покупок;
— долю дорогих товаров.
Пример: Количество клиентов прежнее. Но средний чек снизился.
Причина: клиенты переходят на более дешевые продукты.
Фактор №4. Повторные покупки.
Вопрос: Возвращаются ли клиенты?
Проверяем:
— частоту покупок;
— удержание;
— отток.
Пример: Новые клиенты приходят. Но: старые перестали покупать.
Причина: проблемы с удержанием.
Этап 4. Найти корневую причину.

Необходимо идти глубже.
Используется метод: «5 почему»
Пример:
Проблема:

Продажи снизились.
Почему?
↓
Меньше повторных покупок.
Почему?
↓
Клиенты недовольны сервисом.
Почему?
↓
Увеличилось время ответа поддержки.
Почему?
↓
Не хватает сотрудников.
Почему?
↓
Рост клиентов не сопровождался расширением команды.

Настоящая причина: нехватка ресурсов после роста.
Этап 5. Проверить внешние факторы.
Не все причины находятся внутри компании.
Анализируем:
— конкурентов;
— рынок;
— экономику;
— изменение спроса.
Пример:
Продажи снизились.
Но: весь рынок снизился на 30%.
Вывод: компания может работать нормально.
Этап 6. Предложить действия.
Анализ без рекомендаций неполный.
Примеры:
Проблема: мало новых клиентов.
Решения:
— улучшить маркетинг;
— изменить каналы привлечения;
— увеличить качество лидов.
Проблема: низкая конверсия.
Решения:
— обучить менеджеров;
— улучшить предложение;
— сократить время ответа.
Проблема: уходят постоянные клиенты.
Решения:
— улучшить сервис;

— внедрить программу лояльности;
— анализировать причины ухода.

Практический кейс №1.

Интернет-магазин.
Ситуация: Продажи снизились на 25%.
Первичный вывод: меньше покупателей.
Анализ:
Количество посетителей: без изменений.
Количество заказов: —30%.
Вывод: проблема в конверсии.
Дополнительный анализ: После изменения страницы товара клиенты стали покупать реже.
Решение: исправить страницу и провести тестирование.

Практический кейс №2.

B2B-компания.
Ситуация: Снизилась выручка.
Анализ: Новых клиентов стало меньше.
Причина: увеличился срок заключения сделки.
Решение:
— улучшить процесс продаж;
— убрать лишние этапы согласования;
— быстрее обрабатывать запросы.

Ошибки аналитиков

Ошибка №1. Сразу обвинять отдел продаж.
Ошибка №2. Смотреть только общую выручку.
Ошибка №3. Игнорировать сезонность.
Ошибка №4. Останавливать анализ на первом объяснении.
Ошибка №5. Не проверять данные.

Как думает сильный аналитик

Он спрашивает:
— Что именно изменилось?
— Где произошло изменение?
— Когда началось?
— Какие факторы могли повлиять?
— Какая причина является основной?
— Что нужно изменить?

Чек-лист анализа падения продаж

☐ Проверить факт снижения.
☐ Учесть сезонность.
☐ Разложить продажи на факторы.
☐ Найти место возникновения проблемы.
☐ Проверить внутренние и внешние причины.
☐ Найти корневую причину.
☐ Предложить действия.
☐ Измерить результат.

Главное правило

Падение продаж — это не причина, а симптом. Задача аналитика — пройти от симптома к настоящей причине и найти решение, которое вернет бизнес к росту.

Вопрос №78. Как анализировать прибыльность бизнеса и находить источники увеличения прибыли?

Почему этот вопрос важен для аналитика

Многие компании ориентируются только на рост выручки. Но высокая выручка не всегда означает успешный бизнес.

Компания может:

— много продавать;

— быстро расти;

— иметь большое количество клиентов;

и при этом получать мало прибыли.

Главная задача аналитика: понять, какие факторы создают прибыль и где находятся возможности ее увеличения.

Главная идея вопроса

Прибыль — это результат баланса между доходами и расходами. Чтобы увеличить прибыль, нужно управлять обоими направлениями.

Базовая формула прибыли

Прибыль = Выручка — Расходы

Более подробно:

Прибыль = (Количество продаж × Средняя цена) — (Переменные расходы + Постоянные расходы)

Модель анализа прибыльности

Прибыль:
↓
Выручка
↓
Расходы
↓
Факторы изменения
↓
Возможности улучшения

Этап 1. Проверить текущую прибыльность.

Сначала нужно понять: какая ситуация сейчас.

Анализируем:

— общую прибыль;

— прибыль по продуктам;

— прибыль по клиентам;

— прибыль по регионам;

— динамику во времени.

Пример:

Общая прибыль выросла. Но анализ показывает: один продукт приносит убыток.

Вывод: общий показатель скрывает проблемы.

Этап 2. Анализировать выручку.

Рост прибыли может быть связан с увеличением доходов.

Разбираем:

1. ***Количество продаж.***

Вопрос: Продаем ли мы больше?
Факторы:
— количество клиентов;
— число заказов;
— частота покупок.
2. ***Цена.***
Вопрос: Можно ли увеличить цену?
Анализируем:
— реакцию клиентов;
— цены конкурентов;
— ценность продукта.
3. ***Структура продаж.***
Вопрос: Какие товары продаются?
Пример:
Продукт А: много продаж, низкая маржа.
Продукт Б: меньше продаж, высокая маржа.
Возможность: увеличить долю продукта Б.
Этап 3. Анализировать расходы.
Не все расходы одинаково важны.
Виды расходов
1. ***Переменные расходы.***
Зависят от объема продаж.
Примеры:
— сырье;
— упаковка;
— доставка.
2. ***Постоянные расходы.***
Не зависят напрямую от продаж.
Примеры:
— аренда;
— зарплаты администрации;
— инфраструктура.
Главный вопрос: «Какие расходы создают ценность, а какие можно оптимизировать?»
Этап 4. Анализировать маржинальность.
Маржа показывает: сколько остается после покрытия затрат.
Формула:

$$\textit{Маржа} = (\textit{Цена} - \textit{Переменные затраты}) / \textit{Цена} \times 100\%$$

Пример:
Цена товара: 1000 рублей.
Переменные затраты: 600 рублей.
Маржа: 40%.
Почему это важно?
Два продукта могут иметь одинаковую выручку, но разную прибыльность.
Этап 5. Найти источники роста прибыли.
Источник №1. Увеличение продаж.
Способы:
— привлечь новых клиентов;
— увеличить повторные покупки;

— расширить рынок.
Источник №2. Повышение среднего чека.
Способы:
— дополнительные товары;
— премиальные варианты;
— комплекты.
Источник №3. Улучшение маржи.
Способы:
— оптимизация закупок;
— изменение цены;
— снижение потерь.
Источник №4. Снижение расходов.
Способы:
— автоматизация;
— устранение лишних операций;
— улучшение процессов.
Источник №5. Изменение структуры бизнеса.
Способы:
— развивать более прибыльные направления;
— отказаться от убыточных продуктов;
— перераспределить ресурсы.
Практический пример №1.
Анализ продукта.
Компания продает два продукта.
Продукт А:
Выручка: 100 млн р.
Маржа: 10%.
Продукт Б:
Выручка: 50 млн р.
Маржа: 40%.
Ошибка: считать продукт А главным из-за большей выручки.
Анализ:
Прибыль:
А: 10 млн р.
Б: 20 млн р.
Вывод: продукт Б создает больше ценности.
Практический пример №2.
Ресторан.
Проблема: выручка растет, прибыль нет.
Анализ:
Причина: растет стоимость продуктов и доставки.
Решения:
— пересмотреть поставщиков;
— изменить меню;
— оптимизировать закупки.
Практический пример №3.
Интернет-магазин.
Проблема: много клиентов, низкая прибыль.
Анализ: Новые клиенты часто покупают товары с низкой маржой.

Решения:
— увеличить дополнительные продажи;
— развивать прибыльные категории;
— улучшить удержание клиентов.

Инструменты анализа прибыльности

1. ***Анализ маржинальности.***

Показывает: какие продукты и клиенты наиболее выгодны.

2. ***ABC-анализ.***

Разделяет объекты по значимости.

Пример: 20% клиентов дают 80% прибыли.

3. ***Анализ затрат.***

Ищет: где расходы растут быстрее результата.

4. ***Unit-экономика.***

Изучает: ценность одной единицы бизнеса.

Пример:

Один клиент: сколько приносит прибыли за весь период.

5. ***Анализ сценариев.***

Проверяет: что произойдет при изменении условий.

Пример:

Что будет с прибылью, если:
— цена снизится на 5%;
— расходы вырастут на 10%.

Как объяснить руководителю

Слабый ответ: «Нужно увеличить продажи».

Сильный ответ: «Основная проблема не в объеме продаж, а в низкой маржинальности отдельных продуктов. Увеличение доли прибыльных категорий и оптимизация затрат может повысить прибыль без значительного роста выручки».

Ошибки аналитиков

Ошибка №1. Считать выручку главным показателем.
Ошибка №2. Снижать все расходы без анализа.
Ошибка №3. Игнорировать прибыльность клиентов.
Ошибка №4. Не учитывать долгосрочную ценность.

Как думает сильный аналитик

Он спрашивает:
— Откуда появляется прибыль?
— Какие продукты ее создают?
— Какие клиенты наиболее ценны?
— Где теряется маржа?
— Какие изменения дадут максимальный эффект?

Чек-лист анализа прибыльности

☐ Проверить динамику прибыли.
☐ Разделить прибыль по продуктам и клиентам.
☐ Проанализировать маржу.
☐ Найти основные расходы.
☐ Определить источники роста.
☐ Оценить риски изменений.
☐ Проверить результат после внедрения.

Главное правило

Рост бизнеса измеряется не только количеством продаж. Настоящая цель анализа — понять, как создавать больше прибыли и ценности с имеющимися ресурсами.

Вопрос №79. Как анализировать клиентов и находить способы увеличить их ценность для бизнеса?

Почему этот вопрос важен для аналитика

Клиенты являются главным источником дохода компании. Но все клиенты одинаково ценны.

Одни:

— покупают часто;

— приносят большую прибыль;

— рекомендуют компанию.

Другие:

— покупают редко;

— требуют больших затрат;

— имеют низкую прибыльность.

Задача аналитика: понять, какие клиенты создают ценность, почему они выбирают компанию и как увеличить их долгосрочную ценность.

Главная идея вопроса

Ценность клиента определяется не только объемом покупок сегодня, а всей прибылью и отношениями с клиентом на протяжении времени.

Основная формула ценности клиента

> ***Customer Lifetime Value (CLV) или Пожизненная ценность клиента = Средняя прибыль от покупки × Частота покупок × Длительность отношений***

Пример:

Средняя прибыль с покупки: 2000 рублей.

Покупает: 5 раз в год.

Остается клиентом: 4 года.

CLV: 2000 × 5 × 4 = 40 000 рублей.

Модель анализа клиентов

> Клиенты:
> ↓
> Сегментация
> ↓
> Поведение
> ↓
> Ценность
> ↓
> Причины выбора
> ↓
> Действия для роста

Этап 1. Собрать данные о клиентах.

Для анализа нужны:

Демографические данные.

Примеры:

— возраст;

— регион;

— тип клиента.

Поведенческие данные.

Примеры:

— частота покупок;
— сумма покупок;
— используемые продукты;
— история взаимодействия.

Финансовые данные.

Примеры:

— прибыльность;
— расходы на обслуживание;
— стоимость привлечения.

Этап 2. Разделить клиентов на группы.

Одинаковый подход ко всем клиентам часто неэффективен.

Основные способы сегментации

1. ***По ценности.***

Пример:

— высокодоходные;
— средние;
— низкоценные.

2. ***По поведению.***

Пример:

— постоянные;
— редкие;
— новые;
— ушедшие.

3. ***По потребностям.***

Пример:

— чувствительные к цене;
— ориентированные на качество;
— требующие сервиса.

Этап 3. Найти самых ценных клиентов.

Анализируем:

— кто приносит больше прибыли;
— какие продукты покупает;
— как часто возвращается;
— сколько стоит его обслуживание.

Пример: 20% клиентов дают 75% прибыли.

Вывод: нужно уделять им особое внимание.

Этап 4. Понять причины поведения клиентов.

Важно не только знать: что делают клиенты.

Нужно понимать: почему.

Вопросы аналитика:

Почему клиент покупает?

Почему перестает покупать?

Почему выбирает конкурента?

Почему рекомендует компанию?

Инструменты анализа поведения клиентов

1. ***RFM-анализ.***

Один из самых популярных методов.
Оценивает клиентов по трем параметрам:
Recency (давность).
Когда клиент покупал последний раз?
Frequency (частота).
Как часто покупает?
Monetary (деньги).
Сколько тратит?
Пример:
Клиент:
— покупал недавно;
— покупает часто;
— тратит много.
Это наиболее ценный сегмент.
2. ***Анализ оттока клиентов (Churn).***
Помогает понять: кто может уйти.
Сигналы риска:
— меньше покупок;
— меньше активности;
— больше жалоб;
— снижение использования продукта.
3. ***Анализ пути клиента (Customer Journey).***
Изучает: как клиент взаимодействует с компанией.
Этапы:

Узнал о продукте
↓
Заинтересовался
↓
Купил
↓
Использует
↓
Возвращается

На каждом этапе можно найти проблемы.
Этап 5. Найти способы увеличить ценность клиента.
Способ №1. Увеличить частоту покупок.
Методы:
— напоминания;
— подписки;
— программы лояльности.
Способ №2. Увеличить средний чек.
Методы:
— дополнительные товары;
— комплекты;
— премиальные варианты.
Способ №3. Удерживать клиентов дольше.
Методы:
— улучшение сервиса;

— персональные предложения;
— работа с недовольством.

Способ №4. Снизить стоимость обслуживания.

Методы:
— автоматизация;
— улучшение процессов;
— самообслуживание.

Практический пример №1.

Интернет-магазин.

Анализ: Большая часть прибыли приходит от постоянных клиентов.

Проблема: Компания тратит больше денег на привлечение новых клиентов, чем на удержание старых.

Решение:
— программа лояльности;
— персональные предложения;
— развитие повторных покупок.

Практический пример №2.

SaaS-компания.

Проблема: клиенты уходят через 3 месяца.

Анализ:

Причина: не понимают ценность продукта.

Решение:
— улучшить адаптацию;
— создать обучение;
— усилить поддержку.

Практический пример №3.

B2B-компания.

Анализ: Крупные клиенты дают большую прибыль.

Риск: зависимость от нескольких компаний.

Решение:
— укреплять отношения;
— развивать новые сегменты;
— снижать концентрацию риска.

Ошибки аналитиков

Ошибка №1. Смотреть только на количество клиентов.

Ошибка №2. Не учитывать прибыльность.

Ошибка №3. Одинаково работать со всеми клиентами.

Ошибка №4. Анализировать прошлое без прогнозирования будущего поведения.

Ошибка №5. Не связывать аналитику с действиями.

Как объяснить руководителю

Слабый ответ: «Нужно привлечь больше клиентов».

Сильный ответ: «Анализ показывает, что наиболее прибыльный

сегмент — постоянные клиенты с высокой частотой покупок. Увеличение удержания этого сегмента и развитие дополнительных продаж даст больший эффект, чем простое увеличение количества новых клиентов».

Как думает сильный аналитик

Он спрашивает:
— Кто наши самые ценные клиенты?
— Почему они выбирают нас?

— Кто может уйти?
— Как увеличить их ценность?
— Какие действия дадут максимальный эффект?

Чек-лист анализа клиентов

☐ Собрать данные о поведении клиентов.
☐ Разделить клиентов на сегменты.
☐ Определить прибыльность групп.
☐ Найти причины поведения.
☐ Определить риски ухода.
☐ Разработать меры роста ценности.
☐ Проверить результат.

Главное правило

Цель анализа клиентов — не просто узнать, кто покупает. Цель — понять, как создать более долгосрочные и прибыльные отношения с клиентами.

Вопрос №80. Как анализировать рынок и конкурентов для поиска стратегических возможностей?

Почему этот вопрос важен для аналитика

Компания не существует в изоляции.

Даже эффективный внутренний анализ может быть недостаточным, если не учитывать:

— изменения рынка;

— действия конкурентов;

— новые потребности клиентов;

— технологические изменения;

— внешние угрозы.

Задача аналитика: понять положение компании на рынке и найти возможности для роста или защиты от рисков.

Главная идея вопроса

Стратегический анализ показывает не только то, где находится компания сегодня, но и какие возможности и угрозы могут появиться завтра.

Модель анализа рынка

Рынок:
↓
Размер и рост
↓
Клиенты
↓
Конкуренты
↓
Тренды
↓
Возможности и риски
↓
Стратегические решения

Этап 1. Определить границы рынка.

Перед анализом нужно понять: какой именно рынок изучается.

Вопросы:

— кто клиент?

— какой продукт рассматривается?

— какой регион?

— какие конкуренты относятся к этому рынку?

Пример: Нельзя анализировать просто: «рынок автомобилей». Нужно уточнить: «рынок электромобилей среднего класса в конкретном регионе».

Этап 2. Оценить размер и динамику рынка

Важно понимать: рынок растет или сокращается.

Анализируем:

— объем рынка;

— темпы роста;

— сезонность;

— основные изменения.

Пример: Компания показывает рост продаж на 10%. Но рынок вырос на 30%. Вывод: позиции компании могут ухудшаться.

Этап 3. Анализировать клиентов рынка.

Нужно понять: кто покупатель и что ему важно.

Изучаем:

— потребности;

— ожидания;

— проблемы;

— критерии выбора.

Пример: Клиенты стали больше ценить скорость доставки.

Возможность: улучшить логистику как конкурентное преимущество.

Этап 4. Анализировать конкурентов.

Главная цель: не просто узнать, кто конкуренты.

Нужно понять: почему клиенты выбирают их.

Что изучать у конкурентов

1. ***Продукт.***

— ассортимент;

— качество;

— особенности;

— инновации.

2. ***Цена.***

— уровень цен;

— скидки;

— модели оплаты.

3. ***Клиентский опыт.***

— сервис;

— скорость;

— удобство.

4. ***Маркетинг.***

— каналы продвижения;

— позиционирование;

— коммуникация.

5. ***Финансовая модель.***

— источники дохода;

— структура затрат;

— масштаб бизнеса.

Этап 5. Определить конкурентные преимущества.

Нужно понять: в чем компания сильнее.

Возможные преимущества:

— цена;

— качество;

— скорость;

— технология;

— бренд;

— сервис;

— уникальный продукт.

Пример: Компания не может конкурировать по цене. Но может выигрывать за счет лучшего сервиса.

Этап 6. Использовать SWOT-анализ.

Один из популярных инструментов.
Strengths (Сильные стороны).
Что компания делает лучше других?
Пример:
— сильный бренд;
— лояльные клиенты;
— уникальная технология.
Weaknesses (Слабые стороны).
Что мешает развитию?
Пример:
— высокая стоимость;
— слабая дистрибуция;
— зависимость от одного поставщика.
Opportunities (Возможности).
Что можно использовать?
Пример:
— новый сегмент клиентов;
— рост рынка;
— новые технологии.
Threats (Угрозы).
Что может навредить?
Пример:
— новые конкуренты;
— изменение законодательства;
— снижение спроса.
Этап 7. Найти стратегические возможности.
После анализа нужно ответить: где можно выиграть?
Возможность №1. Новый сегмент клиентов.
Пример: Продукт подходит не только текущим клиентам, но и новой аудитории.
Возможность №2. Новый продукт.
Пример: Клиенты имеют потребность, которую пока никто не закрывает.
Возможность №3. Улучшение позиции.
Пример: Конкуренты слабы в качестве сервиса.
Возможность №4. Оптимизация стратегии.
Пример: Компания слишком много инвестирует в неэффективный канал.
Практический пример №1.
Рынок доставки.
Анализ: Клиенты хотят более быструю доставку.
Конкуренты: быстро доставляют, но дорого.
Возможность: создать баланс между скоростью и ценой.
Практический пример №2.
Производственная компания.
Анализ рынка: растет спрос на экологичные продукты.
Конкуренты: не адаптировали производство.
Возможность: занять новый сегмент раньше других.
Практический пример №3.
Онлайн-сервис.
Анализ: Клиенты уходят к конкурентам из-за простоты использования.
Вывод: проблема не в цене, а в удобстве продукта.

Решение: улучшить пользовательский опыт.

Инструменты анализа рынка и конкурентов

1. ***SWOT-анализ.***

Для оценки позиции компании.

2. ***PEST-анализ.***

Изучает внешние факторы:

— политические;

— экономические;

— социальные;

— технологические.

3. ***Сравнительный анализ (Benchmarking).***

Сравнение:

— показателей;

— процессов;

— лучших практик.

4. ***Анализ отзывов клиентов.***

Помогает понять: что важно покупателям.

5. ***Анализ трендов.***

Позволяет увидеть: куда движется рынок.

Ошибки аналитиков

Ошибка №1. Изучать только конкурентов и игнорировать клиентов.

Ошибка №2. Сравнивать компании без учета различий.

Ошибка №3. Смотреть только текущую ситуацию.

Ошибка №4. Собирать много информации без выводов.

Ошибка №5. Не превращать анализ в стратегические действия.

Как объяснить руководителю

Слабый ответ: «Конкуренты сильнее, поэтому нужно улучшаться».

Сильный ответ: «Анализ показывает, что главный фактор выбора клиентов — скорость обслуживания. Конкуренты имеют преимущество в этом направлении, поэтому рекомендуется инвестировать в оптимизацию процесса доставки и улучшение клиентского опыта».

Как думает сильный аналитик

Он спрашивает:

— Как меняется рынок?

— Кто влияет на выбор клиентов?

— В чем сильные стороны конкурентов?

— Где у компании есть преимущество?

— Какие возможности появятся в будущем?

Чек-лист анализа рынка

☐ Определить рынок.

☐ Оценить размер и рост.

☐ Изучить клиентов.

☐ Проанализировать конкурентов.

☐ Найти преимущества.

☐ Определить возможности и угрозы.

☐ Предложить стратегические действия.

Главное правило

Сильный аналитик изучает рынок не для того, чтобы собрать факты о конкурентах, а для того, чтобы помочь компании лучше подготовиться к будущему.

Вопрос №81. Как анализировать бизнес-процессы и находить способы их улучшения?

Почему этот вопрос важен для аналитика

Даже хороший продукт и сильная команда могут показывать плохие результаты, если процессы внутри компании работают неэффективно.

Проблемы процессов приводят к:

— задержкам;

— росту затрат;

— ошибкам;

— недовольству клиентов;

— перегрузке сотрудников.

Задача аналитика: понять, как реально работает процесс, найти слабые места и предложить улучшения.

Главная идея вопроса

Анализ процессов помогает перейти от вопроса «кто виноват?» к вопросу «где система создает проблему?».

Что такое бизнес-процесс

Бизнес-процесс — это последовательность действий, которая создает результат для клиента или компании.

Пример: Обработка заказа:

Клиент оформляет заказ
↓
Проверка наличия
↓
Подтверждение
↓
Сборка
↓
Доставка
↓
Получение клиентом

Модель анализа процесса

Процесс:
↓
Цель
↓
Этапы
↓
Данные
↓
Проблемы
↓
Причины
↓
Улучшения

Этап 1. Определить цель процесса.
Перед анализом нужно понять: какой результат должен создавать процесс.
Примеры целей:
— быстро обслужить клиента;
— снизить ошибки;
— уменьшить затраты;
— повысить качество.
Этап 2. Описать текущий процесс.
Нужно увидеть: как процесс работает сейчас.
Изучаем:
— этапы;
— участников;
— системы;
— сроки;
— правила.
Инструмент: карта процесса (Process Map).
Пример:

Заявка клиента
↓
Менеджер
↓
Проверка
↓
Согласование
↓
Выполнение

Этап 3. Измерить эффективность процесса.
Нельзя улучшить то, что невозможно измерить.
Основные показатели:
1. ***Время выполнения.***
Сколько занимает процесс?
Пример:
Обработка заявки: 5 дней.
2. ***Стоимость процесса.***
Сколько ресурсов используется?
3. ***Количество ошибок.***
Сколько исправлений требуется?
4. ***Качество результата.***
Насколько клиент доволен?
5. ***Производительность.***
Сколько результата создается за единицу времени?
Этап 4. Найти узкие места
Узкое место — этап, который ограничивает весь процесс.
Пример:
Процесс заказа:
— прием заявки: 1 час;
— проверка: 2 часа;
— согласование: 5 дней;

— доставка: 1 день.
Проблема: согласование.
Этап 5. Найти причины проблем.
Не достаточно сказать: «Процесс медленный».
Нужно понять: почему.
Используем метод: 5 почему.
Проблема:

Клиенты долго получают заказ.
Почему?
↓
Долго обрабатываются заявки.
Почему?
↓
Много ручных проверок.
Почему?
↓
Нет автоматизации.
Почему?
↓
Процесс создавался без учета роста объемов.

Корневая причина: неэффективная организация процесса.
Этап 6. Найти возможности улучшения.
Способ №1. Убрать лишние действия.
Вопрос: Создает ли каждый этап ценность?
Пример: Двойная проверка одного документа.
Решение: убрать дублирование.
Способ №2. Автоматизировать повторяющиеся операции.
Подходит для:
— ввода данных;
— уведомлений;
— отчетов;
— стандартных решений.
Способ №3. Упростить согласования.
Проблема: слишком много уровней утверждения.
Решение: оставить только необходимые проверки.
Способ №4. Стандартизировать работу.
Создать:
— инструкции;
— шаблоны;
— правила.
Способ №5. Использовать технологии.
Примеры:
— CRM;
— ERP;
— автоматические системы контроля.
Практический пример №1.
Продажи.
Проблема: клиенты долго ждут ответа.

Анализ: Заявки поступают быстро.
Но: менеджеры отвечают через несколько дней.
Причина: нет автоматического распределения заявок.
Решение:
— внедрить CRM;
— установить правила обработки;
— контролировать время ответа.

Практический пример №2.

Финансовый отдел.
Проблема: подготовка отчета занимает 10 дней.
Анализ: Большая часть времени уходит на ручной сбор данных.
Решение:
— автоматизировать загрузку;
— создать единый источник данных;
— стандартизировать отчет.

Практический пример №3.

Производство.
Проблема: много брака.
Анализ: Ошибки появляются на одном этапе производства.
Решение:
— изменить инструкцию;
— добавить контроль;
— обучить сотрудников.

Инструменты анализа процессов

1. ***Process Mapping.***

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.