

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие .....</b>	<b>11</b>
<b>Благодарности.....</b>	<b>13</b>
<b>Глава 1. Что такое услуга в B2B-бизнесе.....</b>	<b>14</b>
<b>Глава 2. Практический маркетинг в B2B-услуге.....</b>	<b>32</b>
Основные обязанности маркетинга в B2B-услуге.....	33
Кейс 3PL-оператор. Кто наш заказчик, как его найти, в чем наши возможности, или О стратегии развития.....	35
Кейс-подходы к маркетинговым коммуникациям в компании на примере комплексного магазиностроения.....	46
Кейс. Стратегия и маркетинг в утилизации медицинских отходов.....	49
Задачи, цели, реперные точки рекламы в B2B-услуге.....	50
Собеседования как метод исследования рынка.....	54
Оценка удовлетворенности заказчика в B2B-услуге.....	55
Анкета для измерения качества услуг в методике SERVQUAL.....	57
<b>Глава 3. Продажи и организация продаж в B2B-услуге .....</b>	<b>60</b>
Основные требования к организации сбыта в B2B-услуге.....	61
Оценка потенциала заказчика в B2B-услуге.....	67
Механизмы проверки работы продаж в B2B-услуге.....	71
Вариант изменения структуры сбыта.....	73
Планирование роста числа работающих заказчиков.....	75
Поиск новых заказчиков в B2B-услуге: кто и как это должен делать.....	77
Кейс использования административного ресурса в продаже B2B-услуги.....	81
Управление сбытом: работа руководителя отдела продаж.....	82
Заметки о дружбе с заказчиком и контрагентом.....	86
Ликвидация разрыва между продажами и операциями в B2B-услуге.....	87
Несколько практических замечаний по управлению менеджером по сбыту.....	88
Стартап: кто наш клиент и порядок действий.....	90
Порядок действий при переходе от ориентации на операцию к ориентации на заказчика.....	92
Порядок начала работ в регионах по новым сегментам B2B-услуги.....	98
Внедрение CRM-системы в B2B-услуге: революция, эволюция или часть бизнес-процесса.....	99

Прочие вопросы, которые нужно учитывать при организации B2B-услуги .....	104
Кадровые изменения в отделе продаж: когда они необходимы?	
Каких сотрудников привлекать и удерживать, а каких — увольнять.....	110
Заметки о наборе сбытового звена.....	113
<b>Глава 4. КАМы в B2B-услуге и работа компании с контрагентами .....</b>	<b>118</b>
Распределение работ «коммерческий блок — операционный блок — управление регионами» в больших B2B-компаниях.....	118
Основные блоки работы руководителя группы КАМов в B2B-услуге и контроль его работы .....	122
Работа с контрагентами в B2B-услуге .....	128
<b>Глава 5. Имидж и работа с ним .....</b>	<b>144</b>
Имидж: с чем его едят?.....	145
Пример: имидж компании, осуществляющей комплексную услугу в HoReCa.....	149
Пример: имидж 3PL-оператора.....	150
Пример: имидж компании, осуществляющей комплексную услугу в проектировании, строительстве, оснащении медицинских учреждений.....	151
Пример: имидж компании, осуществляющей утилизацию опасных медицинских отходов .....	152
Пример: имидж дистрибьютора с точки зрения услуги производителю (Up Stream) .....	153
Кейс: изменение позиционирования от товара к услуге и связанные с этим изменения бизнес-процессов и приоритетов .....	155
Сегментация действия по созданию имиджа на примере компании, оказывающей услугу по уничтожению опасных медицинских отходов .....	157
Кейс: подготовка к конференции 3PL-оператора.....	161
Бренд нужно продавать не только наружу, но и внутрь — нужно строить имидж не только для внешнего мира, но и для своих сотрудников.....	163
Ребрендинг в B2B-услуге .....	163
Некоторые проблемы внутренних коммуникаций, их решения и задачи внутренних коммуникаций в целом.....	167
Несколько практических моментов при работе с имиджем в B2B-услуге .....	169
Методические рекомендации руководителю компании по подготовке доклада к заслушиванию членами совета директоров.....	173
<b>Глава 6. Операции .....</b>	<b>181</b>
Что такое операции в B2B-услуге .....	182
Конкурентные преимущества и бенчмаркетинг .....	183
Кто и как должен развивать продукт в сфере услуг.....	185
Необходимость стандартных операционных процедур для формализации деталей услуги.....	186

Сервисный треугольник в операциях.....	191
Мини-кейс: взаимодействие отделов.....	193
Меры по формированию команды из руководителей операций.....	194
Основные проблемы при развитии операций в регионах и их решения.....	196
«Слуга двух господ», или Как быть, если одного сотрудника нужно поделить между двумя функциями .....	197
Работа с заказчиками .....	198
Заметки о соотношении «качество – расходы», или О цикле провала и цикле успеха.....	204
Важность и основные задачи информационных систем в B2B-услуге.....	206
Кейс: о необходимости учета рабочего времени персонала и планировании рабочего времени руководителя (включая стартапы).....	209
Кейс: новые направления операций. Вызовы интернет-торговли.....	212
<b>Глава 7. Мотивации, изменения мотиваций при перестройке B2B-компаний .....</b>	<b>215</b>
Что такое мотивационный менеджмент и чем он отличается от мотивационных схем. Чем мотивационные схемы отличаются от правил расчета зарплаты .....	216
О взаимосвязи GAP-анализа и системы мотивации.....	218
Параметры мотивационных схем для менеджеров 1-го уровня.....	219
Мини-кейсы по мотивации.....	220
О роли материальной и нематериальной мотивации при работе с «синими воротничками» .....	223
Заметки о KPI сбыта.....	223
Пример KPI складского блока 3PL-оператора.....	227
Пример KPI для финансового директора.....	228
Кейс: изменение мотивации менеджеров по работе с ключевыми заказчиками (КАМов) при перестройке компании B2B-услуги .....	229
Мотивация менеджеров по продажам .....	231
<b>Глава 8. Обучение в B2B-услуге .....</b>	<b>232</b>
Фронт работы и задачи системы по обучению в B2B-услуге.....	233
Кому нужно обучение сотрудников и в чем его потенциал .....	235
Распределение обязанностей по обучению в B2B-услуге .....	236
Обучение операциям .....	238
Основные требования к системе дистанционного обучения в B2B-услуге .....	241
Как и кто готовит учебные материалы для обучения.....	245
Уровень знания продавца/КАМа о бизнесе заказчика и уровень знания операций о бизнесе заказчика .....	247

Как определить требуемый уровень начальных знаний менеджера по сбыту .....	248
Кейс: дифференциация системы знаний сбытовиков на примере компании, работающей на рынке комплексного оснащения лечебно-профилактических учреждений .....	249
Пример обучающей программы по профессии «начальник смены склада/менеджер смены склада» .....	251
Руководство по работе с возражениями .....	252
Несколько практических замечаний по обучению в B2B-услуге .....	257

## **Глава 9. Управленческий аудит — первый шаг к перестройке компании .... 259**

Управленческий аудит. Что это такое. Кому и когда он нужен .....	260
Каналы и потребности. Мы предлагаем то, что нужно рынку, и по той ли цене, что нужна рынку? .....	270
Глубинные интервью, проводимые с основными уровнями управления .....	271
Пример плана начального обследования компании, работающей в области комплексного обслуживания электростанций .....	274
Операционный уровень аудита компании .....	277

## **Глава 10. Перестройка B2B-компаний ..... 292**

Изменения: причины и потенциальные негативные последствия .....	293
Изменение в топ-менеджменте: введение топ-менеджера в компанию, его адаптация .....	298
Негативное влияние собственников бизнеса на адаптацию топ-менеджера .....	304
В какие сроки можно ожидать результата от нового топ-менеджера .....	304
Опасность массовой замены руководителей 1-го уровня сотрудниками из кадрового резерва .....	305
Кто ищет кадры в B2B-услуге в период изменений? .....	306
Кейс: опасность введения тонких изменений при отсутствии менеджмента .....	308
Кейс: планирование организационных изменений от разрыва требования — реальность .....	310
Приоритеты в санации компании .....	312
Кейс: план стратегических, тактических и локальных изменений в сервисной компании, работающей в области комплексного оборудования предприятий HoReCa .....	313
Кейс: пример ошибок при проведении стратегической сессии .....	333
Кейс: план стратегических, тактических и локальных изменений в компании, работающей в области комплексной поставки строительных материалов. Задача — переход от продажи товара к продаже услуг .....	336
Оперативка как зеркало управления .....	351
Ошибки при наборе топ-менеджмента .....	357
Некоторые ошибки управления в B2B-услуге .....	361

<b>Глава 11. Бюджетирование, контроль экономики и внутренние отчеты в B2B-услуге .....</b>	<b>366</b>
Концепция общих издержек B2B-услуги.....	367
О необходимости четких нормативов на операции в больших и маленьких компаниях .....	367
Планово-экономический отдел (ПЭО) и его задачи.....	368
О необходимости расчета экономики по каждому заказчику.....	369
Сравнительный анализ расходов подразделений B2B-услуги .....	375
Организационное планирование работ по направлениям и каналам в месячном интервале.....	376
Типичные ошибки государственных организаций, работающих в B2B-услуге, при составлении бизнес-планов .....	379
Кейс: анализ экономики государственной организации, работающей в области услуги .....	380
Общий центр обслуживания как инструмент оптимизации расходов .....	384
Несколько практических замечаний по бюджетированию и анализу экономики в B2B-услуге .....	390
Отчетность как основной инструмент контроля работы компании .....	391
Рекомендации по подготовке годового отчета компании, работающей в B2B-услуге .....	408
<b>Глава 12. Риски и работа с ними .....</b>	<b>411</b>
Точки риска B2B-компании .....	412
Disaster plan.....	413
Кейс: казначейство: существующие риски и контрольные точки.....	414
Права подписи и их распределение.....	418
О вынесении рискованных сегментов бизнеса в отдельные компании .....	418
О порядке сокращения неформальных платежей .....	426
Кредитный контроль и его роль в B2B-услуге .....	427
Кредитный комитет и порядок выхода на него .....	433
Обратная связь при введении кредитных продуктов.....	434
Кейс: отсрочки по коммерческой политике.....	436
Служба безопасности и ее обязанности .....	436
Заметки о внутренней коррупции в B2B-услуге и ее профилактике .....	437
КРО и его обязанности .....	441
Полиграф в бизнесе. Нужно или нет? .....	456
Информационная безопасность.....	460
Проверка доступов к информации при входе топ-менеджера в компанию .....	461
Несколько практических замечаний по вопросам рисков в B2B-услуге .....	462
Стандартный комплект юридических документов, который должен быть в филиале на случай проверки .....	467

<b>Глава 13. Работа в условиях падающих марж .....</b>	<b>470</b>
Маржа будет падать всегда по мере роста конкуренции.....	471
Путь решения проблемы падающих марж — опережающее рынок развитие и рост компании наряду с оптимизацией бизнес-процессов .....	472
Роль изменения структуры организации, уменьшение числа уровней управления.....	473
Ориентация всех служб на достижения целей организации .....	476
Оптимизация должна уменьшить расходы при росте оборота.....	478
Действия по локальному повышению доходности в B2B-услуге.....	479
Новые услуги работающим заказчикам, развитие новых заказчиков, комплексная услуга как ключевой элемент решения проблемы работы компаний в условиях падающих марж .....	481
Эффекты экономии при бифуркационных изменениях в управлении .....	483
Убыточное региональное подразделение — что делать .....	484
Диалог с заказчиком об убыточности работы с ним.....	486
Экономическое обоснование необходимости роста производительности .....	487
<b>Глава 14. Склад — сердце 3PL-оператора .....</b>	<b>490</b>
Место склада в логистических услугах.....	491
Общие принципы работы складов.....	495
Производительность и человеческий фактор на складе .....	509
Производительность и технология на складе .....	535
Кейс: успех склада за счет ориентированности на сотрудников .....	541
Мини-кейс: склад. Перевод на сделку .....	546
Кейс: как простой складской проект можно превратить в проблемный, или О важности IT-систем.....	549
Сервис и его анализ. Работа службы претензий .....	553
Хищения на складе и борьба с ними .....	556
Основы проектирования нового склада и тесты, проводимые до пуска склада .....	560
Проверка логической замкнутости WMS .....	579
Несколько замечаний о складском хозяйстве 3PL-оператора.....	583
«Планшет» занятости доков.....	595
Пересменка по транспортной диспетчерской .....	601
Кейс: стандартные операционные процедуры для склада. Кросс-докинг .....	601
<b>Глава 15. Примеры управления операциями (проектирование, послегарантийный сервис, авто-, авиа-, мультимодальные и проектные перевозки, работа с ОМО и другие) .....</b>	<b>618</b>
Роль проектных работ в ряде технически сложных видов B2B-услуги .....	618
Элементы управления техническим сервисом в B2B-услуге.....	621
Некоторые проблемы, связанные с мотивацией сервисных служб.....	623

Авто-, авиа-, мультимодальные и проектные перевозки .....	624
Несколько практических замечаний по транспортным операциям.....	646
Работа с ОМО .....	649
Кейс: российская инновационная компания в области утилизации ОМО ПФ ООО «ПИРЕТТА».....	657
<b>Глава 16. Ценообразование в B2B-услуге .....</b>	<b>672</b>
Роль цены на рынке B2B-услуги. Роль цены с точки зрения уверенности менеджера по сбыту.....	673
Ценообразование в B2B-услуге .....	674
Как и зачем нужно сравнивать цены с конкурентами. О продаже идеи по ценообразованию.....	676
Опасности на пути перехода от стандартного ценообразования к индивидуальному и обратно.....	677
Некоторые проблемы с тендерным ценообразованием в технически сложных видах B2B-услуг .....	678
<b>Глава 17. Слияния и поглощения как способ расширения бизнеса B2B-услуги .....</b>	<b>682</b>
Слияния и поглощения в B2B-услуге: когда это выгодно.....	683
Есть ли синергия при слиянии B2B-компаний, если есть, то в каких бизнесах.....	684
Интеграция и интеграционные команды.....	685
На что нужно обращать внимание при покупке компании.....	686
На что нужно обращать внимание при продаже компании .....	687
Некоторые сомнения управленцев и акционеров российской частной компании при привлечении стороннего инвестора.....	689
Мини-кейс: развал команды учредителей как причина деградации компании.....	691
Кейс: создание дублирующего бизнеса — типичная ошибка при слияниях и поглощениях.....	692
<b>Глава 18. Услуга производителю в B2B-дистрибуции и сетевой рознице .....</b>	<b>694</b>
Upstream и downstream в работе дистрибьютора.....	695
Первичные и вторичные услуги производителям.....	698