

## Шаг 7 MPV-АНАЛИЗ



**Конфликт интересов – краеугольный камень любой организационно-управленческой задачи. Например, маркетолог конфликтует с руководителем отдела продаж, производственник с начальником снабжения, директор по финансам с техническим директором, производитель с дистрибьютором...**

**Есть ли в ТРИЗ способ работать с такими конфликтами? Да, и называется он MPV-анализ. Сразу хорошая новость: информация о ключевых стейкхолдерах<sup>11</sup> уже содержится в схеме, которую вы построили на шаге 3. Осталось выявить требования стейкхолдеров и поставить правильные задачи.**

<sup>11</sup> Стейкхолдеры – отдельные лица или группа людей, участвующих в проекте («действующие лица»): собственники, клиенты, сотрудники, партнеры, местные сообщества.

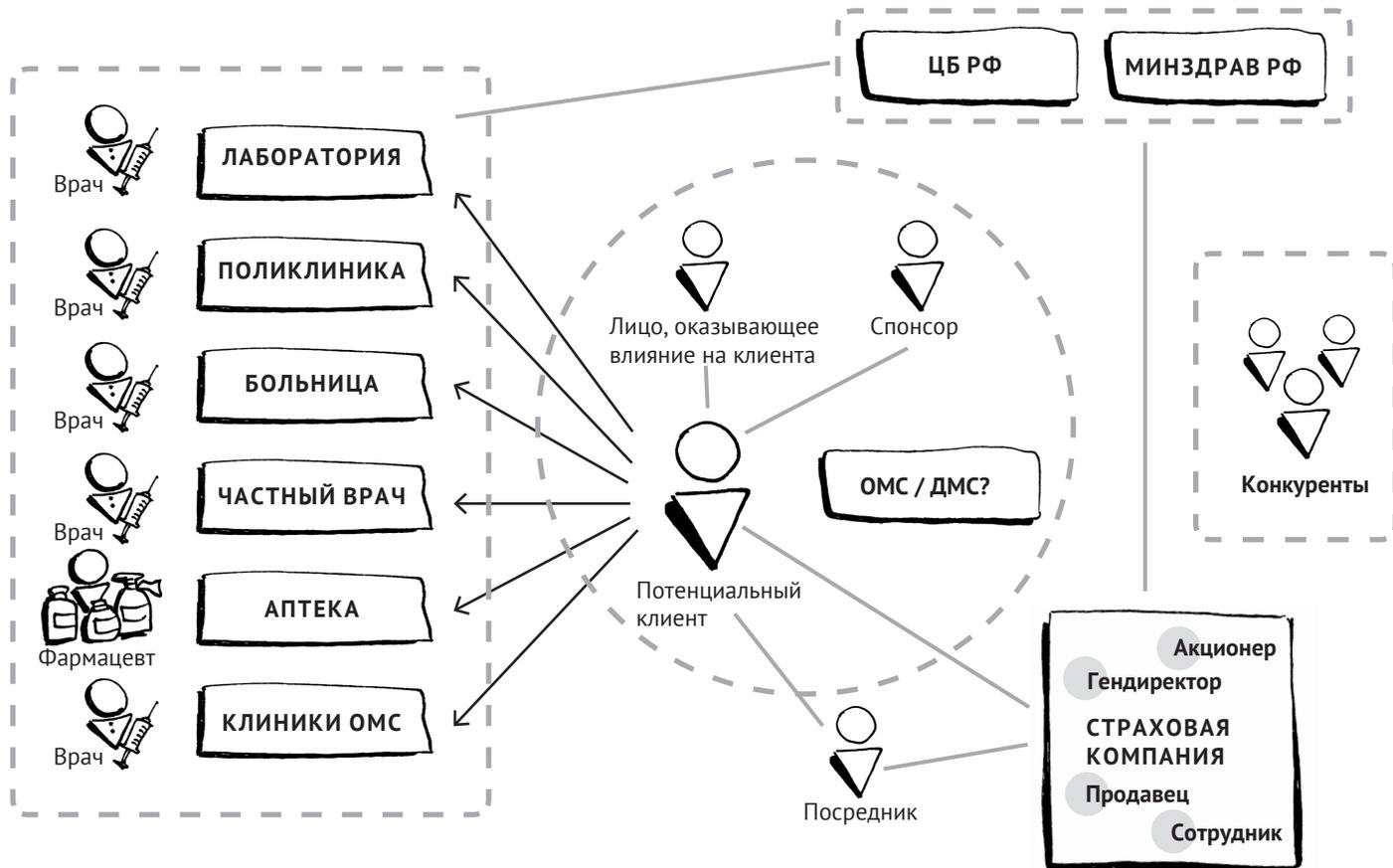
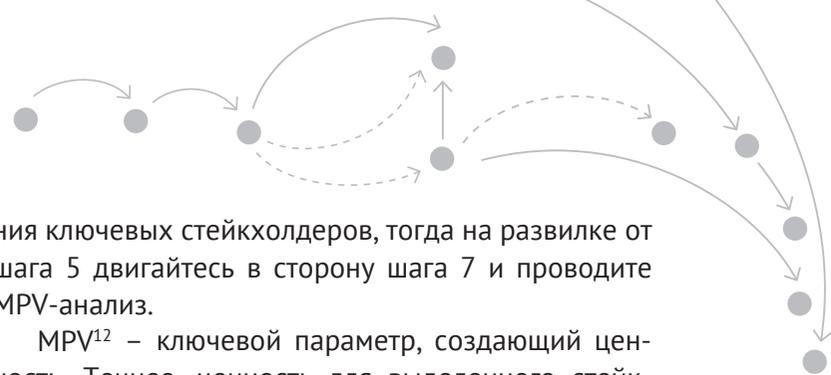


Схема 7.1



На шаге 6 мы рассмотрели один вариант работы с траекториями – анализ процессов, который можно провести несколькими способами. Второй вариант – разобраться в интересах стейкхолдеров. Основа у нас уже есть – на шаге 3 схема составлена, и она включает основных стейкхолдеров, которых мы обозначили на схеме как «субъекты». Ведь не всегда беда в процессах, которые надо подремонтировать. Широко распространен и другой вариант – конфликт интересов ключевых стейкхолдеров (заинтересованных сторон). Стейкхолдеры бывают самые разные – от сотрудников компании, как на схеме 3.3, до клиентов, конкурентов и представителей надзорных органов, как на схемах 3.2 и 3.5. Бывает, еще и профессиональные сообщества и даже представители широкой общественности вмешиваются – разные бывают задачи.

В общем, есть вариант, когда нужно подлатать бизнес-процессы (шаг 6), а бывают случаи, когда проблема упирается в противоречия требований стейкхолдеров или в несоответствие свойств изучаемой системы их требованиям. Если вы считаете, что выделенная вами траектория должна в первую очередь рассматриваться через требова-

ния ключевых стейкхолдеров, тогда на развилке от шага 5 двигайтесь в сторону шага 7 и проводите MPV-анализ.

MPV<sup>12</sup> – ключевой параметр, создающий ценность. Точнее, ценность для выделенного стейкхолдера относительно изучаемой системы. Сама архитектура любой компании построена так, что в ней заложены противоречия.

*Например, на схеме 3.2 эти противоречия и явились причиной появления задачи: общественность давит на регулятор и требует постоянного повышения качества предоставляемых услуг и повышения уровня безопасности. Клиенты также ждут исполнения своих ожиданий. Регулятор требует от ресторана жесткого выполнения требований, воздействуя через регламент на управляющего ресторана. Владелец заведения, имея в качестве главного MPV прибыль (которую он установил на минимальной отметке в 20 %), незримо вошел в противоречие с требованиями персонала, не желающего*

<sup>12</sup> MPV (main parameter of value) – ключевые потребительские ценности, выраженные через набор ключевых требований.

*ничего кардинально менять в своей работе (стабильность процессов), и MPV менеджера. Менеджер, с одной стороны, хотел бы сохранить статус-кво с персоналом, с другой стороны – отвечает за рост издержек и приток выручки. Наиболее нагруженное звено, кстати. Вот такие противоречия.*

Иногда не следует сразу погружаться в ремонт бизнес-процессов. Куда более перспективной видится траектория разрешения противоречий на уровне требований ключевых стейкхолдеров. Если вы имеете дело с устоявшимися процессами, где подобные противоречия большей частью разрешены, тогда стоит перейти к шагу 6 и детально разобраться с процессами, например, в случае задачи о повышении эффективности процесса одобрения кредитной заявки банком (схема 6.5).

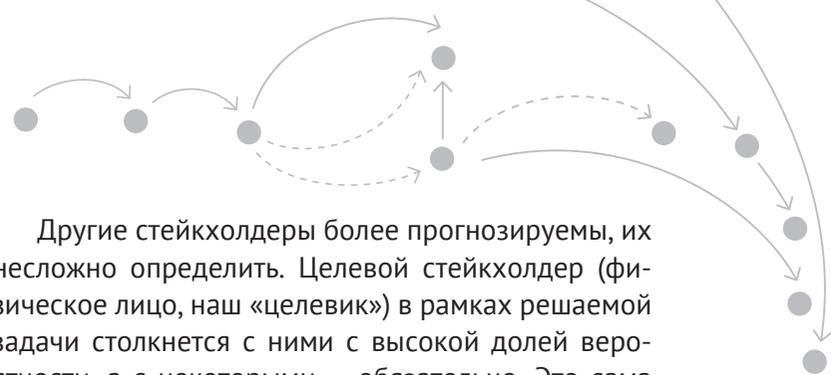
Уверен, вам теперь понятно, почему Общая схема предлагает альтернативу между шагами 6 и 7. Хотя и это не правило. Иногда эти шаги нужно выполнять последовательно, как, например, нам пришлось поступить в проекте, структура которого изображена на схеме 3.5. В таком случае начинать стоит с шага 7. Может быть, на схеме поменять шаг 7 и шаг 6 местами? Хотя и это не правило...

ТРИЗ требует постоянного подключения воображения. Да, оно вам весьма пригодится в решении креативных задач. Да и что за креативная задача, не требующая воображения? Жизнь сложнее и многообразнее ситуаций, описанных в этой книге.

Суть MPV-анализа заключается в том, что вам требуется выделить требования стейкхолдеров применительно к изучаемой системе и посмотреть, не противоречат ли они друг другу. Если вы хотите получить масштабируемое решение, то следите за тем, чтобы не провалиться на уровень материала. Ваша задача – остаться на уровне мест! MPV-анализ – это в первую очередь о требовании мест системы, а не о свойствах материала.

*Рассмотрим пример. Задача, поставленная страховой компанией (схема 7.1).*

*Полисы добровольного медицинского страхования (ДМС) активно покупают только в корпоративном сегменте, физические лица самостоятельно подобной услугой в России пользуются крайне неохотно. Когда человеку нужен врач, он обращается за бесплатной помощью (по полису обязательного медицинского страхования) либо за платными услугами. Интерес к ДМС наблюдается только у тех,*



кто считает и оценивает свои расходы в медицине. Остальные не видят необходимости тратить деньги на страхование.

Задача сложная, многогранная (решалась задача три месяца сильной экспертной командой одной из ведущих страховых компаний). Но давайте посмотрим на стейкхолдеров в схеме, составленной по этой задаче.

На схеме 7.1 мы видим целевого стейкхолдера, обозначенного как «потенциальный клиент», его окружение (как семейное, так и круг общения – лиц, влияющих на решение данного стейкхолдера) и семейного «спонсора». Окружение потенциального клиента образует его группу, сообщество. Правда, анализ осложняет то, что члены такой группы весьма подвижны. Их трудно подвести под единую платформу, они как бы ускользают от взора решателя. Но заказчик должен хорошо представлять портрет потенциального клиента. Благодаря этому в различных сообществах возможно выделить, описать ключевых лидеров мнений и спроектировать маркетинговое воздействие на них. Компания проводит такую работу и будет выполнять ее и в дальнейшем.

Другие стейкхолдеры более прогнозируемы, их несложно определить. Целевой стейкхолдер (физическое лицо, наш «целевик») в рамках решаемой задачи столкнется с ними с высокой долей вероятности, а с некоторыми – обязательно. Это сама страховая компания, посредник (с высокой долей вероятности – далеко не все приобретают полисы напрямую у страховщика), поликлиника/частный врач/больница, лаборатория и аптека. На схему также нанесен конкурент, так как потенциальный клиент, даже решивший приобрести полис ДМС, скорее всего будет делать выбор. MPV конкурента аналогичны MPV страховой компании-заказчика. Те, кто наилучшим образом удовлетворяют MPV потенциального клиента, будут постепенно расти. Однако MPV целевого стейкхолдера входит в противоречие с MPV других важных стейкхолдеров, изображенных на схеме 7.1. И с этим нужно как следует поработать!

Есть на схеме и стейкхолдеры самых верхних слоев – Центральный банк России и Министерство здравоохранения. Требования этих стейкхолдеров напрямую не рассматриваются, но они задают правила игры, тем самым влияют на MPV большинства

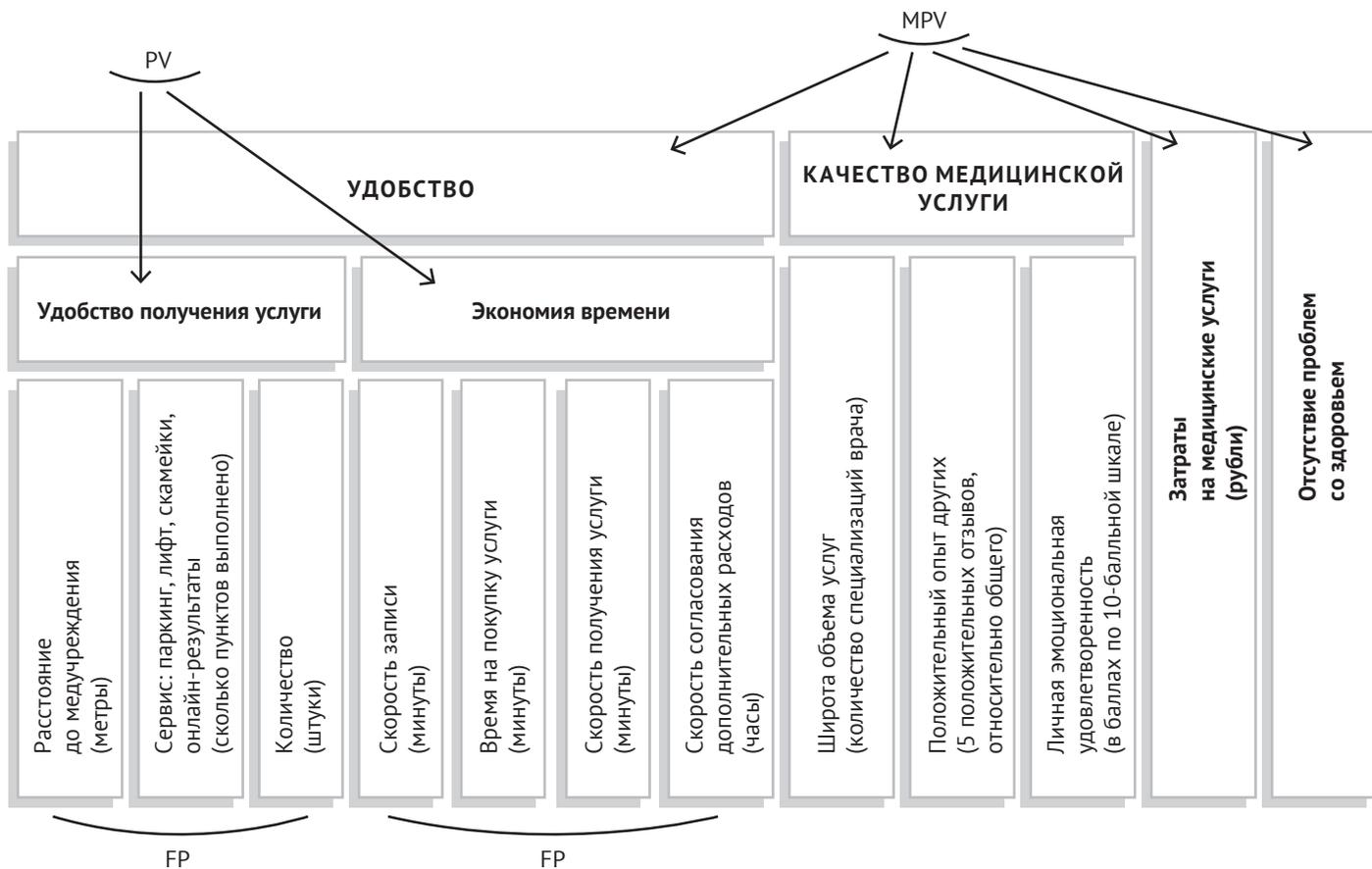
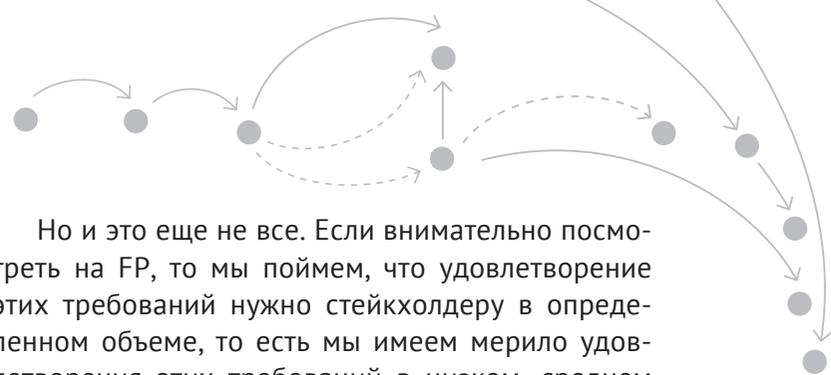


Схема 7.2



стейкхолдеров на схеме (кроме целевого, конечно). Поэтому проверяя MPV стейкхолдеров, решатели периодически проверяли себя: ничего не забыли? Нет ли существенных искажений?

Поскольку пример взят из реального проекта, детали которого мы не можем разглашать по причине взятых на себя обязательств, на страницах книги мы не можем воспроизвести требования всех стейкхолдеров, изображенных на схеме 7.1. Для иллюстрации приведем только требования целевого стейкхолдера, так как они очевидны для любого человека, пользующегося медицинскими услугами.

На схеме 7.2 мы видим, как постепенно проясняются требования стейкхолдеров. Сначала определяются их MPV, затем при необходимости проясняются составляющие MPV, которые принято называть PV (parameter of value). PV стоит определять, если дробление MPV на элементарные *измеримые* параметры (FP – functional parameter) неочевидно. PV – это служебный параметр, он нужен для плавного перехода от MPV к FP. MPV и FP – это продукт анализа, данные параметры имеют ценность для использования в дальнейшем.

Но и это еще не все. Если внимательно посмотреть на FP, то мы поймем, что удовлетворение этих требований нужно стейкхолдеру в определенном объеме, то есть мы имеем мерило удовлетворения этих требований в низком, среднем или высоком объеме. Например, на схеме мы видим FP «расстояние до медучреждения»<sup>13</sup>. Если удовлетворить это требование в высоком объеме, то страховщик должен установить отношения со всеми клиниками, иначе большинство физических лиц не купит полис ДМС. Скорее всего, это не так, так как у целевого стейкхолдера есть MPV «качество медицинских услуг», которое должно соответствовать как минимум нижней планке «высокого». То есть FP «расстояние до медучреждения» должно быть средним, что достигается заключением контрактов с максимальным количеством медицинских учреждений, соответствующих по качеству предоставления медицинских

<sup>13</sup> На момент решения данной задачи в России не было возможности оформить полис онлайн, можно было только подать заявку.

услуг как минимум по нижней планке в степени «высокий показатель». То же можно сказать о парковке и другой окружающей инфраструктуре около медицинского учреждения (см. FP на схеме 7.2). И так мы поступаем со всеми MPV/FP, в результате получаем профиль стейкхолдера\* (см. таблицу).

**Что получаем в результате? Сначала набор задач, потом – набор траекторий, а возможно, и даже набор идей, которые можно отправлять на парковку:**

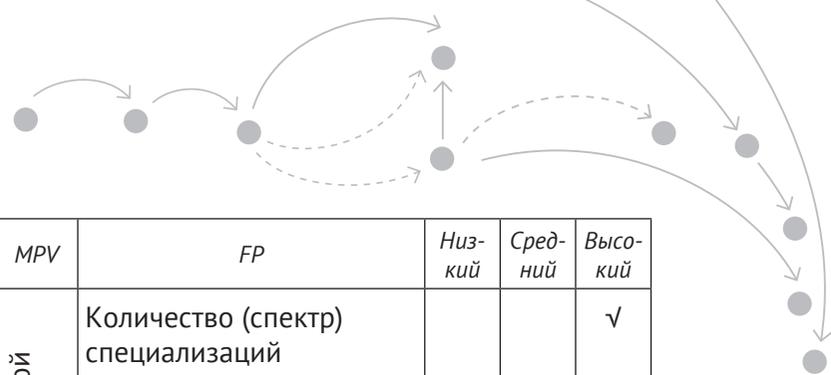
- блок траекторий, полученных в результате проведенных исследований по задаче: как найти места скопления целевых стейкхолдеров, не являющихся сотрудниками корпораций, приобретающих полисы ДМС централизованно (см. условие задачи)?

---

\* В данном проекте было выделено два типа физических лиц с сильно отличающимися MPV, и лишь один из них является целевым для страховой компании. Это уточнение оказалось очень существенным с точки зрения приложения маркетинговых усилий компании и явилось мощным сверхэффектом проведения MPV-анализа.

- блок траекторий по задаче: как законtrakтоваться с максимальным количеством клиентов, соответствующих выбранным параметрам, на условиях, выгодных страховщику?
- блок траекторий по задаче: как сделать приобретение услуги и запись максимально комфортными, простыми и быстрыми, сохранив при этом достоверность и безопасность?

Мы наблюдаем и противоречия, которые требуется разрешить. Например, для целевого стейкхолдера не очень важно время согласования дополнительных расходов, а для прочих стейкхолдеров оно может оказаться критически важным с точки зрения требования регуляторов (например, в период подготовки отчетности). Или, например, клиент желает минимизировать затраты на получение медицинских услуг, а остальные стейкхолдеры, напротив, заинтересованы в максимальной стоимости полиса. Еще одно интересное противоречие: хороший посредник обеспечивает поддержание на высоте MPV целевого стейкхолдера, взяв на себя функцию консультирования и оформления полисов, но при этом



MPV	FP	Низ- кий	Сред- ний	Высо- кий
Удобство получения медицинской услуги	Расстояние до медицин- ского учреждения, м		√	
	Сервис и внешняя инфраструктура, баллы		√	
	Количество клиник, шт. / микрорайон		√	
	Скорость записи, мин.			√
	Время на покупку услуги, мин.			√**
	Скорость получения услуги, выраженная временем ожидания, мин.			√
	Скорость согласования дополнительных расходов, час	√		

\*\* высокий показатель времени приобретения услуги означает, что время, затрачиваемое стейкхолдером на приобретение услуги, должно быть коротким.

MPV	FP	Низ- кий	Сред- ний	Высо- кий
Качество медицинской услуги	Количество (спектр) специализаций врачей, ед.			√
	Удельное количество положительных отзывов, %		√	
	Личная эмоциональная удовлетворенность, баллы			√
	Затраты на медицинские услуги, руб.	√		
	Отсутствие проблем со здоровьем, количество заболеваний в год	√	√***	

\*\*\* две галочки означают, что целевыми являются стейкхолдеры, имеющие эпизодически повторяющиеся проблемы со здоровьем, чему соответствует показатель «высокий» и «средний».

существенным MPV посредника является величина комиссии. Напрашивается задача: как сделать так, чтобы MPV целевого стейкхолдера были обеспечены в требуемом диапазоне без посредников? Эта задача дала целое направление разработки, результатом стало множество траекторий и идей, которые постепенно находят отражение в практике компании.

Самое интересное, что противоречия возникают не только между требованиями разных стейкхолдеров. Требования одного стейкхолдера могут элементарно войти в противоречие. Например, в задаче об улучшении банковского обслуживания банком, входящим в пятерку крупнейших в России, при разборе ситуации с банкоматами выяснилось, что MPV «количество операций» и FP «время поиска в меню требуемой опции» вошли в противоречие. Банк стремился повышать количество операций, проводимых через банкомат, и... слегка увлекся процессом, задрал показатель до уровня высокого, что совершенно не требовалось пользователям банкоматов. При этом FP «время поиска в меню требуемой опции» упало до значения «низкий», что раздражало клиентов. Получается,

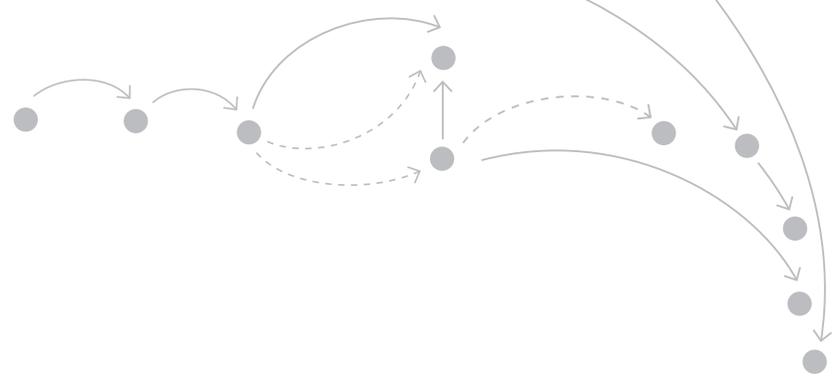
*что за ненужный функционал расплатились нужным параметром... MPV-анализ помог поставить правильную задачу.*

В предлагаемом примере о продажах полисов добровольного медицинского страхования аналогичные противоречия также могут быть выявлены. Например, между количеством клиник и личной эмоциональной удовлетворенностью, отсутствием проблем со здоровьем и затратами на медицинские услуги.

Интересная штука противоречия. Пока вы не научились работать с ними системно, но постепенно мы доберемся до шага 11, где все окончательно прояснится. Тренируйтесь в обнаружении этих противоречий.

Тем не менее, настала пора обозначить определение противоречия, чтобы снять возникшую неопределенность.

**Противоречие** (точнее: *техническое противоречие*) – это ситуация, возникающая при попытке решения задачи путем улучшения определенного параметра системы, приводящая к недопустимой деградации другого параметра этой же системы.



Проще говоря, нос вытащил – хвост увяз. Хвост вытащил – нос увяз. Примерно в такой форме противоречия и формулируются для того, чтобы впоследствии их разрешить. Каждое разрешенное противоречие позволяет приподняться на ступеньку выше.

### **ЗАДАНИЕ**

**Проанализируйте внимательно схему, полученную на шаге 3. Выделите ключевых стейкхолдеров и проведите по каждому из них MPV-анализ. Составьте портрет каждого стейкхолдера по определенным MPV/FP. Уточните задачи по схеме (дополните результат шага 3). Посмотрите на траектории, выделенные на шаге 5. Дополните траектории по результатам анализа MPV/FP. Полученные идеи в результате проведенной аналитической работы отправьте на парковку (постоянно пополняющийся шаг 14). Выявите противоречия, образующиеся в результате конфликта интересов стейкхолдеров, и отложите их до изучения шага 11.**