Pre-mortem Analysis

*Применение на примере компании **Ceramic 3D***

Мастерская бизнес-процессов |

МЕТОД

Что такое Pre-mortem Analysis?

*Pre-mortem — инструмент **проактивного управления рисками**, разработанный психологом **Гэри Клейном** (1989). В отличие от post-mortem (разбора провала после того, как тот случился), pre-mortem проводится **до старта** проекта или важного решения.*

«Сейчас 2028 год. Ceramic 3D закрылась. Что пошло не так?»

*Каждый участник **независимо** называет причины провала → список консолидируется → команда устраняет риски заблаговременно.*

SWOT

Фиксирует текущее состояние

Не вскрывает табуированные риски

Risk

Матрица рисков

Требует знать риски заранее

Pre

Pre-mortem

Активирует воображение, снимает эффект Abilene (психологический феномен, когда группа принимает решение, противоречащее интересам всех её членов, ошибочно полагая, что другие его поддерживают)

Ceramic 3D Бизнес — кто это?

Российская IT-компания, разрабатывающая платформу для ***проектных продаж в строительном ритейле*** *(плитка, керамика, напольные покрытия).*



01

Продукт

- *3D-проектирование интерьера за 10–15 минут (вместо 40)*
- *Автоматическая генерация рендеров, спецификаций, QR-кодов*
- *CRM, аналитика, интеграции с 1С и Битрикс24*
- *Встроенная «Школа проектных продаж» для менеджеров*

02

Клиенты и модель

- *Более 2 200 компаний: от небольших салонов до сетей (OBI, Петрович, Мегастрой)*
- *Бизнес-модель: подписка (SaaS)*

03

Ключевые метрики

- *Средний чек ×3,5*
- *Конверсия в сделку ×2*
- *Выручка +200% на том же трафике*



Как работает метод — 4 шага

*Ключевой принцип: участники не защищают план — они его **«убивают»**. Это снимает психологическую блокировку и позволяет озвучить неудобные гипотезы.*

---

1. Установка

Команда представляет: «Прошло 2 года. Компания провалилась». Создаётся безопасная среда для честного разговора.

2. Мозговой штурм

*Каждый **молча** и независимо пишет свой список причин провала — без обсуждения и влияния коллег.*

3. Огласка

По кругу — каждый называет по одной причине, без критики. Все версии фиксируются и принимаются.

4. Приоритизация

*Причины группируются по зонам → топ-риски получают конкретный **план митигации**.*

СЦЕНАРИЙ ПРОВАЛА

«Ceramic 3D закрылась через 2 года. Почему?»

Продукт

Конкуренты выпустили более дешёвое решение. Клиенты не перешли с бесплатных инструментов (AutoCAD, SketchUp). Менеджеры не осваивают ПО из-за высокого порога входа.

Внутри компании

Фокус на росте без успевания за техподдержкой. Зависимость от ключевых сотрудников (bus factor). Библиотеки материалов не обновлялись — продукт устарел визуально.



Рынок

Спад в строительном ритейле (кризис, снижение ипотеки). Крупные сети создали собственные in-house решения. Уход иностранных производителей сократил ассортимент.

Клиенты

Высокий churn: клиенты не видели ROI после первых 3 месяцев. Отсутствие онбординга — менеджеры не используют весь функционал.

От риска — к действию

Каждый выявленный риск получает конкретное превентивное действие. Команда переходит от «что могло пойти не так» к «что мы делаем прямо сейчас».

1

Конкуренты с дешёвым продуктом

Зафиксировать уникальность: глубина интеграции с 1С, отраслевая экспертиза 20 лет.

2

Менеджеры не осваивают ПО

Упростить онбординг, ввести геймификацию обучения, KPI по использованию.

3

Спад рынка строительного ритейла

Диверсификация: выход в смежные ниши — мебель, освещение, декор.

4

Высокий churn после 3 месяцев

Customer Success менеджер, регулярные check-in звонки, метрика «время до первой проектной продажи».

5

Устаревшие библиотеки материалов

Партнёрства с производителями плитки для автоматического обновления каталогов.



Почему Pre-mortem — это не паранойя, а стратегия

*Pre-mortem работает там, где другие инструменты молчат: он **создаёт психологическую безопасность** для честного разговора о рисках, которые обычно замалчиваются.*

✓ Выявить уязвимости заранее

Обнаружить уязвимости продукта и Go-to-market стратегии до того, как они стали проблемами.

✓ Вовлечь всю команду

Управление рисками — не только задача топ-менеджмента. Pre-mortem включает в процесс каждого участника.

✓ Принять решения вовремя

Действовать до того, как риски стали дорогостоящими ошибками.

> *«Если ты не можешь представить, как твой проект провалится — ты уже в зоне риска»*
>
> *— Гэри Клейн*

