

ЗВЕЗДА РУНЕТА. БИЗНЕС

Марина Корсакова

МЕНЕДЖЕР ТРАНСФОРМАЦИИ

ПОЛНОЕ ПРАКТИЧЕСКОЕ
РУКОВОДСТВО
ПО ДИАГНОСТИКЕ
И РАЗВИТИЮ КОМПАНИЙ



Издательство АСТ
Москва

УДК 61
ББК 5
К69

Корсакова, Марина Михайловна.

К69 Менеджер трансформации. Полное практическое руководство по диагностике и развитию компаний / Марина Михайловна Корсакова. — Москва : Издательство АСТ, 2019. — 224 с. [ил.] — (Звезда Рунета. Бизнес).

ISBN 978-5-17-111600-2.

Марина Корсакова — руководитель и преподаватель программы МВА «Управление инновациями» в бизнес-школе МИРБИС, автор и ведущий тренер программ по управлению изменениями, стратегическому развитию и др. Кандидат экономических наук, бизнес-консультант.

В книге «Менеджер трансформации» вы найдете три главы «Настоящее», «Будущее» и «Переход», после прочтения которых вы точно будете знать, что нужно делать, чтобы достичь успеха!

УДК 61
ББК 5

Серия «Звезда Рунета. Бизнес»

Издание для досуга

Дамыту біліміне арналған баспа

Марина Михайловна Корсакова
МЕНЕДЖЕР ТРАНСФОРМАЦИИ

**Полное практическое руководство
по диагностике и развитию компаний**

Ведущий редактор К. Секачева; корректор И. Мокина
Технический редактор Т. Тимошина; дизайн обложки Я. Паламарчук
Верстка А. Грених

Подписано в печать 26.09.2018. Формат 84х108/32. Усл. печ. л. 11,76.
Печать офсетная. Гарнитура OfficinaSerifITC. Бумага офсетная. Тираж 3000 экз. Заказ №

Произведено в Российской Федерации. Изготовлено в 2018 г.

Оригинал-макет подготовлен редакцией «Времена»

Изготовитель: ООО «Издательство АСТ»

129085, Российская Федерация, г. Москва, Звездный бульвар, д. 21, стр. 1, комн. 705, пом. I, этаж 7

Наш электронный адрес: WWW.AST.RU

Мы в социальных сетях. Присоединяйтесь!

https://vk.com/AST_planetadetstva

https://www.instagram.com/AST_planetadetstva

<https://www.facebook.com/ASTplanetadetstva>

Общероссийский классификатор продукции ОК-034-2014 (КПЕС 2008);
58.11.1 — книги, брошюры. ТР ТС 007/2011

«Баспа Аста» деген ООО

129085, г. Мәскеу, Жұлдызды гулзар, д. 21, 1 кұрылым, 705 бөлме, пом. 1, 7-қабат

Біздің электрондық мекенжаймыз : www.ast.ru

E-mail: astpub@aha.ru

Интернет-магазин: www.book24.kz Интернет-дүкен: www.book24.kz

Импортер в Республику Казахстан и Представитель по приему претензий в

Республике Казахстан — ТОО РДЦ Алматы, г. Алматы.

Қазақстан Республикасына импорттаушы және Қазақстан Республикасында наразылықтарды

қабылдау бойынша өкіл - «РДЦ-Алматы» ЖШС, Алматы

қ., Домбровский көш., 3«а», Б литері офис 1. Тел.: 8(727) 2 51 59 90,91 ,

факс: 8 (727) 251 59 92 ішкі 107; E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz , www.book24.kz

Тауар белгісі: «АСТ» Өндірілген жылы: 2018

Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген. Сертификация қарастырылған

ISBN 978-5-17-111600-2.

© Корсакова М.М., текст
© ООО «Издательство АСТ»

ОТ АВТОРА

У писателя Евгения Пермяка есть рассказ про «волшебные краски», которыми «можно нарисовать все, что захочешь, и нарисованное оживет». Герой рассказа — мальчик, получивший волшебные краски в подарок от Деда Мороза, — был очень добрым. Он нарисовал платок для бабушки и платье для матери, глаза для слепого старика и школу для своих друзей.

Но мальчик совсем не умел рисовать. Платок был похож на тряпку. Мать не хотела примерить кособокое платье, слепой не мог видеть, а дети боялись подойти к новой школе. Деревья, лошади, автомобили и дома, нарисованные мальчиком, оказались столь уродливы, что люди удивлялись, как добрый ребенок мог совершить столько зла, а сам мальчик плакал: ему очень хотелось сделать людей счастливыми, но он не умел рисовать и зря извел краски. У рассказа

хороший конец: Дед Мороз принес еще одни краски, обыкновенные, но, прилежно рисуя много-много лет, мальчик сделал их «волшебными», став большим, настоящим художником.

Большинство книг по управлению и лидерству похоже на такие сказочные краски: они обладают волшебной силой, но... как научиться «рисовать»? Как сделать правильные вещи — правильным способом? Книга, которую вы читаете сейчас, представляет собой не только «набор красок» — собрание лучших управленческих идей, — но и подробный практический план «рисования». Первая глава, — «Настоящее» — рассказывает о том, как провести полноценную диагностику корпоративной системы управления. Из второй главы — «Будущее» — вы узнаете, что отличает успешные компании XXI века. Третья глава называется «Переход»: она про то, как провести трансформацию из «Прошлого» в «Будущее». В книге много примеров, алгоритмов, чек-листов и есть сквозной практический кейс: наблюдая за трансформацией нашего героя — компании «ИксИгрек», — вы сможете позаимствовать лучшие практики и извлечь ценные уроки из чужих ошибок.

Надеюсь, книга окажется полезной для вас и вы сумеете «нарисовать» для своей компании отличное будущее! Я вам этого желаю.

Марина Корсакова

КАК РАБОТАТЬ С КНИГОЙ

Эта книга — инструкция по самолечению, анатомический атлас, используя который ваша компания сможет сама себе назначить умную терапию или сделать операцию на сердце с соответствующим наркозом и эффективной реабилитацией.

Книга будет максимально полезна для руководителей средних и крупных компаний, но и менеджерам малых компаний будет полезно ее прочесть, чтобы, как говорится, «беречь честь смолоду». В самом деле, пластичны и люди, и компании, — измениться не поздно в любом возрасте, — но, если с самого начала задать правильную структуру рабочих привычек, будет легче продвинуться далеко вперед!

Работать с книгой нужно, имея под рукой блокнот или файл, чтобы сразу записывать идеи или важные вопросы.



В некоторых местах книги, помеченных вот таким значком, есть предложения для организации обсуждения с коллегами.

Помните: в XXI веке одной из ключевых компетенций менеджера считается умение создавать эффективные сценарии командной работы — мастерство фасилитатора¹. Иногда вам нужен приглашенный эксперт — модератор или бизнес-тренер, но чаще — нет: вы вполне можете овладеть самыми простыми приемами фасилитации самостоятельно и выполнить описанные в книге упражнения.

¹ *Фасилитация* (от англ. «facilitate» — облегчать, помогать) — процесс, позволяющий организовать эффективное обсуждение проблемы так, чтобы заинтересовать его участников, выявить разногласия и их причины, найти конструктивные решения.

ГЛАВА I:

НАСТОЯ-
ЩЕЕ

«Познай себя, и ты познаешь богов и вселенную».

Хилон

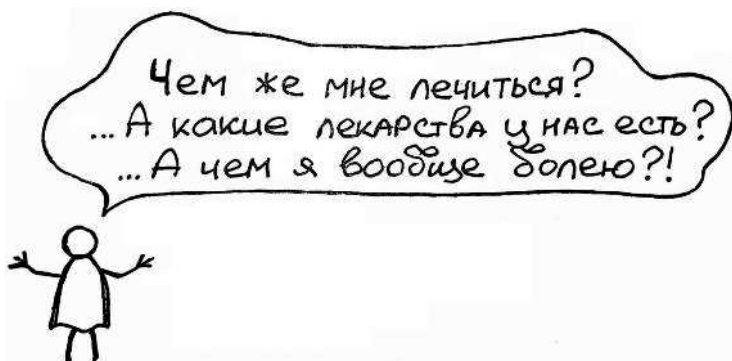
«Нужно измерять все измеримое и делать измеримым то, что пока еще не поддается измерению».

Галилео Галилей

«Где ничто не положено — нечего взять».

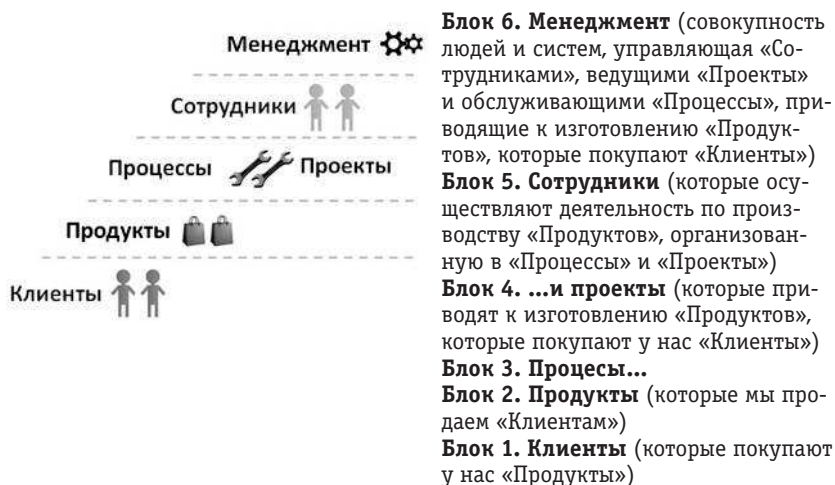
Евангелие от Матфея

Планировать движение в будущее можно, только зная и понимая свое положение в настоящем. Задача этой главы — помочь читателю посмотреть на свою компанию максимально объективно и честно, сформулировать свои сильные и слабые стороны на основании не ощущений, но метрик и фактов, провести исчерпывающие аудит ресурсов и диагностику дисфункций.



**Рис. 1. Стратегия начинается
с изучения возможностей и ресурсов.**

Для диагностики подойдет следующая структура
(будьте внимательны, читается снизу вверх):



**Рис. 2. Клиенты — Продукты — Процессы/
Проекты — Сотрудники — Менеджмент.**

КАК РАБОТАТЬ С РАЗДЕЛОМ

- **Важно ли, с какого блока начинать?** Не имеет значения. Смысл в том, чтобы создать целостную, интегральную карту всей информации и увидеть «картинку» целиком.

- **Нужно писать или рисовать?** Вы можете создать текст или список, нарисовать карту или схему, создать mindmap¹ или доску в Trello².

- **Я должен сделать это один или вместе с коллегами?** Сначала сделайте это один, потом — вместе с коллегами. Вы можете выбрать из шести предложенных для анализа блоков самые важные или постараться ответить на все; вы можете разделиться на команды, каждая из которых подготовит анализ одного-двух разделов, а позже вы все вместе обсудите и дополните ответы и объедините их в общую картину. Однако при проведении фасилитации важно сделать правильный «вход» и «выход»: не забудьте ознакомиться с *Приложением 3. Чек-лист для проведения эффективной фасилитации*.

¹ *MindMap* — кустообразная карта связей как способ организации мыслей; предложена британским психологом Тони Бьюзен в 90-е годы XX века.

² *Trello* — бесплатное web-приложение для ведения канбан-досок, списков и карточек, представлено в 2011 году компанией Fog Creek Software, trello.com

БЛОК 1.

«КЛИЕНТЫ»

Клиенты — люди для компании довольно важные: ведь это они оплачивают вашу работу и дают вам средства к продолжению существования. Сэм Уолтон¹ и вовсе утверждал, что «есть только один босс — клиент, и он может уволить всех в компании, начиная от руководителя, просто потратив свои деньги в другом месте».

**ЧТО Ж, В ТАКОМ СЛУЧАЕ
К ЗНАНИЯМ О КЛИЕНТАХ
СЛЕДУЕТ ОТНОСИТЬСЯ
БЕРЕЖНО, ВЕРНО? ИЗВЕСТ-
НЫ ЛИ ВАМ ОТВЕТЫ НА
СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ?**

¹ Сэмюель Мур «Сэм» Уолтон (29 марта 1918 — 5 апреля 1992), основатель сетей магазинов Wal-Mart и Sam's Club; в период с 1985 по 1988 г. журнал Forbes признавал Сэма Уолтона самым богатым человеком Америки.

✓ Что мы знаем о своих клиентах?

- 1) Кто они: b2b или b2c?
- 2) Каков их демографический и социальный портрет (применительно к b2c-клиентам)? Насколько хорошо нам знакома их «персона»?¹ Каков отраслевой, экономический и маркетинговый «портрет» наших компаний-клиентов (b2b)? Знакома ли нам также «персона» менеджера-закупщика?
- 3) Сколько у нас клиентов? Больше ли это, чем в прошлом году? Чем два года или три года назад? А пять? Каковы темпы роста? Насколько рост стабилен?
- 4) Как наш рост соотносится с рынком? Мы растем с той же скоростью, что и рынок, медленнее или быстрее?
- 5) Что, собственно, растет: количество клиентов/транзакций, оборот, выручка, прибыль, средний чек?
- 6) Знаем ли мы структуру распределения своих клиентов по частоте/объему покупок: кто из них покупает больше, чем другие? Чаше?

¹ «Персона покупателя» — методика, предлагающая создать модель личности целевого покупателя, включающую пол, возраст, социальное положение; мотивы заинтересованности в покупке («боли», для утоления которых предназначена покупка); страхи и барьеры, заставляющие отказаться от решения о покупке; приоритеты в принятии решения; актуальные медиаканалы; зону принятия решений (если речь идет о b2b-покупателе или семейной покупке) и пр. Компании, использующие эту методику, подбирают «персоне» фотографический образ, имя и пр., чтобы максимально точно ее представить и проникнуться ее чувствами.

7) Какие продукты они покупают более часто/в большем объеме, чем другие?¹

8) Знаем ли мы, какую «боль» утоляет наш клиент, покупая продукт такого типа, как у нас?²

9) Знаем ли мы, почему наши клиенты покупают именно у нас? Что служит для них основным фактором выбора — цена, расположение, ассортимент, приятный сервис, уникальное предложение, скорость обслуживания, доверие репутации? Откуда это известно?³

10) Насколько удовлетворены наши клиенты? Удалось ли нам запустить эффект «сарафанного радио»? Откуда это известно?⁴

¹ Речь идет об ABC- и XYZ-анализе.

² Классические примеры «болей» клиента: «больно» от не повешенных картин (покупка — «ответ на боль»: дрель, а точнее, «дырки в стене»), от нехватки внимания (покупка-«ответ»: дорогой автомобиль), от нехватки энергии (покупка-«ответ»: апельсиновый сок) и др.

³ Один из самых «коварных» вопросов: достаточно часто компании отвечают на него за своих клиентов так, как им ХОТЕЛОСЬ БЫ, чтобы клиенты думали. Поэтому самая важная часть вопроса — это: «откуда это известно?». Попробуйте привести примеры поведения клиентов/факты/статистику, доказывающие, что именно так думают клиенты. Старайтесь *понять* клиента, но бойтесь с клиентом *идентифицироваться* и отвечать на вопросы за него, тем более если ваша «персона» сильно отличается от «персоны» покупателя.

⁴ Подумайте, всегда ли стоит доверять индексу NPS: вопрос «Порекомендовали бы вы нашу компанию?» часто ставит клиента в тупик и заставляет давать ответ почти случайно. Возможно, в каких-то случаях лучше использовать CSI (Client Satisfaction Index), в котором клиентов просят дать оценку компании по нескольким важным параметрам.

11) Насколько удовлетворены наши клиенты не только приобретаемым продуктом/услугой, но и всем своим опытом взаимодействия с компанией: тем, что называют User Experience, UX, — совокупностью всех эмоций и ощущений, возникающих в процессе заказа, покупки и использования товара?

12) Насколько эластично поведение наших клиентов по цене? Если мы повысим цены на 1 рубль, что это изменит? А на 10 рублей?

13) Знаем ли мы, почему клиенты уходят от нас? На какой фазе жизненного цикла отношений это происходит?



Фасилитационная идея № 1. Соберитесь с коллегами из отделов продаж, маркетинга и службы клиентского сервиса для того, чтобы нарисовать «персоны» ваших покупателей — это полезно и... весело!

Разбейтесь на группы по 4–5 человек, выдайте каждой группе большие листы, фломастеры, цветную бумагу, разнообразные глянцевые журналы и ножницы для поиска образов для коллажей и творите: кто получится у вас? Может быть, ваш покупатель — это «Инга»: холеная сорокалетняя блондинка, бизнес-леди, замужем, приоритет — скорость оказания услуги и ее качество? Или это

«Максим» — двадцатисемилетний разработчик мобильных приложений, триатлет, ценит простоту покупки товара и современный сервис?

Попросите команды максимально прочувствовать своих героев и придумать интересные реалистичные подробности. Выберите голосованием самые симпатичные варианты или принимайте в работу всех!

✓ Как мы управляем своими отношениями с клиентами?

14) Насколько осознанно мы приняли решение о широкой/узкой бизнес-нише? (В узкой нише может оказаться проще построить сильный бренд и брать «наценку за специализацию», в широкой нише — больше перспективы для масштабирования.)

15) Насколько глубоко мы осознаем свою философию общения с клиентом? «Пришел, получил, ушел, забыл»? «Снять сливки»? «Клиент на всю жизнь»? Может быть, у нас несколько категорий клиентов и с каждой группой клиентов — своя стратегия общения?

Используем ли мы для управления отношениями с клиентами технологию Customer Journey Mapping?¹ Отслеживаем ли мы удовлетворенность

¹ *Customer Journey Mapping* — составление карты «клиентского путешествия», т.е. хронологического перечисления точек взаи-