


Клиентократия создает новый опыт для клиентов и сотрудников

спикер



Николай Попович

- член совета управляющих ВкусВилл
- управляющий изменениями ВкусВилл
- основатель компании Beyond Taylor
- управляющий партнер фонда Startup Lab



**Клиентократия, клиентоцентричность
и индивидуальный подход: что
первично и в чем разница**

современные методы управления – не современные

01. Тейлоризм

90% компаний в мире используют 1 из вариантов классической модели управления **Тейлора**, появившейся уже 100 лет назад!

02. Иерархия и бюрократия

Последующие модели, дорабатывая классику в подходе к управлению компанией или в части управления персоналом - ни одна не отходит от концепции **иерархии** или элементов **бюрократии**.

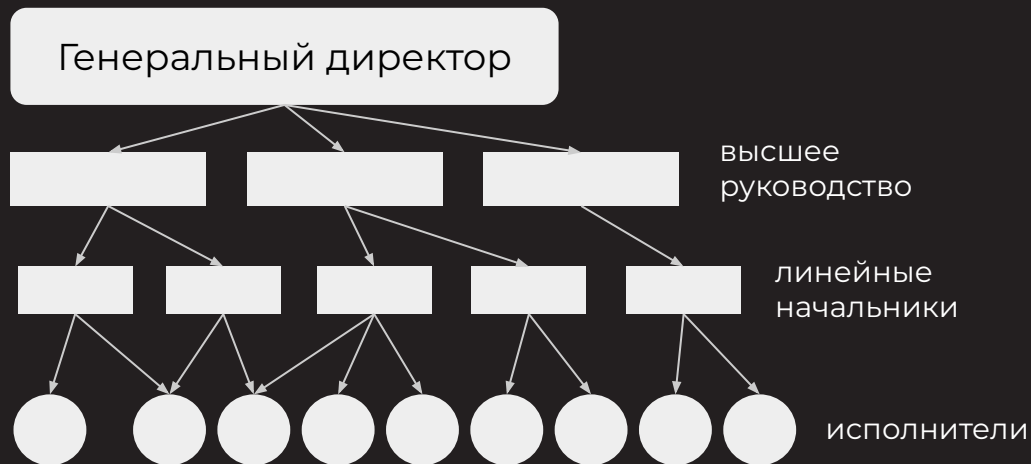
03. Контроль и планы

Бюрократические и иерархические системы основаны на **необходимости контролировать процесс** работы сотрудника и убеждении, что менеджеры **умеют предсказывать** и прогнозировать с заданной точностью.

бюрократия

Бюрократия - иерархическая структура подчинения в компании.

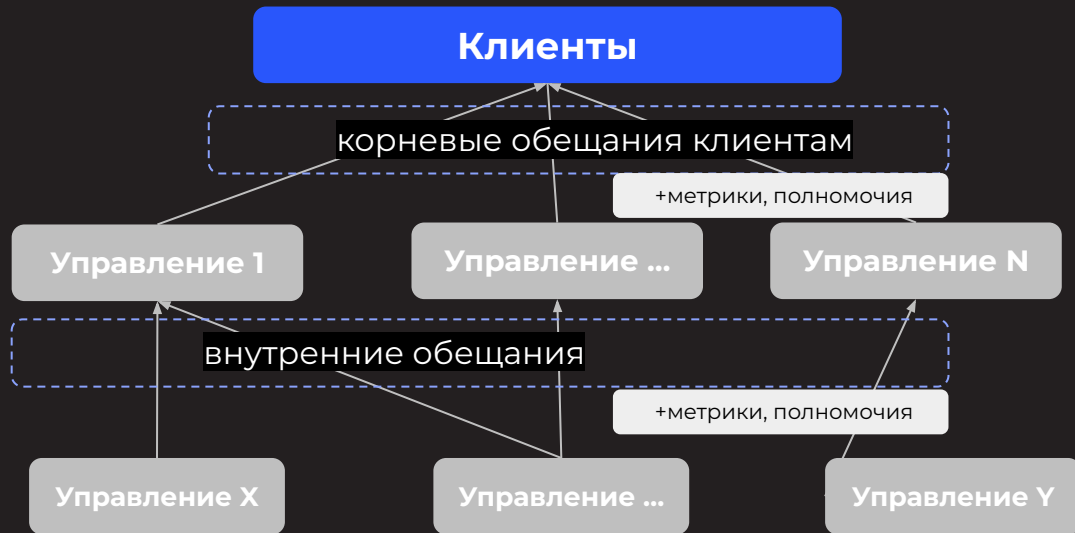
Высшее руководство планирует и спускает планы для выполнения сотрудникам.



клиентократия

Клиентократия – структура управления компанией от заказчиков к исполнителям

Основной фокус – ценности клиента, которые обеспечиваются системой обещаний от сотрудников клиенту



КЛИЕНТО...

Клиентоориентированность

это про умение определить потребности клиента, чтобы удовлетворить их

Клиентоцентричность

это про выстраивание взаимоотношений с клиентами, для их улучшения

Клиентократия

про изменение всей структуры организации для наилучшего принесения ценности клиентам

В чем отличие клиентского опыта в классической компании и клиентократичной



зачем думать о клиенте?

Клиент – это...



Твой
источник
дохода



Твой амбассадор,
который порекомендует
другим и поддержит



Твой источник обратной
связи и компас,
направляющий к цели



Твой друг, который
честно скажет, где ты
ошибаешься

Тот, чьи интересы могут стать двигателем развития твоего дела

в чём проблема? есть два пути

Путь долгих согласований и бюрократии - ориентир на **удовлетворённость компании**

Путь решения проблемы клиента - ориентир на **удовлетворённость клиента**

Всю энергию, которая **тратится** **внутри организации** на процессы и согласования, **недополучают** **клиенты**

путь долгих согласований...



Ситуация: Покупатель дома обнаруживает что сыр испорчен

Пишет в чат приложения

1

Что видит клиент

- Предъявите продукт
- Придите в магазин
- Возьмите чек
- Заполните заявление
- Пройдите 9 кругов Ада и, возможно, получите возврат

Что происходит внутри компании

- Бухгалтерия: принесите чек, паспорт и другие бумаги
- Магазины: у нас KPI на уменьшение потерь продукции, не приносите нам возврат
- Служба поддержки покупателей: мы не можем повлиять, простите что так вышло
- Служба безопасности: отправим-ка от греха подальше на экспертизу



ДА НУ ВАС...

или путь с ориентиром на клиента



Ситуация: Покупатель дома обнаруживает что сыр испорчен

Пишет в чат приложения

2

Что видит клиент

- Пришел возврат средств на карту
- Без визита в магазин и доказательств
- По итогам выяснения обстоятельств возвращаемся с обратной связью к клиенту

Что происходит внутри компании

- Горячая линия изучает историю покупок
- Делаем возврат средств покупателю
- Отправляем запрос в магазин по условиям хранения товара
- Связываемся с другими покупателями этого товара
- Обращаемся к производителю



А ТАК МОЖНО БЫЛО?

КАК ЭТО ПОВЛИЯЕТ НА КОМПАНИЮ?



Результат: снижение лояльности и доверия к бренду, падение выручки, отток клиентов

Недовольный клиент уводит **6 клиентов**, довольный клиент приводит **ещё одного**

основные ошибки при отсутствии фокуса на клиенте

1

работа на начальника вместо клиента, он ставит задачи и принимает результат

2

работа на процесс внедрения технологии, что особенно актуально для внутренних заказчиков

не поставлен основной вопрос –
а зачем это нужно клиенту или заказчику?

цена на кассе не как ценник

СИТУАЦИЯ

Регулярно возникают ситуации, когда цена на кассе не соответствует ценнику в магазине



цена на кассе не как ценник

СИТУАЦИЯ

Регулярно возникают ситуации, когда цена на кассе не соответствует ценнику в магазине

РЕШЕНИЕ

Разрешаем кассиру пробивать товар по любой цене!



ТВОЮ ОШИБКУ НЕ ЗАМЕТИЛИ

СИТУАЦИЯ

Выявили, что в последней проданной партии дорогого масла был недолив



ТВОЮ ОШИБКУ НЕ ЗАМЕТИЛИ

СИТУАЦИЯ

Выявили, что в последней проданной партии дорогого масла был недолив

РЕШЕНИЕ

Сами вернули бонусами всем, кто купил из этой партии и извинились



коронакризис 2020

СИТУАЦИЯ Больше двухсот сотрудников стали не нужны, так как открытие новых магазинов оказалось под большим вопросом в будущем, а в тот момент вообще физически невозможно



коронакризис 2020

СИТУАЦИЯ Больше двухсот сотрудников стали не нужны, так как открытие новых магазинов оказалось под большим вопросом в будущем, а в тот момент вообще физически невозможно

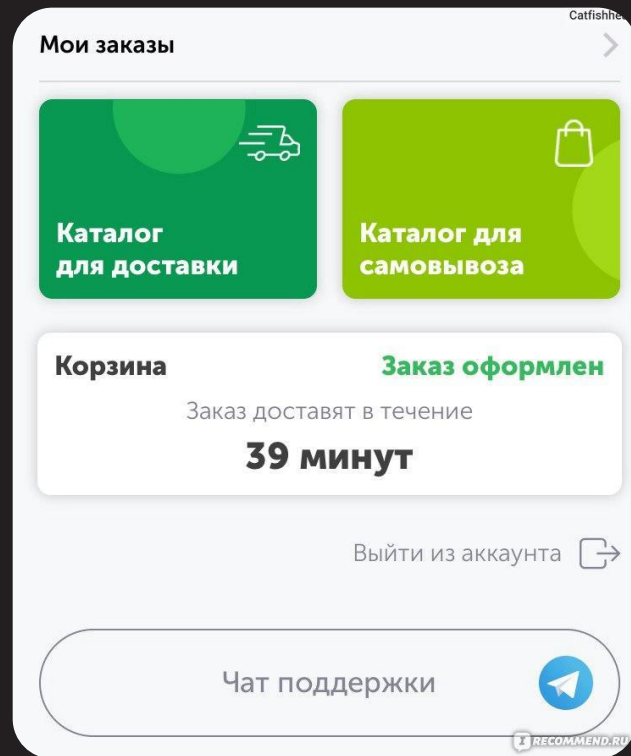
РЕШЕНИЕ Сохранили всех и предложили каждому поучаствовать в развитии доставки



МНОГО обращений

СИТУАЦИЯ

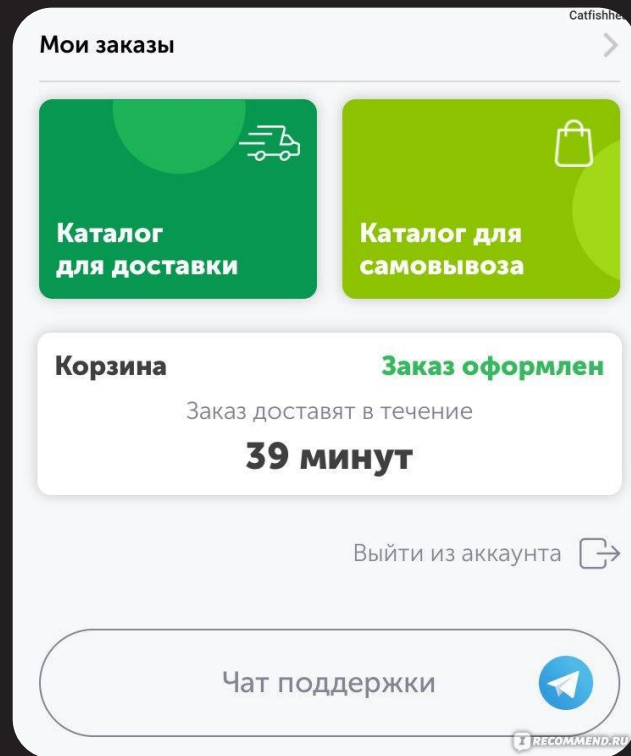
На один из магазинов пошло огромное количество жалоб покупателей



МНОГО обращений

СИТУАЦИЯ На один из магазинов пошло огромное количество жалоб покупателей

РЕШЕНИЕ Похвалили их за то, что помогли всем поставить приложение «Вкусвилл»



выработка стратегии

СИТУАЦИЯ

Вы месяц готовили данные, а на прошлой неделе 2 дня ушло на выработку стратегии по открытию новых магазинов. Вчера пришли данные эксперимента по расширению старых магазинов, который показал, что это выгоднее



выработка стратегии

СИТУАЦИЯ

Вы месяц готовили данные, а на прошлой неделе 2 дня ушло на выработку стратегии по открытию новых магазинов. Вчера пришли данные эксперимента по расширению старых магазинов, который показал, что это выгоднее

РЕШЕНИЕ

Мы тут же поменяли стратегию на новую. Ещё через две недели заработали первые дарки



сотрудник уже не тянет

СИТУАЦИЯ

Тебе все жалуются на сотрудника, который раньше был на хорошем счету, а теперь что-то уже не тянет



сотрудник уже не тянет

СИТУАЦИЯ

Тебе все жалуются на сотрудника, который раньше был на хорошем счету, а теперь что-то уже не тянет

РЕШЕНИЕ

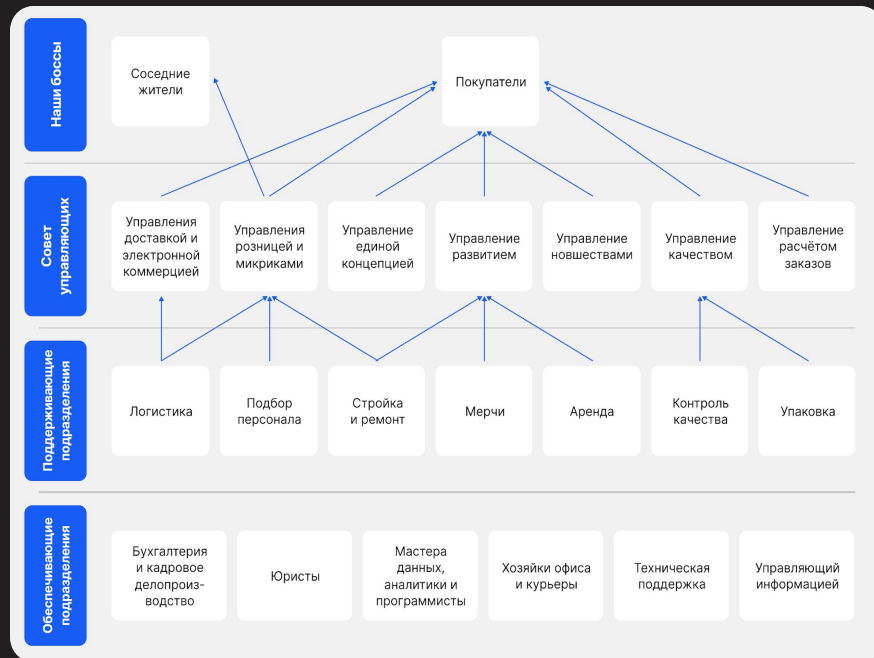
Задвоение!



КЛИЕНТЫ МЕШАЮТ РАБОТАТЬ

СИТУАЦИЯ

Бухгалтеры, юристы, кадровики и безопасники стали главными в компании



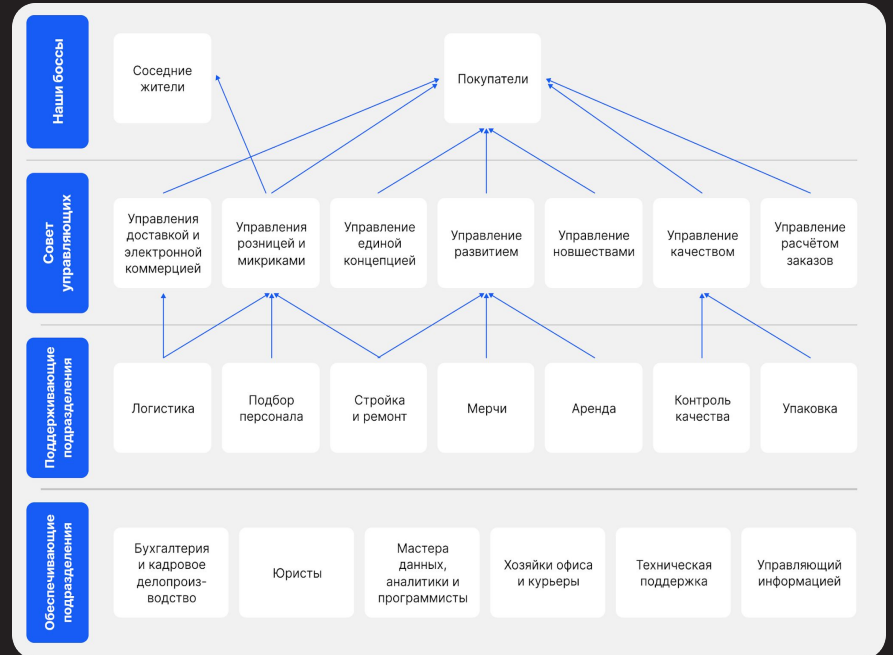
КЛИЕНТЫ МЕШАЮТ РАБОТАТЬ

СИТУАЦИЯ

Бухгалтеры, юристы, кадровики и безопасники стали главными в компании

РЕШЕНИЕ

Высший орган – только из руководителей подразделений, которые работают на клиента, а остальные только на подхвате



принципы для счастливой жизни (работы)

Про бизнес

Опциональность

Вместо использования одного варианта в любой ситуации, оставляем возможность для выбора и запуска альтернативных направлений

Избыточность

Вместо тотальной эффективности и нормирования мы используем резервы на запуск новых проектов и быстрого переключения на новые направления

Экспериментирование

Вместо планирования долгосрочных проектов проводим большое количество экспериментов и позволяем это делать всей компании

Про людей

Доверие

Вместо контроля и согласований позволяем принимать решения каждому сотруднику, наделяя его правами и ответственностью

Самостоятельность

Вместо иерархии и наращивания административного персонала даем командам инструменты самоуправления и поощряем командную инициативу

Человечность

Вместо принуждения и работы на износ мы формируем творческую синергию, вдохновляем сотрудников эволюционной целью, образуя сообщество единомышленников

... и еще один принцип: **не возводить принципы в абсолют**

а как доверять-то?

Превентивное доверие


Доверяй всем по умолчанию!

Прозрачность

Делись всем, что ты знаешь, и признавайся в том, чего не знаешь

Говорите о проблемах

Обсуждай и совместно ищи решение



**Из одного отдела на всю организацию -
как и за сколько времени происходит
переход на новую модель**

МОДЕЛЬ КОМПАНИИ ПО КЛИЕНТОКРАТИИ - 9 ЭТАПОВ

1	Выявить клиента или заказчика.
2	Найти боли, проблемы клиента или заказчика.
3	Определить ценность предложения для клиента или заказчика, построить стратегическую канву.
4	Сформулировать обещания клиенту или заказчику и метрики их выполнения.
5	Определить полномочия, оптимально договориться.
6	Сформулировать внутренние обещания, метрики. Сформировать эффективную команду, определить правила общения.
7	Рассчитать экономику команды и определить показатель эффективности.
8	Разработать мотивацию для каждого участника команды. Найти метрику успешности работы команды.
9	Прилаживать: экспериментировать, анализировать ошибки, улучшать на основе обратной связи.

чтобы свернуть горы...

нужно начать с маленьких камешков

Научиться говорить на одном языке

→ Пройти **Школу Стратегического лидерства**

Первые изменения

→ **одна сессия** с командой Beyond Taylor

Заметные изменения

→ **3-4 месяца** совместной работы

Счётные результаты

→ **6-12 месяцев** совместной работы

кого мы успели обучить – в цифрах!

ВКУСВИЛЛ

6 потоков, обучение прошли **133** человека
2 потока в процессе

ШСЛ онлайн и офлайн

- 3 внешних потока, 29 компаний, **60** человек (28 в процессе)
- 1 онлайн поток, 3 компании, 20 человек (101 в процессе)

ВУЗы

ФИЗТЕХ: обучение прошли 35 человек
РАНХиГС: обучение прошли 65 человек

Итог: сейчас обучено **более 300**
человек, в июне будет более 440!

остаемся на связи!

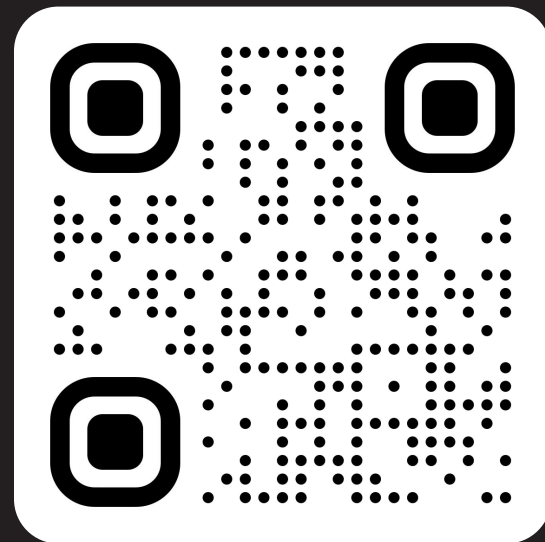
Нам важно, чтобы как можно больше компаний узнали о том, что можно управлять иначе. Не растрчивая ФОТ и нервные клетки руководителей

Если почувствуете жажду перемен, напишите нам.
Обещаем поддержать, дать удочку и научить рыбачить

**Николай
Попович**

 npopovich@beyond-taylor.com

 **+7 916 582-01-04**



tg: beyond_taylor