

**Клиентократия: система управления
эффективностью и прибыльностью
предприятия
Ориентация на ценности клиента**

28 ноября 2024 г

1 Что такое Клиентократия, как возникла и почему актуальна

2 Инструменты и принципы Клиентократии

3 Кейсы внедрения

Разбираемся в понятиях

Клиентоориентированность

это **про умение определить потребности клиента**, чтобы удовлетворить их

Клиентоцентричность

это **про выстраивание взаимоотношений** с клиентами, для их улучшения

Клиентократия

про **изменение структуры организации** для наилучшего принесения ценности клиентам

Клиентократия – это система управления организацией, в которой структура и процессы строятся от ценностей, которые мы даем нашим клиентам

Авторы методологии Клиентократии



Андрей Кривенко

- российский предприниматель и инвестор
- основатель компании ВкусВилл
- соучредитель фонда ТилТех
- родоначальник Beyond Taylor



Валера Разгуляев

- внедренец модели управления Beyond Taylor во ВкусВилл
- создатель портала biryuzovie.ru и автор книги «Бирюзовое управление на практике»
- партнёр Beyond Taylor



Николай Попович

- член совета управляющих ВкусВилл
- управляющий изменениями ВкусВилл
- основатель компании Beyond Taylor

Методология Клиентократии

Регулярные обновления
на основе новых данных и опыта

Школа стратегического
лидерства

Обратная связь от
руководителей
различных организаций
по применимости
подходов Клиентократии

Консалтинг

Практическое
применение и
адаптация методологии
для предприятий
различных отраслей
бизнеса, госбизнеса,
госпредприятий

Центр научной
экспертизы

Государственные
программы обучения
методики для студентов в
ведущих вузах: ВШЭ,
МФТИ

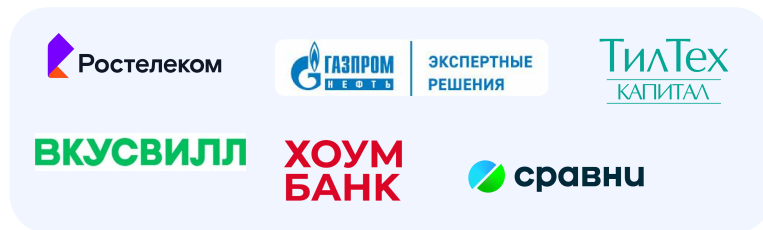
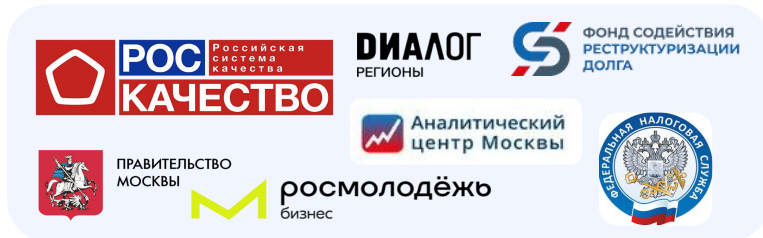
Научные исследования и
публикации

Оценка влияния
внедрения методологии в
организации

Экспертный совет

Постоянная обратная
связь по применимости
методологии от
руководителей разных
организаций госсектора

Кто уже идет в Клиентократию



Подход отличается от классического управления

TAYLOR

Компания – механизм,
где люди используются

Сегодня в Beyond Taylor – это:

- Обучение
- Консалтинг
- Сообщество предпринимателей,
внедряющих клиентократию в
своих бизнесах

BEYOND TAYLOR

Компания – живой организм
для раскрытия потенциала
людей.

Цель – максимизация пользы
для конечного потребителя.

Модель «Киневин»

КОМПЛЕКСНОЕ

- Причинно-следственные связи есть, но понятны только постфактум
- Управление через самоорганизацию
- Команда исследователей



Попробовать – изучить - действовать

СЛОЖНОЕ

- Причинно-следственные связи есть, но неочевидны
- Управление через цели
- Совет экспертов

Изучить – проанализировать - действовать

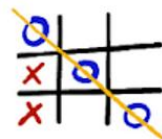
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

ХАОТИЧНОЕ

- Причинно-следственных связей нет
- Быстрые рискованные решения
- Авторитарный лидер



Действовать – изучить - действовать



ПРОСТОЕ

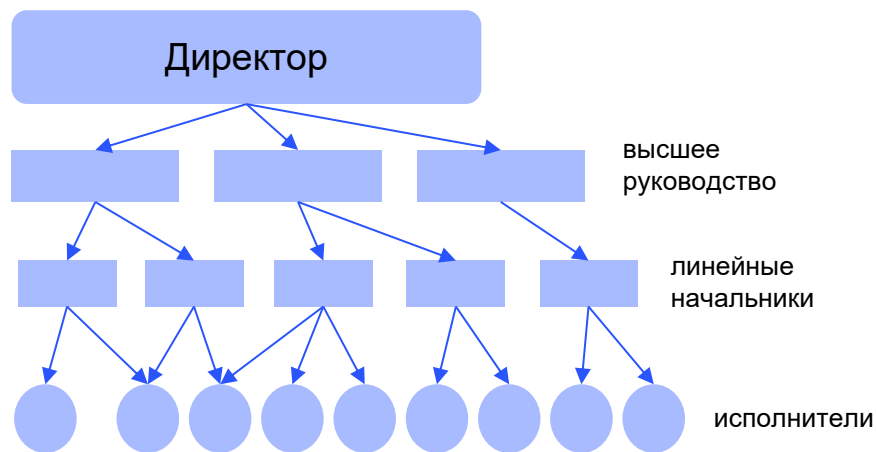
- Причинно-следственные связи есть и очевидны
- Командно-контрольное управление
- Неквалифицированный исполнитель

Изучить – классифицировать - действовать

Модель “Cynefin” описывает структурный подход к пониманию контекста принятия решений в различных ситуациях

Структура управления от клиента

Традиционный подход



Клиентократия



Результат подхода во ВкусВилл

Полезная еда для здорового питания доступна каждому

2 200+
магазинов

167
городов

170+
дартсторов

300+ млрд
выручка

13,3 млн
клиентов

450+ тыс
заказов в день

- Ежегодный средний рост **более 30%**

Открытие первых Избёнок, специализирующихся на молочной продукции

Запустили собственную доставку

Начали осваивать новые страны

2009
год

2020
год

2024
год

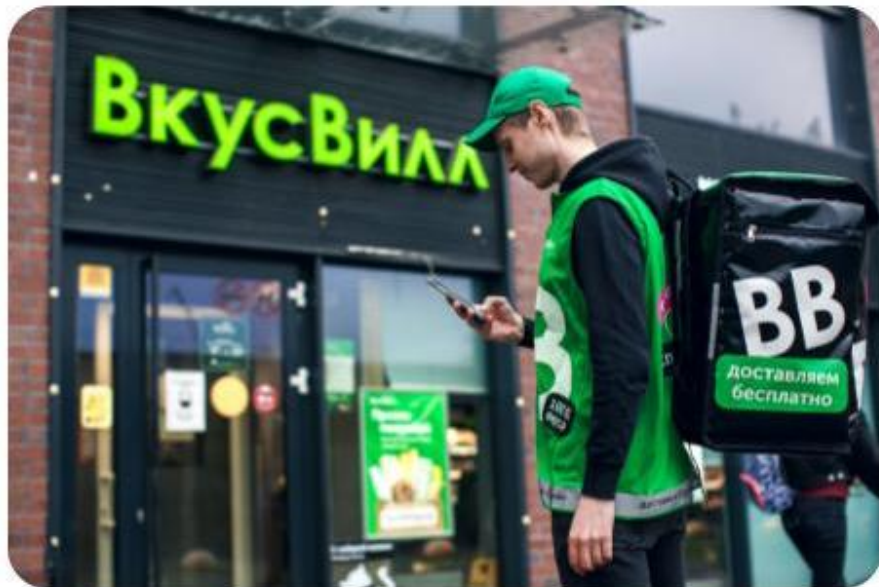
2012
год

2023
год

Запуск магазинов ВкусВилл с расширенным ассортиментом

Онлайн больше 50% бизнеса

Численные **результаты** такого подхода



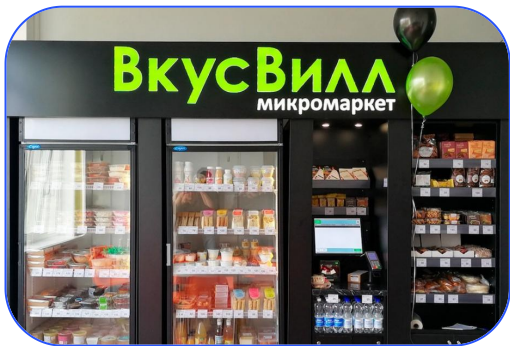
Затраты на управление **около 10%**
от ФОТ, или **около 1% от выручки**
вместе с отчислениями!

За полгода вошли **в первую тройку**
по доставке продуктов в России

Недостача при инвентаризации
0,5%!

Кейс: развитие внутреннего предпринимательства Вкусвилл

примеры проектов сотрудников



Микромаркеты

персональный мини-магазин ВкусВилл в офисе компании

Выручка за 2023 год \approx **1,8 млрд.руб.**
Количество микромаркетов — **564**



Кафе в магазинах ВВ

дополнительный сервис для покупателей магазинов

Выручка за 2023 год \approx **3 млрд.руб.**
Количество кафе — **328**



Сгоряча

доставка горячей еды, приготовленной на дарккитчен

Выручка за 2023 год \approx **1,8 млрд.руб.**
Количество кухонь — **93**

Частые запросы предпринимателей

- 1. Недостаточные темпы роста** (а то и вовсе отсутствие роста),
- 2. Или, наоборот, – очень быстрый рост**, за которым «не поспевает» руководство. Теряется качество людей и продукта/услуги.
- 3. Перегруженность собственника.** Много вопросов замкнуто на нем. Нет времени на другие проекты, которыми хотелось бы заниматься.
- 4. Безынициативные сотрудники.** Не принимают решений, по каждому пункту приходят спрашивать мнение начальника.
- 5. Потеря живой, естественной культуры.** «Мы из стартапа превращаемся в какой-то банк»
- 6. Рассинхрон в команде собственников/руководителей.** Лебедь, рак и щука.
- 7. Снижение качества, рост числа недовольных клиентов.**
- 8. Непонимание, как выиграть конкурентную борьбу.** За счет чего **отстроиться от конкурентов.**
- 9. Высокие затраты на управление.**

Ключевые преимущества подхода по словам клиентов

1

Поворот к клиенту. Возможность понять своего клиента и работать именно для него

«Мы внедрили организационную структуру, которая шла от покупателя, а не от руководителя. Это на самом деле очень сильно поменяло взаимодействие внутри организации даже на тот момент.»

2

Прозрачность процессов и коммуникаций

«Когда мы начали приглашать наемных управленцев, они закрыли все. Ничего не понятно, что происходит. Сейчас прозрачность не только во взаимодействии, но и в цифрах, и везде»

3

Поддержание сильной инициативной топ-команды

«Очень креативные люди, которые в компании есть, постоянно бегали к своим руководителям. Просто бегали и выпрашивали что-то или просили советы. И в итоге они просто становились какими-то беспомощными»

Преимущества Клиентократии для бизнеса

Сотрудники получают возможность сформировать **четкое представление о клиенте**, посмотреть на свою работу глазами клиента и разобраться, **какие именно действия приносят результат клиенту** и понимание своего влияния на результат

Благодаря обратной связи от клиента и экспериментированию, сотрудники **улучшают рабочие процессы и продукцию и услуги для клиента**

За счёт большей самостоятельности в принятии решений создаётся **вовлекающая среда в бизнесе**, что способствует **более высокой мотивации сотрудников**

Процесс работы становится человечнее – формируется комфортная рабочая среда, способствующая развитию и раскрытию талантов каждого сотрудника

Принципы и инструменты Клиентократии

Принципы Клиентократии

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 мотивацию.

человечность

Вместо принуждения и работы на износ мы формируем творческую синергию, вдохновляем сотрудников эволюционной целью; формируем целое, суммируя разное.

... и ещё 1 принцип: **не возводить эти 6 принципов в абсолют ;)**

Есть разные подходы к клиенту

Путь долгих согласований и преодоления внутренних барьеров - ориентир на **удовлетворенность организации**

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

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

Путь долгих согласований



Ситуация: покупатель дома обнаруживает что сыр испорчен. Пишет в чат приложения

1

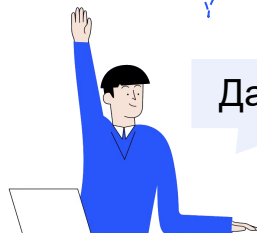
Что видит клиент

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

Что происходит внутри компании

(!) Не все подразделения клиентоцентричны: у них может быть совершенно другой фокус и KPI

- Заставили клиента приехать в магазин с товаром и чеком
- Проверяем качество товара и документы
- Задача - главное не принять товар
- Просим клиента доказать и отстоять свою позицию
- Возможно, отправим на экспертизу
- Будем обмениваться канцелярскими письмами, что меры приняты



Да ну вас...

Путь от клиента



Ситуация: покупатель дома обнаруживает что сыр испорчен. Пишет в чат приложения

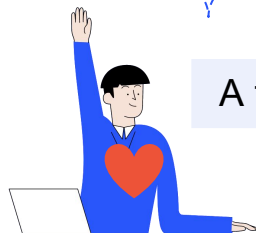
2

Что видит клиент

- Пришел возврат средств на карту
- Без визита в магазин и доказательств
- По итогам выяснения обстоятельств возвращаемся 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?

Пример пути от клиента и не от клиента



Инструменты Клиентократии

01. Эволюционная цель

02. Совет управляющих

03. Автономные команды

04. Система обещаний

05. Стратегическая канва

06. Прозрачность

07. Сопричастность к результату

08. Черный ящик

09. Общение напрямую (P2P)

10. Развитие через эксперименты

11. Задвоение

**Внедрение всех инструментов дает максимальный эффект,
но это не мешает внедрить один или несколько инструментов**

9 этапов внедрения Клиентократии

- 1 Определить своего клиента или заказчика
- 2 Найти боли, проблемы клиента или заказчика
- 3 Определить ценностное предложение для клиента или заказчика, построить стратегическую канву
- 4 Сформулировать обещания клиенту, определить метрики оценки их выполнения и необходимые полномочия
- 5 Сформировать внутренние обещания, договориться о полномочиях для их выполнения
- 6 Создать Совет управляющих и автономные команды
- 7 Рассчитать экономику команд и разработать мотивацию для каждого ее участника
- 8 Установить показатель успешности работы команды
- 9 Прилаживать: экспериментировать, анализировать ошибки и улучшать на основе обратной связи

Принципы обещаний



Сотрудник берет на себя обещание что-то сделать – значит, принимает на себя ответственность за результат выполненной работы



Сотрудник берет на себя обещание только после того, как получает для его выполнения **все необходимые полномочия и ресурсы**, чтобы выполнять это обещание без согласования с кем-либо

Кейсы применения Клиентократии

Клиентократия в разных отраслях

IT

образование

услуги

гос. сектор

финтех

логистика

производство

медицина

HoReCa

ритейл

промышленность

торговля

Кейс: Роскачество

Запрос:

- внедрение отдельных инструментов управления в рабочие процессы организации (на старте)
- поэтапное внедрение новой модели управления

Результаты внешней диагностики:

- высокая интенсивность рабочих задач, отсутствие нормального распределения времени
- снижение вовлеченности и потеря эффективности команды
- увеличение объемов отчетности и согласований
- сложности взаимодействия между подразделениями
- непонимание сотрудниками ключевой ценности работы организации
- сложности реализации отдельных направлений

Решения:

- внедрение отдельных инструментов Клиентократии
- проведение стратегической сессии по Эволюционной цели
- запуск клиентского исследования

Результат:

40% -> 14%

снизилась текучка персонала

x2

увеличилось число желающих работать в организации

66% -> 88%

увеличилось число тех, кто прошел испытательный срок

- отсутствие трудовых споров
- сокращение отчетности и бюрократических процедур
- повышение уровня ответственности и самостоятельности у лидеров проектов
- переход на гибридный формат работы

Медицинские услуги

Предпосылки проекта

- Количество сотрудников свыше 1500 чел.
- Вытащить первых лиц компании из операционки (рутина не позволяла уделять время стратегическим задачам)
- Повысить инициативность и вовлеченность топ-менеджмента
- Разграничить зоны ответственности членов органа управления
- Отойти от спуска решений "сверху"
- Повысить скорость и эффективность принятия решений (много согласований и регламентаций + решения принимались без учета клиентской обратной связи)
- Ввести практику развития через эксперименты

Запрос возник в связи со снижением качества оказываемых услуг и замедлением темпов роста компании

Перечень инструментов и инициатив для внедрения

Совет Управляющих:

- распустили старый орган правления (аналог совета директоров)
- запустили Совет Управляющих, состоящий из гипотетических держателей корневых ценностей
- внедрили мотивацию СУ

Промежуточные результаты проекта

- У сотрудников поддерживающих команд снизился уровень операционной загрузки
- Метрики клиента изменились в лучшую сторону (снизилось до 0% негативная ОС от клиента, вырос % положительной ОС)
- Положительная динамика по клиентским метрикам: негативная обратная связь от клиента снизилась до 0%, наметился уверенный рост % положительной обратной связи

Качественные изменения

- Члены Совета Управляющих сейчас не занимаются операционкой и демонстрируют БОльший уровень доверия к сотрудникам на местах в выборе инструментов
- Перешли от единоличного (авторитарного) принятия решений к коллегиальному
- Повышение инициативности как лидеров команд, дающих ценность клиентам, так и линейных сотрудников: наблюдается общий рост количества идей и инсайтов. Также - получилось замотивировать сотрудников больше думать про развитие бизнеса
- Научились говорить о задачах и планах на языке цифр вместо того, чтобы копировать удачные действия конкурентов
- Получилось сохранить качество услуг компании при масштабировании (чтобы лидеры были в этом заинтересованы)
- Появился инструмент для проверки гипотез по развитию продуктов / услуг, исходя из обратной связи от клиента: служба заботы ведет регулярную работу с трудностями как пациентов, так и медперсонала
- Внедрили практику экспериментов в компании, определили статьи и размер финансов для ежемесячных "экспериментов без согласования" вместо того, чтобы сразу запускать решения на уровне всей компании без тестирования подхода. Первый же эксперимент (...) позволил решить проблему дефицита мед.персонала вопреки несезону и санкциям

Кейс: Компания нон-фуд ритейл

Запрос клиента

- "Полечить" зоны ответственности между командами
- Разгрузить основателей и топ-команду от операционной деятельности
- Ускорить запуск проектов

Что сделали

- Провели диагностику
- Сформулировал и эволюционную цель
- Создали совет управляющих
- Внедрили систему обещаний для управляющей команды

Что делаем сейчас

Внедряем систему обещаний для автономных команд

Какой эффект?

- За год по выручке выросли на 44%, по прибыли на 30%
- Добились чистоты данных по остаткам складов, в ходе работы с отчетом, разобрали все склады, по каждому определили ownеров
- Запустили создание единого дашборда для отслеживания всех клиентских и внутренних метрик
- Команды разработки переходят в продукт, в целевой картине разработка в PL именно продуктовых команд

Кейс: финтех

Предпосылки проекта

- Штат компании стремительно вырос
- Появились сложности в управляемости компанией
- Сотрудники не понимают приоритетность проектов и глобальную цель компании
- Потеря эффективности компании
- Снижение темпов роста
- Резкое падение вовлеченности сотрудников
- Рост оттока цифровых талантов
- Команды «закрыты внутри себя»
- Слабая внутренняя коммуникация и обратная связь
- Культура «отсутствует», мотивация непрозрачна
- Команды не живут проектами, «тянут гир»

Перечень инструментов и инициатив для внедрения

- Внедрить Эволюционную цель
- Создать Совет управляющих
- Внедрить систему обещаний на базе ключевых ценностей
- Локализовать ответственность по командам, выстроить систему обещаний
- Синхронизовать стратегию по развитию аналитики
- Настроить прозрачную систему мотивации
- Настроить бизнес-процесс сбора и запуска инициатив сверху вниз
- Внедрить бизнес-процесс по запуску и реализации проектов
- Организовать внутренний «рынок» между продуктовыми, клиентскими и сервисными командами

Промежуточные результаты проекта

- Сформирована с нуля продуктовая команда с 10 т. ежедневными пользователями и 8 млн. выручки в месяц (акт. на 04.23)
- Заморожены и закрыты убыточные проекты и продукты, перераспределены ресурсы между командами, внедрена прозрачная аллокация расходов на команды
- Продукт, который одним из первых перестроился по модели Beyond Taylor, стал самым крупным по выручке за всю историю компании. Рост с 800 млн.руб. до 4,2 млрд. руб в 2023 году.

Остаёмся на СВЯЗИ



Лидия Макшейн

lmcshane@beyond-taylor.com

+7 (925) 506-88-12

больше кейсов <https://beyond-taylor.com/cases>