

Российские
и мировые эксперты,
практики и кейсы

 SKOLKOVO
Московская школа
управления

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

КАК УСПЕШНО
ПРОВЕСТИ ПЕРЕМЕНЫ
В БИЗНЕСЕ

13 рецептов трансформации

Марина Починок
Павел Алферов

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

МИФ

- Вроде все делаю правильно, но ничего не меняется.
- Хочу заставить людей поменяться, а они не меняются! *Это наше любимое* ☺

Если хотя бы в одной из этих ситуаций вы узнали себя, то будьте уверены: вы не одиноки!

Начнем с реальной истории. Все кейсы в этой книге настоящие. Некоторые настолько настоящие, что мы даже не называем имен и компаний. Это исключительно для того, чтобы люди не огорчились, а компании не возмутились, что мы знаем, как все было на самом деле...

Итак.

Зима 2021 года. При взгляде из сегодняшнего дня прямо спокойное время: ковид уже закончился, геополитические потрясения еще не начались. Наш герой, назовем его Василий, выходит на работу директором по аналитике в управляющую компанию «РФ-Капитал». Это одна из крупнейших российских компаний, управляющих финансовыми активами, она входит в топ-5 российского рынка. «РФ-Капитал» — российская «дочка» одной из самых продвинутых банковских групп. Компания с сильной корпоративной культурой, выстроенной по западным стандартам: прозрачные процессы, четкие регламенты работы, грамотные руководители, профессиональные сотрудники. По объему активов под управлением компания занимает пятое место в стране, доля рынка около 10%. Акционеры ставят дерзкую цель: 20% и выше.

Василий приходит на конкретную задачу: запустить департамент аналитики и перевести компанию с экспертных решений на решения, основанные на данных (data-driven). И надо сказать, что Василий — идеальный человек для этой задачи: у него десять лет опыта в крупных международных финансовых компаниях по теме работы с данными. Он все отлично знает про технологии: сервера, системы и процессы.

И в целом ему все понятно: нужно нанять команду, построить хранилища данных, собрать дашборды, обучить пользователей.

У Василия за плечами богатый опыт, у компании серьезные ресурсы. Сложностей быть не должно.

Первая задача, поставленная перед Василием: разобраться со статистикой оттока клиентов. Половина из них закрывает инвестиционный продукт через год после покупки. Дело в том, что управляющая компания фактически живет за счет чужих средств, оставленных у нее под управлением, взимая с них небольшую годовую комиссию. Это как арендная плата: чем дольше арендатор живет в квартире, тем больше получает хозяин. Когда каждый второй съезжает через год, доход падает вдвое по сравнению с тем, что компания могла бы заработать. И еще это означает простую вещь: без удержания клиентов поставленная цель в 20% доли рынка не достижима в принципе.

Почему так происходит, почему клиенты уходят, в компании толком никто не знает. У каждого руководителя подразделения есть свои оценки, свои результаты опросов, свои идеи и предположения. И каждый горячо их защищает. Единой точки зрения нет, и не просматриваются шансы, что она появится. Но так было до появления Василия — он призван все исправить.

Василий собирает команду и идет строить хранилище данных. И тут начинается странное: у него на пути одна за другой возникают невидимые, но вполне реальные стены.

Стена первая. Команда инфраструктуры и информационной безопасности не понимает технологий, на которых принято строить современные аналитические платформы, — там много технических нюансов. Им проще заблокировать проект, чем разбираться. На все аргументы про важность проекта и стратегические цели компании ответ один: «У нас такие технологии не используются, надо специально долго разбираться. Так ставить не можем. Кто будет отвечать, когда это все разломают злые хакеры?» Василий неделя за неделей пытается договориться: пишет справки, проводит встречи, присылает технические обзоры. Безрезультатно. Дело сдвинулось только после прямого распоряжения



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:

