

25 моделей MBA Need-to-Know

Джулиан Биркиншоу и Кен Марк



Издательство «Олимп-Бизнес»
Москва, 2020

Оглавление

Об авторах / vii

От авторов / viii

От издателей / ix

Введение / xi

Часть 1. Управление / 1

1. Управление изменениями: модель восьми шагов Коттера / 5
2. Когнитивные искажения при принятии решений / 11
3. Эмоциональный интеллект / 17
4. Ведение переговоров: использование наилучшей альтернативы обговариваемому соглашению (BATNA) / 23
5. Метод оценки «360 градусов» / 29

Часть 2. Маркетинг / 35

6. Многоканальный маркетинг / 39
7. Модель «4Р» в маркетинге / 45
8. Стратегии ценообразования: динамическое ценообразование / 51
9. Жизненный цикл продукта / 57
10. Сегментация и персонализированный маркетинг / 63

Часть 3. Стратегия / 69

11. Матрица BCG / 73
12. Стратегия голубого океана / 81
13. Ключевые компетенции и ресурсы компании / 87
14. Анализ пяти сил / 93
15. Теория игр: дилемма узника / 101

Часть 4. Инновации и предпринимательство / 107

- 16. Дизайн-мышление / 111
- 17. Подрывные инновации / 117
- 18. Бережливый стартап / 125
- 19. Открытые инновации / 133
- 20. Сценарное планирование / 139

Часть 5. Финансы / 147

- 21. Модель оценки капитальных активов / 151
- 22. Планирование капитальных вложений / 157
- 23. Анализ коэффициентов / 165
- 24. Оценка стоимости компании / 171
- 25. Средневзвешенная стоимость капитала / 185

Полезные книги / 193

Глоссарий терминов / 197

Именной указатель / 203

Предметный указатель / 205

часть

ПЕРВАЯ

Управление

Управление — искусство организовывать работу других людей для решения поставленных задач. Оно подразумевает изыскание и направление ресурсов на достижение желаемых результатов. В этой части книги мы расскажем о моделях и методах, которые помогут более эффективно выполнять функции руководителя.

Что именно делают менеджеры? Во-первых, они принимают решения об оптимальном распределении человеческих и материальных ресурсов. Существует множество вспомогательных аналитических инструментов, в том числе дерево принятия решений и анализ чистой приведенной стоимости, но здесь мы сосредоточимся на поведенческой стороне вопроса. Как правило, принятие решений — это не настолько рациональный процесс, насколько нам кажется. Одну из глав мы посвятили **когнитивным искажениям при принятии решений**. В ней объясняется, почему люди часто ошибаются, когда делают скоропалительные выводы, и как можно преодолеть когнитивные искажения, чтобы научиться принимать более правильные решения. Мы также включили сюда главу о **методах ведения переговоров**, где уделяем особое внимание **наилучшим альтернативам обговариваемому соглашению** как подходу к принятию решений при обсуждении условий сотрудничества.

Кроме того, значительную роль в успешном управлении играет умение мотивировать людей, чтобы они взялись за работу и выполнили ее хорошо. Сложность в том, что каждый человек имеет свой собственный набор мотивирующих факторов, и то, что сработало с одним, не обязательно подействует на других. Поэтому одна из глав посвящена **эмоциональному интеллекту** — пониманию людей и установлению контакта с ними.

Наконец, нельзя было не затронуть вопрос управления изменениями. В больших организациях существуют стандартные, рутинные процедуры работы, с которыми все свыклись, и двигаться по проторенной дорожке довольно легко. А вот если нужно с нее свернуть, начинаются трудности. Мы рассмотрим широко

известный подход к решению этой непростой задачи — **восемь шагов управления изменениями Джона Коттера**.

Мы часто различаем управление и лидерство, где управление — способ добиться выполнения задачи силами других людей, а лидерство — процесс социального влияния. Каждый руководитель должен быть и управленцем, и лидером, так как эти понятия дополняют друг друга. Но стать эффективным лидером очень непросто, поскольку в основе лидерства лежит восприятие человека окружающими, и на первое место выходит умение понимать себя, а не только своих сотрудников. Отчасти, как мы уже писали, эта тема тесно связана с эмоциональным интеллектом, отчасти — с умением прислушиваться к мнению других людей. А потому последняя модель, о которой мы расскажем и которую всё чаще используют лидеры, стремящиеся осознать свои сильные и слабые стороны, — **метод оценки «360 градусов»**.



Управление изменениями: модель восьми шагов Коттера

Реализация программы изменений в организации обычно сопряжена со значительными трудностями, и, как правило, чем больше компания, тем сложнее задача. На эту тему написано множество работ, среди которых наиболее ярко выделяется модель восьми шагов Джона Коттера.

Целесообразность изучения темы

- Чтобы внедрить изменения в организации (обновить формальную структуру, IT-систему, подход к обслуживанию клиентов и т. п.).
- Чтобы понять, почему предыдущие попытки изменений провалились, и найти варианты исправления ошибок.

Истоки

Проблема внедрения изменений существует с момента возникновения первой организации. Однако современный взгляд на этот вопрос сформировался лишь тогда, когда исследователи стали задумываться о поведенческом аспекте деятельности и поняли, что сотрудники могут противиться изменениям, в которые не верят.

Например, Курт Левин, работавший в 1940-х годах в Массачусетском технологическом институте, показал, насколько важно перед внедрением изменений дать сотрудникам возможность посмотреть на привычные вещи под другим углом зрения.

Первые попытки применить системный подход к управлению изменениями были сделаны в послевоенные годы, часто с подачи консалтинговых компаний типа McKinsey и Boston Consulting Group (BCG). Затем, в 80-е и 90-е годы прошлого века, над процессом велась работа по структурированию и формализации. Самая, пожалуй, известная модель — «восемь шагов изменений» — была предложена профессором Гарвардской школы бизнеса Джоном Коттером. Кроме того, из общей массы выделяются такие концепции, как «четыре комнаты изменений» Класа Янсена и «колесо изменений» Розабет Мосс Кантер.

Основные факты

Управление изменениями — сложная задача отчасти потому, что кажется простой. Нельзя недооценивать силу инерции: для человека вполне естественно с подозрением относиться ко всему, что может подорвать статус-кво. Руководители, разрабатывающие стратегию организации, часто осознают риски и видят благоприятные возможности гораздо яснее остальных сотрудников, и одна из важнейших задач в переходный период — объяснить персоналу, почему изменения необходимы. Именно поэтому все восемь шагов в модели Джона Коттера связаны с людьми: они помогают сотрудникам принять планируемые изменения и соответствующим образом скорректировать свой подход к работе. Вот эти шаги (совершать их следует в указанном порядке):

- 1 создать ощущение необходимости;
- 2 сформировать команду единомышленников;
- 3 сформулировать новое видение;

- 4 распространить новое видение;
- 5 устранить препятствия;
- 6 оперативно достичь первых результатов;
- 7 закрепить успех;
- 8 закрепить изменения в корпоративной культуре.

Применение

Коттер подробно описывает все этапы процесса. Конечно, многое зависит от конкретных обстоятельств, и руководитель должен быть готов внести в программу изменений необходимые коррективы, исходя из возникающей реакции. Ниже мы кратко остановимся на каждом из восьми шагов.

Шаг 1: создать ощущение необходимости

Нужно убедить сотрудников организации в том, что определенные проблемы или благоприятные возможности требуют внимания. Именно с этой целью Стивен Элоп, генеральный директор корпорации Nokia в 2012 году, призывал всех задуматься о «горящей платформе», на которой оказалась компания, и о потенциальной необходимости кардинального изменения бизнес-модели.

Кроме того, полезным инструментом может стать открытый диалог с персоналом о тенденциях рынка. Часто актуальной информацией располагают те сотрудники, которые непосредственно общаются с клиентами. По мере того как всё больше людей в компании начнет говорить о необходимости перемен, возникнет и ощущение срочности, которое будет подпитывать само себя.

Шаг 2: сформировать команду единомышленников

Как руководитель, вы возглавите реализацию программы изменений, но без некоторой помощи вам не справиться. Нужно

привлечь людей, которые имеют определенное влияние в организации и готовы работать вместе с вами. Искать можно на всех уровнях — не обязательно действовать с оглядкой на традиционную корпоративную иерархию. Важно одно: они должны открыто поддерживать идею перемен и активно продвигать ее среди коллег.

Шаг 3: сформулировать новое видение

Люди представляют себе будущее по-разному. Ваша задача как лидера — создать четкое видение и донести его до сотрудников, чтобы они поняли, что именно даст новая система, насколько она отвечает их интересам и что требуется лично от них. Вам не нужно делать это в одиночку: привлечите ключевых сотрудников уже на этом этапе, и вы ускорите дальнейшее внедрение изменений, поскольку люди почувствуют сопричастность и, осознавая свой вклад, будут больше заинтересованы в успехе.

Шаг 4: распространить новое видение

В большой организации руководителю крайне сложно донести нужные сведения до каждого рядового сотрудника из-за множества разделяющих их иерархических ступеней. Для эффективного распространения информации уделяйте время выступлениям, используйте разные средства коммуникации, организуйте работу в этом направлении через своих непосредственных подчиненных.

Шаг 5: устранить препятствия

Даже если видение хорошо сформулировано, а информация успешно доведена до сведения персонала, это еще не гарантирует

успеха. Среди сотрудников всегда найдутся противники изменений, а в системе — препятствующие факторы. Вам придется активно работать над устранением помех и наделять соответствующими полномочиями людей, которые помогают претворять видение в жизнь.

Шаг 6: оперативно достичь первых результатов

Время концентрации внимания человека непродолжительно, поэтому важно как можно раньше предоставить людям веские доказательства того, что вы движетесь в правильном направлении, — обычно в течение нескольких месяцев. Руководство иногда заранее (до начала реализации программы изменений) готовит почву для первых видимых результатов — эта маленькая хитрость, как правило, оправданна, поскольку задает нужный импульс.

Шаг 7: закрепить успех

Коттер пишет, что многие проекты изменений провалились, поскольку победу праздновали слишком рано. Первые результаты важны, но нужно и дальше внедрять улучшения, иначе компания может скатиться обратно к старым методам работы.

Шаг 8: закрепить изменения в корпоративной культуре

Наконец, чтобы изменения прижились, они должны стать частью ежедневной работы. Это значит, что их нужно закрепить в корпоративной культуре: рассказывать о процессе изменений и о том, благодаря чему он прошел успешно; выражать признательность тем, кто претворял новое видение в жизнь; говорить о соответствующих идеалах и ценностях при приеме на работу и обучении персонала.

Практические рекомендации

Главное в управлении изменениями — завоевать доверие людей и добиться сравнительно небольших перемен в их поведении. По словам Коттера, ваша задача как руководителя — найти с сотрудниками взаимопонимание на эмоциональном уровне. Они должны «увидеть» будущий результат нововведений (понять, какие насущные проблемы будут решены) и «почувствовать» его (получить эмоциональный заряд, который мотивирует их) — так вы добьетесь необходимой реакции.

Подводные камни

Модель Коттера прекрасно работает, если инициатива идет «сверху вниз», то есть руководители компании готовы к переменам и понимают, в каком направлении нужно двигаться. Однако, к сожалению, есть организации, в которых ситуация складывается иначе и, соответственно, модель Коттера не работает. Таким организациям необходима либо смена лидера, либо запуск процесса изменений «снизу вверх».

Дополнительные материалы

Подробнее о четырех комнатах изменений см.: www.claesjanssen.com

R. M. Kanter. *The Challenge of Organizational Change: How companies experience it and leaders guide it.* — New York: Free Press, 1992.

J. Kotter. *Leading Change.* — Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996. [Рус. изд.: Дж. П. Коттер. *Впереди перемен.* — М.: Олимп-Бизнес, 2017.]

Когнитивные искажения при принятии решений

Когнитивное искажение — это нерациональный способ восприятия информации и основанные на нем действия. Например, вы принимаете на работу человека лишь потому, что он учился с вами в одной школе. Когнитивные искажения очень разнообразны и могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия, — поэтому важно понимать, как они работают.

Целесообразность изучения темы

- Чтобы понять, каким образом мы на самом деле принимаем решения, и найти способы улучшить их эффективность.
- Чтобы разобраться в том, на основе чего формируют мнение собеседники во время переговоров.
- Чтобы влиять на процесс принятия решений в организации.

Истоки

Изучение когнитивных искажений имеет долгую историю, однако признанными основоположниками этого направления считаются психологи Амос Тверски и Даниэль Канеман. В 60-х годах прошлого века, задавшись вопросом, почему мы часто принимаем

ошибочные решения, они провели исследование. В то время широкое распространение имела теория рационального выбора, согласно которой люди делают логические и рациональные выводы из имеющихся данных. Но Тверски и Канеман убедительно доказали, что такое суждение ошибочно. Например, перспектива потерять тысячу фунтов стерлингов заставляет человека осторожничать, в то время как возможность выиграть ту же сумму толкает его на риск. Этот факт, наряду со многими другими, позволил им совершенно по-новому взглянуть на механизм принятия решений. Люди не применяют алгоритмы, подобно компьютеру. Им свойственен *эвристический подход*, то есть использование общих правил: данный метод прост, но нередко приводит к ошибкам.

Эксперименты Канемана и Тверски положили начало целому потоку исследований, которые вышли далеко за рамки психологии и затронули многие другие дисциплины, в том числе медицину и политологию. Концепция когнитивных искажений легла в основу поведенческой экономики, а в 2002 году Канеману была присуждена Нобелевская премия за достижения в области экономических наук.

Основные факты

Когнитивные искажения — это общий термин, описывающий механизмы работы человеческого сознания, которые могут привести к нарушениям восприятия, а также ошибкам в суждениях и выводах.

Когнитивные искажения бывают разными. Некоторые влияют на процесс принятия решений: например, в группе люди по умолчанию склоняются к общему мнению (групповое мышление) или не могут правильно интерпретировать имеющиеся данные (эвристика репрезентативности). Другие — на формирование личных суждений: часто встречается завышенная оценка вероятности какого-либо события из-за наличия необоснованно

связываемых с ним факторов (иллюзорная корреляция). Третьи — на работу памяти: так, воспоминания людей о прошлом во многих случаях определяются их сегодняшними взглядами (кажущееся постоянство). Четвертые — на личную мотивацию: примером может служить стремление к положительному самовосприятию (эгоцентрическое искажение). Далее в таблице приведены самые распространенные когнитивные искажения.

Применение

Использовать когнитивные искажения — значит помнить об их существовании и предупреждать возникновение неблагоприятных побочных эффектов. Например, на деловой встрече вас просят решить, продолжать ли работу над предложением по запуску нового продукта. Зная о когнитивных искажениях, вы зададите себе несколько вопросов:

- Есть ли причина полагать, что люди, дающие рекомендацию, из-за предвзятости подтверждения ошибаются в оценке размера потенциального рынка или при помощи эффекта обрамления пытаются манипулировать мнением группы?
- Был ли вопрос рассмотрен со всех сторон? Имели ли люди возможность высказать опасения? Была ли изучена вся релевантная информация? Не были ли проигнорированы непопулярные точки зрения?

Теперь ваша задача — свести к минимуму влияние искажений, которые, как вам кажется, могли вклиниться в процесс. Например, если вы считаете, что представленные сведения не являются полными, привлечите для сбора информации независимого эксперта. Если вы полагаете, что соглашение было достигнуто слишком быстро, попросите участников привести контраргументы. Помните: одна из главных функций председателя