

12+ антон калабухов

# ПРИЗМЕННАЯ СТРАТЕГИЯ



модель мышления нового  
поколения руководителей

**Антон Сергеевич Калабухов**  
**Призменная стратегия.**  
**Модель мышления нового**  
**поколения руководителей**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=66646362](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66646362)*

*ISBN 9785005552716*

**Аннотация**

Часто считается, что стратегическое мышление – дар, данный лишь избранным. Эта книга показывает, что навыкам такого мышления можно научиться так же, как и любым другим. Автор объединил наиболее эффективные фреймы мышления и наглядно показал, как внедрить каждый в жизнь, а потом оценить результат. «Навыки, необходимые для стратегического мышления» станут не только пособием для бизнесменов, планирующих развитие своих компаний, но и источником полезных знаний для любого системно мыслящего человека.

# Содержание

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| Введение                                | 6  |
| 1. Понять,                              | 29 |
| 2. Проанализировать, что где происходит | 47 |
| Конец ознакомительного фрагмента.       | 74 |

# Призменная стратегия Модель мышления нового поколения руководителей

**Антон Сергеевич Калабухов**

*Редактор* Марина Живулина

*Корректор* Анастасия Казакова

*Дизайнер обложки* Клавдия Шильденко

© Антон Сергеевич Калабухов, 2024

© Клавдия Шильденко, дизайн обложки, 2024

ISBN 978-5-0055-5271-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

#

#

#

#

#

Книга описывает методику, с которой читателю будет наиболее удобно работать в онлайн-формате, ссылка на доску

со всем фреймом будет в конце книги.

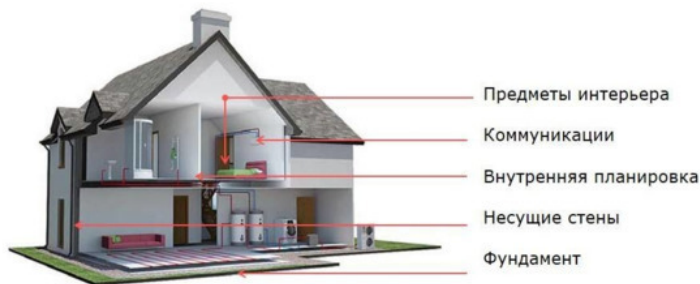
# Введение

## НАВЫКИ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

Чтобы думать стратегически, необходимо «видеть полную картину». Для этого нужно связать два фактора: креативное мышление, которое базируется частично на интуиции, подсознательных решениях в большей степени, и логическое, которое также частично интуитивно, но более «оцифровано», подчинено правилам. Поэтому стратегическое мышление, то есть в какой-то степени способность понять окружающий мир через какую-то призму, – это состояние, где мы находимся в равновесии. Это то, на чем основана жизнь: уравновешивание противоположностей, как в философии есть инь и ян, как в фильмах есть герой и антигерой, свет и тень, которые не могут существовать друг без друга, создают идеальную равновесную систему, и именно это нужно, чтобы решать глобальные задачи. В данном случае противоположностями являются логика и фантазия – необходимые составляющие стратегии. Тони Бьюзен исследовал способности мышления долгое время и понял: если развивать какую-то из систем, можно улучшить уровень мышления вдвое, а если использовать креатив, потом логику, потом опять креатив

и т.д., то мышление улучшается в пять раз. Эти состояния неразделимы в эффективном мышлении.

**ВОПРОС:**  
**Как быстро можно что-то изменить в доме?**



Идея из книги Стюарда Бренда «Как обучаются здания». Описана в книге Джулии Дирксен «Искусство обучать»

Стратегия состоит из понимания взаимосвязей, гибкости мышления, видения других вариантов развития. Понимание того, что происходит, не делает вас стратегом. Нужно еще понять, что делать с этим. Для этого необходимо проанализировать, какие есть возможности утилизации имеющихся ресурсов, какие проблемы, возможности, угрозы и т. д. Потом нужно максимально абстрагироваться, чтобы понять, что могут увидеть остальные, как будет изменяться то, чего

вы не видели сами.

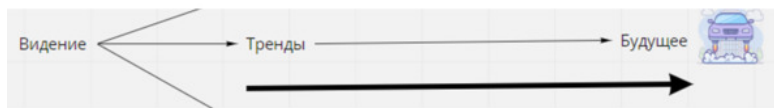
Стратегия – это про мышление на большой срок, но это не значит, что вы должны думать лишь о том, что будет через 50 лет. Вы должны знать и то, что будет сейчас, и то, как вы будете двигаться к следующим целям.

Конечно же, у вас должна быть цель, иначе вы, скорее всего, не начнете даже думать о системе. Цель должна быть хорошо сформулирована, но она не должна быть жесткой. Вы можете выстраивать ее в зависимости от того, что видите, однако при этом выбрать основные принципы мышления и идеологию. Стратегия должна быть не только масштабной, она должна быть еще и глобальной, существенной. То есть для реализации стратегии необходимо быть приверженцем идеи, она должна быть важной, и для вас итоговый результат должен быть существенным. Стратегия – это не просто про заработок, это про искусство, про навыки. Необходимо верить в стратегию, понимать, зачем нам это все, в чем суть, смысл.

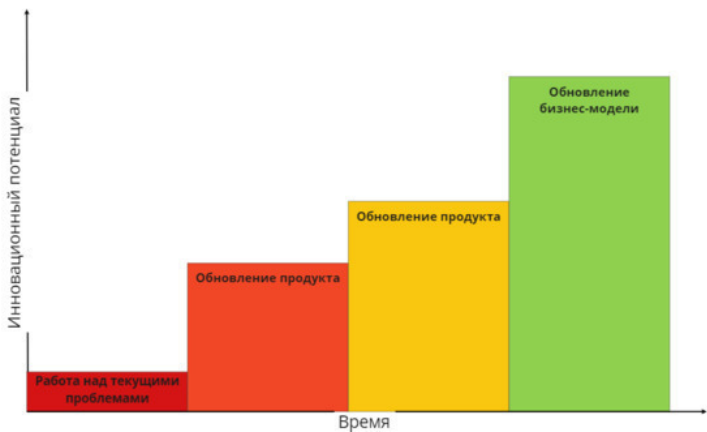
## **Тренды изменений**

Всё больше бизнесов начинают конкурировать на уровне идеи, бизнес-модели, операционных систем. На данный момент слишком сильно развиваются технологии, слишком много новых компаний появляется, мелкие компании имеют возможность конкурировать с крупными за счет внедре-

ния инновационных технологий, в итоге появляется слишком много стартапов, а старые компании перепрофилируются в стартапы, изменяя свои системы. В итоге рынок сдвигается в сторону оптимизации и поиска новых методик, соответственно, для конкуренции приходится развивать все направления: улучшать бизнес-модели, операционку, создавать новые бизнес-идеи. На данный момент конкурентоспособными и развитыми становятся те, кто адаптируется к этому потоку.



Сами тренды очень важны для бизнеса. Мы обязаны на них смотреть, но не должны им следовать. Если есть тренд, который привлекает клиентов, то им можно пользоваться, но нет смысла идти по пути, по которому идут все. Тренды важны для вас в разрезе предсказания будущего, когда мы представляем, во что разовьется тренд, когда он будет на пике и когда провалится, во что превратится дальше или что придет ему на смену. Это очень важная направляющая, которую мы должны оценивать в разрезе глобальных изменений.



## ЧТО НУЖНО РЕШИТЬ ПЕРЕД ПОГРУЖЕНИЕМ В СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

### Идеология

*Какие есть правила в построении стратегии, каковы основные принципы? Например, не должно быть прямой конкуренции, просто вы должны всё всегда делать лучше остальных, чтобы клиенты сами вас выбирали. Например, качество важнее всего. Стратегические решения важнее сиюминутных выгод. Экологичность – необходимая составляющая продукта.*

*Предназначение. Зачем существует весь проект в глобаль-*

ном виде? Для вас, для людей, для сферы бизнеса, для планеты и т.д.? Что должно в итоге его реализации произойти? Например, мы хотим создать такую связь, чтобы все люди смогли обмениваться данными со всеми, кто им действительно интересен, что повлечет за собой развитие мира. Или создать новый вид материала, который перерабатывается и может заменить собой большую часть вредных производственных материалов, что очистит планету.

Без предназначения и миссии стратегия слаба. Миссия – необходимый элемент, она включает в себе все смыслы и создает основу.



## Важность идеи

Необходимая часть для настоящей проработки стратегии – это важность идеи. Зачастую в компаниях есть собственник бизнеса – идейный вдохновитель, визионер, он

в первую очередь думает стратегически, для него важна идея, так как он создатель бизнеса. Хотя, конечно, далеко не все бизнесы создаются визионерами. Управляют бизнесами директора, так как нельзя быть стратегом и управляющим одновременно, заниматься операционными вопросами и вопросами оценки, управления на верхних уровнях. Чтобы кто-то ещё занимался стратегией параллельно или вместо собственника бизнеса, необходимо, чтобы этот кто-то был вдохновлён идеей, иначе видение не будет точным и масштабным. Это важный фактор в мышлении, рычаг, который создаёт многовариантность мышления, возможность видеть системы большого масштаба во времени. Если вы считаете идею бесполезной, не верите в цель бизнеса, то решения будут неполноценными.

## Цель

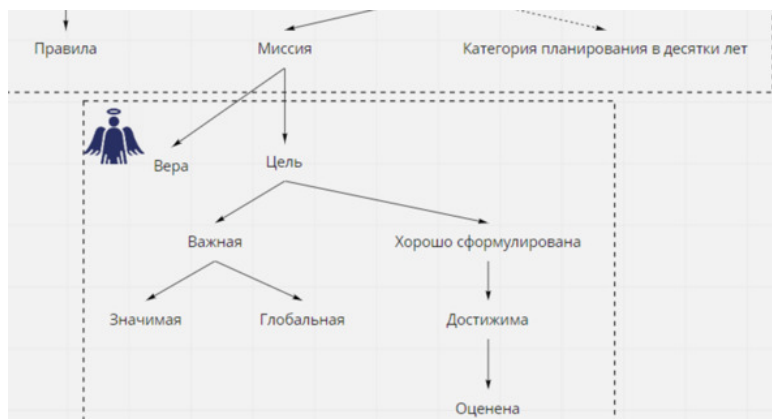
У каждой компании должна быть амбициозная цель, если она хочет вырасти до глобального уровня, в каком-то смысле она должна быть реформаторской. Если вы просто идёте куда-то, то вас будут сопровождать люди, которые хотят спокойствия, не хотят напрягаться ради цели или идеи, стремятся больше отдыхать. В каких-то видах деятельности такие люди нужны, но в большинстве случаев нужны мотивированные, целеустремлённые и развитые. Люди не пойдут за человеком или компанией, которые предлагают заурядные

цели, они пойдут только за глобальными целями и реформами.

Глобальные цели – это и есть важная часть стратегического мышления. То есть люди пойдут за тем, кто думает стратегически и зачастую радикально.

Цель должна приносить в конечном счёте пользу: не только финансовую, а ещё и моральную, духовную, именно за этим люди последуют по-настоящему; иначе они быстро перегорят.

Любая стратегическая цель – это сложнодостижимая цель. Её можно в итоге перевести в лёгкую, но на этапе её появления она проблематично достижима, в идеале – невозможна, иначе уже могла быть достигнута кем угодно, а тогда это вовсе не реформаторская идея, не вызов старой системе.

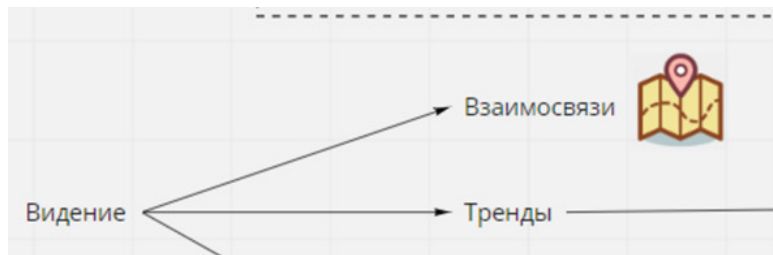


Когда вы придете к финалу, это должно сильно изменить большую систему, в которой существует ваш проект. Кроме того, что цель должна быть глобальной и радикальной, она должна быть интересной людям, они должны проникнуться ее философией; именно тут срабатывают послы про моральность, духовность, хотя для кого-то это просто азарт. Если вы создаёте глобальную стратегию, она подразумевает самоотверженность для тех, кто её реализует, крупные риски, большие сложности, но при этом многократно повышает ценность достигнутого результата в глазах команды. При правильном выборе цели люди будут вдохновлены ей, будут готовы функционировать в разы эффективнее и противостоять любым угрозам и проблемам.

Однако если думать только о стратегии и забыть про тактику, всё развалится. Ведь пока вы говорите о глобальных целях, люди ассоциируют себя с будущим, это сильно мотивирует, и люди меньше думают о рисках, находясь на пике эмоций. Но когда дело доходит до реализации, они начинают продумывать проблемы, теряются в том, что именно нужно делать, и прекращают делать совсем. Как только у них прекращается понимание того, как выполнить задачи и прийти к той самой глобальной цели, их мотивация сильно падает и на смену интересу и азарту приходит страх. Поэтому глобальная задача должна быть разбита на столько понятных подзадач, чтобы конечный шаг был прост, именно тогда

весь путь не трансформируется у людей из интереса в страх. То есть, если у вас нет задач, а есть только глобальная цель, она будет мотивировать до тех пор, пока люди не приступят к непосредственному её достижению.

Чтобы подзадачи стали понятными, нужно чётко описать процесс. Тогда пропадёт страх его выполнения. Также необходимо провести исследования, чтобы подкрепить информацию примерами, плюс создать систему обратной связи в виде измерения прогресса на пути к цели. То есть, люди должны иметь возможность оценить, где они находятся, на каком этапе, чего именно они уже добились.

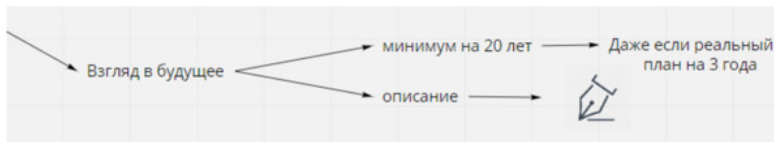


## **ЧТО ЕЩЁ НУЖНО УЧИТЫВАТЬ ПРИ ПОСТРОЕНИИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ**

**Взгляд в будущее**

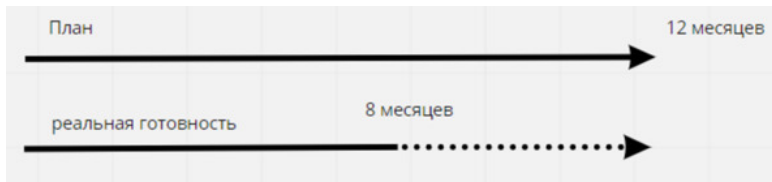
Стратегия всегда про большой срок, это не год, два, три. Учитывая скорость развития технологий в мире, стратегию можно строить лишь на пару лет вперед. Но это ограничивающая мысль. Стратегия должна быть на десятки лет. Например, сейчас в течение трёх лет развиваемся вот так, а потом может всё измениться. Но есть же примерные варианты изменений. Что мы будем делать, когда они наступят? Это часть стратегии – предугадать множество вариантов развития. Развитие должно просчитываться на *20—30 лет* (при любых изменениях). Нужно смотреть на глобальные тренды и на то, что ваше действие изменит. Даже если у вас проект, который должен прожить три года, он, скорее всего, повлечет за собой какие-то изменения всей системы, которые отразятся на мире и на будущем. Так вот, стратегическое видение – это видение того, что произойдёт после того, как ваша компания закроется, реализовав свой проект через три года.

Нужно *описание всего процесса*. Если стратегия только в голове, ей нельзя поделиться, система будет несогласована. Всё должно быть описано, и как можно подробнее, разбито на части и распространено на всех ответственных.



## Масштаб стратегии

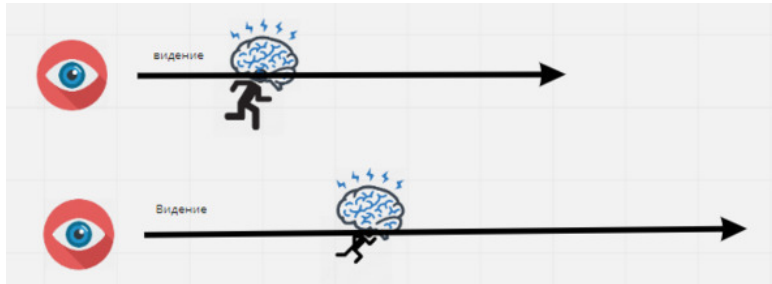
Стратегия всегда должна быть на большой срок, минимум на 20 лет, даже если вы собираетесь работать три года, даже если планировать бесполезно. Всегда думайте о больших цифрах, потому что всё может поменяться: вы можете вернуться к своему детищу, ваш бизнес может отойти кому-то другому, кто вам нужен, например детям или вашим протеже, а может быть, компания сильно изменится за это время и сможет создавать новые продукты, которые вам будут интересны, – и вы бы с удовольствием занялись этим, но не смогли подготовиться. Если вы думаете на год вперёд, то вы точно не готовы развиваться дальше, у вас будет огромное количество проблем при развитии более чем на год, да и на сам год стратегия не будет работать, так как горизонт должен быть дальше цели. В данном случае, если вы хорошо подготовили стратегию на год, вы будете знать, что делать, на протяжении примерно восьми месяцев, а не 12.



Если у вас нет планирования на несколько лет, то вы не будете делать те вещи, которые нужно начинать заранее и которые требуют многих лет. Вы будете откладывать долгосрочные планы в долгий ящик или отказываться от них, так как скорее всего компания до этого не доживет, или вы не застанете это время, или просто неважно, что там будет, или не хочется планировать на такой срок, так как это сложно... Оправданий может быть множество, но как только вы отказались от планирования на многие годы, вы отменили большую часть ключевых решений. Бизнес и проекты – это всегда игра «в долгую»; на коротких дистанциях большинство направлений неинтересны совсем, они требуют долгосрочного планирования. Именно те вещи, которые будут очень важны для развития на многие годы, нужно поставить в приоритет, так как они являются частью стратегии, а не тактики, теми элементами, которые способны вывести проект на новый уровень. Иначе у вас всегда будет получаться одно и то же; вы будете развиваться, потом приходите к точке, где вам необходимо что-то, чем вы должны были заняться ещё пару лет назад и небольшими кусочками реализовать это к настоящему времени, после чего произошел бы качественный рывок, но вы этого не сделали – и теперь упираетесь в стену. В этот момент стандартный мозг думает, что теперь этим уже поздно заниматься и на это нет времени, а значит, нужно искать другой вариант, после чего вся стратегия рушится, так как это импульсивные решения; бизнес начинает страдать, а че-

рез год-два вы, скорее всего, вновь придёте в ту же точку, где опять необходимо то, от чего вы отказались уже два раза. В итоге вы теряете огромный потенциал роста. Это не стратегические решения.

Мозг следует за направлением внимания, так происходит всегда и во всех делах. Наиболее важно дать ему это направление, чтобы он вёл вас туда, куда вы хотите. Даже если вы построите очень плохую стратегию, мозг скорректирует вас по ходу дела, чтобы исправить ее и добиться результатов, так как он знает, что у вас есть глобальная цель, стратегия на долгое время, а значит, нужно в этом помочь. Если же вы думаете порядками года, то мозг понимает: так как все это должно закончиться через год, оно год, скорее всего, продержится, то есть делать ничего не надо, – мозг не будет вам помогать, так как с такой стратегией и так всё хорошо. Это может казаться чем-то странным, об этом говорят слишком много разных людей в разрезе визуализации желаний и целей, при этом говорят те, кому нельзя особенно верить, поэтому подобные идеи блокируются, когда мы думаем о серьёзных вещах вроде бизнеса. Но это не мистика, это принцип работы нашего мышления, нашего мозга, подсознания, таковы законы его управления, и не обращать на них внимания – значит терять важные вещи на всех этапах реализации.



Настоящими стратегами являются японцы, они в своих стратегиях развития страны и даже компаний могут планировать на несколько поколений. То есть разряд, в котором они планируют, описывается не годами, а именно поколениями, что позволяет по-настоящему охватить в голове наибольшее количество важных факторов, продумать то, как погружать в рынок новое поколение, чем оно будет отличаться от старого. Японцы всегда учитывали эти прогнозы, анализировали потенциальное развитие технологий и изменение аспектов морали жителей своей страны и мира в целом, из-за чего их системы были гораздо более жизнеспособны, чем другие. Они могли провести несколько глобальных изменений, которые являлись для всех лишь отвлекающим маневром, но это было невозможно осознать, так как люди не думают столь масштабными стратегиями. Вот это настоящая стратегия: когда вы думаете не только в рамках компании, но в рамках человечества; десятками лет или сотнями

ми, а не просто годами. Именно из-за того, что люди не умеют думать такими временными интервалами и такими масштабами, мы все ещё занимаемся теми бизнесами, которые в будущем больше навредят людям, чем помогут – мы просто неспособны переключиться на правильное мышление. Даже предложение думать на 20 лет вперед – детский уровень в масштабах стратегии, но это первый шаг, нужно начать задумываться хотя бы об этом, постепенно же масштаб мышления будет расширяться. Так как если вы думаете масштабом года, вы думаете не о компании, не об отрасли или тем более не о человечестве, а только о себе одном, а если вы думаете на 20 лет вперед, ваше внимание смещается с себя на компанию, отрасль, систему. И, как вы понимаете, невозможно управлять системой, если вы думаете не о ней, а о себе, ведь тогда вы управляете только собой. Как только шаблон мышления расширяется, вы понимаете всё в разрезе второй и третьей позиций, где обращаете внимание на систему или отдельные её части, процессы, вы привыкаете к такому мышлению, мысли только о себе становятся слишком мелкими, и вы становитесь способными думать о компании, продукте, развивать его, а потом появляется желание заглянуть ещё чуть дальше. Это не вопрос моральных аспектов, это вопрос привычки и навыка мышления, видения.



## Тактика

Тактика – неотъемлемая часть стратегии. Стратегия – это большая система, система взаимодействия всех частей, а тактика – это составные части стратегии. Реализация стратегии состоит из последовательных тактических действий. Тактика – это решения, действия, расчёты, элементы системы, надстройки, части, микроэлементы, система связей между элементами, процессы, протекающие внутри связей, поля систем и основные процессы, которые двигают систему к расширению, к цели. То есть стратегия – это очень большая сущность, которая состоит из множества частей, но основная движущая сила стратегии – это тактические действия. Без них система не будет двигаться, не подумает расширяться, а значит, стратегия не будет реализована. Без стратегии же тактические действия бесполезны. Если есть тактические действия без стратегии, то могут происходить мелкие изменения, но они не приведут к желаемому результату. В итоге это может помочь в краткосрочной перспективе,

но может также навредить в будущем. Если же есть стратегия без тактических действий, то она просто не будет реализована, это просто план без должной реализации.



## База системы

***Спираль развития*** – все движется в какую-то сторону, вращаясь по спирали, и это нужно учитывать в построении планов.

***Хаос и порядок*** – всегда есть противоположности, и они должны быть уравновешены. Если есть одно состояние, у него всегда есть противоположность. Вы должны учитывать и то, и другое, иначе систему будет всегда раскачивать и всегда найдутся места пробоя системы. Например, вы выбираете постоянство в идеологии в своей компании, но вы должны быть адаптированы к изменениям мира. Если вы

придерживаетесь мягкости в работе с персоналом, то должна быть жесткость в принятии решений.

**Согласованность всех направлений** – все части системы должны быть согласованы между собой, связи между ними всегда есть, зависимость существует, хотите вы этого или нет, и вы должны сделать так, чтобы эта согласованность соблюдалась.



Очень важно, чтобы команда и система работали согласованно, конгруэнтно. Если вы считаете, что у вас всё отлично, только в каком-то месте всё плохо, но это не так значительно, то вы ошибаетесь: именно это место и будет создавать результат системы, оно будет основным. Если вы думаете, что в команде отличная работоспособность, но есть негатив, несогласие со стратегией, целями компании или что-то ещё подобное, но это не так важно, это опять ошибка: ведь внутри одного отдела тоже есть система – и она тоже будет работать как самый хрупкий элемент, которым может быть,

например, понимание цели компании. Система – это единый организм, она состоит из поддерживающих элементов, находящихся в одном поле, она становится саморасширяющейся, самомодернизирующейся, а если она разрозненная, то это будет отражаться на всём. Есть понятие генеративной команды (или процесса) – и дегенеративной. В генеративной системе все элементы поддерживают друг друга, соответственно система начинает работать в несколько раз лучше, а в дегенеративной системе весь процесс начинает работать только хуже, даже если добавлять в него сильные и эффективные элементы. То есть дегенеративная система вся будет работать как самый плохой элемент, а генеративная будет работать в несколько раз лучше, чем каждый элемент, даже если это сильные элементы. Соответственно, если есть слабый элемент, который не согласован с другими, вы согласуете его с остальными и улучшаете на несколько процентов, по подсчетам это принесёт улучшение на эти несколько процентов, но в реальности на это изменение накладывается мультипликатор роста эффективности, и мелкая деталь становится очень значима для бизнеса и системы.

Если мы рассматриваем бизнес, то стратегия должна быть глобальной, но в итоге разделяться на другие стратегии. Например, создание ценности, решение какого-то глобального вопроса – это цель стратегии, она влечет за собой разные стратегические цели, которые представлены ниже.

**Выход на рынок** – это стратегия позиционирования с точ-

ки зрения конкуренции, товара, экономики.

***Развитие продукта:*** после выхода на рынок ваш продукт всегда должен развиваться, а значит, должна быть стратегия развития этого продукта

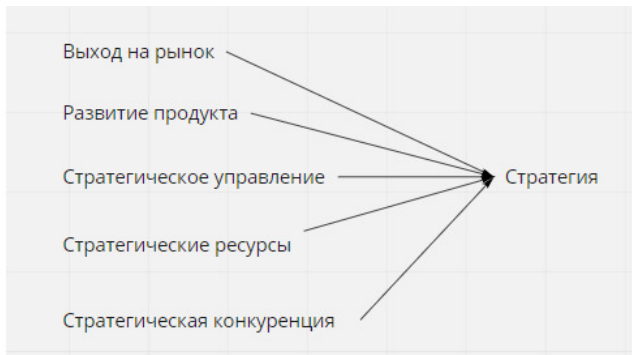
***Стратегическое управление:*** чтобы продукт развивался, нужно учесть стратегию управления компанией на первоначальном уровне и то, как будет меняться управление в дальнейшем.

***Стратегические ресурсы:*** понимание, какие ресурсы будут доступны далее и при развитии самого продукта, компании, сотрудников, а также учитывая внешнее развитие, например общее развитие потребительского спроса, технологий, рынка, экономики.

***Стратегическая конкуренция:*** понимание, что будет происходить далее; нужно построить стратегии других компаний, систем, новых и т.д., всех, кто будет идти на этот рынок.

После разбора всех этих параметров их нужно совместить в единую стратегию верхнего уровня, связать между собой, чтобы все стратегии не противоречили друг другу, а только друг друга поддерживали, и получить качественную схему развития.

Если же нет хотя бы одной части стратегии, она не будет готова к работе системы, и вся компания пойдет по пути слабейшего элемента.



## **ЧТО НУЖНО УЧИТЫВАТЬ ПРИ ПОСТРОЕНИИ СТРАТЕГИИ**

Покрытие рисков – какие есть сейчас и какие могут быть. Все риски нужно утилизировать или предотвратить в случае появления. При возможности возникновения хоть каких-то рисков нужно понять, что делать в той ситуации (зарождение рисков в других отраслях).

Автоматизация для масштабирования: нужно максимально проработать операционную эффективность и рассмотреть, как она будет меняться со временем, в зависимости от роста проекта и изменения окружающего мира.

Связанность проектов: с чем всё это связано, что ещё поможет реализации проекта, какие новые направления откроет, какие возможности – или как, наоборот, может перекрыть путь куда-либо.

**Выгода:** какая выгода от всего процесса, как она поможет развивать данный проект или создавать далее новые. Всегда должна быть выгода, необязательно напрямую финансовая. Например, в жизни человека развитие и опыт гораздо ценнее денег, так что в вопросе денег и опыта выбирайте опыт: он останется с вами и будет использован многократно.



# **1. Понять, что происходит**

## **СОБРАТЬ ИНФОРМАЦИЮ, ПРОВЕСТИ ИССЛЕ- ДОВАНИЯ**

Что нужно учитывать в исследованиях.

Сбор информации должен быть разнонаправленный, важно использовать критическое мышление.

Одно из направлений исследований – историческое: что происходило ранее; как мы пришли к тому, что происходит сейчас; как оно относится к тому, что мы хотим сделать в будущем.

Второе – это изучение аналогов: что существует сейчас из подобных процессов, компаний. Изучение того, что происходит на вашем рынке сейчас (это касается как бизнеса, так и научных открытий): это позволит понять узкие места, возможности, набраться опыта.

Изучение новых направлений – исследование того, о чем говорят люди, что им интересно, что другие компании планируют делать, к чему стремятся общество, наука, бизнес.

Во всех этих направлениях важно понимать, что история часто переписана и не соответствует действительности, всегда есть эффект «сломанного телефона», достройки воспо-

минаний. Даже если вы слушаете историю из первых уст, то можете быть уверены, что в ней есть поправка на то, что именно хочет рассказать человек и что действительно думает об этой ситуации; его мнение основано на его же убеждениях. Уже через несколько дней после того, как с человеком произошло какое-то событие, он трансформирует его, искажает.

Если вы смотрите на то, о чём говорят люди, – это всегда часть правды, если не откровенная ложь; соответственно, нужно искать факты, которые человек хочет показать или, напротив, скрыть, и то, что скрывает и от самого себя, в чем в принципе ошибается.

Это касается не только решений, которые основаны на мнении и опыте; это касается также и решений, основанных на цифрах. Есть огромное количество вариантов, как лгать при помощи статистики, есть даже книга, которая называется подобным образом. Тут несколько вариантов: можно представить информацию таким образом, что она будет отражать ту мысль и приводить к тому выводу, что нам нужны, а можно подтасовывать данные, использовать те цифры, что говорят в нашу пользу, либо исказить показатели. Если вы считаете, что смотрите на цифры и всё понимаете, вы ошибаетесь. Чтобы понимать с помощью цифр, нужно уметь их оценивать и всё перепроверять – как с точки зрения подсчета, так и с точки зрения логики. Например, вы подменяете понятия тем, что вписываете в отчёт потенциальную при-

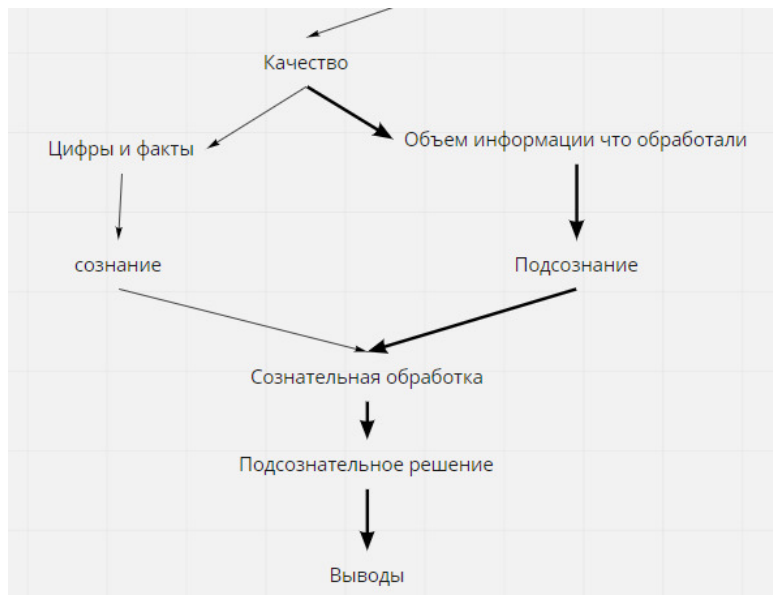
быль вместо реальной или учитываете оборот без вычета затрат, которые он влечёт. Допустим, вы наняли сотрудника за какую-то сумму, и он улучшил показатели на чуть большую сумму, но в итоге вы ещё потратили время других сотрудников, потратили бюджет на обеспечение его рабочего места, и это обошлось вам в минус. Такие вещи не учитывают постоянно и все, в любых компаниях, просто в разных масштабах. Или другой вариант, ещё более сложный: у вас есть рост показателей и корреляция между другими показателями, в итоге вы связываете их между собой и принимаете решения на их основе. Но в действительности оказывается, что есть третий показатель, который увеличивает предыдущие два, то есть причина в другом. Из-за этого вы будете неверно считать и в итоге делать негативные выводы, так как корреляция говорит только о самой корреляции, то есть о том, что нужно на это обратить внимание, но не принимать это за правило.

Вся информация ложна, и истину из неё не достать, но можно сформировать наиболее подходящую модель для вас. Всё, что мы видим, слышим, – лишь интерпретация, так что и относиться к этому нужно как к модели, которую вы придумали.



Помимо этого есть очень важная составляющая того, как нужно анализировать. Конечно, нужно искать какие-то части, которые вас интересуют, какие-то цифры, факты, которые важны для вашего бизнеса, например средняя рентабельность, средние цены конкурентов, объемы продаж, спроса и т. д. Это количественные показатели, которые вы сможете использовать в планировании. Но есть гораздо более важная часть: поместить в свое сознание много информации, которую сможет обработать ваше подсознание. Все ваши открытия, уникальные идеи и т. д. – это работа подсознания.

Когда-то Генрих Альтшуллер проанализировал 40 тысяч патентов и изобретений, чтобы понять, как именно изобретатели находят свои решения. Однако в конце он признался, что в тот момент, когда нашёл решение, это был подсознательный ответ, а не вывод на основании логики и жёстких принципов анализа, для сознания это слишком сложная задача.



Вы должны положить в сознание максимум информации, отфильтровать из неё что возможно, назначить цель о том, что именно вам нужно получить и чего вы хотите, – то есть создать направление мысли и далее использовать разные варианты мышления, чтобы показать мозгу, что ему действительно нужно заняться данным вопросом. Тогда он начнет обрабатывать данные, увидит систему и даст необходимые ответы, начнет постепенно выдавать всё больше информации, обращая внимание на то, полезно ли это, есть ли пози-

тивный отклик и продолжаете ли вы об этом думать, нужно ли это развивать или уже хватит.

Это важный факт: сознательный анализ нужен, но он очень слаб по отношению к подсознательным процессам. Хотя стратегия – это то, что должно быть алгоритмом, в реальности это просто доступ к вашему подсознанию.

То есть сначала вы должны проанализировать всё, что нашли на уровне сознания, загрузить как можно больше информации себе в мозг. Далее нужно произвести сознательную обработку всего, что вы в итоге вывели, и перевести решения на уровень подсознания, так как именно оно сможет завершить весь анализ. После чего уже появятся выводы.

## **СОЗДАТЬ СИСТЕМУ**

Нужно разбить систему на элементы и распределить связи. Элементы бывают необходимые, просто важные и не очень значительные. После этого нужно создать связи, которые есть между этими элементами.

## **СВЯЗИ**

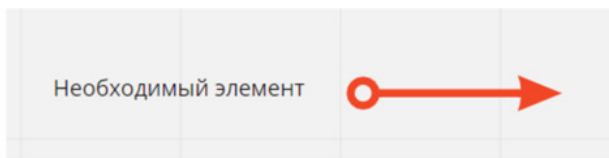
Всегда кажется, что самое важное – это элементы, но часто связи между ними гораздо важнее: как они взаимодействуют, где жесткая связь, где косвенная, где много связей в одной точке.



**Длина связи:** чтобы понимать, насколько объекты далеки друг от друга по расстоянию или по времени, можно делать различные масштабы линий. Зачастую важнее именно время.



**Необходимый элемент** – связь, которой не хватает. Обозначение того, что нужно сделать в текущей системе из того, чего вообще нет.



**Эластичность** – насколько изменяема связь. Насколько она сильно меняется с течением времени, меняется ли, например, она в зависимости от времени года (время года тут будет сущностью внешнего формата). Или насколько сильно меняется данная связь при изменении других частей системы, насколько сильно связь меняется относительно точки, из которой исходит.



**Появившаяся связь** – связь, которую вы добавляете в исходную систему, которой ещё нет. Отличается от необходимой тем, что она уже внедряется или может быть внедрена в ближайшее время. То есть не требует особых усилий и продумывания того, что нужно сделать.



**Вкладывание ресурсов** – откуда исходят ресурсы. Где-

то они появляются и куда-то идут, а потом должны возвращаться; это должна быть система, а не просто вложения, которые уходят непонятно куда и не будут расходоваться эффективно. Ресурсы могут быть разными: деньги, время, силы, производственные мощности, человеко-часы, земля, недвижимость и т. д.

Вкладывание ресурсов  ресурс 

**Косвенная связь** – то, что не влияет напрямую на какой-то элемент, но эту связь нужно усиливать и учитывать. Нужно обращать на неё больше внимания. Например, есть реклама, которая приводит заявки, которые переводятся в работу, а потом, в зависимости от работы менеджера по продажам, конвертируются в деньги. Связь обратно к деньгам нельзя отправлять напрямую, потому что тут важнее то, как работают с заявкой, но учитывать её нужно, чтобы уравнивать всю систему.

Косвенная связь



**Обратная связь:** связи во всех системах должны отдавать данные для корректировки во все предыдущие системы и в общую базу, где обрабатываются все данные. То же самое есть и в коммуникации, обратная связь необходима. Обратная связь – это эволюция, развитие и контроль. Если на каком-то этапе нет обратной связи, то её нужно создавать, без этого система не будет развиваться. Это не связь по желанию, её обязательно нужно внедрять, а на этапе проектирования системы нужно заложить места, где эту связь необходимо создать.

Обратная связь



**Количество связей** – важный фактор, который редко учитывают. Сколько из элементов отходит связей и сколько приходит. Если у вас все связи приходят в один элемент, то он становится слишком важным, и это проблема.

Количество связей



Точка связи с минимальной эффективностью

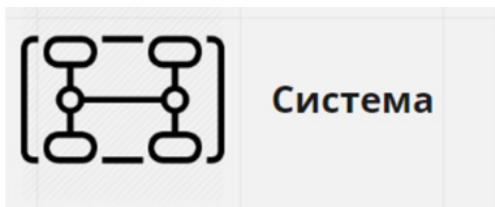


**Вторичный возврат:** есть элементы, которые работают на стратегию, накопление, а не на быстрый эффект, это тоже нужно учитывать. Например, в e-commerce это повторные покупки, которые нужно учитывать для расчета LTV.



## СВОЙСТВА СИСТЕМЫ

Важно учитывать разные свойства системы.



## Эволюция и дыхание систем

В мире всё меняется, движется, всегда есть смена противоположностей: день меняется на ночь, зима на лето и обратно. Все системы развиваются, изменяются, это движение

вверх, вниз или по диагонали, по синусоиде, по спирали; метафорично такое движение можно назвать белыми и черными полосами. Так работают все системы, и если у вас пошёл спад, это не обязательно означает, что было принято неправильное решение, и наоборот: если вы предприняли действие, а оно привело к росту, это может быть органический рост. Это правило эволюции и дыхания систем. Пренебрежение данными фактами в оценке своих действий и в планировании ведет к большим ошибкам. Например, у вас улучшаются показатели в бизнесе, идет масштабный рост, и вы планируете, что в следующем месяце будет ещё больший рост, но вполне возможно, что период роста прошёл и, по законам маятника, в следующий месяц показатели ухудшатся; это необходимо учесть при планировании и оценке результатов.

Все системы движутся по синусоиде вверх и вниз, но мы можем их менять, создавать движение внутри одного витка, микродвижения внутри одного процесса или перейти на уровень выше. Параллельно с этим, например, если мы рассматриваем движение большой системы в виде всего бизнеса, он будет расти при условии, что мы правильно развиваем бизнес, но в какой-то момент любая бизнес-модель доходит до своего предела, после чего перестает развиваться. Это стандартная модель развития бизнеса. Чтобы бизнес не остановился в развитии, нужно создать новое направление, каким-то образом дифференцировать бизнес, создать новые

продукты, в итоге бизнес перейдёт на новый уровень и сможет вновь развиваться. Так же работают и другие системы.

## Движение

Все системы находятся в движении, как и весь мир, любые события. Движение не всегда является однородным, так как система содержит слишком много элементов и они влияют на всё поле, но для расчетов необходимо устанавливать направления связей: что куда идет и на что влияет.

Движение - круг, направление



## Отсутствующее

Это части системы, которые отсутствуют на данный момент, но должны быть в системе.

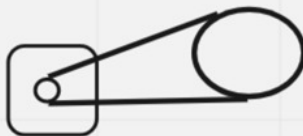
Отсутствующее



## Масштабирование

Каждый элемент системы или процесс, отдельная система, которые можно увеличить в масштабе или уменьшить. Например, если есть бизнес-процесс, в котором имеются продажи, то внутри продаж есть своя система взаимодействия и своя стратегия развития. Также если уменьшить масштаб, есть система взаимодействия подобных бизнесов между собой, с государством и клиентами, и там тоже есть своя стратегия. Расписав одну стратегию, нужно погружаться в другие элементы.

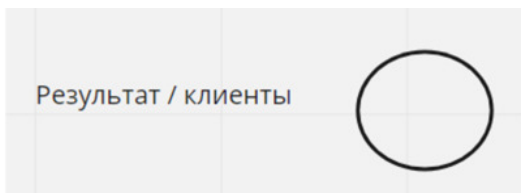
Масштабирование



## Результат

Это то, что мы получаем: созданный продукт, новый кли-

ент – в зависимости от процесса, но это всегда цель процесса.



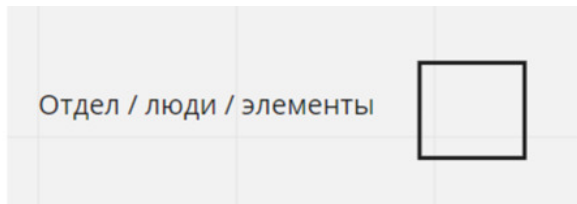
## Процесс

Тоже элемент системы, который является отдельной системой. Например, привлечение клиентов, работа с клиентом или обработка данных.



## Сущности

Отделы, люди, механические инструменты и т.д.; всё, что действует.



## Разъяснение

Описательная линия, которую вы добавляете, чтобы объяснить над ней какую-то часть системы, процесса и т. д. Или специальная линия, создающая пустоту, которую нужно потом заполнить вашему мозгу.



## Уменьшение объёма

Действие с элементом, в данном случае сокращение элемента, который меняется при движении системы; это не частный случай, а постоянный эффект.

Уменьшение объема



## Масштаб

Количественный показатель, который говорит о том, насколько данная часть или результат большие; то, что позволяет сравнить объемы. Например, прохождение воронки: видно, насколько меняется объём при переходе из одной стадии в другую.

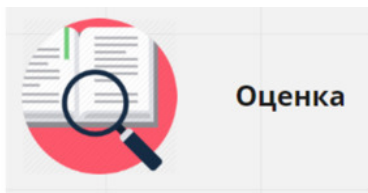
Масштаб клиента



## 2. Проанализировать, что где происходит

Теперь, когда система нарисована и созданы какие-то связи, нужно оценить все элементы по разным параметрам и понять, где и в какой стадии находятся части системы, насколько они эффективны, где какие ограничения и т. д.

### ОЦЕНКА



### Индикатор эффективности

Если нет стратегии, то есть конкретных KPI и целей, то есть всего два варианта действий: либо вы пойдете не в ту сторону, либо не пойдете вообще. Каждый шаг, каждый конкретный элемент должны иметь свои цели и KPI, так как без этого становится непонятно, к чему идти и как. Все связки и шаги должны быть сцеплены между собой, то есть из одно-

го действия должно вытекать другое; только так можно создать движение, которое будет развиваться. Без этого вам будет непонятно, куда идти и зачем, а значит, не будет мотивации, что прекратит и само движение. Поэтому выбор целей и КРІ критически важен.

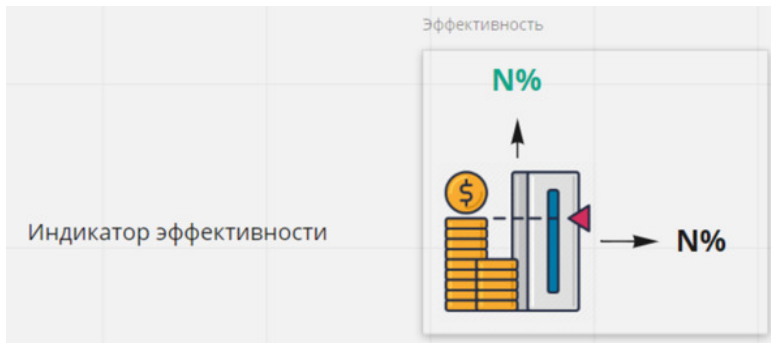
**Индикатор эффективности** – это уровень эффективности процесса. На каком уровне мы можем быть, какой тут потенциал и где мы находимся? Это позволяет понять потенциал.

Это шкала с двумя показателями: текущий количественный показатель и эффективный, то есть тот, к которому мы стремимся и которого можем достичь максимально – при текущих обстоятельствах и непредельной нагрузке. Обозначается в процентах, то есть в относительной величине, так как она отражает возможности процесса, а не просто цифры. Если отражать в количественных показателях, то будет сложнее понимать качество процесса в дальнейшем.

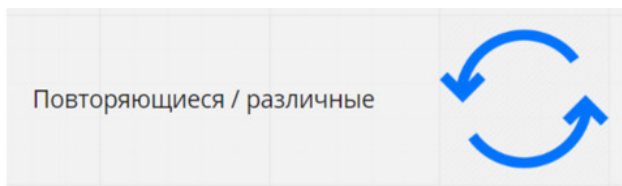
Например, на данный момент через отдел продаж проходит 100 человек в день, 15 из них мы обрабатываем – это 15%. При той же бизнес-модели, без глобальных изменений, можно выйти на уровень 30%, где какие-то менеджеры будут работать с конверсией 20%, какие-то – 35—40%, но это единичные случаи. В данном случае понятно: если кто-то работает с конверсией в 40%, значит, это может быть максимальным значением (или хотя бы 35%). Но если это предельные нагрузки, то даже если мы выведем остальных на мак-

симальный уровень лучших, это не будет продолжаться всегда и показатели все равно будут опускаться и оставаться на каком-то более низком уровне. Поэтому в данном случае максимальное среднее значение – то, которого возможно достичь при высоком уровне усилий, но не на пределе и с уровнем, который можно удерживать. Если говорить об изменениях, которые можно вносить на данном этапе, то, например, мы понимаем, что можем изменить мотивацию менеджеров, изменить их условия труда, ввести дополнительные регламенты, обучить чему-то или изменить работу CRM – все это относится к минимальным изменениям. Если же нам для достижения показателя необходимо написать свою CRM, то это просто сюда не относится.

Данная метрика показывает, насколько мы можем улучшить процесс, и играет важную роль в приоритизации, так как чем больше потенциал, тем выше должен быть приоритет у задач, связанных с данной метрикой.



**Повторяющиеся (единичные) процессы** – процессы, которые повторяются постоянно или делаются разово. Их нужно обозначать отдельно для понимания движения системы, а также понимания работы с клиентами.



## ВИДЫ ПОВТОРЯЕМОСТИ

**Работы.** Например, продукт проверяется на первом этапе, потом проходит через другой путь и вновь возвращается на проверку.

Подобные вещи скорее нужно упрощать и убирать, чем масштабировать. Если у вас есть какая-то часть процесса, которая постоянно дублируется на разных этапах, ее желательно либо убрать, либо автоматизировать. То есть в данном случае мы обращаем внимание на то, есть ли автоматизация и к чему относится процесс повторения: к работе или к клиенту. Если к работе, то думаем о том, как сократить повторяемость.

***Клиенты.** Повторяемость в использовании услуг клиентами, то есть приходят ли они еще раз или услуга им нужна всего один раз.*

Если есть повторные продажи, то все хорошо; если их нет, то бизнес довольно сложен и, скорее всего, необходимо искать путь для повторяемости, иначе настанет время, когда он закроется, а его масштабирование будет идти гораздо сложнее, чем у других бизнесов, так как привлечение новых людей дорожает постепенно с уменьшением количества потенциальных покупателей, а также привлечение нового всегда дороже, чем удержание старого. Данное утверждение может быть неверным в очень дорогих сегментах: например, вы продаете яхты за миллиарды, но даже там когда-то богатые люди закончатся. Также в исключения можно занести бизнес для всех людей на земле, если продукт очень дешевый и его могут позволить себе почти все, однако он тоже ограничен, и если ваша целевая аудитория – весь мир, мала вероятность, что бизнес выстрелит.

Также если клиент покупает один раз, то вы можете продать ему еще какую-то мелкую услугу, если ему не нужны так часто ваши основные товары. Например, вы продаете машину, а потом еще обслуживание, какие-то дополнительные улучшения бортового компьютера, средства для ухода и т. д.

**Клиенты.** Повторяемость процесса. Есть ли повторная работа на этапе ухода клиента.

Вы поработали с клиентом, он прошел через воронку и ничего не купил. Есть ли какие-то способы вернуться к этому клиенту с новым предложением сразу, то есть предложить что-то еще или послать другого менеджера с новой услугой или такой же, если проблема была в плохой продаже (то есть сначала доверять новичкам, но если они теряют клиента, то отправлять профессионалов)? А может быть, нужно оставить клиента и вернуться к нему через какое-то время, и тут важно как-то обозначить его, чтобы потом не было возможности к нему не вернуться. Если потенциальные клиенты не остаются в базе и с ними повторно не работают, это проблема бизнеса.

Пример: агентство недвижимости продает квартиру, происходит звонок на объект, клиенту не подходит этот объект. Что можно сделать? Можно предложить ему другой объект, дать время на то, чтобы обдумать еще раз предложение, и спросить снова через какое-то время, если он вдруг не найдет ничего лучше. Можно передать его другому риелтору,

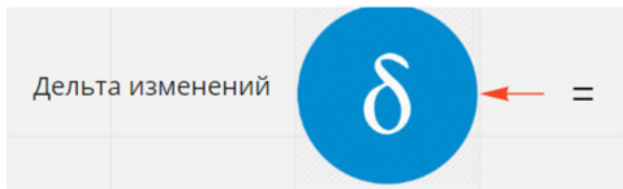
у которого есть более релевантный объект, а можно предложить услугу по подбору недвижимости.

**Дельта изменений** – насколько данные показатели изменяются; амплитуда движения показателя на данный момент (пределы нормы).

Это метрика, которая обозначает примерные отклонения разных показателей. Она относится к принципу «дыхания системы», то есть движения показателей вверх и вниз. Есть колебания разного рода, в зависимости от времени. Обычно чем меньше промежутков, тем сильнее разница между показателями; чем больше времени проходит, тем меньше отклонения. Это связано не со временем, а с выборкой – чем она больше, тем меньше отклонения.

Этот показатель необходимо обозначать, чтобы понимать, в норме показатели или нет. Все показатели меняются, и если у вас продаж в месяц на 1 миллион рублей и в какую-то неделю вы смотрите, что продаж вместо 250 тысяч рублей на 200 тысяч рублей, нет смысла срочно менять что-то в процессе. Если же пришло 300 тысяч рублей, то тоже нет ничего удивительного: скорее всего, это стандартные отклонения, и в следующую неделю будет меньше. То есть при увеличении в каких-то пределах не стоит расслабляться, а при уменьшении не нужно паниковать и думать о переменах, это приведет к негативным последствиям. Подобные вещи нужно смотреть в виде тенденции и усредненного параметра

на большем периоде.

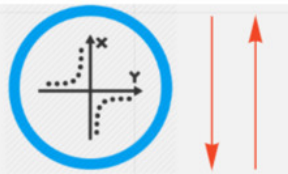


**Затухающая (усиливающаяся) связь** – что делает связь: увеличивается или уменьшается по мере движения.

Обозначение влияния: как один процесс влияет на следующий. Например, чем больше продаж, тем больше прибыль, это усиливающая обратная связь. Чем больше продукции, тем больше арендных помещений, а значит, тем меньше прибыль. То есть объем продукции может сделать больше продаж и принести больше денег, но в то же время может быстрее портиться, то есть увеличивать амортизационные издержки и требовать больше мощностей, что также уменьшает прибыль, увеличивая затраты.

Данные связи нужно просто расписать максимально подробно, чтобы везде было видно зависимости.

Затухающая / усиливающаяся связь



**Точка предела** – это уровень максимума, до которого можно прийти при нынешних ситуациях.

Эта метрика обозначается не только конкретной точкой, а еще и кривой. Важно понимать, где ее конец и где мы находимся сейчас. В данном случае мы в первую очередь определяем место финала, который будет сначала замедлять наш рост, а потом и совсем его прекратит.

Данная метрика должна нам указывать, где у нас на пути слабые места, которые в итоге завершат развитие. Где у нас появятся «узкие горлышки» и когда. На каждом участке мы проставляем точку, где мы сейчас, в зависимости от показателей на данный момент и предельной цифры, которой потенциально можем достичь. Предельная цифра зачастую является предположительной, поэтому может меняться по мере поступления новой информации.

Как только мы подходим к плоской части кривой, нам нужно осознавать, что масштабирование данной части уже проблематично и скоро развитие совсем остановится. А затем, скорее всего, начнется деградация системы. Плюс если мы работаем на пределе, то вероятность остаться на этом

пункте мала, более высокая вероятность – скатиться обратно.

На данном этапе, когда мы доходим до предельных величин, нам нужно предпринять какое-то действие с этим элементом, каким-то образом трансформировать эту часть. Например, у нас была реклама в интернете на определенную целевую аудиторию, она подходит к концу, и мы перенастраиваем рекламу на другую целевую аудиторию.

Например, мы можем поменять сам процесс, как-то его модифицировать, перестроить и получить еще больше эффективности с данного участка.

Другой вариант – добавить другие части, которые будут выполнять подобные функции. Например, у вас была реклама, она дошла до предельного уровня, и вы открыли новый источник – рекламный канал в виде телевизионной рекламы.

И еще один вариант – это перестроить систему совсем. Допустим, у вас была реклама, которая приводила каких-то клиентов, она подошла к концу, и вы, вместо того чтобы менять этот процесс, добавили другие источники привлечения клиента, например партнерские сделки, где вам приводят потенциальных клиентов партнеры, а вы оказываете им платите.

Чтобы не попасть в неприятную ситуацию, когда мы проглядели этот момент, нам необходимо определить, на каком уровне показателей в этой системе мы сконцентрируем все свое внимание. Например, на уровне, когда мы выйдем

на показатель в 70% от потенциально возможных. Данный параметр определяем по всем процессам и ставим везде отметку, после чего те процессы, которые переходят за данную отметку, берем в работу срочно.

Если мы перешли через критическую точку в 70%, то начинаем думать об этом процессе и генерировать идеи, готовиться к изменениям. Если перешли за точку 90%, то нужно срочно начинать процесс, так как новый процесс потребует еще внедрения и мы можем не успеть внедрить новое, когда уже развалится старое. А на уровне 60% мы просто и параллельно с другими задачами периодически генерируем идеи на будущее.



## **ВОРОНКА: КАК ПРОХОДИТ РЕСУРС ПО ДАННОМУ ПРОЦЕССУ И КАК ИЗМЕНЯЕТСЯ**

Здесь есть три элемента: удачная часть, где все проходит

так, как нам нужно; потенциал, который можно еще добрать; провал – то, что теряется и, возможно, приводит к негативному эффекту; необходимо переводить эту часть в потенциал.

**Удачная часть** – то место, где ваша система работает как надо, ее не нужно менять. Тем не менее это часть людей, с которыми нужно работать. Если это часть покупателей, которые купили ваш товар, вам необходимо позаботиться о них и получить дополнительные преимущества. Например, создать повторяемость, чтобы они покупали вновь; создать для них какие-то группы, где они могут читать информацию о продукте или услуге, чтобы вернуться когда-нибудь; создать мотивацию рассказать друзьям, чтобы и они начали привлекать других клиентов, и т. д. С покупателями легче всего: они могут принести большие деньги при меньших затратах, так что на этот сегмент нужно обращать особо пристальное внимание.

**Потенциал** – это часть, которую мы недорабатываем. Там есть потенциальные клиенты или какие-либо ресурсы, прибыль, но мы их не получаем.

На примере воронки продаж это потенциальные клиенты, которым нужна наша услуга, но мы по какой-то причине им их не предложили. Тут просто нужно работать над уровнем продаж, возможно, создавать дополнительные пре-

имущества для клиента, чтобы он соглашался на сотрудничество, даже при условии посредственного уровня продаж. Нужен поиск новых путей, чтобы продавать, например «прогрев» с помощью рекламы и обучающий контент-маркетинг вместо обычного продавца.

То есть тут несколько вариантов: 1. Улучшить процесс, который происходит. 2. Создать дополнительные элементы, улучшающие процесс. 3. Заменить элемент, который создает сам процесс.

Другой уровень потенциала – это не те покупатели, которые довольно лояльны, а сложные покупатели с особыми запросами. И тут в первую очередь встает вопрос рентабельности: готовы ли мы потратиться больше, чтобы их привлечь (в деньгах, времени, трудозатратах), или нет. Здесь надо учесть, что, возможно, придется совсем поменять предложение, так как этим потенциальным покупателям может быть неинтересно то, что интересно существующим.

**Провал** – то, что мы теряем и не обращаем на это внимания. Это могут быть клиенты, которым нам нечего предложить, поэтому мы отказываемся от них. Вроде бы это логично, но не совсем, ведь мы портим себе дальнейшее существование стратегически.

Расширение воронки может привести к тому, что вы уничтожите собственный рынок. Например, у вас есть рынок в виде 1000 человек, вы каждый день предлагаете свою про-

дукцию 10 людям, три из которых соглашаются, соответственно, семь отказываются. Вы понимаете, что на привлечение этих семи вам понадобится много ресурсов, и сознательно отказываетесь от этого. Через 10 дней вы предложили свою продукцию всей тысяче потенциальных покупателей, и у вас 300 покупающих клиентов, а 700 отказались. Вы можете в этот момент решить, что осталось еще 700 человек, за которых можно взяться теперь, но вы от них уже отказались – и они от вас тоже, то есть чтобы привлечь их, вам потребуется в несколько раз больше усилий, так как теперь они настроены негативно.

Такую ошибку часто допускают в рекламе. Бизнес решает расширить воронку и привлекать как можно больше заявок, просеивая их и получая много вариантов, из которых можно выбирать. Так как заявки массовые, неуточненные, большая часть отбрасывается, но те, кто прошли путь до клиентов, стоят не так дорого. Но каждый, кто попал в заявку и не перешел в статус клиента, – это тот, кто уже не станет клиентом никогда, то есть эту часть рынка мы уже потеряли. Так многие компании убивают свой рынок самостоятельно. Более того, каждый клиент, от которого мы отказались, – это потенциальный информационный центр для других, который будет рассказывать о своем негативном опыте и убивать еще больше рынка.

Если это сегмент рынка, с которым мы в принципе не работаем, мы можем придумать какие-то дополнитель-

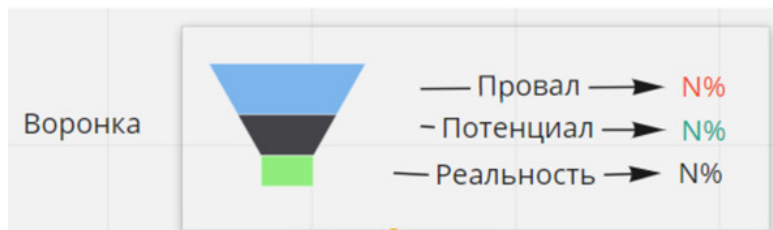
ные услуги, которые заинтересуют этот сегмент. Почему бы не получать с них прибыль, если они и так к нам приходят? Также можно использовать их как-то иначе. Например, отправлять в какие-то блоги, подписки, чтобы клиенты не забывали о нас и «подогревались», так как часто в данном месте воронки оказываются так называемые отложенные клиенты и удержать их может оказаться дешевле, чем привлечь потом. Или мы можем просто дать им что-то полезное, чтобы они не рассказывали о нас отрицательные истории, а в идеале рассказывали всем и советовали, то есть услугой не воспользовались, но условно бесплатно привели еще клиентов (за такое можно и платить).

Если слишком малая максимальная конверсия, то возможно в принципе заменить элемент.

Это все относится не только к воронке продаж, но и к воронке процессов.

На каждом этапе мы теряем часть ресурсов, и у нас есть воронка этапа, которая обозначает, что у нас столько-то успешных ситуаций, где клиент переходит на другой этап, потенциальные клиенты и проваленные клиенты. Но каждый этап – это тоже часть воронки. И нам важно видеть не только то, сколько мы теряем на каком шаге, но и то, сколько мы в принципе теряем и на каких шагах по всему пути клиента. Визуальное представление помогает нам ориентироваться в системе, видеть, насколько один этап важнее дру-

того и как все они связаны. Поэтому необходимо обозначать, сколько на каком этапе клиентов у нас есть и сколько переходит на следующий этап. Сокращения воронки нужно сравнивать между собой: это также играет важную роль и принимается во внимание во время приоритизации.



**Предельная нагрузка** – это уровень нагрузки на процесс, который может сломать систему.

Где критическая масса? На каком уровне будет падать эффективность? Что нужно, чтобы выправить ситуацию?

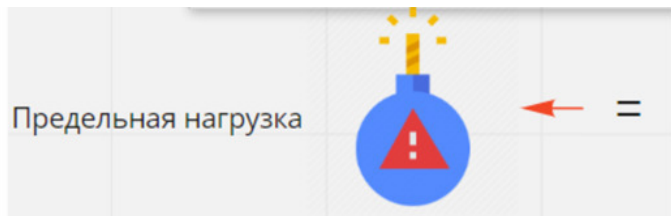
Критическая масса бывает двух видов: это точка, при которой падает эффективность, и точка, при которой в принципе останавливается процесс.

Первый показатель важен для того, чтобы заниматься оптимизацией процесса и улучшать эффективность. Если мы понимаем, что при определенных цифрах эффективность начинает падать, то нужно останавливаться на данном эта-

пе. Это может относиться к чему угодно. Например, у вас есть менеджер, который продает оборудование; вы понимаете, что он может продать 10 товаров в день, однако если поставить 15 товаров в день, то он перестанет справляться и его средние показатели тоже упадут. Может быть, у него 10 больших клиентов, с которыми он постоянно работает, но если дать ему дополнительных клиентов, он будет с ними работать хуже. То же относится и к количеству менеджеров: одно дело, если у вас их 10, другое – если 100. Может быть, вы будете справляться с 30 менеджерами и они будут продавать по 30 товаров в день, а можете набрать 100, которые будут продавать 10 товаров в день. В первом случае продаж будет 900, а во втором – 1000, только затрат времени и денег на 100 менеджеров будет слишком много относительно прироста эффективности.

Второй показатель важнее – он обозначает максимальную нагрузку процесса в принципе. Например, мощность оборудования на производстве. У вас есть оборудование, которое производит 1000 товаров в день, но есть предельная нагрузка, где оно может производить 1300, однако при такой нагрузке через какое-то время оборудование выйдет из строя. Такие вещи важно обозначать. Примеров тут много, так как предельная нагрузка есть у всего. В том числе у человека, то есть он физически не может делать больше, чем возможно – например, не может делать в день по 300 звонков физически, а если он будет работать на предельной нагрузке, то ско-

ро перегорит. Эффект перегорания относится ко всем, и это нужно отмечать у персонала. Или можно привести в пример сайт, который имеет предельную нагрузку по посетителям и при переходе через определенный показатель перестает работать у всех. Во всех компаниях есть места, где не учитывают предельную нагрузку.



**Самый слабый элемент** — это элемент, у которого наименьшие результаты эффективности и максимальное количество потерь. Нужно понимать, что система будет в итоге работать так, как работает самый слабый элемент. Если у вас все хорошо на верхнем уровне воронки, но очень плохо на нижнем, важно работать именно с ним.

Например, у вас есть интернет-магазин, на который приходит огромный объем потенциальных клиентов. Их привлечение очень дешевое: товары интересные и клиенты хотят их покупать, оставляют товары в корзине, но продаж у вас достаточно мало. Выясняется, что проблема на уровне телефонии, то есть менеджеры звонят и связь настолько плохая, что

клиенты отказываются в итоге покупать и идут в другое место. Если вы знаете, что можете привести еще больше клиентов на сайт и продать тем самым еще больше, бесполезно заниматься этим процессом, пока вы не наладите связь. Самый слабый элемент – телефония, она даст скачок, а увеличение затрат на привлечение клиентов создаст лишь увеличенную нагрузку на все процессы, будет ухудшать все показатели на всех этапах при росте масштабов, и «узкое горлышко» так и останется узким при увеличении затрат на привлечение клиентов. Но вот если у вас просто плохо продают на последнем этапе или долго перезванивают, потому что не мотивированы, и вы не знаете, что с этим делать, то есть не знаете, как замотивировать персонал или обучить, то как будто есть единственный выход – увеличить поток на верхнем уровне. Это распространенная ошибка, так как нижний уровень все равно не даст бизнесу развиваться и постепенно система будет работать все хуже с увеличением нагрузки на нее.

Вся система работает так, как работает самый слабый элемент. Поэтому этот элемент должен быть важнейшим приоритетом.

Самый слабый элемент



**Рычаг** – это часть или процесс, изменив который, вы сможете сильно повлиять на систему, приложив не так много усилий.

Часто в системе есть какие-то части, которые масштабируют бизнес при минимальных затратах (сил/времени/денег). Это может быть как глобальный рычаг – когда вы что-то изменили в системе, и она стала работать заметно лучше, – так и разбивка по эффективности. Разные части процесса по-разному масштабируют бизнес: где-то происходит небольшое и плавное изменение, а где-то изменения происходят большими скачками, плюс для изменения разных процессов может быть необходимо много или мало ресурсов. Задача в том, чтобы найти элементы, которые не так сложно масштабировать и которые сильно влияют на систему. Это элементы, которые тоже нужно ставить в высокий приоритет.

Рычаг



**Гибкость** – насколько одно влияет на другое. То есть насколько одно масштабирует другое, каков коэффициент рычага и как выглядит (сначала  $\times 2$ , потом  $\times 1,5$ , далее  $\times 1$  и менее).

Это коэффициент того, как влияет одна метрика на другую. Это тоже рычаг, но не как основное действие, а как описательный процесс взаимосвязей. Когда мы рассматриваем систему, мы должны понимать их взаимосвязи. Если мы меняем что-то одно, мы меняем всю систему. Нет ни одного элемента, изменение которого не порождало бы изменения других в системе. Если же вы нашли такой элемент, значит, он в вашей системе бесполезен и его нужно удалить.

Чтобы правильно управлять системой, вы должны видеть, как влияют разные элементы друг на друга, поэтому вам нужно расписать, какие есть связи, и обозначить масштабируемость и коэффициент рычага. Например, увеличение производительности устройства, которое вы продаете, на 10% увеличивает количество продаж на 50%. При этом увеличение на 20% дает увеличение продаж на 100%, а вот

увеличение на 30% дает увеличение продаж на 110%. Нужно понимать и первоначальную цифру, она должна быть выполнимым шагом. И также нужно понимать, как этот коэффициент меняется от объемов. На основании этих данных будет легче принимать решения и думать стратегически.

Также тут рассмотрим и то, что удешевление процесса увеличивает продажи. Нужно понимать, насколько нужно удешевить процесс, чтобы изменение спроса было кратное; где есть возможность сделать товар на 30, 50, 60, 80% дешевле, чем у конкурентов.

Большая часть связей не получит подобных коэффициентов, а будет пропорциональной удешевлению процесса на среднем объеме, пока уровень не дойдет до критической массы.



**Контролируемость** – это обозначение влияния на элемент. Если нет контроля у процесса, то бесполезно о нем думать. Контролируемость должна быть везде, где она возмож-

на на данный момент, при том что элементы могут нестабильны.

Если есть стабильный процесс, какая-то технология, которая производит всегда одно и то же количество продукции, то сам этот элемент не нужно контролировать, здесь контроль уходит на более низкий уровень затем, чтобы не было неполадок. Параллельно с этим нужно выходить на уровень процесса и понимать, можем ли мы вообще повлиять на него: уменьшить производительность или качество – или увеличить. Если мы не можем этого сделать, мы видим слабое место в компании. При нашем примере с технической линией и ограничением в производстве контролируемость может быть достигнута закупкой других линий.

Важно понимать, можем ли мы влиять на процесс. Если люди просто работают как могут или мы покупаем рекламу, но не знаем, как ее улучшить, чтобы она приносила больше клиентов или они были другого уровня, то у нас нет контроля. А это значит, что, во-первых, мы не гибкие и не сможем решить обязательно возникающие на нашем пути проблемы, то есть наш бизнес нежизнеспособен. Кроме того, если у нас нет контроля, то с высокой долей вероятности в самом процессе защиты очень большие погрешности, он неэффективен в принципе, но мы об этом не знаем.

Контроль должен быть на всех этапах, и мы должны выделить те процессы, где его нет, и сделать так, чтобы он там появился.

Контролируемость



**t маятника (период и нахождение точки)** – это уровень раскачивания эффективности элемента и точка, где мы находимся на данном этапе. Так как у всех процессов есть высшие показатели и низшие, то в каждый момент времени, на каждом интервале времени мы находимся в какой-то точке кривой, и определив ее, сможем понять, что нас ждет впереди.

Например, средние продажи у нас 1000 товаров в месяц, максимальное значение – 1800, а минимальное – 600 (без учета сезонности). Если в этом месяце мы находимся на уровне 700, то в зависимости от того, что было в предыдущем месяце, мы можем понять, что будет дальше. Если в предыдущем было 800, то мы идем на убывание и скорее всего останемся на уровне 700 либо показатель изменится на уровень 50 вверх или вниз. То есть где-то тут мы проходим минимум и начинаем возвращаться обратно. Если в предыдущем месяце было 1000, то у нас колебания боль-

ше, и в следующем месяце высока вероятность, что появится показатель 1000 или 1200, так как системе нужно отыграть назад.

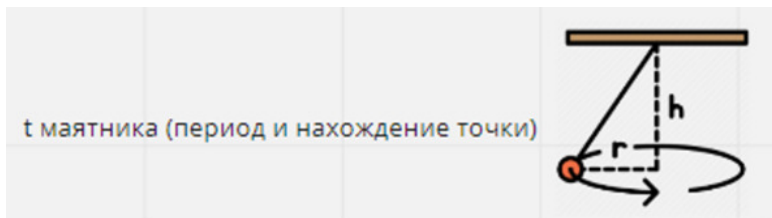
Чтобы оценивать подобные вещи, нам необходимо понимать, какие колебания происходят на каких уровнях, что происходит день ото дня, в разные недели, месяцы или годы. Чем больше период мы возьмем и чем меньше деления в нем, тем более гладким и понятным будет график, на котором мы сможем определить, что нас ждет в ближайшем будущем конкретно. То есть если мы перешли через максимум, нас ждет упадок; если приближаемся к минимуму, скоро будет рост.

Это не зависит сильно от нашей работы, это система, так она движется. И чтобы ее изменить, нужно менять не частоты, а всю систему целиком, чтобы ее колебания менялись и по частоте, и по амплитуде.

Однако в данном случае это инструмент предсказания, где мы начинаем понимать, что нас ждет впереди, что важно для планирования. Также это инструмент проверки: ведь если мы знаем колебания и предсказали следующий период, а показатели сильно изменились, что-то действительно не так.

Кроме того, это инструмент, который оберегает от неверных решений. Например, у вас бизнес падает, вы зовете консультантов, они подсказывают вам что-то и вы делаете то, что они говорят. В итоге через какое-то время бизнес начинает расти обратно. Вы счастливы и платите большие гонорары

консультантам. Довольно часто компании зовут консультантов на уровне, близком к самому низкому, так как начинают паниковать; в итоге, что бы ни сказал консультант, бизнес перейдет через минимум и пойдет вверх, но вы будете считать это заслугой консультанта и введете его предложения в работу. Но так как эти изменения на самом деле необоснованны, то могут привести к ухудшению работы всей системы, а вы этого не поймете и не убережете бизнес, если не оцените уровень маятника.

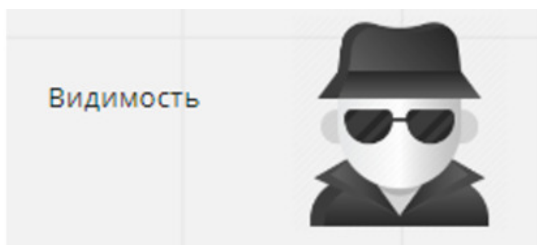


**Видимость:** насколько мы хорошо понимаем, что происходит. Если мы не видим результаты, то обозначаем это.

Это важный критерий в любом процессе: видеть, что именно происходит на данном этапе, что работает эффективно, что нет, как это работает и какие показатели эффективности. Если мы не представляем, что на самом деле происходит в процессе, то мы не можем его контролировать, и это большая проблема для потенциального развития. Именно поэтому так быстро растет тренд цифровизации: все

начинают понимать, что они должны видеть все этапы и понимать, что там происходит, на цифрах и логике, без эмоций.

На этом этапе мы проверяем, есть ли необходимая обратная связь, и обозначаем ее отсутствие как проблему, которая требует решения.



**Накопительный эффект:** есть ли в этом процессе накопительный эффект. Может быть, чем больше у нас ресурсов, тем больше мы получаем на одну единицу, а может быть, у нас копится усталость производства, которая влияет на элемент.

Это важно рассматривать в стратегических решениях. Каждый процесс нужно рассмотреть с разных сторон и понять, что именно копится в данном элементе. Может быть, у нас менеджеры учатся продавать или есть машинное обучение и мы понимаем, что на данном этапе элемент работает не так хорошо, но чем больше пройдет времени, тем лучше будут результаты, пока не дойдут до какого-то предела.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.