

# 12+

Олег Кулагин

## УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ И ЗАДАЧАМ

Трансформация компании по технологии KPI-Pro

*Методическое пособие для успешных руководителей*



**Олег Кулагин**  
**Управление**  
**по целям и задачам.**  
**Трансформация компании**  
**по технологии KPI-Pro**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=71022175](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=71022175)  
ISBN 9785006448919*

**Аннотация**

В книге приведено описание профессиональной технологии целевого управления организацией KPI-Pro, включающей в себя ряд этапов от разработки организационной философии до постановки ключевых задач сотрудникам и оплаты по результатам работы. Применение технологии KPI-Pro позволяет трансформировать систему управления предприятием и построить целеустремленную компанию, обладающую культурой Успеха и заточенную на достижение амбициозных стратегических целей бизнеса.

# Содержание

ВВЕДЕНИЕ	6
Глава I. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ	11
1.1. Как работает система управления?	11
1.2. Пять способов управления	14
1.3. Что такое цели и задачи	17
1.4. Правила постановки задач	20
1.5. Требования к целям	23
1.6. Баланс целей	25
1.7. Качество целей	28
1.8. Феномен рассеивания целей	31
1.9. Причины рассеивания целей	34
1.10. Метод управления по целям	37
1.11. Технология KPI-Pro	40
Глава II. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ФИЛОСОФИЯ	42
2.1. Понятие стратегии	44
2.2. Четыре уровня стратегии	47
2.3. Что такое организационная философия?	50
2.4. Миссия компании	52
2.5. Ценности организации	55
2.6. Стратегическое видение	58
2.7. Как разработать VISION?	61
2.7.1. Стратегические вызовы	63
2.7.2. Масштаб бизнеса	65

2.7.3. Конкурентный облик	67
2.7.4. Стратегические изменения	69
2.8. Бизнес-идея	71
2.9. Стратегический принцип	74
Глава III. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ И СТРАТЕГИЯ	77
3.1. Что такое бизнес-модель?	79
3.2. Деловой цикл организации	81
3.3. Формы бизнес-моделей	84
3.4. Шаблон CANVAS	87
3.5. Новый шаблон бизнес-модели	90
3.6. Построение бизнес-модели	92
3.6.1. Виды деятельности	94
3.6.2. Продукты	97
3.6.3. Клиенты	100
Конец ознакомительного фрагмента.	106

**Управление**  
**по целям и задачам**  
**Трансформация компании**  
**по технологии KPI-Pro**

**Олег Кулагин**

© Олег Кулагин, 2025

ISBN 978-5-0064-4891-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# ВВЕДЕНИЕ

Что такое *целеустремленная компания*? Это компания, в которой:

– есть видение будущего, и все сотрудники его знают, понимают и разделяют; разработана стратегия движения к этому будущему;

– сформулированы стратегические и тактические цели деятельности; осуществляются непрерывный учет и контроль ключевых показателей предприятия и сотрудников, оперативный анализ отклонений и принятие управленческих решений;

– сотрудники понимают не только свои обязанности, но и цели деятельности и делают все, что необходимо и достаточно, для их достижения; все мысли и действия людей заточены на получение результата;

– целеустремленность, эффективность, результативность, амбициозность, инновационность, проактивность, развитие стали ценностями корпоративной культуры и привычкой в трудовом поведении персонала.

Мечта многих руководителей. Но картинка идеальная и труднодостижимая для большинства современных компаний. Однако приблизиться к этой мечте – уже что-то, уже хорошо. Для этого можно использовать как известные, так

и менее известные, инструменты и методики *целевого управления*, связанные в системную технологию KPI-Pro, состоящую из десяти этапов.

Верхушкой айсберга в технологии KPI-Pro является использование системы *ключевых показателей деятельности* (KPI). Важно отметить, что в последние годы в отношении KPI у многих российских руководителей и некоторых экспертов по управлению сложились определенные предубеждения и стереотипы. Более того, они часто активно навязываются нам путем распространения надуманных мифов и дезинформации с целью продвижения на рынок управленческих технологий очередной трехбуквенной «волшебной таблетки».

Если кратко, то основные из этих **мифов** сводятся к следующему:

– KPI – это метрики, предназначенные лишь для измерения эффективности регулярных процессов, а не управления изменениями и реализации стратегии компании.

– KPI заточены исключительно на финансовые результаты деятельности и никак не способствуют повышению удовлетворенности потребителей и созданию ценности для клиентов.

– KPI разрабатываются локально в разных частях и подразделениях организации и никак не согласованы между со-

бой и с целями предприятия.

– КРІ предназначены исключительно для материального стимулирования и расчета оплаты по результатам работы.

– КРІ разрабатываются в приказном порядке и жестко навязываются сотрудникам путем каскадирования сверху вниз.

– КРІ используются для оперативного планирования операционной деятельности, а не для постановки амбициозных и труднодостижимых целей по развитию.

– КРІ не обеспечивают необходимой фокусировки на самых важных результатах работы.

– КРІ «высечены в камне», это жесткая и негибкая технология, тормозящая развитие организации.

Все это неправда. Можно сказать, что в этих мифах ошибочные и даже порочные практики использования КРІ осознанно или неосознанно приписывают самой природе КРІ. Аналогично можно утверждать, что бензопила или отбойный молоток – это непригодные и неэффективные инструменты, так как ими можно покалечиться или даже... Да, с помощью КРІ тоже можно покалечить или даже погубить свою организацию, если их использовать неграмотно и только в русле приведенной выше мифологии.

Технология КРІ-Pro *свободна* от перечисленных стереотипов, ошибок и предрассудков. **Правда** заключается

В том, что:

– КРІ предназначены не только для измерения эффективности операционной деятельности, но и для управления изменениями, инновационными проектами и реализации стратегии компании.

– КРІ направлены, прежде всего, на интересы и цели клиентов, как внешних, так и внутренних.

– КРІ связаны в согласованную и сбалансированную систему, обеспечивающую достижение целей предприятия.

– КРІ предназначены не для оплаты труда, а для выявления и анализа проблем компании, обсуждения их причин, управления сотрудниками и принятия разнообразных управленческих решений.

– КРІ разрабатываются как «сверху вниз», так и «снизу вверх» путем обсуждения и согласования ключевых задач между руководителями и сотрудниками.

– КРІ могут использоваться для постановки амбициозных, вдохновляющих и труднодостижимых целей.

– КРІ фокусируют внимание и другие ресурсы на достижении небольшого количества наиболее важных результатов.

– КРІ – это гибкая система, способная быстро перестраиваться и адаптироваться к изменению ситуации во внешней или внутренней среде организации.

Но система КРІ – не единственный инструмент целевого

управления. И это не самоцель, а всего лишь средство для постановки конкретных, измеримых, согласованных, реалистичных и привязанных ко времени стратегических и оперативных задач компании, подразделениям, проектным группам и сотрудникам, измерения и контроля ключевых результатов работы, обратной связи, принятия решений и движению к успеху бизнеса.

# Глава I. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ

## 1.1. Как работает система управления?



Начнем издалека. В самом общем и упрощенном виде систему управления организацией можно представить в виде совокупности двух подсистем: органа управления и объекта

управления.

Орган управления – это *руководители* разных уровней: от генерального директора до руководителей структурных подразделений (отделов, цехов, участков, бригад и т.д.).

Объект управления – это *сотрудники*, отвечающие за определенные рабочие *процессы* и соответствующие им *результаты* деятельности.

Для достижения этих результатов со стороны руководителей к сотрудникам поступают *информационные* управляющие воздействия в виде заданий (поручений, приказов, просьб, распоряжений), правил (планов, инструкций, положений, регламентов и т.д.), целей и задач, ценностных установок и любой другой информации, влияющей на объект управления. И нас в этой книге в наибольшей степени будут интересовать именно *цели и задачи* как один из возможных способов управления компанией. Причем, цели мы будем понимать как качественные направления движения или развития организации. а задачи как «оцифрованные» цели, привязанные к затратам ресурсов и времени. Но об этом чуть позже.

Таким образом, управляющие воздействия – это информация. И передавать эту информацию можно самыми разными способами: устно/письменно, вербально/невербально, явно/неявно, лично/публично и т. д. Исполняя эти воздействия, сотрудники выполняют трудовые действия (рабочие процессы) и получают некоторые *результаты* (финансовые,

рыночные, производственные и др.), имеющие значение для внешних или внутренних клиентов.

Информация о результатах в том или ином виде (в форме отчетов, значений показателей, отзывов клиентов и др.) поступает в орган управления, где она обрабатывается, и принимаются (если необходимо) решения о корректировке управляющих воздействий с целью устранения нежелательных отклонений от запланированных результатов (отрицательная обратная связь) или усиления желательных (положительная обратная связь).

Потом цикл управления повторяется. И так постоянно до тех пор, пока организация живет и здравствует. И если процессы управления обладают высоким *качеством* и высокой *эффективностью* (что, как вы понимаете, не одно и то же), то ваша организация будет жить долго и счастливо.

В зависимости от используемых управляющих воздействий в любой системе управления одновременно используется несколько способов управления, но один из них является основным в зависимости от преобладающей корпоративной культуры и уровня зрелости организации. Рассмотрим их ниже.

## 1.2. Пять способов управления



Можно выделить пять базовых способов управления в зависимости от того, ЧТО выступает в роли *ключевых управляющих воздействий* в организации. Эти способы соответствуют различным типам культуры, описанным в модели спиральной динамики.

**Управление по традициям** – первая ступенька, соответствующая «культуре принадлежности». Управление в таких организациях основано на *традиции и привычках*. Основной принцип: «мы всегда так работали». Как сложилось, так сложилось. Формализация отсутствует. Стратегии нет.

***Управление по заданиям*** – вторая ступенька («культура силы»). На этом уровне менеджмента руководители работают в режиме «ручного управления», выдавая сотрудникам многочисленные задания (приказы, поручения, просьбы) и контролируя их исполнение.

***Управление по правилам*** – управление организацией на основе заранее разработанных и согласованных правил выполнения работы и отношений в коллективе («культура правил»). Практически при использовании данного способа в организации проводится описание и оптимизация бизнес-процессов, разрабатываются регламенты и стандарты, внедряются процедуры планирования, формируется организационная структура, создаются разнообразные положения (о подразделениях и т.д.) и, конечно, горячо любимые всеми должностные инструкции.

***Управление по целям*** – это способ управления на основе четкой постановки целей и контроля их достижения («культура успеха»). Свои цели надо осознавать, а не просто о них догадываться или как-то их чувствовать. Осознание цели повышает вероятность ее достижения. И уже затем под правильно сформулированную цель мы создаем или привлекаем необходимые ресурсы и организуем процесс ее достижения. В этом и состоит логика управления по целям. Все практические инструменты технологии управления по целям мы рассмотрим далее в этой книге.

***Управление по ценностям*** – высший пилотаж менедж-

мента. На этой ступеньке речь идет о формировании и развитии корпоративной культуры. Как говорится, если мы не будем управлять культурой, то культура будет управлять нами. А культура основана на ценностях. Ценности важны всегда, но управление по ценностям становится преобладающим способом управления в «культуре возможностей», ориентированной на гибкость, инновации и использование возможностей. Практически к инструментам управления по ценностям относятся выработка *миссии* и *идеологии* компании; разработка неформальных правил труда и отношений, закрепляемых в *корпоративном кодексе*; внедрение организационных *обыкновений* (традиций, обычаев, ритуалов); повседневное использование разнообразных *управленческих установок*, формирующих желаемые нормы поведения.

## 1.3. Что такое цели и задачи



Поскольку данная книга носит название «Управление по целям и задачам», то важно сразу договориться о понятиях «цель» и «задача», которые в дальнейшем мы будем активно использовать.

Итак, любая организация создается для достижения целей. И управление по целям, как технология менеджмента, начинается с осознания и формулирования целей компании. Это никем не оспаривается. Но что же это такое – цель?

Разными людьми цели понимаются по-разному. В практике управления могут выделить два подхода к определению

целей.

**Первый подход:** цель понимается как *направление желаемых изменений или представление о некотором желаемом состоянии организации*. Например, максимизировать прибыль, увеличить объем продаж, сократить расходы, повысить производительность труда, уменьшить текучесть персонала, стать лидером рынка и т. д. В такой формулировке цель определяется как некий *вектор*, т.е. направление движения, но при этом не уточняется, в какой момент и при каких условиях происходит достижение цели. И именно так, чаще всего, формулируются цели руководителями в начальной стадии целеполагания. Ведь, чтобы понять, чего мы планируем достичь, надо сначала понять, чего мы хотим в принципе, в каком направлении нам двигаться и развиваться. Цели в таком виде определяются как *намерения*. И формулируются они качественно, на словах. Можно сказать, что целеполагание начинается с намерений. В дальнейшем будем называть их просто *целями*. Но цели – это основа для постановки задач.

**Второй подход:** цель понимается как *планируемый результат деятельности*. В этом случае в формулировке цели указывается конкретный полезный эффект, к которому мы стремимся, и требуемые или допустимые затраты ресурсов и времени для его получения. Например, в следующем месяце увеличить выручку на 5%, в течение года повысить удовлетворенность клиентов до 85%, выполнить все рабо-

ты проекта в установленный срок и т. д. Такие цели будем называть *задачами*. Таким образом, задачи формулируются на основе целей. И одна качественная цель может быть формализована в виде одной или нескольких задач. Другими словами, задачи – это «оцифрованные» и привязанные ко времени цели. И именно к постановке задач, а не целей, применимы известные правила SMART.

Итак, цели формулируются качественно с помощью слов, а затем «оцифруются» в виде задач. Задачи – это не действия или работы, как их часто понимают. Ведь, например, когда руководитель ставит задачу подчиненному, ему что от него нужно? Чтобы подчиненный совершил какое-то действие или достиг определенного результата? Правильно, руководителю нужен результат, а не действие ради действия. Но это результат еще не достигнутый, а планируемый. Поэтому задачи – это тоже цели! Но цели конкретные, измеримые, согласованные, реалистичные и привязанные ко времени.

# 1.4. Правила постановки задач

## Методика SMART

### Задачи должны быть:

- **Конкретными** (*Specific*) = четкими, недвусмысленными, понятными.
- **Измеримыми** (*Measurable*) = количественно или качественно.
- **Согласованными** (*Agreed*) = с другими задачами.
- **Реалистичными** (*Realistic*) = обеспеченными ресурсами.
- **Ограниченными во времени** (*Timebound*) = завершенными к определенному сроку.

### Примеры «умных» задач:

1. За год повысить рентабельность продаж на 5%.
2. В течение первого квартала снизить операционные расходы на 12%.
3. К концу года увеличить удовлетворенность клиентов на 10%.
4. Сократить уровень внутреннего брака на 15% в течение следующего квартала.
5. Через две недели разработать 10 должностных инструкций в соответствии с требованиями стандартов.
6. За три дня завершить все подготовительные работы к отраслевой выставке в соответствии с планом-графиком проекта.

Как мы увидим в дальнейшем, постановка задач на основе ключевых целей и ключевых показателей деятельности является основной процедурой в технологии KPI-Pro. Поэтому уместно и полезно вспомнить о правилах постановки задач по методике SMART. Эти правила используются именно для задач, а не целей. В чем разница между ними, мы уже выяснили. Но как только эту аббревиатуру не расшифровывают! Кто, во что горазд. Например, букву А часто трактуют, как «достижимые», а букву R, как «реалистичные». Но разве это не одно и то же? Есть и другие странности в толко-

вании SMART. Приведу правильную, с моей точки зрения, расшифровку.

*Правило первое* – задачи должны быть **конкретными** (*Specific*), т.е. четкими, недвусмысленными и понятными. Формулировать задачу надо на простом языке и при этом полезно убедиться, что сотрудник ее понял правильно.

*Правило второе* – задачи должны быть **измеримыми** (*Measurable*). Чтобы оценить выполнение задачи, необходимо уметь измерить полученный результат – количественно или, хотя бы, качественно. С количественной оценкой вроде бы все ясно. Для этого используем количественные показатели (или метрики). Например, прибыль, выручка, период оборота, доля брака, логистический цикл и т. д. Если же количественно измерить результат невозможно, то его надо оценивать по качественным показателям.

*Правило третье* – задачи должны быть **согласованными** (*Agreed*). Во-первых, здесь речь идет о согласовании задачи между сотрудником и руководителем. Во-вторых, организационные задачи должны быть согласованы между собой по *горизонтали*. То есть задачи смежных подразделений и сотрудников должны взаимно дополнять, а не дублировать друг друга. Иначе говоря, должна быть создана *система* согласованных задач, обеспечивающих достижение общих целей организации.

*Правило четвертое* – задачи должны быть **реалистичными** (*Realistic*), т.е. достижимыми и обеспеченными ресур-

сами. Но реалистичность не означает, что задачи должны быть простыми. Они должны быть напряженными, а иногда и амбициозными и требовать сверхусилий от исполнителей.

*Правило пятое* – задачи должны быть **ограниченными во времени** (*Timebound*), т.е. быть завершенными к определенному моменту. Хотя бы приблизительно. А лучше точно. И, разумеется, привязка ко времени не должна противоречить предыдущему правилу. Времени должно быть достаточно.

В общем, прежде чем формулировать любую управленческую задачу, ее надо сперва «протестировать» с помощью правил SMART. Со временем это войдет в привычку и станет важным управленческим навыком и практическим инструментом.

## 1.5. Требования к целям



Важно понимать, что для правильной постановки целей организации необходимо учитывать два основных требования: баланс и качество целей [21].

**Баланс** целей означает, что цели компании должны быть сбалансированы с точки зрения интересов различных заинтересованных групп людей. Это собственники, клиенты, поставщики, партнеры, инвесторы, персонал и т. д. У всех есть какой-то к нам интерес. Поэтому их цели надо учитывать при формулировании целей нашей организации. И постараться найти баланс целей.

**Качество целей** означает, что цели компании должны отражать не только базовые потребности бизнеса, но и гибко подстраиваться под изменения внешней или внутренней среды, и не только подстраиваться, а стараться создавать и изменять эту среду. Поэтому критерием качества целей является их *субъектность*, т.е. то, в какой мере мы их сами выбираем.

## 1.6. Баланс целей



Итак, *первое требование* – достижение баланса целей.

Любая организация создается для удовлетворения интересов и достижения целей самых разных групп людей. Основные группы, оказывающие на деятельность организации наиболее сильное влияние, – это собственники, клиенты, руководители, персонал и, конечно, общество в целом в лице государства, местного населения, общественных и политических организаций и т. д. И цели нашей организации – это их цели, ибо за каждой целью стоит чей-то интерес.

Какие цели преследуют **собственники** организации? Это, прежде всего, повышение прибыльности, денежного потока и рост стоимости бизнеса. Но продвинутые собственники, помимо финансовых целей, стремятся реализовать с по-

мощью бизнеса свои ценности и повысить собственный статус в обществе, стать известной и влиятельной личностью в городе, стране и т. д.

Обратимся теперь к целям **персонала**. Ради чего люди жертвуют свободой и приходят в организацию? Безусловно, их базовые интересы – материальное благополучие, финансовая стабильность, социальные гарантии, уверенность в будущем. Но это также и карьерный рост, и признание, и уважение, и общение, и развитие профессионализма, и реализация своих жизненных ценностей.

**Руководители** – это часть персонала и поэтому им присущи те же самые понятные и человеческие цели, как и остальным сотрудникам. Но, вместе с тем, у руководителей имеются специфические цели, отражающие их особую роль в организации. Это повышение управляемости, эффективности и конкурентоспособности предприятия. Если этого не будет, организация не сможет быть эффективным инструментом для ведения бизнеса, и руководители не смогут выполнить свои функции и обязательства перед собственниками.

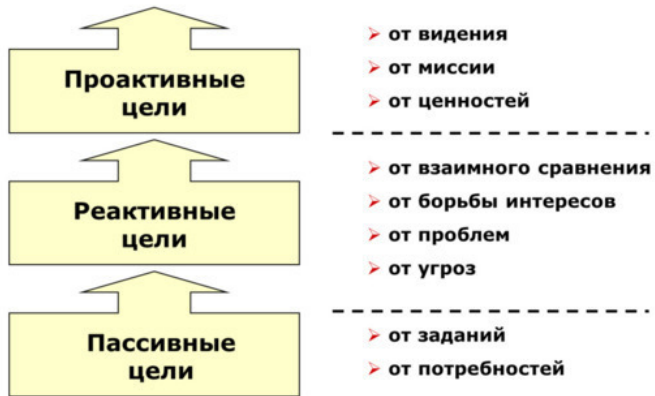
**Цели бизнеса** идут от рынка, это цели клиентов в *широком смысле* этого слова – потребителей, покупателей, поставщиков, инвесторов, партнеров – всех, кто так или иначе связан с организацией и заинтересован в ее существовании и развитии. Все эти люди и организации в каком-то смысле чего-то хотят от нашей компании, и мы должны их «обслу-

жить» качественно для них и с пользой для себя.

**Цели общества и государства** тоже нельзя игнорировать. А что к ним относится? Это весь мир, окружающий организацию и выходящий далеко за пределы рынка. И у этого мира очень много своих собственных целей. И чтобы цели компании не противоречили, а желательно способствовали достижению целей общества, бизнес должен стремиться к *устойчивому развитию*, которое строится на трех принципах: ответственном отношении к окружающей среде, социальной ответственности и высоком уровне корпоративного управления (ESG). В противном случае могут быть проблемы.

Таким образом, цели компании должны отражать интересы собственников, рынка, персонала и общества в целом. Другими словами, система целей должна быть гармоничной и сбалансированной. И для формулирования сбалансированных целей компании существует специальная технология. Мы ее будем изучать.

## 1.7. Качество целей



*Второе требование* – качество целей организации.

Но что это такое? От чего оно зависит? Что является критерием качества целей? Для ответа на эти вопросы можно воспользоваться классификацией целей, предложенной профессором А. И. Пригожиным в его книге «Цели и ценности» [21].

Качество целей определяется тем, в какой мере они являются *предметом нашего сознательного выбора*. Есть цели, которые мы не выбираем, – **пассивные цели**. Мы просто вынуждены их формулировать и достигать, чтобы просто выжить. Это цели низшего качества. Это необходимые усло-

вия для существования и выживания организации. Пассивные цели исходят от потребностей или от заданий. Например, для бизнеса пассивными будут цели, связанные с ростом прибыли (а как жить и работать без прибыли?), обеспечением необходимого уровня качества продукции или услуг (иначе их просто никто не будет покупать) и др.

Вместе с тем, есть цели, которые мы отчасти выбираем, но отчасти вынуждены их формулировать, как реакцию на какие-то ситуации в организации или во внешней среде. Это **реактивные цели**. Это цели, которые формулируются для предотвращения или смягчения возможных *угроз* для организации. Это цели, которые формулируются как реакция на какие-либо *проблемы* организации. Это цели от *борьбы интересов*, которые определяются как необходимое противодействие кому-либо для достижения собственной выгоды. Это цели от *взаимного сравнения*, которые определяются в результате наблюдения за другими участниками рынка даже, если явного столкновения интересов между ними нет. Таким образом, любые реактивные цели – это цели, которые возникают как реакция на что-то: на угрозы, проблемы, поведение конкурентов, изменение спроса, новые технологии и т. д. Например, это может быть цель по сокращению расходов, если компания начинает проигрывать в ценовой конкуренции на рынке.

Но высший уровень качества – **проактивные цели**. Эти цели формулируются на основе ценностей, миссии, видения

организации. Это цели, к которым нас никто не принуждает. Мы их выбираем, но не как реакцию на что-то, а по собственному разумению, воле и инициативе.

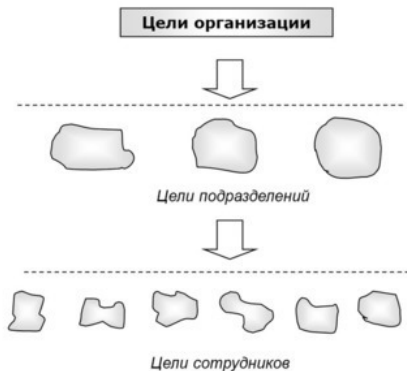
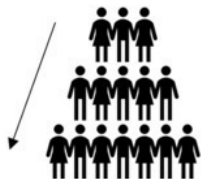
*Во-первых*, проактивные цели – это продолжение и конкретизация *ценностей* компании, собственников, персонала. Например, если в идеологии фирмы имеется такая ценность, как инновационность, то в русле этой ценности формулируются цели по разработке инновационных продуктов или технологий.

*Во-вторых*, проактивные цели – это отражение *миссии* компании. Если у компании есть миссия, выходящая за пределы бизнеса и даже за пределы жизни организации, то цели бизнеса определяются как средство выполнения этой миссии.

*В-третьих*, проактивные цели – это конкретизация *видения* (VISION) – образа желаемого будущего организации. Именно с помощью проактивных, амбициозных целей образ будущего компании постепенно становится реальностью.

# 1.8. Феномен рассеивания целей

**Рассеивание целей** – постепенное искажение и размывание целей организации в процессе их разделения и передачи на нижние уровни управления.



Итак, мы поговорили о балансе и качестве целей организации. На самом деле даже с учетом этих требований сформулировать цели компании несложно, если действовать по определенной и проверенной методике. Как говорится, все просто, если знаешь как. И эту методику в дальнейшем мы будем подробно изучать. Но самые неприятные неприятности и сложные сложности в управлении по целям начинаются потом, когда мы начинаем «раздавать» ответственность за те или иные цели и что-то делать для их достижения. Поэтому даже высокое качество и сбалансированность целей – не гарантия того, что они будут достигнуты. И одна из ос-

новных причин этого – **феномен рассеивания целей**.

Впервые об этом явлении я также узнал из работ моего учителя проф. Пригожина А. И. [19—21]. В дальнейшем, работая, как консультант по управлению, в самых разных организациях, наблюдая за работой предприятий и общаясь с руководителями разных уровней, лично убедился в том, что этот феномен – не просто красивая метафора, но действительно серьезная организационная патология, портящая жизнь многим предприятиям. В чем он заключается?

Всем известно, что цели организации (финансовые, рыночные и др.) могут быть достигнуты только через рабочие процессы, в которых участвуют структурные подразделения и сотрудники компании. Стало быть, их необходимо как-то передать «вниз» на нижние уровни управления. Если это сделано грамотно, то у каждого подразделения и работника должны появиться собственные цели, достижение которых обеспечивает достижение целей всей организации. Все понятно, все правильно. В теории. А на практике этого не происходит. Или происходит, но все равно с существенными отклонениями от запланированных результатов. Почему? Виной всему – рассеивание целей.

В чем оно заключается? Дело в том, что при передаче целей с верхнего уровня «вниз» происходит их постепенное размывание, искажение и даже потеря. В общем, рассеивание. В итоге цели организации либо, вообще не доходят до исполнителей, т.е. где-то застревают или теряются,

либо «доходят» до сотрудников в таком неприглядном виде, что, если их собрать воедино, как детские паззлы, то общая картинка не складывается. И, как следствие, первоначально сформулированные общие цели компании не достигаются.

Дело плохо. Это верный признак неуправляемости организации. А неуправляемость – это тяжелая и смертельно опасная болезнь, приводящая сначала к падению эффективности, затем к снижению конкурентоспособности и, наконец, к исчезновению компании и ее бизнеса. Неприятная перспектива. Так в чем же дело? Где корни феномена рассеивания целей? Почему это происходит и, как следствие, организацию начинает заносить, как неуправляемый автомобиль на скользкой дороге? А происходит это по самым разным причинам.

# 1.9. Причины рассеивания целей

*Почему организации теряют управляемость?*



- «Вибрация» целей.
- Коммуникативные «тромбы».
- Личный интерес.
- Бюрократия.
- Клики.
- «Структурный фетишизм».
- Позиционные конфликты.
- Автаркия подразделений.

Какие же причины у рассеивания целей? Их несколько [19].

Во-первых, при передаче информации от руководителей к подчиненным и далее происходит **«вибрация»**, т.е. искажение целей, как в детской игре «испорченный телефон». Информация в процессе передачи неизбежно искажается.

Во-вторых, могут возникать **«коммуникативные тромбы»**, т.е. информация где-то может застревать и пропадать. Например, получив цель от своего начальника, руководитель подразделения может реально забыть сформулировать цели для своих сотрудников или отложить эту управленческую за-

дачу на потом, а потом она и вовсе может затеряться в потоке других задач.

В-третьих, сами сотрудники, получив цели от руководителей, накладывают на них свой **личный интерес**, переформулируют их «под себя». Ведь, если организация в должной мере не заботится о сотрудниках, они вынуждены позаботиться о себе сами. И часто за счет организации.

В-четвертых, это хорошо известное явление **бюрократии**. Это стягивание власти на себя с целью приподнять собственный статус и значимость внутри компании, пользуясь своим служебным положением и полномочиями. Можно сказать, это одно из проявлений предыдущей причины, т.е. личного интереса.

В-пятых, это разнообразные **клики**. Клика – это сговор некоторых работников внутри организации, чтобы, пользуясь ее ресурсами и возможностями (материальными ценностями, репутацией, связями, клиентской базой и т.д.), достигать собственных целей вопреки интересам организации.

Шестая причина – **«структурный фетишизм»**. Это явление приводит к тому, что внутренние, «структурные» цели организации начинают преобладать и постепенно вытеснять внешние цели организации.

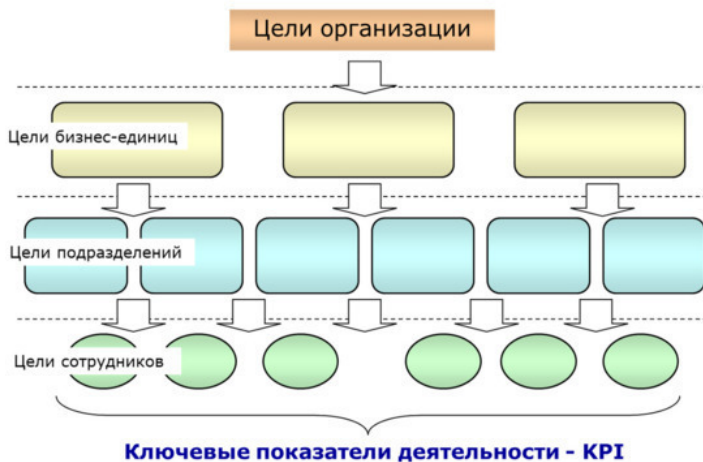
Седьмое – это **позиционные конфликты**, т.е. базовые противоречия между интересами различных должностных позиций и подразделений. Эти противоречия заложены уже в саму природу организаций и полностью избавиться от них

невозможно.

И, наконец, в гипертрофированной форме позиционные конфликты вырождаются в т.н. **автаркию подразделений**. Это обособленность подразделений, их замкнутость на решении своих собственных задач в отрыве от общих целей компании. В результате каждый отдел, участок, цех работает исключительно на себя, не зная и плохо понимая, что происходит вокруг и какие цели стоят перед организацией вообще. В итоге нет должного взаимодействия подразделений или сотрудников, и бизнес-процесс останавливается. Там, где должен протекать бурный ручеек, возникают запруда и болото.

Безусловно, этими явлениями не исчерпываются все возможные причины рассеивания целей. Но их важно осознавать и понимать. Но как со всем этим бороться? Но об этом чуть позже.

# 1.10. Метод управления по целям



Итак, мы поговорили о том, почему рассеиваются цели бизнеса. Но что с этим делать? Можно ли полностью устранить рассеивание целей организации? К сожалению, нельзя. Это болезнь неизлечимая. Но, к счастью, можно снизить ее остроту путем применения **метода управления по целям**. Особенности и нюансы управления по целям мы еще будем рассматривать, а сейчас лишь рассмотрим основную идею метода. Убежден в том, что организации, которые этот метод не используют, обречены на хаос и деградацию. Впервые

идею метода сформулировал классик и теоретик менеджмента Питер Друкер еще в 50-х годах прошлого века. Суть метода проста.

*Во-первых*, для того, чтобы цели организации достигались, они должны быть четко определены и сформулированы. При этом цели должны быть не только финансовыми, но и нефинансовыми, т.е. отражать различные аспекты деятельности организации: положение на рынке, эффективность производства, продаж, управления персоналом, инновации и развитие и т. д. Иначе говоря, система целей должна быть сбалансированной.

*Во-вторых*, цели организации должны четко и без искажений передаваться на уровень подразделений в соответствии со структурой организации. Таким образом, происходит т.н. *каскадирование* целей и их распределение по структурным подразделениям. Но при этом подразделения должны знать не только свои цели, но и общие цели организации, и согласованно взаимодействовать между собой для их достижения.

*В-третьих*, цели подразделений могут быть доведены до уровня сотрудников. В итоге каждый сотрудник получает свои цели, достижение которых должно обеспечить достижение целей подразделения и всей организации.

Но этот метод не безупречен. Он подвергался и до сих пор подвергается жесткой критике. Но под влиянием критики метод управления по целям постоянно совершенствовался, оттачивался и преобразился настолько, что Питер Друкер,

наверное, с трудом узнал бы свое детище. В настоящее время известны различные технологии, построенные на основе классического управления по целям: «Ключевые показатели деятельности – Key Performance Indicators», «Управление эффективностью работы – *Performance Management*», «Сбалансированная система показателей – *Balanced Score Card*», «Цели и ключевые результаты – *Objectives and Key Results*» и прочие методики.

Технология KPI-Pro, представленная в этой книге, объединяет все известные методики целевого управления, обогащая их авторскими находками и разработками, проверенными в «полевых условиях» российского бизнеса. Давайте приступим к ее изучению.

## 1.11. Технология KPI-Pro



Итак, что такое KPI-Pro? Это **про**фессиональный подход к целевому управлению организацией. Данная технология включает в себя ряд обязательных этапов, которые необходимо выполнить, чтобы построить гармоничную и стройную систему управления, обеспечивающую достижение целей бизнеса.

Если мы что-то из перечисленных этапов забудем и пропустим, то получим в лучшем случае систему неработающую, а в худшем – работающую «криво» и уводящую организацию в сторону от достижения ее целей. Так что, давайте

не будем ничего пропускать, а будем действовать последовательно и профессионально. Ведь управление по целям – это сложный и острый инструмент, который может легко превратиться из панацеи в головную боль, если не уметь им пользоваться и не понимать все его тонкости, хитрости, возможности и ограничения.

# Глава II. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ФИЛОСОФИЯ



*Первый этап* в технологии КРІ-Pro – разработка **организационной философии**. А можно ли без нее? Конечно, можно. Ведь многие компании не имеют никакой философии и, более того, не чувствуют в этом ни малейшей потребности. До поры-до времени. На самом деле философия всегда есть, если не на бумаге, то где-то глубоко в подсознании у собственников и руководителей компаний. Но осознанная организационная философия в значительной мере страхует

нас от преобладания пассивных и реактивных целей, т.е. целей нижних уровней качества, и вынуждает формулировать амбициозные, благородные и захватывающие дух, проактивные цели и двигаться к их достижению, прилагая сверхусилия и управленческую волю в сочетании с творчеством, инновационностью и изобретательством. И это хорошо. Только так можно достичь значимых результатов в бизнесе, да и в жизни вообще.

Таким образом, в контексте целевого управления организационная философия помогает нам формулировать цели более высокого качества. Но поскольку организационная философия представляет собой верхний уровень стратегии, рассмотрим предварительно понятие стратегии более подробно.

## 2.1. Понятие стратегии

**Стратегия** – система долгосрочных целей и способов их достижения, обеспечивающих сохранение и развитие организации.

### Три вопроса стратегии:

1. Где мы находимся сейчас?
2. Где мы желаем оказаться в будущем?
3. Какие действия надо предпринять, чтобы перейти из настоящего в желаемое будущее?



Для начала хочу выразить крамольную мысль о том, что наличие стратегии не является обязательным и непременным условием успешности компании, вообще, и эффективности менеджмента, в частности. Все это может быть и без стратегии. Мы знаем немало бизнесов, которые «поймали ветер в паруса», оказавшись в нужном месте и в нужное время, и до сих пор чувствуют себя прекрасно. Однако, интуиция и здравый смысл подсказывают, что бесконечно долго «успешный успех» продолжаться не может. Наличие страте-

гии, хотя бы в самом общем виде, повышает шансы организации на успех и выживание в этом сложном и переменчивом мире. Ведь стратегия – это система ключевых приоритетов. А как жить без приоритетов? Как принимать решения? Ведь наши ресурсы всегда ограничены. Поэтому стратегия в долгосрочной перспективе жизненно необходима, даже если сейчас у нас все хорошо и замечательно. Но другое дело, что стратегия не должна быть «смирительной рубашкой», ограничивающей возможности компании. Она должна быть гибкой и чувствительной к изменениям на рынке и далеко за его пределами.

Хорошая стратегия должна отвечать на три группы вопросов:

1. *Где мы находимся сейчас?* Что мы делаем? Каким бизнесом занимаемся? Что происходит в нашем окружении? Какие изменения во внешней среде нам угрожают или, напротив, создают новые возможности? Что мы собой представляем? Какие у нас конкурентные преимущества и недостатки? Отвечая на подобные вопросы, мы осматриваемся вокруг и оцениваем самих себя, чтобы понять наше исходное стратегическое положение, как отправную точку для движения вперед.

2. *Где мы желаем оказаться в будущем?* Чем мы хотим заниматься? Какое положение на рынке занимать? Какими мы хотим быть? Какими преимуществами обладать? Что иметь или не иметь? С кем дружить или конкурировать?

И так далее. Это вопросы, помогающие нам осознать свое желаемое будущее, как наиболее общую цель деятельности фирмы.

**3. *Какие действия надо предпринять, чтобы перейти из настоящего в желаемое будущее?*** Как преобразовать наш бизнес? В каких изменениях нуждается компания? Какие проекты необходимо финансировать и выполнять, чтобы осуществить эти изменения? Какие трудности и препятствия могут возникнуть на этом пути, и как их преодолеть?

Стратегия – это не то, что мы делаем, и как мы живем сейчас. Стратегия – это то, как мы хотим жить в будущем, и какие шаги по развитию для этого предпринимаем. Осознав свое исходное стратегическое положение, мы стремимся к образу желаемого будущего – стратегическому видению – через достижение стратегических целей посредством планирования и выполнения стратегических проектов, реализуя свою бизнес-идею и стратегический принцип, и руководствуясь на этом пути миссией и ценностями организации.

## 2.2. Четыре уровня стратегии



В самом общем виде стратегия компании включает в себя четыре уровня.

**Организационная философия** – это миссия, ценности, стратегическое видение, бизнес-идея и стратегический принцип. На этом уровне стратегия отвечает на вопросы: в чем смысл деятельности нашей компании, что для нас действительно важно, куда мы идем, в чем наша уникальность, какую компанию хотим построить? Эти понятия мы рассмотрим более подробно чуть ниже.

**Корпоративная стратегия** позволяет ответить на вопросы: чем мы планируем заниматься и какие продукты производить, кто наши целевые клиенты, в каких регионах планируем работать? Корпоративная стратегия отвечает на вопросы: что мы планируем делать, для кого и где? Корпоративная стратегия может включать в себя различные продуктовые категории в рамках одного бизнеса или, вообще, различные виды деятельности, т.е. портфель бизнесов компании.

**Конкурентная стратегия** помогает нам выделиться среди конкурентов и заточить нашу деятельность на создание устойчивых конкурентных преимуществ. Если у нас это получится, то мы сформируем *уникальное торговое предложение* (УТП), не только создающее ценность для наших клиентов, но и обеспечивающее отрыв от наших конкурентов. Это может быть уникальность ваших продуктов («голубой океан»), дифференциация (по качеству, сервису, ассортименту, отношениям и т.д.) или более низкие цены. Выбор конкурентной стратегии зависит от того, что и для кого вы производите и продаете. Если компания осуществляет несколько видов деятельности в различных сегментах рынка, то для каждого из них, вообще говоря, может быть разработана своя собственная конкурентная стратегия. Конкурентная или бизнес-стратегия отвечает на вопрос: *как* вы планируете конкурировать, выживать и достигать успеха на рынке?

**Функциональные стратегии** определяют основные

принципы, цели и планы деятельности компании по различным функциональным направлениям. Другими словами, это разнообразные *специальные политики* (производственная политика, маркетинговая политика, сервисная политика, политика управления персоналом, техническая политика, ассортиментная политика, политика качества, политика безопасности, экологическая политика, финансовая политика и другие).

Реализация любой стратегии осуществляется на основе выполнения *программ и проектов развития* для того, чтобы преодолеть *разрыв* между тем, что есть, и тем, что должно быть по качеству и количеству ресурсов компании: человеческих, материальных, технологических, информационных и др. Другими словами, для реализации стратегии мы должны стать лучше и «подтянуть» свои ресурсы до необходимого и достаточного уровня. Стратегия – это всегда развитие.

## 2.3. Что такое организационная философия?

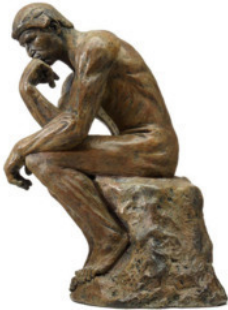


**Организационная философия** – верхний уровень стратегии компании. Она включает в себя ряд наиболее общих утверждений и положений, предназначенных для внешней среды и сотрудников организации, и определяющих смысл, принципы, ключевые цели, виды деятельности и суть стратегии компании. Организационная философия не является жизненно необходимой для успеха бизнеса «здесь и сей-

час», но крайне важна и полезна для устойчивости и жизнеспособности организации в долгосрочной перспективе. Качество и глубина организационной философии – важнейший признак уровня зрелости предприятия.

## 2.4. Миссия компании

Это цель  
или процесс?



**Миссия** – выражение смысла бизнеса в виде процесса, ведущего к качественным, иногда кардинальным изменениям в жизни социума

Итак, первый элемент организационной философии – миссия. Что же это такое?

**Миссия** – это послание о предназначении. Но весь вопрос в том, *что* понимать под предназначением компании. Чаще всего миссию формулируют как набор наиболее общих целей организации или как ценностное предложение для потребителей. Это ошибка. В таком виде это не миссия, а скорее бизнес-идея. Как формулируется бизнес-идея, мы рассмотрим ниже.

Но, если миссия, цели и ценностное предложение – это

разные слова, то и смысл у них должен быть разный. Если же смысл у них одинаковый, то давайте использовать что-то одно. Например, оставим в покое миссию и будем говорить только о целях. Если же все-таки красивое слово *миссия* нам нравится, то давайте договоримся, что это такое, и чем миссия отличается от целей и ценностного предложения компании.

Миссия должна выходить за пределы бизнеса! Она должна показывать, как мы *хотим* сделать этот мир лучше! Вот и все. Если же вы хотите делать лучше жизнь ваших потребителей и зарабатывать на этом деньги – это тоже хорошо. Этого может быть вполне достаточно. Но тогда никакая миссия вам не нужна. Работайте, достигайте своих целей и будьте счастливы.

Миссия показывает вклад организации в развитие отрасли, города, страны, общества. Это не благотворительность и не социальная ответственность. Хотя они безусловно важны как средства реализации миссии. Главное в миссии – влияние на окружающий мир посредством своей *деятельности*. Миссионерские бизнес-организации тоже зарабатывают деньги, удовлетворяя потребности своих клиентов и покупателей. Но влияние таких организаций идет дальше решения проблем клиентов. Они претендуют на особую социальную роль в обществе.

А имеет ли миссия практическое значение? Конечно. Яркая и запоминающаяся миссия создает неповторимый образ

компании, выделяя ее среди конкурентов; привлекает внимание клиентов, партнеров, инвесторов, поставщиков; повышает доверие к организации; создает дополнительную энергетику и мотивацию у сотрудников. . . Все это через нехитрую цепочку причинно-следственных связей приводит и к росту финансовых результатов. Не сразу, конечно. Но все же.

Миссия может быть и невыполнима. Ничего страшного. Это не цель. Это процесс, это путь. Но наличие миссии предполагает, что вы ЧТО-ТО еще делаете, кроме того, что делают все, и КАК-ТО по-другому делаете то, что делают другие.

Не торопитесь формулировать миссию только потому, что об этом написано в учебниках по менеджменту. Подумайте, нужна ли она вам сейчас? Если миссию сформулировать ярко и глубоко, она будет честно служить вам многие годы и медленно, но верно, вести вашу компанию к процветанию и успеху. Это очень сильный, но инерционный инструмент управления.

## 2.5. Ценности организации



Итак, выше мы рассмотрели понятие миссии. Но миссия (если она есть) неотделима от системы ценностей. Нашей жизнью управляют ценности. Мы можем их осознавать или не осознавать, но ценности, тем не менее, незримо ведут нас по жизненному пути и приводят к достижению вполне зримых результатов. Либо не приводят. Но сейчас не об этом.

Обсудим феномен **корпоративных ценностей**. Что это такое? Если очень кратко, это что-то очень *важное* для выживания и успеха организации. Это наиболее общие принципы и приоритеты организационной жизни, управляющие

вниманием и формирующие привычки в поведении людей.

Хотим мы того или нет, система ценностей складывается в любой организации стихийно и произвольно. Ценности сталкиваются, конфликтуют, борются. Из этой борьбы рождаются новые ценности. Так формируется и эволюционирует организационная культура. Это долгий и тернистый путь. Не секрет, что на этом пути большинство создаваемых предприятий не доживают до счастливого и светлого будущего. Но, может быть, бизнес-организациям имеет смысл осознать и сформулировать свои ценности, не отдавая их на волю случая и «естественного отбора»? Кто должен это делать? Только руководители. То есть люди, которые ежедневно «варятся» в бизнесе, тонко чувствуют его нюансы и настроения. Консультанты здесь бессильны. Они могут лишь предложить методiku, но не могут наполнить ее содержанием.

Чтобы навести порядок в ценностях, их полезно для начала привести в систему. Например, можно построить *иерархию ценностей*. Иерархия ценностей предприятия во многом напоминает пирамиду потребностей Абрахама Маслоу. Ведь потребности и ценности – «одного поля ягоды». А любое предприятие как социальный организм подобен живому организму, поскольку рождается, живет, развивается по тем же самым законам. Есть такая красивая метафора. И она помогает лучше понять природу организаций.

Рассмотрим иерархию ценностей и разделим их на три уровня [21].

Первый уровень – **базовые ценности**. Это ценности, жизненно важные и необходимые для *выживания* предприятия.

Второй уровень – **прикладные ценности**. Эти ценности важны для *успеха* предприятия. Прикладные ценности подчеркивают те или иные *критические факторы успеха*, учитывая специфику отрасли и рынка предприятия.

Третий уровень – **ценности-идеалы**. Они важны не для выживания или успеха организаций, а важны потому, что собственники или руководители считают их важными. И все тут. Никаких комментариев. Это ценности *миссионерские*.

Так формируется *корпоративная идеология*. Это система идеалов, прикладных и базовых ценностей, определяющих цели и судьбу предприятия. Ценности – это то, что важно для бизнеса. Это то, что обеспечивает его выживание, успех и выполнение миссии организации.

## 2.6. Стратегическое видение

«Не мы движемся к будущему, отталкиваясь от прошлого, а будущее вытаскивает нас из прошлого и притягивает к себе»  
*Восточная мудрость.*



Управление по VISION  
– это управление из  
будущего

Итак, мы разобрались с понятиями «миссия» и «ценности». Но к организационной философии относится еще и **стратегическое видение** или образ желаемого будущего (VISION) компании.

Когда организация имеет VISION, включается метафизический механизм *самоисполняющихся пророчеств* или *эффект Пигмалиона*, ибо, как гласит известная восточная мудрость, «не мы движемся к будущему, отталкиваясь от прошлого, а будущее вытаскивает нас из прошлого и притягивает к себе». А если этот образ существует не только в голове у собственника, но и разрабатывается «всемирно» или

хотя бы тиражируется по всей организации, то эффект Пигмалиона дополняется эффектом *синергии*, когда все сотрудники начинают подсознательно действовать, думать, стоять, сидеть, лежать в направлении одной общей цели.

Как разработать VISION? Очень просто. Для этого надо ответить всего на один **главный вопрос**: *какой мы желаем видеть свою компанию через 8-10-15 лет?* Горизонт целеполагания можно выбирать, исходя из размеров компании, динамики рынка, амбиций владельцев и топ-менеджеров. Это работа творческая. В итоге мы должны получить интересный, легко читаемый и вдохновляющий текст с неожиданными метафорами, убедительными аргументами и надежными фактами. Стратегическое видение – это не сухой стратегический план с графиками, расчетами и сроками. Этот текст должен читаться на одном дыхании, как увлекательный роман.

Практические вы можете написать или изобразить VISION где угодно и как угодно: на коленке, на салфетке, на туалетной бумаге, в текстовом редакторе, на стикерах и т. д. Раскрепостите ваше сознание, дайте волю творчеству и даже фантазии, и попытайтесь ответить на главный вопрос. А если сознание не раскрепощается, и вопрос «не отвечается»? Тогда на помощь может прийти специальная методика, согласно которой стратегическое видение разрабатывается по четырем измерениям:

1. Стратегические вызовы.

2. Масштаб бизнеса.
3. Конкурентный облик.
4. Стратегические изменения.

Оформите VISION в виде интересного, изящного, эмоционального и метафоричного текста. Дополните его какими-нибудь схемами, картинками, рисунками. Этот текст может занимать 2-3-4 странички формата А4, но в данном случае размер не имеет значения. Главное, чтобы он увлекал и «цеплял» своих читателей. VISION должен быть амбициозным и вдохновляющим. Он не должен привязываться к сегодняшним возможностям фирмы, а напротив, как можно дальше отрываться от них. Это отрыв от текущей реальности, отрыв грандиозный и существенный.

Когда VISION есть, наша забота – его уточнять, изменять, развивать. Это не разовая акция, а непрерывный процесс. Если мы будем его качественно «обслуживать», он будет нам служить и все остальное сделает за нас. Доверимся нашему VISION.

## 2.7. Как разработать VISION?



Как же разработать VISION? Для этого можно воспользоваться специальной методикой, согласно которой стратегическое видение разрабатывается по четырем измерениям.

Данная структура стратегического видения – не догма. И совершенно необязательно отвечать на все вопросы подробно и детально. Если ответы на тот или иной вопрос возникают, запишите. Если нет, пропустите. Или опишите в общих чертах. Сначала индивидуально, т.е. проведите «мозговую осаду». А потом обсудите их в составе управленческой команды. Проведите коллективный «мозговой штурм». До-

полните видение каждого участника новыми идеями. Опишите желаемое будущее своей организации, не исходя из того, что вам хотелось бы, а так, как будто все это у вас уже есть. Представьте, что будущее уже стало настоящим. Видение всегда пишется в настоящем времени.

## 2.7.1. Стратегические вызовы



В раздел «*Стратегические вызовы*» мы включаем наиболее важные и амбициозные цели компании на много лет вперед. Эти цели должны вдохновлять и захватывать дух, но они должны быть достижимы. Например:

- Стать компанией с годовым оборотом 30 млрд. руб.
- Войти в тройку лидеров рынка.
- Стать глобальной компанией.
- Увеличить долю рынка на 20% и др.

Некоторые из этих целей вы можете «оцифровать». Чаще

всего, это финансовые или рыночные цели (по выручке, прибыли, стоимости бизнеса, доле рынка, лояльности клиентов и др.). Однако, обычно стратегические вызовы формулируются качественно, на словах, создавая *образ* желаемого будущего организации.

## 2.7.2. Масштаб бизнеса



В раздел **«Масштаб бизнеса»** мы включаем ответы на вопросы о будущем рыночном положении компании. Например: кто наши целевые клиенты? Какие проблемы клиентов мы решаем? Какие потребности удовлетворяем? Чем мы занимаемся? Какие продукты производим и продаем? Какие услуги оказываем? Какова география нашего бизнеса? В каких городах, регионах, странах мы работаем? Как мы взаимодействуем с нашими клиентами? Как их привлекаем и удерживаем? Кто наши конкуренты? Какую долю рынка

мы занимаем? Каковы наши отличия и конкурентные преимущества? С кем и как мы взаимодействуем на рынке? Кто является нашими партнерами и поставщиками? Как мы продвигаем и продаем нашу продукцию и услуги? Какие каналы сбыта используем? И другие.

## 2.7.3. Конкурентный облик



В разделе «*Конкурентный облик*» мы описываем видение организации «изнутри», ее строение, процессы, ресурсы, технологии, отвечая, например, на следующие вопросы: как выглядит организационная структура нашей компании? Какие основные подразделения она включает? Какие ключевые процессы лежат в основе деятельности нашей организации? Как они устроены и взаимосвязаны? Как устроена система управления организацией? Какие технологии управления мы используем? Что собой представляет наша корпоративная культура? На каких ценностях она основана? На ка-

кой технологической платформе мы работаем? Какие технологии применяем? Какая инфраструктура у нашей организации? Какими материальными ресурсами мы обладаем? Каковы наши ключевые нематериальные ресурсы? Какие люди у нас работают? Какими знаниями, качествами и компетенциями они обладают?

## 2.7.4. Стратегические изменения



В разделе «*Стратегические изменения*» могут быть описаны ключевые направления изменений и преобразований, необходимые, по нашему мнению, для реализации видения и трансформации компании. Например, «От широкого охвата рынка – к прибыльным и крупным клиентам», «От ручного управления – к регулярному менеджменту», «От авторитарного стиля руководства – к управленческой команде», «От функциональной разобщенности – к эффективному взаимодействию и целевому управлению бизнесом», «От паранойи и конкуренции – к доверию и сотруд-

ничеству», «От бюрократической структуры – к сетевой организации», «От стимулирования и принуждения – к созданию мотивирующей среды», «От стандартных услуг – к индивидуальному обслуживанию клиентов» и другие.

## 2.8. Бизнес-идея



В заключение этой главы рассмотрим еще два важных стратегические утверждения, которые обычно не входят в понятие организационной философии, но по степени общности приближаются к ней, ибо отражают «в сухом остатке» все результаты работы над стратегией компании. Это бизнес-идея и стратегический принцип.

Что такое *бизнес-идея*? Это определение вашего бизнеса. Это как бы мини-VISION в той части, которая касается его рыночной составляющей. Стратегическое видение может затрагивать различные аспекты: и долгосрочные финансовые цели, и положение компании на рынке, и организационный

дизайн, и ключевые ресурсы компании. А бизнес-идея – это краткое описание рыночной проекции VISION.

Бизнес-идею, кстати, часто путают с миссией. Если миссия, как мы знаем, должна выходить за пределы рынка и показывать влияние организации на развитие социума, то бизнес-идея определяет функции вашего бизнеса и в общем случае отвечает на вопросы:

1. **Что мы делаем?** Какими видами деятельности занимаемся? Какие продукты производим и продаем? На какие группы или категории их можно разделить? Здесь надо кратко описать вашу деятельность и основные продукты, которые вы предлагаете рынку.

2. **Для кого мы это делаем?** Кто наши целевые клиенты? Где они находятся? В этом разделе бизнес-идеи необходимо четко обозначить, для кого вы производите ваши продукты, кто является вашими покупателями и где (в каких городах, странах, регионах) они находятся. Таким образом, помимо потребительских сегментов рынка вы можете определить и географический масштаб своего бизнеса.

3. **С какой пользой?** В чем ценность наших продуктов для клиентов? Какие потребности они удовлетворяют? Какие задачи помогают решать? Фактически здесь вы можете описать свое *ценностное предложение*, определив основные выгоды, которые вы создаете для потребителей с помощью ваших продуктов, клиентского сервиса, личных и деловых качеств персонала, бренда компании и ценовых характери-

стик.

**4. В чем наша уникальность?** Чем мы отличаемся от конкурентов? В чем состоят наши конкурентные преимущества? Почему клиентам выгоднее покупать именно у нас? Здесь вы можете отразить ваше *уникальное торговое предложение*.

Сформулируйте бизнес-идею вашей компании и оформите в виде небольшого текста (не более, чем полстранички), ознакомьте с бизнес-идеей всех сотрудников, доведите ее до сведения ваших постоянных и потенциальных клиентов, разместите на главной страничке сайта, буклета и в других рекламных материалах, транслируйте ее во внешний мир по всем каналам коммуникации, чтобы рынок четко позиционировал вашу компанию и понимал, зачем вы ему необходимы и почему покупать лучше у вас, а не у ваших многочисленных конкурентов (даже в том случае, если вы вдруг открыли «голубой океан»).

## 2.9. Стратегический принцип

Краткое выражение сути  
стратегии компании



«Прямые продажи конечным  
пользователям»



«Удовлетворять потребности клиентов в  
полетах на небольшие расстояния по  
тарифам, способным конкурировать со  
стоимостью автомобильной поездки»



**General Electric**

«Быть компанией номер один  
или номер два в каждой отрасли,  
в которой мы конкурируем, или  
уходить из нее»



«Низкие цены каждый день»

Наряду с миссией и бизнес-идеей еще одним посланием как для внешней, так и для внутренней среды компании, является **стратегический принцип** [22]. Это еще более краткое (по сравнению с бизнес-идеей) выражение *суть стратегии*, напоминающее слоган бренда, но предназначенное не для создания образа и привлечения внимания к торговой марке, а для передачи информации об особенностях и сущности стратегии организации. Это особенно важно и полезно для крупных и территориально распределенных компаний

для формулирования короткого стратегического сообщения и доведения его до всех сотрудников организации.

В формулировке стратегического принципа необходимо выделить и отразить корпоративный «генетический код», отличающий вашу компанию от конкурентов. В этом смысле стратегический принцип служит для «подсветки» уникальности вашего предприятия, его «отстройки» от конкурентов и занятия четкой позиции в сознании покупателей. И не только покупателей, а всех заинтересованных сторон: партнеров, инвесторов, поставщиков, органов власти, сотрудников организации. Особенно важна четкая и ясная формулировка стратегического принципа именно для руководителей и сотрудников в условиях стремительного роста бизнеса, децентрализации управления и расширения полномочий работников, бурных технологических изменениях и усиления нестабильности внутри организации. Можно сказать, что это некоторая связующая идея, объединяющая сотрудников крупных и растущих предприятий.

Это инструмент, рассчитанный на долгосрочную пользу. Его предназначение и польза в том, чтобы в *емкой, запоминающейся фразе* донести до работников смысл стратегии компании, потому что «даже самая яркая и блестящая стратегия бесполезна, пока люди не поймут ее настолько хорошо, чтобы гибко действовать в соответствии с ней как в ожидаемых, так и в неожиданных ситуациях» [22]. Ведь рядовые сотрудники не читают сложные и объемные стратегические

документы и не вникают в детали стратегических планов. Им важна краткая и простая формулировка сути стратегии в одном предложении. Максимум в двух. В этом случае стратегический принцип глубоко проникает в сознание людей и легко запоминается. Таким образом, он служит удобным средством быстрой *стратегической коммуникации* в компании.

Стратегический принцип поддерживает *фокусировку* растущей компании на реализации выбранной стратегии и, вместе с тем, в рамках обозначенных границ ни в коей мере не ограничивает руководителей и сотрудников «на местах» в творческом принятии гибких решений, учитывающих возникающие угрозы и возможности.

Можно сказать, что стратегический принцип устанавливает четкое правило: «что не запрещено, то разрешено». А не запрещено все, что этому принципу соответствует. Соблюдайте стратегический принцип и действуйте по своему усмотрению.

# Глава III. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ И СТРАТЕГИЯ



*Второй этап* в технологии KPI-Pro – разработка **бизнес-модели и стратегии** компании. Организационная философия, которую мы рассмотрели выше, является верхним уровнем стратегии, но детальная проработка самой стратегии и выбор бизнес-модели компании происходят на втором этапе. И по его результатам могут быть скорректированы все составляющие организационной философии. Ведь KPI-Pro – это технология гибкая и нелинейная, допускающая возврат

к предыдущим шагам и изменение ранее принятых решений. Итак, на данном этапе мы определяем форму и «прокачиваем» все элементы текущей бизнес-модели компании, при этом в процессе заполнения шаблона CANVAS+ формулируем корпоративную стратегию компании и конкурентные стратегии по каждому виду деятельности, описываем каналы продаж и каналы коммуникации, ключевые ресурсы компании, систематизируем партнеров и поставщиков, и самое главное, перекидываем «мостик» из настоящего в будущее, проектируя целевую бизнес-модель нашего предприятия. Это большая и кропотливая работа, которую необходимо выполнить прежде, чем переходить к формулированию целей компании. Поехали.

# 3.1. Что такое бизнес-модель?

**Бизнес-модель** – это модель бизнеса, описание его устройства и функционирования.

**Бизнес-модель** служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации.

**Бизнес-модель** отражает логику действий компании, направленных на получение прибыли.



<b>Партнеры и поставщики</b> Какие компании являются поставщиками? Кто предоставляет ресурсы? Какие ресурсы вы используете от партнеров и поставщиков? Какие еще ресурсы?	<b>Виды деятельности</b> Какие виды деятельности требуют ресурсов? Какие ресурсы требуются? Что вы делаете? Какие продукты производите?	<b>Ценностное предложение</b> Какие проблемы предлагают решить? Какие проблемы поставщик решает, какие проблемы? Какие выгоды, которые вы предлагаете?	<b>Взаимодействие с клиентами</b> Какие каналы взаимодействия с клиентами? Какие отношения? Какие каналы взаимодействия?	<b>Целевые группы клиентов</b> Для каких групп клиентов предназначены? Какие сегменты? Какие сегменты? Какие сегменты?
<b>Структура расходов</b> Какие расходы являются основными? Какие расходы являются основными? Какие расходы являются основными?	<b>Ключевые ресурсы</b> Какие ресурсы являются ключевыми для вашего бизнеса?	<b>Каналы сбыта</b> Какие каналы сбыта используются? Какие каналы сбыта используются? Какие каналы сбыта используются?	<b>Структура доходов</b> За счет каких ресурсов вы получаете доход? За счет каких ресурсов вы получаете доход? За счет каких ресурсов вы получаете доход?	

Начнем с понятия бизнес-модели. Если просто переставить местами эти два слова, то получаем, что бизнес-модель – это модель бизнеса. С помощью модели мы проектируем наш бизнес, принимаем необходимые решения, а затем уже на практике их проверяем и реализуем. **Бизнес-модель** показывает устройство вашего бизнеса и отражает логику действий организации для получения прибыли. Наша бизнес-модель – это картинка того, как мы работаем и зара-

батываем деньги. Это своеобразный «каркас», в рамках которого протекают все рабочие процессы организации. Можно очень эффективно управлять компанией в рамках неудачной бизнес-модели. Результата не будет. А бывает и так, что даже без какого-либо разумного управления, компания имеет бешеный успех и сверхприбыль. Почему? За счет удачной бизнес-модели! Это фундамент для системы управления организацией.

## 3.2. Деловой цикл организации



Поскольку бизнес-модель – это модель бизнеса, то для ее построения важно понимать, как этот самый бизнес работает. Все бизнесы по-разному. Но в то же время у всех есть общая логика, которая их объединяет. Эту логику можно представить в виде делового цикла организации.

1. Мы знаем, что главная цель любого бизнеса (точнее, это цель собственников бизнеса) – получение прибыли. И чем больше, тем лучше.

2. Для получения прибыли необходимы *доходы* от про-

даж.

3. Доходы от продаж могут быть получены только от наших *клиентов* или покупателей. Именно у них находятся наши деньги, которые они должны нам вернуть в обмен на удовлетворение своих потребностей, достижение своих целей и решение своих задач.

4. Для этого наши покупатели должны каким-то образом попасть в наши *каналы сбыта* (или каналы продаж). Это некоторое реальное или виртуальное пространство, где совершается купля-продажа и, более того, часто происходит передача денег.

5. Но случайным образом покупатели туда не попадут. Чтобы они «пришли» в наш канал сбыта, с ними необходимо регулярно работать и использовать разнообразные методы *взаимодействия с клиентами*. К ним относятся методы привлечения новых клиентов, а также методы работы, удержания и возвращения «старых» клиентов.

6. Это необходимо, прежде всего, для того, чтобы донести до их сознания или подсознания наше *ценностное предложение* и с его помощью привлечь новых и удержать постоянных клиентов. Ценностное предложение – это то, что ценится нашими клиентами; то, что для них важно и позволяет им удовлетворять те или иные личные или деловые потребности.

7. Ценностное предложение создается в различных видах *деятельности* компании. Это производство чего-либо или

оказание каких-либо услуг, в том числе услуг по продаже. При этом в рамках каждого вида деятельности компания производит определенные *продукты* (продукцию или услуги).

8. Для осуществления деятельности организации необходимы разнообразные *ресурсы*, как материальные, так и нематериальные. Без них жизнь невозможна.

9. Ресурсы мы можем получить или создать только с помощью наших *партнеров и поставщиков*.

10. А приобретение, создание и сохранение ресурсов неизбежно связано с *расходами*.

Круг замкнулся. Если расходы вычесть из доходов, то получаем прибыль. Чтобы максимизировать прибыль, необходима оптимальная организация всей цепочки создания ценности. Но это как раз и достигается только с помощью построения и оптимизации бизнес-модели компании.

### 3.3. Формы бизнес-моделей



При построении бизнес-модели очень важно понимать, какой бизнес вы хотите построить, какую ценность создавать для ваших клиентов, и на чем вы планируете зарабатывать. Здесь возможно бесконечное число вариантов, и чтобы разобраться во всем этом многообразии, полезно знать основные формы бизнес-моделей. Тогда вы сможете более точно и осознанно определить, где вы находитесь сейчас, и спланировать возможный маршрут трансформации вашей компании в будущем.

Типологию бизнес-моделей можно разработать по двум критериям: охвату транзакций и кастомизации предложений. *Охват транзакций* – это масштаб и частота взаимодействий между компанией и ее потребителями. *Кастомизация* – это степень адаптации под клиентов и учета их индивидуальных потребностей и особенностей. Получаем четыре формы [5]:

1. **Бизнес-модель, ориентированная на продукт**: стандартные продукты и услуги, предлагаемые в большом объеме и многим клиентам. Например, строительство стандартных загородных домов по типовым проектам.

2. **Бизнес-модель, ориентированная на платформу**: объединяет большое количество независимых поставщиков и покупателей стандартных продуктов и услуг. Например, создание маркетплейса, объединяющего большое количество потенциальных покупателей недвижимости и строительных компаний, предлагающих стандартные загородные дома по типовым проектам.

3. **Бизнес-модель, ориентированная на проект**: индивидуальные предложения продуктов или услуг, которые, как правило, разрабатываются при активном участии клиентов. Например, строительство загородных домов по индивидуальным проектам клиентов.

4. **Бизнес-модель, ориентированная на решение**: индивидуальные комплексные решения для клиентов, включающие широкий ассортимент продуктов и услуг («принцип

одного окна»). Например, предоставление всего комплекса услуг, связанных не только со строительством, но и с дизайном и благоустройством территории, интерьером помещений, покупкой мебели и т. д.

Если вы определили свой «квадрат», где вы находитесь сейчас, вы можете продумать план трансформации бизнес-модели или по вертикали (в южном или северном направлении), или по горизонтали (в восточном или западном направлении), или даже по диагонали (например, на северо-восток и т.д.).

Конечно, возможны *смешанные бизнес-модели*, включающие в себя элементы некоторых или даже всех четырех форм. Но это очень сложно и рискованно. При необдуманном усложнении бизнес-модели ваша компания может просто «порваться» изнутри. Поэтому выберете свой базовый тип и при необходимости постепенно усложняйте, но не увлекайтесь. Сила в простоте.

## 3.4. Шаблон CANVAS

<b>Партнеры и поставщики</b> Кто является нашими ключевыми партнерами? Кто наши основные поставщики? Какие ресурсы мы получаем от партнеров и поставщиков? Чем они занимаются?	<b>Виды деятельности</b> Каких видов деятельности требуют наши ценностные предложения? Что мы делаем? Какие продукты производим?	<b>Ценностное предложение</b> Какие ценности мы предлагаем потребителю? Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам? Какие выгоды создаем? Какие потребности удовлетворяем?	<b>Взаимодействие с клиентами</b> Как мы привлекаем и удерживаем клиентов? Какие отношения с ними установлены?	<b>Целевые группы клиентов</b> Для кого мы создаем ценностное предложение? Какие клиенты для нас наиболее важны?
	<b>Ключевые ресурсы</b> Какие ключевые ресурсы нужны для нашего бизнеса?		<b>Каналы сбыта</b> Какие каналы сбыта желательны для наших клиентов? Как мы с ними взаимодействуем? Какие из них наиболее выгодны?	
<b>Структура расходов</b>	Какие наиболее важные расходы предполагает наша бизнес-модель? Какие виды деятельности и ресурсы требуют наибольших затрат?		<b>Структура доходов</b>	За что клиенты действительно готовы платить? За что они платят в настоящее время? Каким образом платят? Как они бы предпочли платить?

В соответствии с описанной выше логикой делового цикла бизнес-модель описывает ключевые элементы реальной бизнес-системы и связи между ними [18]:

1. *Целевые группы клиентов.* Для кого мы создаем ценностное предложение? Какие клиенты для нас наиболее важны?
2. *Взаимодействие с клиентами.* Как мы привлекаем и удерживаем клиентов? Какие отношения с ними установлены?
3. *Каналы сбыта.* Какие каналы сбыта желательны для

наших клиентов? Как мы с ними взаимодействуем? Какие из них наиболее выгодны?

4. *Ценностное предложение.* Какие ценности мы предлагаем потребителю? Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам? Какие потребности удовлетворяем? Что важно для наших клиентов?

5. *Виды деятельности.* Каких видов деятельности требуют наши ценностные предложения? Что мы делаем? Какие продукты производим? Какие услуги оказываем?

6. *Ключевые ресурсы.* Какие ключевые ресурсы нужны для нашего бизнеса? Какие мы имеем нематериальные активы, инфраструктуру, технологическую базу?

7. *Партнеры и поставщики.* Кто является нашими ключевыми партнерами? Кто наши основные поставщики? Какие ресурсы мы получаем от партнеров и поставщиков? Чем они занимаются?

8. *Структура доходов.* За что клиенты действительно готовы платить? За что они платят в настоящее время? Каким образом платят? Как они бы предпочли платить?

9. *Структура расходов.* Какие наиболее важные расходы предполагает наша бизнес-модель? Какие виды деятельности и ресурсы требуют наибольших затрат?

На практике удобно отвечать на эти вопросы, заполняя *шаблон бизнес-модели*. Это лучше делать в управленческой команде, привлекая к обсуждению всех ключевых руководителей и специалистов. Такой шаблон (под названием

Canvas) был предложен в известной книге А. Остервальдера и И. Пинье «Построение бизнес-моделей» [18]. Canvas дословно в переводе означает *холст*. И действительно, заполняя пустой шаблон, мы, подобно художнику, шаг за шагом создаем наглядную картину нашего бизнеса. Данный шаблон на самом деле является удобным и популярным инструментом для сбора и отражения идей всех участников обсуждения.

Но, безусловно, сам шаблон CANVAS ни в коей мере не является инструментом планирования. Он служит лишь удобным средством для визуализации и фиксации стратегических или тактических решений, принятых руководителями с помощью интуиции, опыта, личных ценностей (что чаще всего и происходит на практике) или на основе известных методик (например, старого доброго SWOT-анализа и других методов стратегического планирования.). Но, как показывает опыт, у этого шаблона есть ряд недостатков и ограничений.

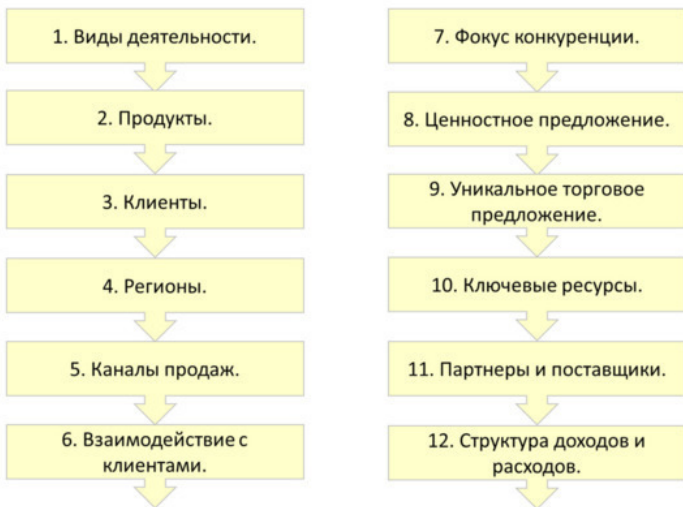
## 3.5. Новый шаблон бизнес-модели

<b>Ключевые ресурсы</b>  Какими ресурсами мы обладаем?	<b>Виды деятельности</b>  Что мы делаем? Какими видами бизнеса занимаемся?	<b>Продукты</b>  Какие продукты производим и продаем?	<b>Клиенты</b>  Кто наши целевые клиенты? Как мы сегментируем наш рынок?	<b>Регионы</b>  Где находятся наши клиенты, в каких регионах мы работаем?	<b>Каналы продаж</b>  Как мы продаем наши продукты? Где заключаются сделки?	<b>Взаимодействие с клиентами</b>  Как мы привлекаем и удерживаем наших клиентов?	<b>Фокус конкуренции</b>  Что важно для наших клиентов, по каким критериям они принимают решение о покупке?	<b>Ценностное предложение</b>  Что ценного мы предлагаем нашим клиентам?	
<b>Партнеры и поставщики</b>  Кто обеспечивает нас ресурсами?								<b>Уникальное торговое предложение</b>  Какие у нас конкурентные преимущества?	
На что мы тратим деньги? Какие у нас основные статьи расходов?				<b>Структура расходов</b> 	<b>Структура доходов</b> 				На чем мы зарабатываем? Какие у нас источники доходов?

Шаблон Canvas очень удобен и популярен во всем мире. Однако, он существенно упрощает реальность и не всегда справляется с построением сложных бизнес-моделей. Это выражается, в частности, в том, что данный шаблон не позволяет отображать продуктовые категории и географию бизнеса, а также уникальное торговое предложение, т.е. конкурентную стратегию компании для *разных* видов деятельности и целевых групп клиентов. Чтобы преодолеть эти ограничения, мы можем использовать модифицированный шаблон бизнес-модели. Назовем его, например, **Canvas+**. С помощью нового шаблона мы получаем возможность отражать и корпоративную стратегию (виды деятельности – продукты – клиенты – регионы), и конкурентную стратегию (фокус

конкуренции – ценностное предложение – уникальное торговое предложение) для *каждого* вида деятельности предприятия. Кроме того, новый шаблон сохраняет все преимущества и удобства CANVAS. Рассмотрим, как он заполняется.

## 3.6. Построение бизнес-модели



Заполняя шаблон бизнес-модели «как есть» мы формируем сначала т.н. *точку А*, отражающую текущее состояние бизнеса и нашей организации. При этом заполнять шаблон можно в произвольном порядке, но лучше, сообразуясь с логикой делового цикла, идти в следующей последовательности: виды деятельности, продукты, клиенты, регионы, каналы продаж, взаимодействие с клиентами, фокус конкуренции, ценностное предложение, уникальное торговое предложение, ключевые ресурсы, партнеры и поставщики, структу-

ра доходов, структура расходов.

Будем двигаться по шаблону CANVAS+, начиная с описания видов деятельности, именно в этой последовательности.

## 3.6.1. Виды деятельности



Заполняем сначала блок **«Виды деятельности»**. Здесь мы перечисляем все бизнесы, которыми занимается компания. Ведь не секрет, что в рамках одной организации, т.е. «под одной крышей», могут сосуществовать разные бизнесы, но они почему-то зачастую не отделены друг от друга. Это важно сделать, так как у разных видов деятельности могут быть разные клиенты, разные продукты, разные каналы продаж, разные каналы коммуникаций, разные ценностные предложения и т. д. В общем, обычно это разные бизнес-модели. Зачем же их смешивать, даже если они работают под одним брендом?

Поэтому четко прописываем, чем сейчас занимается ком-

пания. По-крупному существует только два направления деятельности: производство какой-либо *продукции* или оказание каких-либо *услуг*. В частности, сюда можно отнести и торговлю, как розничную, так и оптовую. Это тоже услуги.

Но оба эти направления также можно условно разделить в зависимости от характеристик продуктов на простые и сложные. Хотя граница между ними достаточно размытая.



Например, понятно, если вы производите кирпичи или куриные яйца, то это продукция скорее простая, чем сложная, а если вы производите авиалайнеры или программное

обеспечение, то это продукция скорее сложная, чем простая. Также и в услугах. Если вы выполняете хирургические операции или предоставляете юридические услуги, то это продукты однозначно сложные. Если вы делаете стандартные стрижки или занимаетесь уборкой помещений (клинингом!), то понятно, что это продукты сравнительно простые. Исходя из этой логики мы можем определить тип вашей компании. Если воспользоваться классификацией компании *АРБ Про*, то можно выделить четыре типа компаний (см. выше).

Таким образом, названия видов деятельности в этом блоке могут начинаться с таких слов, как «Производство...», «Услуги по...», «Дистрибуция...», «Продажа...», «Розничная торговля...», «Оптовая торговля...» и др. Но это необязательно. Называйте так, как вам удобно и понятно.

## 3.6.2. Продукты

<b>Продукция</b>	Материальные продукты собственного или чужого производства.
<b>Услуги</b>	Обслуживание частных или корпоративных клиентов.
<b>Инфопродукты</b>	Знания, технологии, ноу-хау, цифровые и программные продукты.
<b>Комплексные решения</b>	Сочетания продукции, услуг и информационных продуктов.

Далее для каждого вида деятельности необходимо обозначить, какие **продукты** вы производите. Напомню, что под продуктом мы понимаем не только физическую продукцию, но и любые услуги, информацию в том или ином виде или какое-либо их сочетание. Таким образом, мы получаем очень удобное разделение всех продуктов на четыре типа: продукция, услуги, информационные продукты, комплексные решения. При заполнении блока «Продукты» вы,

конечно, описываете не все ваши товарные позиции (SKU – Stock Keeping Unit), а только *продуктовые категории*, объединяющие в себе однородные типы продуктов. Например, «Легковые автомобили», «Рентгеновское медицинское оборудование», «Тренинги продаж», «Тайский массаж», «Курсы кройки и шитья» и т. д. Разумеется, в рамках одного вида деятельности может быть несколько продуктовых категорий.

1	Удовлетворяемая потребность
2	Регулярность потребления
3	«Самостоятельность» продукта
4	Особые требования продукта
5	Происхождение продукта

Классификацию ваших продуктов можно проводить по нескольким критериям. К ним относятся [2]:

**1. Потребность, которую удовлетворяет данный продукт.** Например, питание, жилье, перемещение людей и грузов, восстановление здоровья, дизайн интерьера, безопасность и т.д.).

**2. Регулярность потребления.** Это могут быть продукты регулярного и частого потребления (например, продукты питания); продукты, потребляемые «по поводу», и сезонные продукты (новогодние елки, корпоративные праздники и др.); продукты, употребляемые нерегулярно (детские коляски, чугунные гири и т.д.).

**3. «Самостоятельность» продукта.** По этому признаку можно выделить «самостоятельные» продукты (автомобили, компьютеры и т.д.) и «дополнительные» продукты (бензин, запчасти и т.д.).

**4. Особые требования продукта** (условия эксплуатации, условия хранения и т.д.).

**5. Происхождение продукта** (по странам-производителям).

В итоге мы можем разработать многоуровневую классификацию продуктов. У каждой компании она уникальна.

### 3.6.3. Клиенты

B2C	Сектор домохозяйств и частных лиц.
B2B	Корпоративный сектор.
B2G, B2S	Государственный сектор.
B2NGO	Сектор негосударственных организаций.

После описания видов деятельности и продуктов мы переходим к описанию и классификации наших клиентов. На этом этапе необходимо выполнить сегментацию рынка и выбрать целевых клиентов организации. Но первым делом важно решить: в каком клиентском секторе работает и планирует работать ваша компания? Сектор определяется тем, кто является вашими потребителями. Имеем четыре базовых варианта:

1. **Сектор домохозяйств и частных лиц.** Потребители – физические лица и домохозяйства.
2. **Корпоративный сектор.** Потребители – коммерческие организации.
3. **Государственный сектор.** Потребители – органы власти и государственные организации.

4. **Сектор негосударственных организаций.** Потребители – негосударственные организации (общественные, профсоюзные, религиозные и др.).

Практически вы можете работать в разных секторах. Тогда в каждом из них необходимо разработать свою классификацию клиентов с учетом разных признаков. Чем более полной и точной будет ваша классификация клиентских групп, тем больше шансов на то, что вы сможете сделать им оптимальное, подходящее именно для них, ценностное предложение.



Если вы работаете в секторах B2B, B2G, B2S, B2NGO с юридическими лицами («юриками»), то по аналогии с продуктовыми категориями вы можете разработать *многоуровневую* классификацию клиентских групп по нескольким признакам [2]:

1. **По отраслям.** Этот признак классификации используется наиболее часто и является основным. У предприятий в разных отраслях обычно своя специфика и особые требования к продукции или услугам своих поставщиков. В этом случае вы можете выделить, например, такие клиентские группы, как предприятия сельского и лесного хозяйства, производители пищевых продуктов, металлургические предприятия, финансовые и страховые компании и т. д. Возможно и более тонкое различие. Здесь вариантов очень много.

2. **По форме собственности.** Это могут быть государственные и муниципальные предприятия, государственные корпорации, частные предприятия, общественные организации, предприятия со смешанной формой собственности.

3. **По размеру организации.** Если размер организации измерять числом сотрудников, то вы можете разделить своих корпоративных клиентов на крупных (свыше 1000 чел.), средних (свыше 100 чел.) и малых (менее 100 чел.). Размер имеет значение, так как у этих клиентских групп могут быть существенные отличия в фокусе конкуренции.

4. **По цели закупки.** По этому признаку можно выделить

конечных потребителей (они покупают для собственного потребления), деловых потребителей (покупают для производства или оказания услуг), торговых посредников (покупают для перепродажи), инвесторов (покупают для инвестирования).

**5. По масштабу деятельности.** Это могут быть «точечные клиенты» (например, отдельные магазины, рестораны, гостиницы и т.д.) и сетевые клиенты (розничные, ресторанные, гостиничные сети и т.д.).

**6. По специализации.** Вы можете разделить ваших корпоративных клиентов на специализированные компании (например, строительные предприятия, страховые компании) и диверсифицированные компании (например, холдинги, группы компаний).

**7. По географии бизнеса.** Этот признак указывает на масштаб бизнеса ваших клиентов, т.е. в каких регионах они осуществляют свою деятельность. И это не всегда связано с их размером. Например, это могут быть местные компании, региональные компании, федеральные компании, международные компании, глобальные компании.

**8. По местоположению.** Во многих бизнесах местоположение, т.е. страновые и региональные особенности покупателей, чрезвычайно важны. Этот вопрос мы рассмотрим чуть ниже в блоке «Регионы».



Если же вы работаете в секторе B2C, то есть вашими клиентами являются частные покупатели («физики») или домохозяйства, то их также необходимо детально изучить и сегментировать по различным признакам, поскольку у разных клиентских групп могут быть свои «фишки» и требования к вашим продуктам.

Как известно из маркетинга, «физиков» обычно различают по возрасту (дети-подростки-взрослые-пожилые), полу (мужчины-женщины), семейному положению (семейные без детей, семейные с детьми, одинокие, но свободные и др.), по образу жизни («ЗОЖисты», любители природы, любите-

ли и ценители искусства и т.д.), по социальному положению (рабочие, крестьяне, пенсионеры, студенты, служащие и др.), по уровню доходов (бедные, обеспеченные, богатые), по национальности, вероисповеданию, увлечениям и другим признакам. Своих целевых «физиков» надо хорошо понимать, любить и знать, где они живут и «обитают», что смотрят, что читают, о чем думают, о чем мечтают. Это поможет вам их быстро найти, завоевать и удержать.

# 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.