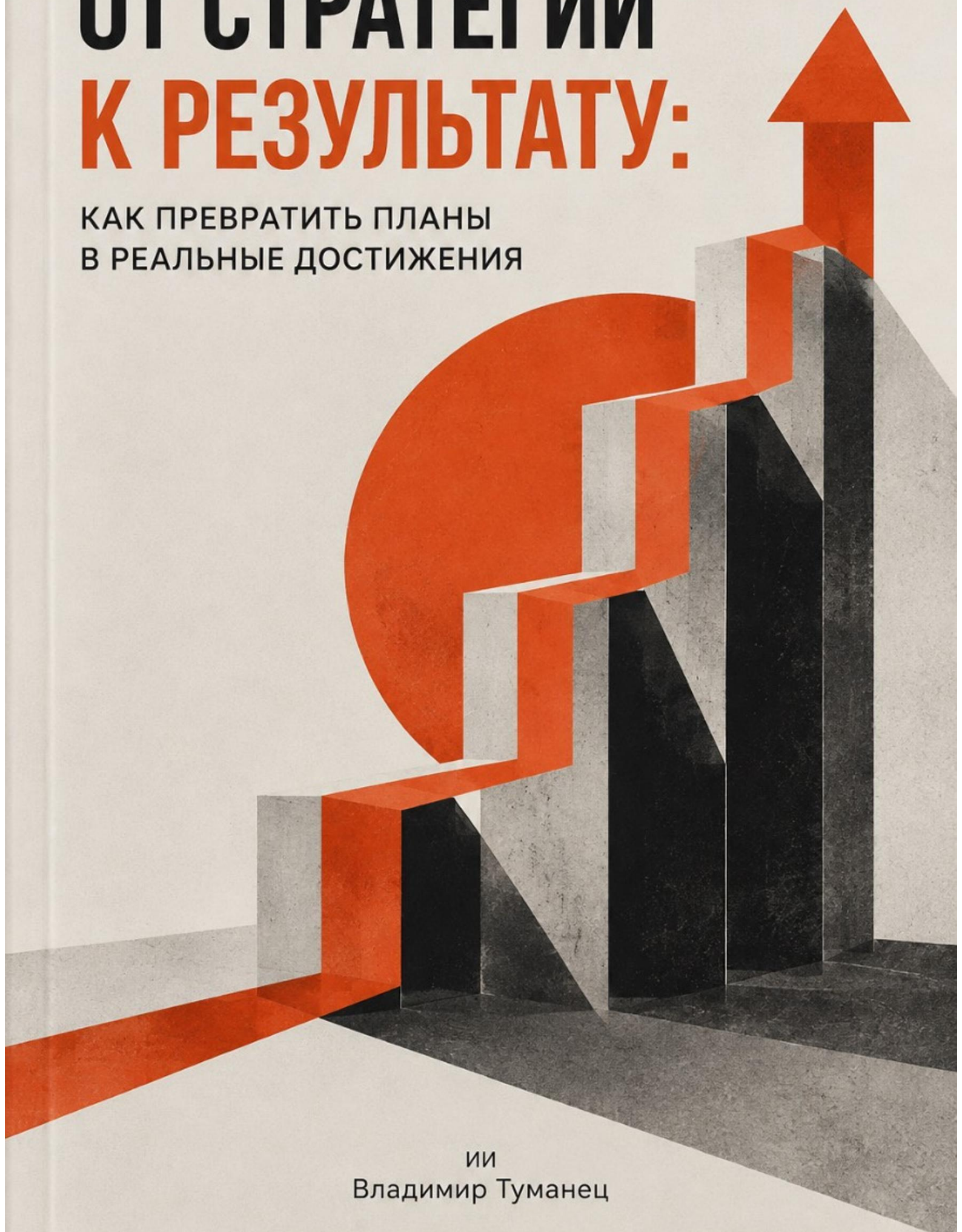


ОТ СТРАТЕГИИ К РЕЗУЛЬТАТУ:

КАК ПРЕВРАТИТЬ ПЛАНЫ
В РЕАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ



и
Владимир Туманец

Владимир Туманец

**От стратегии к результату:
Как превратить планы
в реальные достижения**

«Автор»

2026

Туманец В.

От стратегии к результату: Как превратить планы в реальные достижения / В. Туманец — «Автор», 2026

Стратегия утверждена, цели убедительны, на стене — цветная карта. Но месяцы проходят: команды заняты срочным, сроки сдвигаются, результат не приближается. Почему планы проигрывают повседневности? «От стратегии к результату» помогает превратить замысел в работающую систему: проверить цели на реализуемость, выбрать приоритеты и отказаться от лишнего. Вы научитесь связывать инициативы с измеримыми изменениями, соотносить амбиции с ресурсами, распределять ответственность и корректировать маршрут по ранним сигналам, не теряя курса. Книга адресована руководителям, владельцам бизнеса и тем, кто ведёт проекты и перемены. Она поможет превратить красивый план в ежедневные действия и измеримый результат. Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image - Лицензия

Содержание

Почему стратегия не становится результатом: разрыв между замыслом и исполнением	6
Проверка стратегии на реализуемость: ясность выбора, фокус и необходимые условия	11
От стратегического намерения к измеримым результатам	16
Выбор приоритетов: как сосредоточить усилия и отказаться от лишнего	21
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Владимир Туманец
От стратегии к результату: Как
превратить планы в реальные достижения

От стратегии к результату: Как превратить планы в реальные достижения

Владимир Туманец

Почему стратегия не становится результатом: разрыв между замыслом и исполнением

В понедельник в девять утра на экране переговорной компании «Северный свет» светилась цель: «Удвоить долю умных систем и сервисов». Рядом — еще две: вырасти на 50% за три года и сократить срок поставки на четверть.

Директор по продажам уверенно повторил первую. Директор производства — вторую, финансовый директор напомнил о прибыльности. Все говорили правильные слова. На стене за ними сияла карта стратегии: стрелки, цветные блоки, обещание нового роста.

Руководитель проекта Марина Лебедева листала план совещания. За год она привыкла к таким разговорам: цели звучали убедительно, инициативы получали красивые названия, презентации становились все аккуратнее. Но сегодня генеральный директор попросил каждого ответить на простой вопрос:

— Какое решение мы примем на этой неделе, которого не приняли бы без нашей стратегии?

Директор по продажам посмотрел на финансового. Финансовый — на директора производства. Кто-то предложил «вернуться к вопросу на стратегической сессии». Марина положила ручку на стол. В комнате было тихо, и от этой тишины нельзя было отговориться очередным слайдом.

Год назад все выглядело иначе. Стратегию «Новый горизонт» представили как уверенный шаг вперед. «Северный свет» производил промышленное освещение и системы управления энергопотреблением. Компания собиралась расти не только за счет светильников, но и за счет интеллектуальных решений, установки и обслуживания. Рынок менялся, клиенты искали экономию энергии, а не просто оборудование. Выбор казался разумным.

На презентации говорили о новых сегментах, цифровых сервисах и клиентском опыте. Руководители обещали «перейти от продажи продукта к продаже результата». Сотрудникам раздали буклеты, на стенах появились плакаты. Марину назначили руководителем программы изменений. В ее должностной инструкции, правда, не добавилось ни полномочий, ни бюджета. Зато добавились семнадцать инициатив и ответственность за то, чтобы «все двигалось».

Через двенадцать месяцев презентация снова выглядела отлично. Обновились фотографии, добавились диаграммы, выровнялись шрифты. Показатели — почти нет. Выручка слегка выросла, доля сервисов осталась близкой к прежней, срок поставки не сократился. Несколько пилотных проектов продолжались дольше, чем планировалось. На ежемесячной встрече это называли «сложностями внедрения».

Но сложность была не в том, что сотрудники не знали о стратегии. Они знали. Сложность была в том, что между знанием и ежедневной работой зиял разрыв.

Стратегия на плакате и стратегия в календаре

У «Северного света» не было недостатка в старании. Отдел продаж каждый месяц выполнял план по текущей выручке. Производство удерживало загрузку линий и соблюдало требования качества. ИТ-служба защищала систему от сбоев и закрывала обязательные задачи. Финансовый директор следил за затратами. Каждый делал то, за что отвечал. И именно поэтому стратегия буксовала: система требовала от людей привычных результатов, одновременно ожидая от них нового поведения.

Возьмем продавца Дениса. Клиент интересовался интеллектуальным управлением освещением и обслуживанием после установки. Денис мог предложить новый комплекс, но для этого требовалось дольше согласовывать условия, привлекать инженера и объяснять клиенту выгоду на годы вперед. Премии же он получал прежде всего за квартальную продажу оборудо-

дования. Если нужно было выбрать между сложной сервисной сделкой и быстрой поставкой стандартных светильников, разумнее для его показателей выглядел второй вариант. Денис не саботировал стратегию. Он оптимизировал работу в рамках правил, которые компания установила сама.

В производстве противоречие выглядело иначе. Директор производства Елена поддерживала запуск умных систем, но опытная линия была загружена текущими заказами. Чтобы проверить новый продукт, следовало выделить время на настройку и испытания. В планерке это означало риск нарушить сроки по уже обещанным поставкам. Когда крупный клиент попросил срочно выпустить дополнительную партию стандартных светильников, руководство согласилось: деньги нужны сейчас, клиент важен, простой линии недопустим. Пилот отложили еще на месяц. Решение было понятным. Но для стратегии оно означало: будущее снова уступило место срочному настоящему.

Марина видела похожую картину в календарях. Стратегические совещания регулярно переносили из-за операционных эскалаций. В бюджетах продолжали финансировать привычные продукты, а новые сервисы существовали в статусе «нужно подготовить обоснование». В рабочих очередях ИТ-подразделения портал для клиентов стоял рядом с обязательными обновлениями систем безопасности и задачами продаж. Никто не говорил: «Стратегия нам не важна». Просто каждую неделю находилось что-то, что казалось важнее именно сейчас.

Так возникает одна из главных ошибок управления исполнением: считать, что объявленная цель автоматически меняет поведение. Но слова о приоритете сами по себе не освобождают время, не меняют премию, не назначают владельца решения и не снимают старую задачу с повестки.

Стратегия начинает работать не тогда, когда ее поняли, а когда она меняет выбор между конкурирующими вариантами.

Симптомы — еще не диагноз

Когда результаты не появляются, организация обычно замечает симптомы: план отстает, проект задерживается, продажи нового направления малы. Затем возникает соблазн быстро найти виноватого. «Команда не проявила инициативу». «Продажи не верят в продукт». «Производство сопротивляется изменениям».

Такие объяснения могут звучать правдоподобно, но часто они описывают поведение, не объясняя его причин. Если продавцу невыгодно предлагать сервис, слабые продажи — симптом. Если пилот простаивает из-за того, что никто не вправе выделить производственную мощность, задержка — симптом. Полезная диагностика спрашивает не только, что произошло, но и какая конструкция работы сделала этот исход вероятным.

Исследования постановки целей, в частности работы Эдвина Локка и Гэри Латэма, показывают значение ясных, достаточно сложных целей, обратной связи и приверженности. Но цель — не волшебная команда. Человеку нужны возможности, ресурсы и понимание того, как его действия связаны с результатом. Исследования планирования действий также показывают пользу конкретных намерений формата «если происходит X, я делаю Y»: такой план помогает преодолеть разрыв между намерением и действием. Однако в организации даже самый точный личный план упрется в стену, если нужное решение некому принять, а время занято другими задачами.

Не помогает и бесконечное добавление приоритетов. Когда стратегическая инициатива накладывается на прежнюю нагрузку, не вытесняя ничего, сотрудники вынуждены выбирать сами — обычно в пользу ближайшего дедлайна, привычного показателя или самого настойчивого руководителя. Это не обязательно лучший выбор для компании. Просто он наиболее безопасен для человека.

Диагностическую картину можно собрать в простую таблицу:

Замысел

Поведение

Препятствие

Последствие

Удвоить долю умных систем и сервисов

Продавцы чаще предлагают стандартное оборудование

Премия в основном зависит от квартальной продажи оборудования; нет простого пакета сервисного предложения

Новое направление растет медленно, несмотря на обучение продаж

Быстрее выводить новые решения

Производство откладывает испытания и выделение линии

Нет согласованной мощности для пилотов; текущие заказы всегда имеют ясный срок и владельца

Запуск продукта сдвигается, рынок получает предложение позже

Улучшить клиентский опыт

Клиентский портал остается в очереди ИТ-задач

Не определен владелец бизнес-результата и не решено, какие задачи отодвинуть

Инициатива формально идет, но не становится рабочим инструментом

Сократить срок поставки

Подразделения продолжают обещать сроки по своим локальным правилам

Нет общего процесса принятия решений по срочным заказам и узким местам

Отдельные показатели могут улучшаться, а общий срок — нет

Таблица не выносит приговор людям. Она соединяет обещание с наблюдаемым действием и ищет препятствие между ними. Это важно: обсуждать «низкую вовлеченность» можно бесконечно, но календарь, премиальная схема, бюджет и очередь задач показывают, что именно организация считает важным на практике.

Четыре места, где замысел теряет силу

У разрыва между стратегией и исполнением обычно есть несколько характерных мест.

Первое — переход от цели к приоритетам. «Стать лидером в решениях для умного освещения» звучит амбициозно, но не говорит, кому компания продает в первую очередь, какие решения развивает, а какие откладывает. Когда выбора нет, каждый отдел может считать приоритетом что-то свое.

Второе — переход от приоритетов к ресурсам. Стратегическая цель не получает рабочего времени, бюджета или нужных специалистов. При этом никто не решает, от чего отказаться. Компания хочет одновременно ускорить инновации, сохранять загрузку всех линий, выполнять индивидуальные заказы и не увеличивать расходы. Каждое пожелание разумно по отдельности. Вместе они могут оказаться несовместимыми.

Третье — переход от ресурсов к ежедневным решениям. Команде говорят «действуйте быстрее», но не уточняют, кто может изменить стандарт, принять риск или разрешить исключение. Сотрудники не бездействуют: они ждут согласования, чтобы не принять неверное решение и не нарушить собственные обязательства.

Четвертое — обратная связь. Руководители отслеживают завершённые действия — встречи, тренинги, презентации, запущенные проекты, — но не замечают, изменился ли

результат для клиента и бизнес-процесс. Активность дает ощущение движения. Однако активность и достижение — не одно и то же.

Если эти переходы не работают, отдельные инициативы могут существовать годами. В отчетах они зеленые, в работе — второстепенные, а в повседневных решениях их почти не видно.

Первая диагностика: наблюдать за системой

На встрече Марина не стала спрашивать, кто «недоработал». Она предложила команде разобрать один замысел: рост сервисной выручки. Для первой диагностики не нужен многомесячный аудит. Нужен честный взгляд на то, как организация ведет себя рядом с важной целью.

Попробуйте провести такую проверку у себя.

1. Выберите одно стратегическое обещание. Не всю стратегию, а одну цель, которую можно связать с реальной работой: сократить срок поставки, выйти в новый сегмент, увеличить повторные продажи.

2. Опишите ожидаемое поведение. Кто и что должен делать иначе? Не «быть клиентоориентированнее», а, например: «менеджер привлекает инженера к встрече с клиентом до подготовки предложения» или «производство выделяет два окна в месяц для испытаний новой серии».

3. Проверьте следы решений. Посмотрите не только презентации. Изучите календари, бюджеты, очереди задач, правила премирования, протоколы совещаний и список решений, оставшихся без владельца. Фактическая стратегия часто лучше видна в расписании недели, чем в формулировке на годовом слайде.

4. Поговорите с людьми, которые делают работу. Спросите: «Что должно измениться, чтобы это стало приоритетом?», «От какой задачи вам придется отказаться?», «На каком согласовании все останавливается?», «Кто может принять решение, если возникает конфликт?». Задача разговора — не получить оправдание, а понять условия, в которых люди выбирают.

5. Отделите наблюдение от объяснения. «За квартал было три встречи с потенциальными клиентами» — наблюдение. «Продажи не заинтересованы» — объяснение. Сначала соберите факты, потом проверяйте возможные причины.

6. Запишите препятствие языком системы. Например: «Для запуска пилота нет закрепленной мощности и владельца решения о переносе текущих заказов». Такая формулировка полезнее, чем «производство тормозит».

В «Северном свете» этот разговор начался с привычного спора о том, почему продажи сервиса низкие. Через двадцать минут стало ясно: продавцам предлагают увеличивать сервисную выручку, но премия и каталог по-прежнему направляют их к оборудованию; производству поручают поддерживать новое направление, но не выделяют время на испытания; ИТ-команде поручают запустить портал, не определяя, какие задачи ради этого отодвинуть.

В какой-то момент директор по продажам сказал:

— Значит, мы говорили людям, что сервис — приоритет, но продолжали измерять и вознаграждать другое.

Директор производства добавила:

— И просили выделить мощность, не решая, какой текущий заказ может подождать.

В комнате не нашли виноватого. Они впервые назвали разрыв: ответственность за новый результат распределили по подразделениям, а решения о времени, показателях и ресурсах оставили прежними. Это было неприятнее удобного обвинения — и полезнее. Теперь можно было работать не над призывом «стараться сильнее», а над условиями исполнения.

Стратегия не становится результатом только потому, что ее объявили, обсудили или напечатали крупным шрифтом. Ей нужно войти в систему ежедневной работы — в выбор задач, распределение ресурсов, полномочия, стимулы и обратную связь. Когда этого не происходит,

люди могут работать изо всех сил, а организация все равно будет двигаться по старому маршруту.

Поэтому первый вопрос — не «Почему люди не исполняют стратегию?». Он почти всегда слишком рано превращает разговор в поиск виноватых. Более точный вопрос звучит иначе: «Что в системе мешает этой стратегии стать работой?» Ответ на него начинается с наблюдения за решениями, которые организация действительно принимает.

А после того, как препятствия названы, возникает следующий вопрос: может ли сама стратегия быть выполнена — достаточно ли в ней ясного выбора, фокуса и необходимых условий. Именно с этой проверки начинается переход от добрых намерений к реалистичному плану действий.

Проверка стратегии на реализуемость: ясность выбора, фокус и необходимые условия

На экране светилась карта мира, рядом — дорожная карта продукта и диаграмма сокращения затрат. Команда «Северного света» подготовила убедительную презентацию: выйти на новый рынок, ускорить разработку, снизить издержки. Каждое предложение по отдельности звучало разумно. Вместе они обещали быстрый рост, более сильный продукт и более здоровую экономику.

Финансовый директор перелистнул последний слайд и спросил:

— А какой выбор мы сделали?

В комнате стало тихо. Не потому, что у команды не было планов. Планов было много. Но никто не мог сказать, какой из них важнее остальных, что компания готова отложить ради главного и какие условия должны сложиться, чтобы обещание вообще стало выполнимым.

Так часто выглядит стратегия, которая отлично смотрится на слайде и плохо переносит встречу с реальностью. Ее не обязательно отвергать. Сначала нужно проверить, есть ли в ней ясный выбор, настоящий фокус и понимание условий успеха.

Не всякая амбиция — стратегия

«Увеличить выручку», «выйти на новый рынок», «ускорить инновации» — амбициозные намерения. Они указывают направление желания, но не объясняют, как организация собирается добиться результата и чем за него заплатит.

Стратегический выбор начинается там, где появляются ограничения. Компания решает, для каких клиентов будет создавать преимущество, на чем сосредоточит ресурсы, от каких возможностей откажется и почему именно этот путь имеет смысл. Если в стратегии нет отказа, возможно, перед нами не выбор, а каталог пожеланий.

Представьте, что вы собираетесь в дальнейшее путешествие. Фраза «хочу побывать в нескольких странах, отдохнуть, увидеть друзей и не потратить много денег» описывает желания. Маршрут начинается с ответа на другие вопросы: куда вы едете в первую очередь, сколько времени и денег у вас есть, чем готовы пожертвовать, чтобы добраться до цели? В организации действует та же логика, только цена неопределенного маршрута выше: люди заняты несогласованными задачами, бюджет распределяется по привычке, а важные решения откладываются.

Для «Северного света» контекст был конкретным. Компания продавала систему управления энергопотреблением крупным производственным предприятиям. Руководители хотели выйти в новый сегмент — к средним предприятиям пищевой промышленности. Одновременно они планировали ускорить разработку, чтобы адаптировать продукт для этих клиентов, и сократить издержки, чтобы улучшить финансовый результат.

Звучало как единый план. Но было ли это единой стратегией? Чтобы выяснить, команда провела три проверки.

Проверка первая: что именно мы выбираем?

Первый блок теста — ясность выбора. Он помогает отличить направление от решения.

Команда ответила на четыре вопроса:

1. Кого мы намерены обслуживать в первую очередь? Не «рынок в целом», а конкретную группу клиентов с узнаваемой потребностью.

2. Какую важную для них задачу мы решим лучше альтернатив? Не «дадим современную платформу», а объясним пользу на языке клиента.

3. За счет чего мы сможем это делать? Например, благодаря уже накопленным отраслевым данным, простому внедрению или партнерской сети.

4. В какой временной рамке проверим, что выбор работает? Без горизонта легко назвать стратегией то, что никто не собирается пересматривать.

В обсуждении выяснилось: фраза «выйти на новый рынок» скрывала сразу несколько неопределенностей. Означала ли она новый тип клиентов или новую географию? Готова ли компания менять продукт под отдельные запросы? Кто будет продавать и внедрять решение? Если каждый руководитель отвечает по-своему, стратегия еще не стала общим выбором.

Тогда появились и диагностические вопросы:

- Если можно профинансировать только одно направление, какое мы выберем?
- Какой клиент должен первым заметить преимущество нашего предложения?
- Почему ему стоит купить у нас, а не продолжить пользоваться текущим решением?
- Какие факты заставили бы нас признать, что выбранный путь не работает?
- Что в нашем предложении останется неизменным, даже если первый крупный заказчик попросит особую версию?

Признаки тревоги: сотрудники по-разному пересказывают приоритет; целевой клиент описан слишком широко; преимущество компании звучит как обещание любого конкурента; выбор нельзя опровергнуть фактами, потому что его не перевели в проверяемые предположения.

В результате «Северный свет» сузил первоначальную формулировку. Вместо «выйти на новые рынки» команда решила сосредоточиться на средних предприятиях пищевой промышленности в двух регионах, где у компании уже были связи с отраслевыми интеграторами. Но одного этого было недостаточно. Ясность отвечает на вопрос «куда?». Она не отвечает, хватит ли организации сил добраться.

Проверка вторая: от чего мы отказываемся?

Второй блок — фокус. Он проверяет не то, много ли в плане важных задач, а то, защищает ли организация выбранное направление от конкурирующих приоритетов.

У «Северного света» в разработке одновременно находились новые аналитические функции, обновление интерфейса, несколько крупных клиентских доработок и техническая модернизация. Все заявки были обоснованы. Вместе они превышали возможности команды. Более того, предполагаемое сокращение затрат могло затронуть специалистов по внедрению — именно тех, кто должен был помочь новым клиентам начать пользоваться продуктом.

Команда увидела: «снизить издержки» — не стратегия само по себе. Сократить расходы можно по-разному. Уменьшить число уровней согласования — возможно, полезно. Убрать поддержку, от которой зависит скорость внедрения, — возможно, опасно. Важно не само сокращение, а то, какие способности компания сохраняет и куда переводит освободившиеся ресурсы.

Фокус проверяется вопросами:

- Какие проекты мы приостанавливаем, закрываем или откладываем?
- Какие работы мы продолжим только при наличии свободных ресурсов?
- Какая доля времени ключевой команды действительно отведена на стратегический приоритет?
- Какие расходы можно сократить без ослабления способности выигрывать в выбранном сегменте?
- Есть ли у сотрудников разрешение говорить «нет» запросам, которые отвлекают от главной ставки?
- Кто и по каким правилам решает, что новый срочный проект важнее уже выбранного?

Полезный прием — перечислить не только обязательства, но и **список того, чего компания пока не делает**. Для «Северного света» в него вошли выход в третью географию, создание индивидуальных версий продукта для каждого крупного клиента и несколько функций, не

влияющих на решение о покупке в новом сегменте. Это не означало, что такие возможности плохи навсегда. Команда решила не оплачивать их одновременно с нынешним выбором.

Признаки тревоги: приоритетов больше, чем можно назвать по памяти; руководители продолжают обещать ресурсы старым проектам и новым инициативам; сокращения объявлены, но не связаны с выбранной моделью роста; любое клиентское требование автоматически становится задачей разработки.

Здесь важно не впасть в противоположную крайность. Фокус — не синоним узколобости, а способность сознательно распределять ограниченное внимание. Можно вести несколько инициатив, если между ними есть понятная связь. Например, ускорение продукта может быть необходимым условием выхода в сегмент, а сокращение издержек — способом профинансировать эту работу. Но если у действий нет общей логики, слово «одновременно» часто означает «мы не выбрали».

Проверка третья: какие условия должны быть выполнены?

Даже ясный и сфокусированный выбор может оказаться невыполнимым, если стратегия опирается на условия, которые никто не проверял. Иногда они прячутся в привычных фразах: «клиентам это нужно», «технология позволит», «команда справится», «финансирование найдется».

Каждая такая фраза может быть не фактом, а предположением.

Для «Северного света» команда собрала ключевые предположения в отдельный список. Не в презентацию для защиты проекта, а в рабочий документ, где каждому допущению соответствовали способ проверки и решение, которое последует за результатом.

Область

Предположение

Как проверить

Что решить по результатам

Клиенты

Средние пищевые предприятия готовы платить за снижение энергозатрат, а не только интересуются им на словах

Провести интервью с покупателями и предложить оплачиваемые пилоты

Уточнить ценность и цену либо пересмотреть целевой сегмент

Технологии

Стандартный продукт можно внедрить без длительной индивидуальной разработки

Проверить архитектуру на типичных системах клиентов, провести технический пилот

Определить, какие интеграции входят в базовый продукт

Кадры

Команда внедрения выдержит дополнительный поток клиентов

Составить план загрузки и проверить его на сценариях пилотов

Перенести сроки, добавить компетенции или ограничить темп продаж

Финансирование

Компания сможет профинансировать разработку и продажи до появления устойчивой выручки

Построить сценарный финансовый прогноз с задержками и дополнительными затратами

Установить лимит инвестиций и условия продолжения

В этой таблице важны не красивые формулировки, а связь между проверкой и решением. Если предполагаемый клиент не готов платить, компания не должна просто провести еще десять встреч и назвать интерес подтверждением. Нужно заранее решить, что будет считаться достаточным сигналом. Если технический пилот обнаружит, что каждая установка требует уникального решения, следует пересмотреть масштабирование, продуктовую модель или сам сегмент.

Признаки тревоги: в презентации факты и предположения поданы одинаково; нет владельца проверки; успех определяется задним числом; проверка собирает мнения, но не проверяет готовность действовать; плохой результат можно объяснить чем угодно, кроме ошибки в гипотезе.

На этом этапе полезно применять конструктивный скептицизм. Не «почему это не работает?», будто задача — похоронить идею, и не «как доказать, что мы правы?», будто решение уже принято. Лучше спросить: «Какой самый дешевый и быстрый способ узнать, верно ли наше ключевое предположение?» Это помогает заменить спор между убеждениями исследованием реальности.

Например, заинтересованность в интервью не равна готовности платить. Демонстрация, которую похвалили, не равна внедрению. Технически возможная интеграция не обязательно экономически оправдана. Чем ближе проверка к реальному поведению клиента и реальным затратам компании, тем ценнее ее результат.

Тест — не экзамен

Если стратегия не проходит одну из проверок, это не повод стыдиться амбиций или немедленно отказаться от них. Тест реализуемости нужен не для того, чтобы отсеять все рискованные идеи. Он нужен, чтобы отличить осознанный риск от случайно спрятанного.

Команда «Северного света» договорилась пройти тест последовательно.

1. Сформулировать выбор. Одним абзацем описать, на кого компания нацелена, какую ценность предлагает и за счет чего намерена выиграть.

2. Назвать отказ. Указать проекты, рынки и запросы, которым компания пока не выделяет ресурсы.

3. Проверить обеспеченность. Сопоставить выбранные действия с людьми, временем, технологиями и деньгами, а не только с годовыми бюджетами.

4. Выписать ключевые предположения. Отделить известные факты от того, что еще предстоит подтвердить.

5. Задать критерии решения. Для каждой проверки определить, какой результат позволит продолжить, изменить подход или остановиться.

6. Назначить владельцев и сроки. Иначе предположения останутся в таблице, а повседневная работа пойдет по прежнему маршруту.

Полезно дополнить этот порядок коротким мысленным экспериментом: представить, что через год инициатива провалилась. Что, вероятнее всего, оказалось причиной? Клиенты не платили? Внедрение требовало слишком много ручной работы? Команда не получила нужных специалистов? Финансовый запас закончился раньше, чем появился устойчивый спрос? Такой разбор, известный как предварительный анализ неудачи, не предсказывает будущее. Он помогает заметить риски, которые оптимистичная презентация обычно оставляет за краем слайда.

Тест не требует полной определенности. Стратегия почти всегда содержит неизвестное. Разница в том, признает ли организация эту неопределенность и умеет ли превращать ее в последовательность проверок. Иногда разумный результат теста — не «да» или «нет», а «да, при условии, что мы сначала проверим внедрение на ограниченном числе клиентов и не будем масштабировать продажи раньше».

Короче формулировка — определенное решения

Когда команда вернулась к разговору, стратегия стала короче. Заодно стало яснее, чего от нее не следует ожидать. Новый вариант можно было пересказать без слайдов:

«В течение ближайших восемнадцати месяцев “Северный свет” сосредоточится на средних предприятиях пищевой промышленности в двух регионах. Мы будем предлагать им стандартное решение по управлению энергопотреблением и опираться на отраслевых интеграторов, а не создавать отдельную версию для каждого заказчика. Пока мы не выходим в третью географию и откладываем функции, не влияющие на решение клиента о покупке. Расширять продажи будем только после проверки готовности клиентов платить, приемлемой сложности внедрения и достаточной пропускной способности команды».

Эта формулировка не гарантировала успех. Стратегия, которая обещает гарантированный результат, обычно обещает больше, чем знает. Но теперь у компании были понятный выбор, явные отказы и условия, без которых выбранный путь не считался проверенным.

Именно так стратегия встречается с реальностью: не в момент вдохновляющей речи и не при утверждении бюджета, а когда становится ясно, что люди будут делать, чего делать не будут и какие факты способны изменить план.

Перед тем как двигаться дальше, проверьте собственную стратегическую инициативу. Запишите одним предложением, что организация выбирает. Затем назовите три вещи, от которых она отказывается ради этого выбора. Наконец, перечислите не более пяти предположений, от которых сильнее всего зависит успех, и для каждого укажите способ проверки. Если ответить трудно, это не провал. Это сигнал, что стратегию еще можно сделать яснее — до того, как неопределенность станет дорогой привычкой.

Стратегия реализуема не потому, что звучит убедительно. Она становится реализуемой, когда в ней понятны выбор, цена этого выбора и условия, при которых обещанный результат вообще может появиться.

От стратегического намерения к измеримым результатам

В понедельник генеральный директор собрал руководителей и сказал: «В этом году мы должны стать ближе к клиенту».

Все согласно кивнули. Через неделю в контакт-центре решили чаще звонить покупателям. Команда цифровых продуктов поставила цель запустить приложение. Служба поддержки обещала отвечать быстрее. Маркетинг придумал кампанию с лозунгом «Мы рядом». У каждого подразделения появился план, у каждого плана — срок и ответственный.

А потом клиенту пришлось трижды объяснять одну и ту же проблему, прежде чем её решили.

На квартальном совещании цифры выглядели бодро: исходящих звонков стало больше, скорость первого ответа выросла, приложение скачали тысячи раз. Но никто не мог уверенно сказать, что именно изменилось в жизни клиента. Организация измерила собственные усилия — и приняла их за результат.

Стратегическое намерение задаёт направление. Но направление — ещё не доказательство, что организация куда-то пришла. Чтобы намерение стало управляемым, его нужно перевести в конкретное изменение, которое можно заметить, измерить и проверить.

Сначала спросите: что должно стать иначе?

Фраза «стать ближе к клиенту» звучит убедительно именно потому, что допускает множество толкований. Для одного клиента близость — это быстрый ответ. Для другого — отсутствие необходимости повторно объяснять проблему. Для третьего — возможность решить вопрос без звонка. Все эти потребности могут быть реальны, но это не одна и та же цель.

Поэтому первый шаг — не искать красивый показатель, а уточнить смысл намерения. Полезно начать с двух вопросов:

- Для кого именно важно это изменение?
- Что этот человек должен заметить в своём опыте?

Пока ответы звучат как «для всех» и «мы должны стать внимательнее», команда не выбрала результат. Она лишь повторила намерение другими словами.

Попробуйте описать изменение по такой формуле:

Для [**конкретной группы**] в ситуации [**конкретный момент или задача**] должно стать [**что именно изменится в опыте или работе**].

Например: «Для домашних клиентов, столкнувшихся с перебоями связи, должно стать проще и быстрее получить устойчивое решение — без повторных обращений по одной и той же проблеме».

Формулировка уже помогает отсеять лишнее. Она не утверждает, что приложение бесполезно или звонки не нужны. Она говорит: приложение, звонки и скорость ответа — возможные способы работы. Но успехом станет не наличие этих способов, а улучшение опыта клиента.

Пройдите путь от намерения к проверке

Чтобы превратить намерение в результат, последовательно ответьте на шесть вопросов.

1. Какое намерение задаёт направление? Например: «Стать ближе к клиенту». На этом этапе не нужно притворяться, будто намерение уже измеримо. Его задача — обозначить стратегический смысл.

2. Какое изменение важно для клиента или организации? Сузьте тему до конкретной группы людей и ситуации. Не «улучшить клиентский опыт вообще», а, например, «сократить усилия клиента при устранении перебоев связи».

3. Какое наблюдаемое событие покажет, что изменение произошло? Ищите событие в опыте клиента, а не в списке дел команды. Клиент получил решение? Перестал обращаться по одной проблеме? Смог выполнить нужное действие без помощи? Это вопросы о результате. «Провели обучение», «отправили сообщение», «выпустили приложение» — вопросы об активности или созданном продукте.

4. Как выглядит исходный уровень? Прежде чем обещать улучшение, узнайте, что происходит сейчас. Без этого нельзя определить размер разрыва.

5. Какого значения вы хотите достичь и к какому сроку? Цель должна сообщать не только направление движения, но и точку, до которой команда намерена дойти.

6. Откуда поступят данные? Нужно заранее понимать, кто и как установит, достигнут ли результат. Иначе в конце квартала начнётся поиск удобной цифры.

Эта последовательность удерживает команду от распространённой ошибки: перепрыгнуть от вдохновляющего намерения сразу к привычному показателю. Если руководители говорят «быть ближе», а в ответ сразу предлагают считать число звонков, между обещанием и измерением пропущен важнейший вопрос: что почувствует или сможет сделать клиент благодаря этим звонкам?

Отличайте действие от результата

Показатели активности не бесполезны. Количество звонков может рассказать, выполняется ли план контактов. Скорость ответа — показать, насколько быстро команда реагирует. Число скачиваний приложения — оценить первоначальный интерес к продукту. Но ни один из этих показателей сам по себе не подтверждает, что клиенту стало лучше.

Представьте врача, который отчитывается не о выздоровлении пациентов, а о количестве назначенных обследований. Обследования могут быть важны. Но если пациенту по-прежнему не становится лучше, возникает вопрос: помогают ли выбранные действия решить проблему?

С организацией — так же. Активность отвечает на вопрос «что мы сделали?». Результат — на вопрос «что изменилось?». Эти ответы связаны, но не взаимозаменяемы. Если связать вознаграждение только с удобным показателем активности, люди быстро научатся улучшать именно его. Иногда даже не замечая, что обещанный клиенту эффект остался прежним.

Для нашего примера можно выбрать такой результат:

Доля обращений из-за перебоев связи, по которым сервис восстановлен не позднее двух рабочих дней, а клиент не обращался повторно по той же причине в течение следующих семи дней.

Это уже можно проверить по данным об обращениях и восстановлении сервиса. Определение результата также помогает команде договориться о том, что значит «решить проблему». Простого закрытия заявки недостаточно, если связь так и не заработала.

У любого показателя есть ограничения. Клиент может не обратиться повторно не потому, что всё исправлено, а потому что устал или ушёл к другому поставщику. Поэтому полезно смотреть на один основной показатель результата и несколько вспомогательных: например, долю повторно открытых заявок и выборочную обратную связь от клиентов. Основной показатель показывает, движемся ли мы к цели. Вспомогательные помогают заметить, не обманываем ли мы сами себя.

Не нужно создавать для каждого намерения огромную панель из десятков цифр. Чем больше показателей, тем легче потерять главный вопрос. Начните с одного результата и добавьте лишь те проверки, которые защищают его от ошибочного толкования.

Найдите базовую точку — или договоритесь, когда найдёте

Измерение без базового уровня похоже на маршрут без точки отправления. Можно объявить, что вы продвинулись, но не понять, насколько и откуда.

Допустим, после проверки данных выяснилось: за последние восемь недель только 54 процента обращений по перебоям связи завершились восстановлением сервиса не позднее

двух рабочих дней и без повторного обращения по той же причине в следующие семь дней. Это исходный уровень — базовая точка для сравнения.

Чтобы эта цифра что-то значила, команда должна договориться о правилах расчёта. Какие обращения входят в выборку? Что считается повторным обращением? Как связываются записи из разных систем? За какой период берутся данные? Если эти определения меняются от встречи к встрече, сравнивать показатели нельзя: вы будете сопоставлять разные вещи под одним названием.

А что делать, если данных нет? Не подставлять догадку и не объявлять отсутствие данных уважительной причиной отказаться от измерения. В таком случае результатом ближайшего этапа становится создание базовой точки.

Например, команда фиксирует: «До 15 мая настроить единое определение обращения по перебою связи, проверить полноту данных в CRM и журналах восстановления, затем рассчитать исходный уровень за согласованный период». Здесь есть способ, срок и источник. Для большого потока данных подойдёт анализ всех обращений за период; для редких или плохо описанных случаев может потребоваться выборочная проверка. Продолжительность периода зависит от объёма обращений и сезонности.

Если целевое значение невозможно обоснованно установить до измерения, зафиксируйте его как предварительное и назначьте дату пересмотра. Важно не оставлять вместо плана слово «позже». Сначала соберите исходные данные, затем уточните цель по заранее оговорённым правилам. Не меняйте критерии задним числом лишь потому, что результат оказался неудобным.

Назначьте цель и срок

Предположим, что базовая точка установлена на уровне 54 процента. Команда решает достичь 72 процентов к 31 декабря.

Теперь цель можно прочесть однозначно: доля подходящих обращений должна вырасти с 54 до 72 процентов к указанной дате. Это улучшение на 18 процентных пунктов. Формулировка «улучшить на 18 процентов» была бы двусмысленной: она могла бы означать как увеличение на 18 процентных пунктов, так и рост на 18 процентов относительно исходного значения.

Числа в этом примере иллюстративны. В реальной работе целевое значение нужно обосновать: что важно клиенту, насколько велик разрыв, какие изменения способны повлиять на него и что команда уже знает о процессе. Цель не должна быть ни осторожным переименованием текущего уровня, ни числом, выбранным ради впечатляющей презентации.

Исследования целеполагания Эдвина Локка и Гэри Лэтэма показывают: конкретные и достаточно сложные цели могут поддерживать результативность, особенно если люди получают обратную связь и понимают задачу. Но там, где путь к результату ещё неясен, полезно ставить и цели обучения: проверить гипотезу, выявить причины повторных обращений, понять, какие этапы процесса создают задержку. Иначе команда получает требование добиться числа, не зная, что на него влияет.

Срок превращает цель в обязательство, но не означает, что о ней вспоминают только в последний день. Основной результат часто меняется медленнее, чем ежедневная работа. Поэтому его можно проверять, например, ежемесячно, а промежуточные показатели — чаще. Количество обращений, время ожидания или доля заявок с установленной причиной могут помочь понять, что происходит по дороге. Но они не заменяют обещанный клиенту результат.

Заполните карточку результата

Карточка нужна не для красоты отчёта. Это краткое соглашение о том, какое изменение организация намерена создать и по каким правилам проверит успех.

Поле

Пример для сервиса связи

Стратегическое намерение
Стать ближе к клиенту

Изменение
Клиенту проще и быстрее восстановить сервис после перебоя

Для кого это важно
Домашние клиенты, столкнувшиеся с перебоями связи

Наблюдаемый результат
Сервис восстановлен не позднее двух рабочих дней, повторного обращения по той же причине в следующие семь дней нет

Базовый уровень
54% обращений за согласованный период

Целевое значение
72%

Срок
31 декабря

Источник данных
CRM и журналы восстановления сервиса

Проверка качества
Выборочная проверка корректности закрытия обращений и обратная связь клиентов

Ответственный за измерение
Руководитель клиентских операций

Если базовая точка пока неизвестна, так и напишите — вместе со способом и сроком её получить:

Поле
Временная формулировка

Базовый уровень
Будет установлен до 15 мая

Способ измерения
Сопоставить обращения из CRM с данными о восстановлении сервиса

Источник данных
CRM и журналы восстановления

Ответственный
Руководитель клиентских операций

Эта запись честнее, чем выдуманная точность. Она показывает, чего команда ещё не знает и что намерена сделать с этим пробелом.

Проверьте, одинаково ли команда понимает обещание

Даже хорошая карточка не гарантирует общего понимания. Руководители могут согласовать слова на совещании, а после по-разному объяснять их своим подразделениям. Проведите короткую проверку перед тем, как переводить результат в планы работ.

Попросите каждого участника отдельно, не заглядывая в карточку, письменно завершить фразу:

«Если к указанному сроку мы достигли цели, клиент заметит, что...»

Затем сравните ответы и задайте пять вопросов:

1. Описываем ли мы одно и то же изменение?
2. Одинаково ли понимаем, какие люди и случаи входят в расчёт?
3. Сможем ли независимо определить, что считается достигнутым результатом?
4. Понимаем ли, откуда берутся исходное и целевое значения?
5. Не выдаём ли показатель нашей активности за пользу для клиента?

Если один руководитель говорит «клиенту ответили быстрее», второй — «его проблема решена без повторного звонка», а третий — «он скачал приложение», команда пока не договорилась о результате. Это не повод искать виноватого. Это полезный сигнал: нужно уточнить формулировку, прежде чем подразделения вложат силы в разные обещания.

От обещания к управляемой работе

Когда директор в начале этой главы сказал «стать ближе к клиенту», каждое подразделение услышало собственную версию. Теперь у организации есть более точный ориентир: улучшить опыт конкретной группы клиентов, столкнувшихся с перебоями связи, и проверить это по согласованному результату, исходному уровню, целевому значению, сроку и источнику данных.

Звонки, скорость ответа и приложение не исчезли из картины. Они просто заняли своё место: это возможные средства, эффективность которых ещё нужно проверить. Одно может помочь клиенту быстрее сообщить о проблеме, другое — увидеть статус, третье — устранить причину перебоя. Но окончательный вопрос остаётся прежним: изменилось ли то, что важно клиенту?

Цифра сама по себе не делает стратегию разумной. Она становится полезной, когда помогает увидеть расстояние между нынешним опытом и обещанным, проверить предположения и вовремя заметить, что выбранные действия не работают. Намерение задаёт направление; измеримый результат показывает, что организация действительно продвигается.

Но даже ясно сформулированная цель не отвечает на следующий вопрос: на чём сосредоточить ограниченные ресурсы, чтобы приблизиться к ней, и от чего ради этого отказаться.

Выбор приоритетов: как сосредоточить усилия и отказаться от лишнего

В половине десятого утра на столе в переговорной «Северного света» лежали двадцать семь карточек. На каждой было написано слово «приоритет» — аккуратным почерком, будто от него зависел размер премии.

— Если честно, — сказал финансовый директор Андрей, — приоритетов у нас не двадцать семь. Их у нас, кажется, все двадцать семь тысяч.

Никто не засмеялся. Руководители команд пришли защищать свои инициативы. Каждая была разумной. Каждая — срочной. И у каждой нашёлся убедительный сторонник.

Продажи просили сделать для крупнейшего клиента четырнадцать новых функций в личном кабинете. Клиент грозил уйти, а вместе с ним — большой контракт. Производство требовало остановить повторяющийся дефект в драйверах светильников: возвраты росли, инженеры снова и снова разбирали одну и ту же проблему. ИТ настаивало на миграции CRM: старая система тормозила работу и грозила превратиться в свалку данных. Маркетинг хотел запустить рекламную кампанию к выставке. А команда стратегии просила не расплываться и провести пилот новой услуги: не просто продавать светильники, а гарантировать клиентам измеримую экономию энергии.

— Мы уже согласились на всё это в прошлом квартале, — заметила руководитель продаж Марина. — Нельзя же сейчас сказать людям, что их работа больше не важна.

— Можно, — ответила операционный директор Ирина. — Нельзя только делать вид, что у нас хватает людей на всё.

В комнате повисла тишина. Это была не пауза перед голосованием. Это была пауза перед настоящим выбором.

Приоритет — это не слово, а распределение дефицита

Организация может назвать приоритетом всё, что считает важным. Но ресурсы от этого не умножатся. В любой стратегии есть узкие места: ограниченное время ключевых специалистов, внимание руководителей, бюджет, производственные мощности, способность команды одновременно осваивать изменения.

Поэтому приоритет — не задача, которую громче всех называли важной. Это выбор, которому отдали людей, деньги и время, забрав их у конкурирующей работы.

Если команда не может ответить, какие ресурсы получила инициатива и откуда они были высвобождены, она, скорее всего, не стала приоритетом. Она просто пополнила список обещаний.

Особенно опасно путать три разных понятия:

- **Важность** — насколько существенна задача для клиентов, организации или будущего бизнеса.

- **Срочность** — насколько дорого будет отложить её прямо сейчас.

- **Стратегический вклад** — помогает ли задача добиться выбранного изменения, ради которого организация перестраивает усилия.

Эти свойства могут совпадать, но не обязаны. Дефект продукта может быть срочным и важным, даже если он не создаёт нового конкурентного преимущества. Исследование новой услуги может быть стратегически значимым, но не кричать о себе каждое утро. А очередной запрос самого громкого клиента может казаться срочным лишь потому, что кто-то давно не обсудил с ним реальные варианты.

Срочность нельзя игнорировать. Но и нельзя позволять ей автоматически захватывать всё поле решений. Если не отделить последствия промедления от стратегического вклада, орга-

низация будет постоянно тушить огонь — и удивляться, почему так и не построила ничего нового.

Есть и простой когнитивный аргумент. Исследования переключения между задачами показывают, что переход с одного дела на другое не происходит бесплатно: часть внимания ещё некоторое время остаётся на предыдущей задаче. В командах это проявляется как незавершённые обсуждения, повторные согласования, ошибки на стыках и длинные очереди работы. Чем больше инициатив открыто одновременно, тем больше усилий уходит на переключения — и тем меньше остаётся на продвижение каждой из них.

Когда у организации слишком много «главных дел», её внимание становится мелкой монетой, которой пытаются расплатиться за крупный результат.

Как «Северный свет» сравнил несравнимое

Ирина не стала спрашивать, какая инициатива «самая важная». На этот вопрос каждый мог ответить только со своей позиции. Вместо этого она предложила оценить несколько кандидатов по одним и тем же критериям.

Команда использовала шкалу от 1 до 5. Влияние и ожидаемый эффект оценивали напрямую: чем выше балл, тем сильнее результат. Для затрат и риска шкалу развернули: высокий балл означал, что инициатива требует относительно небольших ресурсов или что её риск хорошо контролируется. Уверенность оценивали по качеству доказательств: есть ли данные и опыт, или пока только привлекательная гипотеза.

Инициатива

Стратегический вклад

Ожидаемый эффект

Уверенность в эффекте

Доступность по затратам

Управляемость риска

Итоговый балл

Пилот услуги с измеримой экономией энергии

5

5

3

2

3

3,85

Устранение повторяющегося дефекта драйвера

3

5

5

4

4

4,10

Четырнадцать новых функций для личного кабинета клиента

2

4

3

1

2
2,45

Миграция CRM

2
3
3
2
2
2,40

Большая рекламная кампания к выставке

3
3
2
3
3
2,80

Итог складывался из пяти оценок с весами: стратегический вклад — 30 процентов, ожидаемый эффект — 20, уверенность — 20, доступность затрат — 15, управляемость риска — 15.

Цифры не должны были выдать автоматический приказ. Они должны были сделать разговор честнее. Когда Марина поставила клиентскому portalу высокий балл по ожидаемому эффекту, Ирина спросила:

- На чём основана оценка?
- Клиент сказал, что ему нужны эти функции.
- Он сказал, что именно из-за них подпишет продление?

Марина посмотрела на заметки.

— Не совсем. Он сказал, что ему нужно быстрее видеть экономию и меньше ждать ответа от нас.

Это уже была другая задача. Возможно, клиенту не требовались четырнадцать новых функций. Возможно, ему нужен был понятный отчёт и предсказуемый ответ. Четырнадцать функций были решением, которое команда продаж принесла вместо вопроса.

У матрицы есть предел. Оценка «три» не превращается в научный факт оттого, что её внесли в таблицу. Вес критериев отражает управленческий выбор. Один хороший аргумент может изменить балл; важное ограничение — изменить само решение. Балльная модель помогает увидеть расхождения, но не принимает ответственность вместо руководителей.

Есть и инициативы, которые нельзя выбирать только по сумме баллов. Если речь о безопасности, законе или жёстком договорном обязательстве, сначала нужно выполнить обязательный минимум. Нельзя провести голосование о том, стоит ли устранять риск для людей, лишь потому, что другой проект набрал больше очков. Но обязательный минимум не оправдывает бесконечное расширение работ: нужно определить, что необходимо сделать, чтобы закрыть риск, а не использовать его как пропуск для любого объёма улучшений.

Команда отдельно проверила срочность каждого кандидата: что произойдёт, если отложить работу на месяц; есть ли реальный срок или только чьё-то ожидание; можно ли временно снизить последствия без запуска полноценного проекта. Эта проверка не подменила стратегический выбор. Она помогла увидеть, где промедление действительно опасно, а где слово «срочно» лишь усиливает голос инициатора.

Решение: две ставки и одно трудное «нет»

Устранение дефекта оставили в работе. Повторные возвраты уже наносили ущерб клиентскому доверию, а причины были достаточно ясны, чтобы инженеры могли действовать. Это не было главным стратегическим рывком квартала, но риск промедления оказался слишком высоким.

Вторая ставка — пилот услуги. Команда выбрала три площадки, где можно было проверить обещание об экономии энергии. Пилот получил инженеров, специалиста по данным, поддержку продаж и закреплённое время руководителя проекта. Это была не попытка сразу перевести весь бизнес на новую модель. Это был ограниченный эксперимент, который должен был дать ответ: можно ли надёжно измерить экономию, объяснить её клиенту и построить на ней работающий коммерческий контракт?

Руководитель стратегии предложила простой критерий: к концу квартала получить проверяемые данные по трём площадкам, установить, где услуга создаёт ценность, и подготовить решение о следующем масштабе. Не «запустить инновацию», не «поработать над новым предложением», а собрать доказательства, необходимые для следующего выбора.

А четырнадцать функций? Их не стали разрабатывать.

Марина возразила:

— Если мы откажем клиенту, он может уйти.

— Если мы согласимся на всё, — сказал Андрей, — мы можем потерять квартал и всё равно не дать ему того, что ему нужно.

Ирина предложила разделить проблему клиента от предложенного командой решения. Продажи должны были обсудить с ним один стандартный энергетический отчёт и ограниченный пилот, без индивидуальной разработки портала. Если это не решит вопрос, руководство вернётся к запросу, оценив его как отдельное коммерческое решение: с объёмом, сроком, оплатой и прямым влиянием на стратегический пилот. Но четырнадцать функций не получают инженеров просто потому, что уже оказались на карточке с надписью «приоритет».

Это «нет» было не отказом от клиента. Это был отказ от предположения, что любое его требование нужно обслужить именно тем способом, который первым предложила организация.

В конце совещания решения записали не в один список, а в три.

Делаем:

- Проводим пилот на трёх площадках и выделяем ему согласованную долю инженерных и коммерческих ресурсов.
- Устраняем первопричину дефекта драйвера и проверяем, что проблема не возвращается.

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.