

Дисциплины лидерства

Опросник для честного разговора о том, на чём ваша компания на самом деле собирается зарабатывать

Если этот документ вам прислали — скорее всего, это сделал кто-то из вашей команды. Хороший знак: значит, рядом с вами есть человек, который думает о стратегическом векторе компании и хочет сверить с вами картину.

Заполнение займёт 15–20 минут. Разговор по итогам может оказаться самым важным за квартал.

Источник — Трейси и Вирсема с их «ценностными дисциплинами» (value disciplines), а на самом деле — Майкл Портер и его Generic Strategies. По нашему мнению, один из немногих действительно работающих на практике инструментов стратегического планирования.

Выбор ценностной дисциплины напрямую влияет на механику удержания добавленной стоимости в условиях конкуренции:

ДИСЦИПЛИНА	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРИОРИТЕТ	МЕХАНИЗМ УДЕРЖАНИЯ МАРЖИ	КТО ТАК ЖИВЁТ
Операционное совершенство	Качество процессов	Снижение издержек	Ашан, Cofix, РЖД, ИКЕА
Лидерство по продукту	Уникальное качество продукта	Клиент платит больше	Bang&Olufsen, Nike
Клиентоцентричность	Качество сервиса, долгие отношения	Клиент с компанией дольше	Тинькофф, Amazon

Почему нельзя прокачивать все три

Интуитивный план — качать всё сразу. Но на практике нельзя быть одновременно самым доступным и дешёвым, лидировать по качеству продукта, да ещё и максимально удовлетворять каждого отдельного клиента. Чем-то всё равно придётся жертвовать. Причин две.

Первая: дисциплины требуют противоречащих друг другу видов деятельности. Сотрудники требуют определённости и не способны эффективно «воевать во все стороны» — начинаются конфликты за ресурсы («на что потратить маркетинговый бюджет: на дорогого клиента или на толпу подешевле?») и избегание ответственности. В итоге выгоднее тратить ресурсы на что-то одно.

Вторая: конкуренты, которые выберут одну-две дисциплины, будут обгонять компанию, «застывшую на середине», и снижать её маржинальность. Эффективнее строить барьеры входа внутри дисциплины, а не по всем фронтам сразу.

И вот здесь важное. Выбор дисциплины — это не аналитический вывод. Его нельзя вычислить из данных, исследований или бенчмарков: это волевой акт собственника. Данные описывают, как всё устроено; куда идти — решает воля. Поэтому любая трансформация начинается не с консультантов, а с признания стратегического вектора первым лицом.

Подробнее — в статье «Стратегический костюм»: blog.buro.cx/vash-strategichesky-kostum

Как заполнять

Дальше — три блока вопросов, по одному на каждую дисциплину. Отмечайте ответы галочками — честно, как есть, а не как «правильно».

В конце каждого блока посмотрите на свои ответы и обведите итоговую оценку от 0 до 10: насколько вы *хотите*, чтобы компания жила по этой дисциплине. Ответы на вопросы — подсказка, но финальная цифра — ваше решение. Это волевой акт, а не вывод.

Если заполняете вдвоём с коллегой — не подглядывайте друг у друга до конца. Сравнивать будете на последней странице.

Операционное совершенство

1. Уход самого сильного сотрудника не должен влиять на качество работы компании — процессы удержат. Согласны?

☐ Да, процессы важнее людей ☐ Нет, всё держится на людях

2. Что вам ближе: массовый рынок, охватывающий как можно больше людей, или нишевание?

☐ Массовый рынок ☐ Нишевание

3. Если компания внезапно получит уникальные закупочные цены — снизите ли вы цену выходного продукта, чтобы получить уникальное преимущество?

☐ Да ☐ Нет

4. Можно ли сказать, что цена — главный критерий выбора вашего продукта?

☐ Да ☐ Нет

5. Считаете ли вы, что главное для бизнеса — оптимизация издержек?

☐ Да ☐ Нет

6. Могут ли юристы, бухгалтеры или айтишники определять, как будут выстроены процессы работы с клиентами?

☐ Да ☐ Нет

Насколько вы хотите делать доступный массовый продукт, добиваясь низкой цены и максимально оптимизируя свои процессы?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

обведите

Продуктовое совершенство

1. Что вам ближе: уникальные достижения, удивляющие людей, или предсказуемая стабильность?

☐ Уникальные достижения ☐ Предсказуемая стабильность

2. Должны ли дизайн и разработка занимать значимую часть себестоимости вашего продукта?

☐ Да, значимую ☐ Нет, небольшую

3. Как часто вы планируете пересматривать и улучшать технологию производства (в самом широком смысле)?

☐ Постоянно ☐ По необходимости

4. Готовы ли вы нанимать специалистов, стоящих сильно дороже рынка?

☐ Да ☐ Нет

5. Нужно ли при разработке продуктов принимать во внимание мнение ваших клиентов?

☐ Вкус и видение важнее ☐ Обязательно

6. Насколько компания готова к компромиссам в отношении того, что она делает?

☐ Не готовы: качество святое ☐ Готовы, если разумно

Насколько вы хотите делать эксклюзивные высококачественные продукты, добиваясь самого лучшего результата, невзирая на расходы?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

обведите

Близость к клиенту

1. Готовы ли вы инвестировать в обслуживание и поддержку больше, чем в сам продукт?

☐ Да ☐ Нет

2. Насколько подробно вы планируете изучать свою целевую аудиторию?

☐ Досконально ☐ В общих чертах

3. Готовы ли вы выделить отдельный департамент, который будет изучать обратную связь клиентов и превращать её в инициативы для улучшения продуктов?

☐ Да ☐ Нет

4. Готовы ли вы подчинить производство и маркетинг такому отделу?

☐ Да ☐ Нет

5. Готовы ли вы содержать собственный образовательный центр, который готовит специалистов по вашим клиентам?

☐ Да ☐ Нет

6. Готовы ли вы уволить мать-одиночку, которая нахамила клиенту?

☐ Да ☐ Нет

Насколько вы хотите строить бизнес, основанный на принципах радикального подчинения интересам клиентов?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Как читать результат

Лидер с отрывом ≥ 2 балла — у вас есть вектор. Проверьте, что продукт, маркетинг и бюджеты действительно живут по нему, а не «по всем сразу».

Все оценки высокие и почти равные — вы хотите всё сразу. Именно это называется «застрясть на середине»: конкуренты, выбравшие одну дисциплину, будут обгонять вас и снижать маржинальность.

Явного лидера нет — вектор пока не назван. Он не выводится из данных — его можно только выбрать. Это работа собственника.

Если профили заполнявших не совпали — у вас появился самый полезный разговор этого квартала.

ПОНЕДЕЛЬНИК

Мы помогаем компаниям выбирать стратегический вектор и превращать его в продукт, маркетинг и деньги: методология ДКЦП, открытый курс и корпоративная программа.

ОБСУДИТЬ ВАШ ПРОФИЛЬ
rdnk@ponedelnik.ru

КАНАЛ ПРО ЦЕННОСТЬ
t.me/cxlogic



интерактивная версия
с автоподсчётом