



## Клиент-центрированный подход к работе с ценностями при управленческом консультировании

ИВАНОВ Михаил Аркадьевич

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия

*Цель.* Статья посвящена изложению авторского подхода к работе с индивидуальными, групповыми и организационными ценностями в практике клиент-центрированного управленческого консультирования. *Подход.* В своем подходе к управленческому консультированию автор опирается на принципы клиент-центрированной терапии К. Роджерса и трехаспектный подход к анализу деятельности М. Г. Ярошевского. Ценности рассматриваются как основания принятия управленческих и бизнес-решений. *Результаты.* Описываются авторские разработки (технологии) при индивидуальном и групповом консультировании в организациях: технология индивидуального консультирования собственника организации; технология работы с ценностями команды менеджеров при стратегическом планировании; технология работы с ценностями организации и ценностями клиентов при анализе бизнес-модели. *Выводы.* Работа с ценностями позволяет интегрировать личностно-психологические, социальные и предметные аспекты деятельности организации. *Оригинальность результатов.* Все разработки являются авторскими и прошли апробацию в российских коммерческих организациях.

**Ключевые слова:** ценности личности, ценности группы, ценности клиентов, ценности организации, бизнес-модель.

### Введение

Клиент-центрированный подход к управленческому консультированию предполагает рассмотрение каждой организации как уникальной (Иванов, 2012), каждый консультативный кейс при этом предполагает не использование универсального консалтингового продукта, а разработку специальной программы консультирования, особых приемов и консультативных техник. Действительно, проблемы организации могут быть типовыми, а вот возможности, ресурсы у каждой организации разные. Поэтому не бывает одинаковых клиентов. То, что помогает одному, может совсем не сработать с другим. Множество приемов и техник, которые мы применяем и ниже описываем, были нами разработаны совместно с клиентами, «под них». И все же при всех особенностях, различиях и организаций, и клиентов консультант не может работать, не имея некой логики, технологического подхода к решению конкретных проблем. Образно говоря, наша работа не похожа на деятельность швейной фабрики по массовому пошиву одежды, она в большей мере напоминает мастерскую по индивидуальному пошиву. Но и индивидуальный пошив требует четкой технологии работы, иначе и сроки, и стоимость работы будут неконкурентоспособными.

## Что такое ценности?

Работа с ценностями в управленческом консультировании становится все более популярной. Такое внимание к ценностям в управлении сегодня неслучайно. Всем понятно, что на ценностях базируется организационная культура, миссия организации, да и в целом переход к стратегическому управлению оказывается невозможным вне анализа организационных ценностей. Но главное, ценности позволяют интегрировать личностное и социальное. Они есть и у каждого человека, и у группы, и у организации, и у общества. Итак, важность учета ценностей, ценностного подхода к управлению никем не оспаривается. А вот представлений о том, что такое ценности, какие они бывают, как их можно выявить, объективировать, можно ли их изменять, можно ли и нужно ли ими управлять, великое множество. Именно с такими базовыми различиями в понимании ценностей и связано многообразие подходов к работе с ними.

Определений ценностей разными авторами дано огромное количество (Леонтьев, 1998; Эрштейн, 2008). Большинство отечественных авторов понимает под ценностями базовую, надситуативную характеристику личности, культуры, общества (Ядов, 2013). При этом для одних исследователей ценности более всего связаны с долженствованием, с представлениями об идеальном мире (например, Леонтьев, 1998). Для других ценности соотносятся с желаемым, с потребностями, с целями (Жуков, 1976; Maslow, 1970). Некоторые авторы подчеркивают в своих определениях, что ценности задают значимость (цену) элементов реальности (Леонтьев, 1999; Рокич, 1973; Schwarts, 1990). Другие видят в них, прежде всего, основания для совершения выбора (Kluckhohn, 1951; Rogers, 1954).

Спорным является и вопрос об осознанности ценностей (Жуков, 1976; Леонтьев, 1992; Шейн, 2012). Во многих исследованиях внимание обращено на декларируемые и реальные ценности, которые могут существенно отличаться друг от друга (Жуков, 1976; Шейн, 2012). И, наконец, ряд авторов относит понятие ценностей лишь к когнитивной сфере человеческой деятельности, другие убеждены в их универсальном, всеобщем влиянии (Фоломеева 2005; Франкл, 2000). Еще сложнее и многообразней выглядят представления разных ученых о процессе формирования ценностей. От психоаналитических представлений о ценностях как содержании «сверх Я», которое закладывается в детстве, не осознается и может быть интерпретировано как интериоризованный родитель (Фрейд, 1998), до социально-этнографического понимания, апеллирующего к образу жизни, задающему ценности (Лурье, 2004).

Нам представляется, что такое многообразие различных представлений и определений ценностей связано с тем, что эта система является базовой для понимания уникальности личности или группы и обладает достаточно сложной структурой. Наряду с закладываемыми в детстве ядерными ценностями у каждого человека имеется огромное количество ценностей, являющихся приобретенными в процессе жизни и общения с другими людьми. По сути дела, речь всегда идет об абсолютных и относительных ценностях, об открытых или закрытых системах ценностей и возникающей на их основе картине мира (Леонтьев, 2004).

Поскольку данная статья посвящена описанию практических разработок, мы будем далее опираться не столько на научные публикации, сколько на анализ собственного опыта работы с ценностями наших клиентов. При этом констатируем, что и в понимании долженствования, и на уровне личного выбора ценности, как показывает практика, клиентами часто не осознаются. Отметим также, что ценности не только задают категориальную призму восприятия реальности, но и определяют совершаемые людьми выборы как с точки зрения выбора между объектами, так и с точки зрения выбора различных стратегий действия. То есть люди

воспринимают реальность по-разному именно потому, что вносят в этот процесс субъективную ценностную оценку (значимость). И они делают выбор и поступают по-разному, потому что чаще всего неосознанно на самом деле выбирают между разными ценностями, а в своем поведении оказываются ограниченными нормами, напрямую из этих ценностных выборов вытекающими.

Например, недавно на семинаре для предпринимателей, проходившем в одном из регионов, к нам обратился один из участников за советом. Он рассказал, что его фирма производит и торгует пластиковыми окнами высокого качества. С началом кризиса продажи упали. «Что нам делать, на что обратить особое внимание, — спросил он, — наши конкуренты начали продавать дешевую, некачественную продукцию, и мы стали терять свою долю рынка?». Мы начали спрашивать его о клиентах, которые все же даже в условиях кризиса продолжают покупать его товар, обратив внимание на то, что платить за высокое качество готовы не все потребители, надо выделить максимально точно целевую группу. В ответ мы получили типовой ответ: «У нас покупают все». Пришлось долго расспрашивать данного предпринимателя, задавать множество дополнительных вопросов для того, чтобы он вспомнил, что оказывается производимые им окна, как правило, приходят покупать семейные пары, чаще всего они являются владельцами частных домов, а их возраст 30–50 лет. Создавалось впечатление, что данный предприниматель и не слышал о маркетинге, но выяснилось, что он закончил программу МВА.

Объяснить такую слепоту и забывчивость можно именно ценностными приоритетами. Предприниматель, инженер по базовому образованию, явно гордился продукцией своей компании, свой товар он рассматривал как высокую ценность. До начала кризиса продажи росли, и ценность отдельного клиента не казалась высокой. При таком подходе весь рынок начинает восприниматься как рынок товаров: высококачественных, качественных и низкокачественных. При этом клиенты не воспринимаются персонально, создается иллюзия, что товар покупают все. Вообще на языке ценностей товаро-центрированность предпринимателя всегда означает, что в его иерархии ценностей товар имеет намного большую значимость, чем клиент. И именно поэтому, даже если в компании продавцы создают информационную базу клиентов, руководитель компании может ее не замечать, не запрашивать, не видеть.

Вообще, по опыту, приоритет качества товара, гордость за уникальность своего продукта является типичной ценностной ориентацией предпринимателей с базовым инженерным образованием. Они часто в своих действиях и решениях абсолютно перестают принимать в расчет клиента. И тогда начинает происходить то, что несколько лет назад можно было наблюдать на рынке мобильных телефонов: производители начали резко увеличивать количество возможных функций, а большинство клиентов в них еще не нуждалось и отказывалось за них платить. Продажи падали. При выборе стратегии развития производства ценность новизны и изящных инженерных находок оказалась выше значимости запросов клиентов, за это пришлось платить снижением доходов и прибыли.

В отличие от многих авторов (Леонтьев, 1999; Рокич, 1973 и др.), мы считаем, что ценностей у каждого человека очень много, и это большой ресурс. Но эти ценности организуются в некую иерархическую систему более или менее жесткую, и возникают ценностные приоритеты. Их описывают в психологии, характеризуя различные этапы социализации, например: в подростковом возрасте приоритет отдается общению со сверстниками, а родители и взаимодействие с ними становится менее значимым. Подростки могут не спать ночами, переживая свои межличностные отношения с одноклассниками, забросив учебу, и проявляя полную глухоту к чувствам и словам родителей и учителей (Кон, 1989).

Именно ценностные приоритеты, характеризующие каждого человека, группу, организацию, культуру, общество и интересуют в первую очередь консультанта. Мы неоднократно сталкивались с тем, что ценности взрослого человека тесно связаны с его семейными предписаниями. На своих консультативных семинарах мы неоднократно просили предпринимателей и менеджеров составить список всех сообщений, запретов и указаний, которые они получали в детстве от своих родителей, бабушек и дедушек. Иногда такие указания даются прямо и непосредственно: не вертись, не приставай к людям, не высывайся, будь внимателен и осторожен... Часто в наших семьях детям приводят поговорки: «не имей сто рублей, а имей сто друзей», «молчание — золото», «не выгадывай — не прогадаешь» и т.п. Нередко указания и запреты даются в невербальной форме: своим примером, осуждающей или поощряющей мимикой. Дети сами могут переводить такие указания в слова. Семейные предписания могут быть очень разными и противоречивыми. Очевидно, что взрослые люди помнят не все полученные предписания, но мы просим вспомнить хотя бы основные. Обычно участники наших семинаров, удивляясь такому заданию, не понимая, какое отношение оно имеет к управлению организацией, все же пишут 10–20 таких предписаний. Затем мы просим их оценить, какие из этих предписаний существуют, работают, приняты в созданных или выбранных ими для работы организациях. Мы не встречали еще случая, где бы итоговый ответ был менее 50%. То есть опыт жизни в первой организации — семье — задает образец организационной культуры. Но ведь все эти поговорки, указания и предписания могут быть переформулированы в ценностные приоритеты: дружба более значима, чем деньги; безопасность важнее всего; бережливость не является добродетелью; положение в иерархии является абсолютной ценностью и т.д.

Часть ценностей, связанных с личными желаниями, не осознаются, загоняются в бессознательное именно потому, что они противоречат семейным и культурным предписаниям. Ценность власти, собственного величия, богатства, зависимости многими не осознается, но проявляется при личных выборах, в стратегии поведения. Впрочем, нам приходилось встречаться и с вполне осознанными ценностными приоритетами. Поэтому, по опыту, мы можем утверждать, что действующие, определяющие восприятие реальности и совершаемые выборы, ценностные приоритеты бывают и надсознательными, и осознанными, и подсознательными. В связи с этим мы с уверенностью можем утверждать, что декларируемые ценности и ценностные приоритеты обычно включают как «истинные ценности», так и только лишь провозглашаемые. Для выявления действующих ценностных приоритетов недостаточно списка декларируемых, но такой список может быть использован как инструмент для движения к диагностике актуально значимых ценностей. Во многом наше представление о ценностях соотносится с воззрениями Э. Шейна (Шейн, 2012). Но если он считает, что истинные ценности всегда неосознаваемы и напрямую не выявляемы, и поэтому исследует производные от них «представления и убеждения членов организации, которые принимаются без доказательств», то мы пытаемся доходить до уровня анализа самих осознаваемых и неосознаваемых ценностей.

Существует множество классификаций ценностей. Их подразделяют на идеальные и материальные, выделяют этические и эстетические, терминальные и инструментальные, положительные и отрицательные, общечеловеческие и специфические бизнес-ценности и т.п. (Жуков, 1976; Пригожин, 2010; Рокич, 1973). В своей работе с ценностями клиента мы не пользуемся такими классификациями. Личность является целостным образованием и отдельные ценности или даже их подкласс, как правило, не являются независимыми. Мы неоднократно убеждались в том, что при совершении выбора вуза, жены или бизнес-стратегии человек опирается на одни и те же ценностные приоритеты. Ценности человека

тесно связаны с его психологической картиной мира (Леонтьев, 2004), он воспринимает мир, структурирует его, совершает свои выборы в нем через призму ценностных приоритетов и с опорой на эти приоритеты. Но иногда сам мир может терять целостность, и тогда человек начинает жить и действовать в нескольких мирах, по разным правилам. Жизнь такого человека напоминает работу разведчика-нелегала. В разных мирах действуют разные ценностные приоритеты, и это приходится временно принимать. Однажды мы работали с собственником группы компаний, который в прошлом был авиаконструктором и летчиком. После неудачного приземления он получил серьезные травмы, ему запретили летать, и он вынужден был заняться бизнесом, чтобы кормить семью. Его подход к бизнесу оказался в тот момент эффективным, он быстро разбогател, но очень переживал потерю возможности летать. Данный человек продолжал жить с семьей в той же квартире в маленьком городе, продолжал дружить с летчиками, по воскресеньям играл с ними в футбол, поддерживая прежний уровень жизни и не рассказывая о своем бизнесе. В Москве он ездил на машине представительского класса с шофером, а к себе домой приезжал на «Жигулях», как раньше, чтобы оставаться своим для друзей.

К нам он обратился в связи с желанием изменить структуру управления компанией. Выяснилось, что, даже разделив свои миры, он и в бизнес-организацию набирал креативных инженеров, все его продавцы обязаны были пройти у них обучение и сдать экзамен на знание всех технических характеристик товара. Как он объяснял нам: «Мы торгуем сложными, качественными инженерно-техническими устройствами». Естественно, что его продавцы были готовы разговаривать на инженерном языке, но абсолютно не умели объясняться с клиентами, не имеющими технического образования. Большая часть его магазинов была убыточна, но он не мог решиться закрыть их, потому что жалел персонал: «интеллектуальных и порядочных людей». Проблема заключалась в том, что он был не единственным собственником, а лишь управляющим партнером, и совладельцы требовали увеличения прибыли. Мы застали клиента в тяжелый период ломки ценностных приоритетов. Вообще случаи, когда человек живет в разных мирах, где действуют разные ценностные приоритеты, неоднократно описаны в художественной литературе. Истории про жестоких убийц-снайперов, добрейших людей, «в миру» больше всего ценивших семью и детей, заполнили экраны. Но такие люди часто ценностно объединяют эти два своих «Я», например, рассматривая убийство как единственный способ защиты своего отечества и своей семьи, и тем самым не изменяя своим ценностным приоритетам, сохраняя личностную целостность. Или возникает множественное «Я», так или иначе характерное для людей с разными формами психических отклонений. Как свидетельствует наш опыт консультирования, жить длительное время в нескольких мирах параллельно, при этом руководствуясь, осознавая это или не осознавая, разными противоречащими друг другу ценностными приоритетами, сохраняя при этом психическое здоровье, не удастся никому. Не случайно разведчики-нелегалы, как правило, испытывают большие трудности при возвращении домой.

Известная нам феноменология подтверждает взаимосвязь между типом личности и ценностными приоритетами. Например, для «Интуитивно-логического типа», по классификации Д. Кейрси, ценность будущего выше ценности настоящего, идеальное более значимо, чем реальное и т.д. (Кейрси 2013).

## **Известные методы выявления ценностных приоритетов**

Существует не так много принципиально различных диагностических методик выделения ценностных приоритетов. Наиболее распространенными оказываются методики, в которых приводятся некие наборы ценностей, которые респонденты определенным образом ранжируют, задавая их значимость (Пахомова, 2011). При другом подходе респондентов просто просят написать 10–15 основных, по их мнению, ценностей. Затем их просят проранжировать эти ценности, приписав им ранги от 1 до 10(15), или используя более сложные процедуры.

Наиболее жестокая процедура, которую нам пришлось наблюдать, заключалась в отборе и «уничтожении» менее значимых ценностей. Так как в основе этой, действительно, жестокой процедуры лежит наиболее близкое нам понимание ценностей, мы опишем ее подробнее. Участников просят написать список из 10 самых значимых для них ценностей, каждую на отдельном листочке бумаги. Обычно все люди пишут похожие ценности: жизнь, здоровье, семья, дети, друзья, интересная работа, деньги, удовольствие и т.п. Затем ведущий просит каждого отдать ему одну наименее значимую для него ценность из списка. Собрав со всех ценности, он монотонно их зачитывает: здоровье, семья, и т.п. И разрывает и выкидывает собранные листки. Затем ведущий просит каждого еще раз отдать наименее значимую ценность и, со словами: «Я забираю у Вас эту ценность», вновь зачитывает все собранные ценности, вновь уничтожает листки и повторяет процедуру. Процедура продолжается до тех пор, пока у каждого из участников не остается по одной последней ценности. Эти последние ценности каждый называет по кругу.

Мы никому не рекомендуем проводить такую процедуру. Она, действительно, жестокая, и может вызвать агрессию членов группы, особенно, когда Вы будете «уничтожать» что-то «здоровье», «семью» и т.п. Но мы вспомнили об этой технике, потому что в реальной жизни так и происходит: осознанно или чаще неосознанно человек вынужден выбирать между своим здоровьем и интересной работой по 16 часов в сутки, семьей и интересной работой и т.п. И часто выбор необратимый: здоровье, семью и отношения с детьми потом не вернуть. За все эти ценностные выборы приходится платить временем, деньгами, муками совести, депрессией, упущенными возможностями. Казалось бы, причем здесь бизнес, причем здесь управление? Опыт показывает, что все это имеет непосредственное отношение и к бизнесу, и к управлению.

## **Индивидуальная работа с ценностями клиента**

К индивидуальной работе с ценностями приходится прибегать и при проведении коучинга первых лиц организации, и в консультативной работе с собственником, направленной на выработку его требований к своей организации. Проводя такую работу, мы не используем никакие традиционные для научных исследований методики изучения ценностей. Очень важным оказывается дать возможность клиентам самим назвать слова, обозначающие их ценности. При этом в таком списке ценностей всегда оказываются некоторые типичные слова, с одной стороны, и ценности уникальные, нередко, особенно при работе с молодыми предпринимателями, даже непонятные консультанту, с другой стороны. Так, типичными для предпринимателей оказываются такие ценности, как: друзья, семья, здоровье, безопасность, риск, репутация, деньги... Среди уникальных особенно запомнилась такая ценность, как: «тушканство», названная в одной молодежной рекламной компании.

После того, как у нас появился первый список ценностей–слов, мы переходим ко второму этапу работы: наполнению ценностей содержанием. Одни и те же слова понимаются разными людьми абсолютно по-разному. И это касается не только границ понятий, но и опыта, ассоциаций и норм, связанных с некими названными ценностями. Например, семья может подразумевать детей и жену (мужа) или родителей, жену и детей, или даже широкий круг приятелей, родственников и собственно жену, детей и родителей. Таким образом, в одном случае речь может идти о ценности двух-трех людей, в другом, о десятках, а, иногда и сотен человек. Это существенное различие. Из ценности семьи в узком смысле (жены/мужа и ребенка) вытекают обычно такие следствия: нужно иметь жену (мужа) и детей; нужно любить жену и детей, нужно обеспечивать финансово жену и детей, нужно создать условия для жизни, развития, обучения жене и детям; нужна большая квартира и дача и т.п. А вот ценность семьи «в широком смысле» может предполагать полный дом гостей, наличие членов «семьи» в своей организации, возможность для любого члена семьи в любое время входить не только в дом, но и в служебный кабинет первого лица компании. В семье, включающей 50–100 человек, на жену и детей опять может не хватать времени и денег.

Казалось бы, банальность. Но на практике требование иметь жену и детей в нескольких случаях выступало основным побудительным мотивом для наших клиентов, чтобы обратиться к консультантам по управлению. У этих клиентов были крупные компании, а система управления была выстроена таким образом, что их рабочий день был практически неограничен. То есть для того, чтобы освободить себе месяц (а во всех этих случаях присутствовал конкретный необходимый срок) на поиск жены и некую личную жизнь, требовалось существенно перестраивать структуру управления их организациями.

Для клиентов, подразумевающих под семьей большую группу людей, включающую родственников и друзей, следствиями часто оказываются ответственность за всех этих людей, необходимость обеспечить всех их работой и заработком, тратить время на регулярное общение со всеми ними и т.п. Среди клиентов, именно таким образом представлявших себе семью, как ценность, мы встречали владельцев «семейных» компаний в 300–500 человек. В этих компаниях, как и «положено» в семьях, было множество непростых отношений, взаимных моральных обязательств, любви и взаимных обид. Мы описали различия в понимании лишь одной ценности, часто упоминаемой нашими клиентами, но также по-разному понимаются ими и все другие ценности. Поэтому работать лишь с ценностями-словами не достаточно. Необходимо попросить клиентов определить каждое из написанных ими слов. Далее попробуем описать процесс нашей работы с индивидуальными ценностями в виде последовательности шагов.

### **Технология работы с индивидуальными ценностями**

1. Составить список из 10–15 слов, обозначающих ценности.
2. Написать, определение каждого из этих слов (что для Вас означает понятие «...»? Какие нормы, правила и требования связаны, по Вашему мнению, с этой ценностью?)
3. Проранжировать ценности по степени значимости.
4. Проанализировать ранее принятые клиентом управленческие решения, перевести вместе с клиентом имевшиеся альтернативы на язык ценностей и выявить ценностные критерии принятия этих решений, иначе говоря, верифицировать ценностные приоритеты.
5. Скорректировать список ценностей и их приоритетность.
6. Составить список ограничений, вытекающих из действующих ценностных приоритетов.

7. Посчитать в денежном выражении стоимость этих ограничений. Если речь идет о работе с собственником компании, то можно первоначально проанализировать влияние ценностных приоритетов на реальное распределение рабочего времени, затрат, площадей, количество сотрудников и т.п. Другими словами, спроецировать ценностные приоритеты на все принятые собственником организационные решения и только затем оценить их стоимость в денежном выражении.

Рассмотрим применение данной технологии работы на примере из нашей практики.

1. Собственник, владеющий рыбоперерабатывающим и мясоперерабатывающим заводами, пишет следующий набор ценностей:

- интересная работа;
- репутация;
- деньги;
- семья;
- самореализация;
- компетентность;
- порядок;
- безопасность;
- друзья;
- влияние.

2. Определяет он эти ценности следующим образом.

«Интересная работа — работа, делая которую получаешь удовольствие, чувствуешь, что самореализуешься».

«Репутация — это, когда тебя и твою фирму все уважают, всюду приглашают на приемы, приходят к тебе».

«Деньги — начинаются от 5 миллионов долларов, важны не сами деньги, а репутация, тогда деньги не проблема».

«Семья — это жена и дети, у человека должна быть семья, это дом, куда можно прийти после работы».

«Самореализация — это про то, что работать должно быть интересно, чтобы не было скучно, не рутинно».

«Компетентность — компетентных людей сейчас мало, это профессионалы, образованные люди».

«Порядок — я не люблю беспорядок, все должно быть на своих местах, выглядеть прилично, костюм должен быть отглажен, в цеху чисто, убрано».

«Безопасность — в нашей стране много авантюристов, они рано или поздно сядут в тюрьму. А я люблю производство, чтобы что-то производить, а не делать деньги из воздуха. Я проверяю поставщиков, не хочу работать с посредниками, с криминалом. А продаем мы продукцию только через торговые сети и крупные магазины».

«Друзья — скажи мне, кто твой друг, и я скажу кто ты. Надо дружить с уважаемыми людьми, умными, имеющими влияние, у которых есть, чему научиться».

«Влияние — когда у человека хорошая репутация, он может на многое влиять, с ним по-другому разговаривают, его все значимые люди знают».

Легко заметить, что в данном случае озвучивание «определений» сокращает список ценностей. Одни ценности определяются через другие: самореализация через интересную работу, а интересная работа через самореализацию, — но бывает и наоборот, определения



позволяют список расширить. С данным клиентом мы остановились на следующем окончательном списке: репутация, семья, самореализация, компетентность, порядок, безопасность, друзья.

3. При ранжировании этих ценностей по значимости для себя клиент задал следующие приоритеты:

- 1) семья;
- 2) друзья;
- 3) самореализация;
- 4) репутация;
- 5) порядок;
- 6) компетентность (профессионализм);
- 7) безопасность.

Клиенту было предложено приписать каждой из ценностей время (в процентах), которое он в течение последнего месяца потратил на реализацию каждой из этих ценностей:

- 1) семья — 5 %;
- 2) друзья — 10%;
- 3) самореализация — 60%;
- 4) репутация — 10%;
- 5) порядок — 5%;
- 6) компетентность (профессионализм) — 5%;
- 7) безопасность — 5%.

При предложении приписать каждой из ценностей деньги, инвестированные в неё за прошедший месяц, данный клиент расположил ценности в следующем порядке:

- 1) семья — 0,1 %;
- 2) друзья — 0,5%;
- 3) самореализация — 90%;
- 4) репутация — 5%;
- 5) порядок — 3%;
- 6) компетентность (профессионализм) — 0,4%;
- 7) безопасность — 1%;

Легко заметить, что оценки приоритетности ценностей по разным критериям у клиента изменяются. Но по всем критериям на первых местах оказываются: самореализация (интересная работа), репутация, порядок. Анализ состояния бизнеса и принятых управленческих решений показал следующее.

1. Клиент — потомственный технолог по мясопереработке.

2. Первым предприятием, которое ему удалось создать, был завод по переработке рыбы. Завод является одним из ведущих в регионе и занимает значительную долю регионального рынка, являясь основным центром прибыли в бизнесе клиента.

3. Несколько лет назад клиент смог реализовать свою мечту и купил немецкое оборудование для мясопереработки с производительностью до 10 тонн колбасных изделий в день. Деньги на покупку, монтаж и установку этого оборудования обеспечил кредит, взятый под залог оборудования и недвижимости рыбоперерабатывающего завода.

4. Конкуренция по полуфабрикатам и колбасным изделиям в регионе очень высока, и мясоперерабатывающий завод, реализуя не более трех тонн колбасных изделий в день, уже в течение трех лет себя не окупает.

5. Взятый кредит отдается за счет прибыли рыбоперерабатывающего завода.

6. Собственник дистанцировался от управления рыбоперерабатывающим заводом и основное время тратит на управление мясоперерабатывающего завода, совершенствуя качество продукции.

7. Менеджмент рыбоперерабатывающего завода постоянно конфликтует с собственником, так как он не выделяет денег на развитие производства и дистрибуции.

8. Основные менеджеры мясоперерабатывающего завода — отставные военные, не имеющие никакого опыта, производства и дистрибуции.

9. Пять процентов продукции мясоперерабатывающего завода ежемесячно уходит на бесплатные дегустации и презентации, организуемые менеджерами – отставными военными всюду, где им удастся о них договориться. Это считается способом продвижения продукции, хотя пока и не приводит к увеличению продаж.

10. Клиент воспринимает свои бизнесы как собственных детей: есть любимый слабый ребенок — мясоперерабатывающий завод, а есть успешный, но нелюбимый ребенок — завод по переработке рыбы.

Итак, главная ценность клиента «самореализация» связана с мясопереработкой. Про этот завод клиент может рассказывать часами, он вникает во все технологические детали производства. Здесь у него «порядок», обеспечиваемый отставными офицерами. Проблема лишь со сбытом, который не удастся обеспечить силами бывших военнослужащих, несмотря на более низкие цены и достаточно высокое по сравнению с конкурентами качество.

Ценность «репутации» реализуется во внимании клиента к одежде (она дорогая и изысканная) и времени, затрачиваемому на встречи с городским руководством и другими бизнесменами: рестораны, ночные клубы, сауны.

Безопасность оказывается одной из приоритетных ценностей, но при этом под безопасностью скорее имеется в виду взаимодействие с крупным бизнесом, известность и публичность партнеров, возможность закупки и сбыта крупным оптом. То есть ценности «безопасность» и «репутация» очень близки.

На семью и тем более повышение собственной компетентности времени хронически не хватает. При подборе сотрудников приоритет отдается их способности поддерживать порядок, «прилично выглядеть», а не их компетентности.

Запрос клиента связан с тревогой, возникшей в связи с ценностями «репутация» и «самореализация». Клиент чувствует, рискованность создавшейся ситуации, но не осознает причины. Конкретно запрос формулируется, как просьба о помощи в налаживании сбыта продукции мясоперерабатывающего завода. Но самому заниматься сбытом (клиент не употребляет термины: продажи, маркетинг), клиенту не интересно, он как потомственный производственник к торговцам относится с легким презрением.

Итак, актуальные ценностные приоритеты данного клиента: самореализация (любимая работа — технология мясопереработки), репутация (признание в кругу обеспеченных и известных людей), безопасность (бизнес-отношения только с крупными, известными компаниями, крупный опт), порядок.

Клиент испытывает трудности при формулировании ограничений, накладываемых на его организацию актуальными ценностными приоритетами. Этот этап работы приходится делать совместно. Выясняется, что *приоритетность самореализации* в понимании клиента приводит к тому, что он расходует основные свои и организационные ресурсы на совершенствование технологии производства и качества мясной продукции. Так как количество ресурсов ограничено, то их при таком подходе не хватает на развитие рыбоперерабатывающего завода, на организацию маркетинга и продаж по обоим направлениям бизнеса, на разработку бизнес-стратегий.

*Реализация ценности — репутация*, в том виде, как ее понимает клиент, — приводит к тому, что он тратит много ресурсов на поддержание имиджа богатого и успешного человека; его круг знакомств включает предпринимателей, владеющих более крупным бизнесом, с которыми ему труднее находить общие интересы и поддерживать партнерские отношения. Среди его знакомых и друзей нет потенциальных клиентов, для которых производимая его предприятиями более дешевая и качественная продукция могла бы быть привлекательной. Клиент постоянно сравнивает себя и свой бизнес с более крупными предпринимателями, с которыми он общается на приемах, и такое сравнение вызывает у него чувство неудовлетворенности и раздражения, которые приводят к принятию импульсивных решений и конфликтам с сотрудниками.

*Ценность безопасности* в трактовке клиента заставляет его взаимодействовать с крупными поставщиками и ритейлерами, которые в целях диверсификации рисков всегда имеют дело с несколькими клиентами и поставщиками, что приводит: к достаточно высоким закупочным ценам у поставщиков; к ограничению объемов закупок продукции клиента; его зависимости от стратегии поставщиков и ритейлеров.

*Ценность «порядка»* для клиента приводит к тому, что он подбирает персонал, приученный выполнять команды-задания, а не инициировать собственные предложения и идеи; сотрудники ориентированы на стабильность, боятся и сопротивляются изменениям; в организации мало компетентных и уверенных в себе менеджеров. Организация жестко иерархическая. Собственник принимает все решения сам и дает поручения и задания менеджерам, поэтому и скорость принятия решений медленная.

Выявленные ограничения позволяют приблизительно посчитать стоимость ограничений, вытекающих из актуальных ценностных приоритетов клиента, оценить диспропорции и риски. Выясняется, что:

во-первых, динамика роста расходов на совершенствование технологии мясопереработке существенно опережает темпы роста доходов, полученных от рыбоперерабатывающего завода;

во-вторых, ориентация только на крупных ритейлеров, не соглашающихся увеличивать закупку и заключать долгосрочные договоры, не позволяет увеличивать сбыт, а, следовательно, и выйти на расчетные мощности производства;

в-третьих, взаимодействие только с крупными поставщиками сырья, для которых закупки клиента не являются крупным оптом, не позволяют получать скидки, удорожая закупочные цены в среднем на пять — десять процентов по сравнению с более крупными конкурентами;

в-четвертых, конкурентами клиента при закупках и продажах оказываются компании с на порядок более высокими оборотами и ресурсами;

в-пятых, реализация выбранной клиентом на основе его ценностных приоритетов бизнес модели неминуемо приведет его к потере доли на рынке рыбной продукции в течение трёх лет и проблемам с возвращением взятого кредита уже через 1,5 года.

Все эти выводы, к которым клиент приходит в результате оценки ограничений, вытекающих из его актуальных ценностных приоритетов, входят в противоречие с его личными целями и представлением о благоприятном будущем его организаций. Через несколько дней после проведенной работы, занявшей 16 часов, клиент позвонил нам и предложил снова встретиться. Он объяснил, что принял решение о приоритетности денег и прибыли на ближайшие годы и попросил помочь ему разработать стратегии развития рыбоперерабатывающего и мясоперерабатывающего заводов, исходя из этого приоритета.

Мы выбрали именно данный пример для иллюстрации применения технологии индивидуальной работы с ценностями собственника потому, что он наглядно показывает, что осознание актуальных ценностных приоритетов, перевод их на язык экономики и управления, нередко приводит к решению клиента о необходимости их изменения. Такое решение оказывается необходимым начальным условием перестройки организации. Очевидно, что решение об изменении ценностных приоритетов принимается далеко не всегда. Более того, декларируемое решение об изменении ценностных приоритетов еще не означает их реального изменения. Такое решение лишь свидетельствует об осознании клиентом сложившейся ситуации и желании ее изменить. Это не конец, а лишь начало консультативной работы.

### **Групповая работа с ценностями**

Групповая работа с ценностями оказывается необходимой при работе по запросам на стратегическое планирование, разработку миссии компании, командообразование и управление организационной культурой. Во всех этих случаях работа проводится в группах собственников или собственников и менеджеров. Количество участников не должно превышать 20–25 человек.

Процедура предполагает следующие шаги.

1. Индивидуально члены группы составляют список из 10–15 слов, обозначающих ценности, каждой из них они дают краткое определение.

2. Каждый участник рабочей группы ранжирует свои ценности по степени значимости, по затрачиваемому времени и деньгам, анализирует свои ценностные приоритеты с точки зрения выборов, которые ему приходилось принимать в жизни, после чего имеет возможность скорректировать реальную приоритетность ценностей.

3. Парно участникам предлагается обсудить свои списки и попытаться согласовать ценности, добившись согласия о приоритетности хотя бы трех из них.

4. В четверках участникам предлагается попытаться провести ту же работу, но здесь допустимо включать в список более трех общих ценностей. То есть, вновь участники обращаются ко всему списку своих ценностей для согласования.

5. В случае необходимости проводится та же работа уже в восьмёрках до тех пор, пока в группе не образуется всего две-три подгруппы с согласованным набором ценностей.

6. Результаты работы подгрупп вывешиваются на доске, каждой из ценностей, попавшей в список согласованных ценностных приоритетов, дается согласованное в подгруппе определение.

7. После ознакомления с ценностными приоритетами всех подгрупп начинается коллективное обсуждение. Начинается оно с вопросов на понимание ценностей других подгрупп.

8. Предпринимается попытка согласования списков ценностей. Задача этого согласования уже формулируется как создание списка общеорганизационных ценностей.

9. Согласованный список ценностей, если его удалось получить, анализируется с точки зрения ограничений и требований к жизнедеятельности организации.

10. Совместно обсуждается, насколько эти ограничения и требования реализуются в организации в текущий момент.

11. Группа делится на две подгруппы: в одной проводятся подсчеты того, сколько стоят организации выбранные ограничения и требования (упущенная выгода); в другой, наоборот, оцениваются экономически те преимущества, которые получает организация при согласованных ограничениях, если таковые имеются.

12. В большой группе заслушиваются и обсуждаются доклады представителей подгрупп.

13. Принимается общее решение, нужно ли вводить коррекцию ранее согласованного списка ценностей, из которого и выводились ограничения.

14. Утверждается список организационных ценностей.

15. Группа разрабатывает миссию организации на основе согласованных организационных ценностей.

16. Группа делится на подгруппы, каждая из которых пишет одну из организационных политик (финансовую, маркетинговую, кадровую и т.п.) на основе согласованных ценностей и целей организации.

17. Группа заслушивает доклады подгрупп, вносит коррекцию, если требуется, и утверждает организационные политики.

18. Группа формулирует нормы поведения в организации, исходя из списка согласованных ценностей.

19. Группа разрабатывает программу организационных изменений, внедрения разработанных миссии, политик и этического кодекса.

### Комментарии

Данная процедура обычно занимает два-три дня в зависимости от степени готовности организации к такой работе. Взгляд на организацию с точки зрения личных и организационных ценностей достаточно рискован. В ряде случаев осознание чуждости организационных ценностей личным ценностям может приводить к тому, что ряд менеджеров покинут организацию. Более того, осознание принципиальных противоречий между ценностными приоритетами подгрупп может приводить к открытому конфликту между ними. И консультант должен быть готов к работе с такими конфликтами. Но эта процедура позволяет менеджерам осознать свои личные ценности, принять участие в формировании организационных ценностей и ответственно отнестись к реализации необходимых изменений. Она делает позицию участников более осознанной. По сути дела превращает их в работоспособную команду управленцев.

## Ценности и бизнес-модель организации

Понятие «бизнес-модель» и сам метод описания бизнес-моделей стал популярным и активно применяется во всем мире последние 20 лет (Остервальдер, 2011). Достоинство данного метода связано в первую очередь с его системностью. Современное бизнес-моделирование предполагает описание состояния всех основных элементов организации, но через призму, прежде всего, акта купли-продажи, доходов и расходов. Такое описание оказывается очень полезным, как для анализа актуального состояния организации, так и при любом стратегическом проектировании и планировании. Мы используем для понимания бизнес-моделирования следующее определение: *«Бизнес-модель — это описание способа, выбранного организацией, для реализации своих возможностей на рынке, в сравнении со способами, применяемыми конкурентами, для удовлетворения требований целевой группы клиентов и реализации собственных бизнес-целей».*

Определение это, безусловно, громоздкое, но в нём, на наш взгляд, отражено главное — с помощью описания бизнес-модели можно оценить актуальные границы возможностей организации и сопоставить их с потенциалом конкурентов, проверить их соответствие целям организации и личным целями, прежде всего, собственников организации. В практической работе мы используем следующую структуру описания бизнес-модели (Табл. 1).

Таблица 1. Описание бизнес-модели организации

Наименование блока бизнес-модели	Описание блока
1. Бизнес-цели организации и требования собственников	...
2. Ценности организации	...
3. Целевой клиент	...
4. Ценностные приоритеты целевых клиентов по сегментам	...
5. Дополнительные ценности для клиента.	...
6. Каналы продаж и обмена информации с клиентом	...
7. Ценообразование	...
8. Оборот	...
9. Бизнес-процессы	...
10. Стоимость бизнес-процессов (себестоимость товара)	...
11. Ресурсы	...
12. Ограничения	...
13. Поставщики	...
14. Отношения с государственными органами	...
15. Конкурентные преимущества	...
16. Конкурентные упушения	...

Данная схема не очень сильно отличается от традиционно используемых и описанных другими авторами (Лобуков, 2012). Если она правильно заполнена, то дает возможность достаточно глубоко проанализировать состояние организации ее возможности и ограничения. Практически всегда такой анализ позволяет далее перейти к разработке программы изменения организации или к проектированию ее желаемого состояния. Но в данной статье мы хотели бы подробнее описать технологию ценностного анализа продукта, который мы проводим с клиентами при бизнес-моделировании. Мы нигде не встречали пока описания подобной технологии. Она реализуется в группе, включающей обязательно собственников и ключевых менеджеров организации. Обычно речь идет о команде 10–30 человек.

### Технология ценностного анализа продукта

1. Вначале клиентам предлагается поработать с их клиентской базой данных. Несмотря на многочисленные публикации и знакомством клиентов со словом маркетинг, как правило, наши предприниматели очень слабо представляют себе своего клиента. Даже при наличии в компании автоматизированной системы работы с клиентами (CRM), содержащей большое количество данных о клиентах, доступная информация не используется, как правило, в полной мере и не анализируется. Мы просим оценить всю клиентскую базу по закону Парето (Шумпетер, 2011), гласящему применительно к нашим задачам, что 20% клиентов обеспечивают 80% оборота компании. Не всегда на практике 20% клиентов обеспечивают строго 80% продаж, но что-то близкое всегда наблюдается. Например, 10% клиентов обеспечивают 50% оборота. Как правило, в среднем бизнесе 10% клиентов означают практически лишь несколько их тысяч, если речь идет о физических лицах, или несколько десятков юридических лиц. Это основные клиенты компании, от них зависит существование компании, иногда, их называют «золотыми клиентами». Мы предлагаем просегментировать эту часть клиентской базы. По возрасту, полу, уровню дохода, профессиям, месту работы, должностям, месту жительства, если речь идет о физических лицах. Индустрии, обороту, месторасположению, если речь идет о лицах юридических. Мы предлагаем попробовать максимальное количество

оснований для такой сегментации, так как не всегда сразу понятно, какие из них являются более информативными, рабочими. Для этого используются таблицы такого типа, например.

Клиенты: физические лица (таблицы 2–5).

Таблица 2. Сегментация клиентов по социальным группам

Тип группы	Доход компании от продаж этому типу клиентов в год или в сезон в рублях
Студенты	
Рабочие предприятий	
Офисные сотрудники	
Топ-менеджеры	
Предприниматели	
Представители свободных профессий	

Таблица 3. Сегментация клиентов по полу

Пол	Доход компании от продаж этому типу клиентов в год или в сезон в рублях
Мужчины	
Женщины	

Таблица 4. Сегментация клиентов по уровню дохода

Личный доход в месяц	Доход компании от продаж этому типу клиентов в год или в сезон в рублях
До 50000 рублей	
До 100000 рублей	
До 150 тысяч рублей	
До 200 тысяч рублей	
До 300 тысяч рублей	
Свыше 300 тысяч рублей	

Таблица 5. Сегментация клиентов по районам проживания

Район проживания	Доход компании от продаж этому типу клиентов в год или в сезон в рублях.
Район А	
Район Б	
...	

Клиенты: юридические лица (таблицы 6–8).

Таблица 6. Сегментация клиентов по отраслям

Отрасль, например:	Доход компании от продаж этому типу клиентов в год или в сезон в рублях
Металлургические заводы	
Торговые компании	
Банки	
Аграрный бизнес	

Таблица 7. Сегментация клиентов по среднегодовому обороту

Среднегодовой оборот	Доход компании от продаж этому типу клиентов в год или в сезон в рублях
До 1 млн рублей	
До 10 млн рублей.	
До 100 млн рублей	
До 300 млн рублей	
Свыше 300 млн рублей	

Таблица 8. Сегментация клиентов по месту расположения офиса клиента

Место расположения офиса клиента (район)	Доход компании от продаж этому типу клиентов в год или в сезон в рублях
Район А	
Район Б	
...	

2. Затем мы просим выписать те товары и/или услуги, которые покупают у организации представители каждого клиентского сегмента, и посчитать оборот по каждому из этих товаров или услуг. Клиенты заполняют простые таблицы. Уже на этом этапе они обычно узнают много для себя нового и неожиданного, если они не делали такую работу раньше сами. Кроме того, при таком сопоставлении определяются рабочие основания для сегментации. Работаящим основанием оказывается то, которое позволяет максимально развести клиентские сегменты по их предпочтениям, выявить различие в предпочтениях тех или иных товаров и услуг. Здесь выясняется, например, что женщины и мужчины покупают у компании разные продукты, причем, женщины нередко покупают товары, явно предназначенные мужчинам, и иногда чаще и больше, чем сами мужчины. Или становится ясным, что в клиентской базе основных клиентов отсутствуют вообще некоторые целевые группы. Например, отсутствует молодежь, и все «золотые клиенты» оказываются старше 50 лет. Или отсутствуют организации-представители базовых индустрий, присутствующих в регионе. И вновь составляется ряд таблиц.

Для физических лиц (таблицы 9–13).

Таблица 9. Сегментация клиентов (социальные группы) по предпочтениям продуктов

Группа клиентов	Продукт 1 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 2 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 3 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 4 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 5 (продажи в рублях по чеку)
Студенты					
Рабочие предприятий					
Офисные сотрудники					
Топ менеджеры					
Предприниматели					
Богема (представители свободных профессий)					
Неработающие жены					
Пенсионеры					

Таблица 10. Сегментация клиентов (пол) по предпочтениям продуктов

Пол клиента	Продукт 1 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 2 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 3 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 4 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 5 (продажи в рублях по чеку)
Мужчины					
Женщины					



Таблица 11. Сегментация клиентов (возраст) по предпочтениям продуктов

Возраст	Продукт 1 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 2 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 3 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 4 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 5 (продажи в рублях по чеку)
До 20 лет					
20 — 30 лет					
30 — 40 лет					
40 — 50 лет					
50 — 60 лет					
Старше 60 лет					

Таблица 12. Сегментация клиентов (район проживания) по предпочтениям продуктов

Район проживания	Продукт 1 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 2 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 3 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 4 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 5 (продажи в рублях по чеку)
Район А					
Район Б					
Район В					
Район Г					
Район Д					

Таблица 13. Сегментация клиентов (месторасположение работы) по предпочтениям продуктов

Район, где расположено место работы	Продукт 1 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 2 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 3 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 4 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 5 (продажи в рублях по чеку)
Район А					
Район Б					
Район В					
Район Г					
Район Д					

Для юридических лиц (таблицы 14–15).

Таблица 14. Сегментация клиентов (отрасль) по предпочтениям продуктов

Отрасль	Продукт 1 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 2 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 3 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 4 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 5 (продажи в рублях по чеку)
Металлургические заводы					
Торговые компании					
Банки					
Аграрный бизнес					

Таблица 15. Сегментация клиентов (среднегодовой оборот) по предпочтениям продуктов

Среднегодовой оборот	Продукт 1 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 2 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 3 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 4 (продажи в рублях по чеку)	Продукт 5 (продажи в рублях по чеку)
До 1 млн рублей					
До 10 млн рублей.					
До 100 млн рублей					
До 300 млн рублей					
Свыше 300 млн рублей					

3. На этом этапе мы начинаем работать собственно с ценностями. Мы задаем простой вопрос: «А почему, собственно, эти люди покупают именно эти товары или услуги у Вас, ведь они могут купить их и у Ваших конкурентов?». Иногда ответ лежит на поверхности: у нас дешевле, наши точки продаж ближе к их дому или офису, но чаще простого ответа не находится. Простые ответы тоже полезны. Они выявляют то, что попадет в графу «дополнительные ценности» вышеприведенной таблицы. Но нас интересуют ценности основные, и поэтому двигаемся дальше.

4. Мы рассказываем клиентам некоторые примеры из нашей практики.

#### **Пример 1.**

Однажды нас пригласили в компанию, которая продавала комплектующие и аксессуары для бассейнов. Офис компании находился в том же здании, где и магазин. Магазин напоминал склад: длинный коридор и множество комнат, где были и фильтры, и трубы, и облицовочный материал, и игрушки и т.п. По этому складу бродили люди: иногда, поодиночке, а иногда, и целыми семьями. Мы спросили, а кто является основным клиентом компании и, естественно, услышали, что это строительные компании. Действительно, комплектующие к бассейнам должны покупать строительные компании и редкие любители, которые строят для себя бассейны сами. Мы стали спрашивать собственников компании, а какие ценности они продают клиентам. И привели этим вопросом предпринимателей в недоумение, они все продолжали твердить нам про комплектующие и аксессуары. Тогда мы стали рассуждать. Для каких-то групп конечных клиентов свой бассейн является признаком высокого статуса. Для кого-то домашний бассейн связан со значимостью ценности «здоровье». Кто-то покупает бассейн для детей. Приоритет ценности «статус» предполагает определенную технологию продаж: продавцов консультантов, престижное расположение офисов продаж, рекламу, дизайн. Приоритетность «здоровья» акцентирует внимание на очистке воды, аксессуарах для аквааэробики, позволяет дополнить ассортимент сопутствующими товарами и услугами. Наконец, если бассейн покупается для детей, то акцент должен делаться на игрушках и возможных развлечениях. Разные ценности предполагают присутствие на разных рынках: роскоши, здоровья, детских товаров. Разные ценности предполагают ориентацию на разных клиентов. Наконец, во всех этих случаях реклама должна размещаться в разных СМИ. Клиенты решили сделать приоритетной ценность здоровья и существенно расширили свою клиентскую базу и увеличили оборот.

#### **Пример 2.**

Одна из компаний, которую нам пришлось консультировать, имела сеть магазинов по продаже отопительной техники. Ее сотрудники были инженерами и очень гордились тем, что у них было представлено все, что необходимо для монтажа любых отопительных систем газовых или электрических. Их магазины были похожи на выставки отопительных котлов. У каждого экспоната была табличка с подробным описанием технических характеристик товара. На наш вопрос о том, какую ценность для клиентов они продают. Мы получили уверенный ответ: «Мы торгуем сложными инженерно-техническими устройствами». Ясно, что при таком позиционировании, клиентами компании могли быть только строительные организации и инженеры. Мы предложили компании продавать «тепло в доме». Эта небольшое изменение сразу же расширило ассортимент. Компания начала, кроме продажи комплектующих, своими силами монтировать отопительные системы, консультировать конечных потребителей. Кстати, по итогам уже первого года работы, направление продающее «тепло», а не комплектующие вышло на первое место по прибыльности.

Таких примеров мы могли бы привести множество. И не только в связи с торговым бизнесом. Нам приходилось применять данную технологию и в работе с банками, и при консультировании производственных предприятий, и даже в работе с политическими партиями. В условиях рынка, наполненного товарами и услугами, клиенты перестают покупать просто продукт: телевизор, холодильник, машину и т.п. Они уже давно ориентированы, осознают они это или нет, на приобретение ценностей: статуса, комфорта, острых ощущений и т.п. Это очень легко понять, вспоминая развитие нашего рынка электроники. Когда-то предметом гордости было наличие в доме телевизора. Затем телевизор оказался нужен и по карману всем. Вначале 1990-х годов нужно уже было иметь телевизор иностранного производства. Затем пришло увлечение брендами: Sony, Panasonic и т.п. И, наконец, теперь телевизор выбирают, исходя из ценности статуса — самый широкий экран — или чаще из ценности комфорта, чтобы было удобно, исходя из общего дизайна квартиры.

Определяя, какие ценности мы предлагаем клиенту, продавая ему некий товар или услугу, мы не только выбираем рынок, на котором присутствует наша компания, ее позиционирование, но и задаем требования ко всем бизнес-процессам. Главное, то на какую ценность мы ориентированы, определяет нашего целевого клиента и цену, которую он готов заплатить. Разные ценности имеют для клиента разную значимость, и есть субъективно дорогие и дешевые ценности.

5. Обычно такое лирическое отступление помогает нашим клиентам начать думать и описывать свою деятельность в терминах производства и продажи ценностей. Мы активно помогаем им в этом, предлагая различные варианты. Существенно, что очень быстро оказывается, что по факту любая организация предлагает клиентам, как правило, именно те ценности, которые совпадают с её ценностями. Инженерам, начинающим работать в сфере торговли, интересно продавать сложные инженерно-технические решения и устройства. Людям, ориентированным на высокий статус, приятно продавать клиентам нечто эксклюзивное и дорогое. На автомобильном заводе в 1990-е годы сотрудники с гордостью расхваливали нам свою продукцию, как самую надежную в наших условиях бездорожья. На наше замечание, что их автомобили часто ломаются, мы получили великолепный ответ инженеров: «Нашу машину нужно в начале разобрать, потом собрать заново, и тогда она будет ездить без поломок долго и надежно». В банке, где также работали бывшие инженеры, клиентам предлагались в первую очередь ценности: надежность и порядочность. Поэтому банк резко ограничивал свой продуктовый ряд и работал только с проверенными, хорошо им известными региональными клиентами. Правда, за это приходилось расплачиваться медленным ростом клиентской базы.

Итак, на данном этапе формулируются ценности, которая организация, как кажется ее руководству, предлагает и продает клиентам. То есть управленцы, отвечая на вопрос, почему их клиенты покупают товары и услуги именно у них, а нигде либо еще, уже начинают предполагать, что, наряду со своими товарами и услугами они продают клиентам и свои ценности. Это очень важный шаг, но то, что мы предполагаем, не всегда оправдывается. То, что продается, не всегда совпадает с тем, что реально покупают клиенты.

6. Поэтому на следующем этапе мы просим провести ряд фокус-групп с клиентами консультируемой компании. Фокус-группы подбираются в соответствии с проведенной сегментацией. То есть либо группы, где представлены все сегменты в соответствующей пропорции, либо каждая группа включает только представителей одного из сегментов. Второй вариант мы считаем предпочтительным, так как он ярче высвечивает особенности

ценностных приоритетов каждого из клиентских сегментов. Итак, в каждой фокус группе клиентов обсуждаются следующие вопросы.

*Почему они предпочитают покупать у нас?*

*Что они предпочитают покупать у нас?*

*Почему их не привлекают другие наши товары и услуги?*

*Что они покупают у наших конкурентов?*

*Почему они предпочитают покупать эти товары и услуги у наших конкурентов?*

*Как мы могли бы сделать каждый из наших товаров и услуг более привлекательными для них?*

Ответы на все эти вопросы позволяют заполнить следующие графы вышеприведенной таблицы: конкурентные преимущества, конкурентные уступки и ценностные приоритеты целевых клиентов по сегментам.

7. Сравнение ценностей, которые предлагаются организацией и ценностных приоритетов основных клиентов, позволяет определить зону развития компании. Как правило, ценностные приоритеты организации не полностью совпадают с приоритетами клиентов, а иногда и совсем не совпадают. Но, так как мы работаем лишь с золотыми клиентами, теми, кто уже выбрал организацию и многое у нее покупает, эти ценностные перечни пересекаются, но по нашему опыту, никогда не совпадают полностью. Как правило, данный этап работы позволяет расширить предлагаемый организацией клиентам ценностный ряд.

8. Но коль скоро работа по сегментированию клиентов была проведена и известны их ценностные приоритеты, появляется возможность оценить количество таких потенциальных клиентов по каждому сегменту. Эта работа не только позволяет измерить максимальный потенциал бизнес-модели, но и задает ценностные приоритеты, исходя из предпочтений наиболее перспективных клиентских сегментов.

9. Дальнейшая работа с бизнес-моделью предполагает проектирование и разработку программы организационных изменений, включающих в себя как изменение бизнес-процессов, так и формулирование миссии компании и ее идеологии. В ряде случаев такой ценностный анализ приводит к осознанию необходимости изменения самой бизнес-модели в целом.

## Заключение

Клиент-центрированное управленческое консультирование предполагает различные варианты технологической реализации работы с ценностями. Но в нашей практике такого типа работа практически всегда присутствует в предлагаемых нами клиентам программах консультирования. Именно ценности оказались для нас той категорией, которая позволяет интегрировать все три аспекта трудовой деятельности, о которых писал М. Г. Ярошевский (1978): предметно-логический, социальный и личностно-психологический. Именно консультативная работа с ценностями позволяет при решении управленческих проблем учитывать и личностные особенности членов организации, и ее культуру, и экономику — рассматривая их в единстве, а не противопоставляя друг другу.

## Литература

- Жуков, Ю. М. (1976). Ценности как детерминанты принятия решения. Социально-психологический подход к проблеме. В сб.: Ю. М. Жуков (ред.). *Психологические проблемы социальной регуляции поведения* (254–277) М.: Наука.
- Иванов, М. А. (2012). Клиентцентрированный подход к управленческому консультированию. *Вестник Московского Университета. Серия 14. Психология*, 1, 125–132.
- Кейрси, Д. (2013). *Пожалуйста, пойми меня — II. Темперамент. Характер. Интеллект*. М.: Черная белка.
- Кон, И. С. (1989). *Психология ранней юности*. М.: Просвещение.
- Леонтьев, А. Н. (2004). *Деятельность. Сознание. Личность*. М.: Смысл.
- Леонтьев, Д. А. (1992). *Методика изучения ценностных ориентаций*. М.: Смысл.
- Леонтьев, Д. А. (1998). Ценностные представления в индивидуальном и групповом сознании: виды, детерминанты и изменения во времени. *Психологическое обозрение*, 1, 13–25.
- Леонтьев, Д. А. (2003). *Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности*. 2-е изд., испр. М.: Смысл.
- Лобуков, В. Г. (2012). Бизнес-модель — начало начал. *Искусство управлять*, 2, 10–15.
- Лурье, С.В. (2004). *Историческая этнология: Учебное пособие для вузов*. М.: Академический Проект: Гаудеамус.
- Остервальдер, А., Пинье, И. (2011). *Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора*. М.: Альпина Паблишер.
- Пахомова, Е. В. (2011). Методика диагностики ценностных ориентаций (МДЦО). *Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия «Психология»*, 2(10), 120–134.
- Пригожин, А. И. (2010). *Цели и ценности. Новые методы работы с будущим*. М.: Дело.
- Рокич, М. (1973). *Природа человеческих ценностей*. М.; Нью-Йорк: Фри пресс.
- Шейн, Э. (2012). *Организационная культура и лидерство*. СПб: Питер.
- Франкл, В. (2000). *Воля к смыслу*. М.: Апрель Пресс; ЭКСМО-Пресс.
- Фоломеева, Т. В. (2005). Экономические ценности в структуре социальных представлений о благополучии разных возрастных групп. В сб.: А. Л. Журавлев, Т. В. Дробышева, А. Б. Купрейченко (ред.). *Проблемы экономической психологии. Том 2* (433–475). М.: Ин-т психологии РАН.
- Фрейд, З. (1998). *Очерк истории психоанализа*. СПб.: Алетейя.
- Шумпетер, Й. (2011). *Десять великих экономистов от Маркса до Кейнса = Ten Great Economists: From Marx to Keynes* (162-205). М.: Институт Гайдара.
- Эрштейн, Л. Б. (2008). *Запретная теория ценностей: психологические и социологические следствия представления ценностей как динамических запретов*. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета низкотемпературных и пищевых технологий.
- Ядов, В. А. (2013). Диспозиционная система как целостность и структура реального поведения. В кн.: В. А. Ядов (ред.). *Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: Диспозиционная концепция*. (203–224). М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга.
- Ярошевский, М. Г. (1978). Программно-ролевой подход к исследованию научного коллектива. *Вопросы психологии*, 3, 40–53.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and Value Orientations in the Theory of Action. In: T. Parsons, E. Shils (ed.). *Toward a General Theory of Action*. Cambridge (Mass.): Harvard Univ. Press.
- Maslow, A. (1970). *Religions, Values, and Peak-Experiences*. New York: Viking Press.

- Rogers, C. (1964). Toward a Modern Approach to Values. *J. of Abnormal and Social Psychology*, 68, 160–167.
- Rokeach, M. (ed.) (1979). *Understanding Human Values: Individual and Societal*. N.Y.: Free Press.
- Schwartz, S. H., Bilsky, W. (1990). Towards a theory of the universal structure and content of values: Extention and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 878–891.



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## Client-centered Approach towards the Work with values in management consulting

**Mikhail IVANOV**

*Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia*

**Abstract.** *Purpose.* The article is devoted to the presentation of the author's approach to dealing with personal, group and organizational values into practice of client-centered management consulting. *Approach.* In his approach to management consulting author relies on the principles client-centered therapy of C. Rogers and the three-pronged approach to the analysis of human activity (M. G. Yaroshevsky). Values are considered to be the base of decision-making in business management. *Findings.* It describes the author's developments (technologies) at the individual and group management consulting in organizations: the technology of individual consulting of owners; the technology of management team work with values in the process of strategic planning. The technology of works with the values of the organization and its customers in the analysis of the business model. Implications for practice. Working with values enables the integration of personal, social, and substantive aspects of the organizational activity. *Value of the results.* All designs are copyright and have been tested in the Russian commercial organizations.

**Keywords:** Personal values, group values, clients values, organizational values, business model.

### References

- Ershtein, L. B. (2008). *Zapretnaya teoriya tsennostei: psikhologicheskie i sotsiologicheskie sledstviya predstavleniya tsennostei kak dinamicheskikh zapretov* [Restricted theory of values: the psychological and sociological consequences of the submission of values as dynamic bans]. SPb.: Izd-vo Sankt-Peterburgskogo universiteta nizkotemperaturnykh i pishchevykh tekhnologii.
- Folomeeva, T. V. (2005). Ekonomicheskie tsennosti v strukture sotsial'nykh predstavlenii o blagopoluchii raznykh vozrastnykh grupp [Economic values in the structure of social representations about the welfare of different age groups]. In: A. L. Zhuravlev, T. V. Drobysheva, A. B. Kupreichenko (ed.). *Problemy ekonomicheskoi psikhologii. Tom 2* (433–475). M.: In-t psikhologii RAN.
- Frankl, V. (2000). *Volya k smyslu* [The will to meaning]. M.: Aprel' Press; EKSMO-Press.
- Freud, Z. (1998). *Ocherk istorii psikhoanaliza* [Essay on the history of psychoanalysis]. SPb.: Aleteiya.
- Ivanov, M. A. (2012). Klienttsentrirovannyi podkhod k upravlencheskomu konsul'tirovaniyu [Client-centered approach to management consulting]. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 14., Psikhologiya, 1*, 125–132.
- Keyrsi, D. (2013). *Pozhaluista, poimi menya — II. Temperament. Karakter. Intellekt* [Please understand me — II. Temperament. Character. Intelligence]. M.: Chernaya belka.

- Kluckhohn, C. (1951). Values and Value Orientations in the Theory of Action. In: T. Parsons, E. Shils (ed.). *Toward a General Theory of Action*. Cambridge (Mass.): Harvard Univ. Press.
- Kon, I. S. (1989). *Psikhologiya rannei yunosti* [Psychology of early adolescence]. M.: Prosveshchenie.
- Leont'ev, A. N. (2004). *Deyatel'nost'. Soznanie. Lichnost'* [Activities. Consciousness. Personality]. M.: Smysl.
- Leont'ev, D. A. (1992). *Metodika izucheniya tsennostnykh orientatsii* [Methods of study of value orientations]. M.: Smysl.
- Leont'ev, D. A. (1998). Tsennostnye predstavleniya v individual'nom i gruppovom soznanii: vidy, determinanty i izmeneniya vo vremeni [Value representation in individual and group consciousness: the forms, determinants and changes over time]. *Psikhologicheskoe obozrenie*, 1, 13–25.
- Leont'ev, D. A. (2003). *Psikhologiya smysla: priroda, stroenie i dinamika smyslovoi real'nosti* [Psychology of meaning: the nature, structure and dynamics of the sense of reality]. M.: Smysl.
- Lobukov, V. G. (2012). *Biznes-model' — nachalo nachal* [Business model — the starting point]. *Iskusstvo upravlyat'*, 2, 10–15.
- Lurie, S. V. (2004). *Istoricheskaya etnologiya: Uchebnoe posobie dlya vuzov* [Historical Ethnology: A manual for colleges]. M.: Akademicheskii Proekt: Gaudeamus.
- Maslow, A. (1970). *Religions, Values, and Peak-Experiences*. New York, Viking Press.
- Osterwalder, A., Pine, I. (2011). *Postroenie biznes-modelei: Nastol'naya kniga stratega i novatora* [Building of business models: Handbook strategist and innovator]. M.: Al'pina Publisher.
- Pakhomova, E. V. (2011). Metodika diagnostiki tsennostnykh orientatsii (MDTSO) [Methods for diagnostics of value orientations (MDTSO)]. *Vestnik Samarskoi gumanitarnoi akademii. Seriya «Psikhologiya»*, 2(10), 120–134.
- Prigozhin, A. I. (2010). *Tseli i tsennosti. Novye metody raboty s budushchim* [The goals and values. New ways of working with the future]. M.: Delo.
- Rogers, C. (1964). Toward a Modern Approach to Values. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 68, 160–167.
- Rokeach, M. (1973). *Priroda chelovecheskikh tsennostei* [The nature of human values]. M.; New-York: Free Press.
- Rokeach, M. (ed.) (1979). *Understanding Human Values: Individual and Societal*. N.Y.: Free Press.
- Schwartz, S. H., Bilsky, W. (1990). Towards a theory of the universal structure and content of values: Extention and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 878–891.
- Shein, E. (2012). *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. SPb.: Piter.
- Shumpeter, I. (2011). *Desyat' velikikh ekonomistov ot Marksa do Keinsa = Ten Great Economists: From Marx to Keynes (162–205)*. M.: Institut Gaidara.
- Yadov, V. A. (2013). Dispozitsionnaya sistema kak tselostnost' i struktura real'nogo povedeniya [Dispositional system as the integrity of the structure and actual behavior]. In: V. A. Yadov (ed.). *Samoregulyatsiya i prognozirovanie sotsial'nogo povedeniya lichnosti: Dispozitsionnaya kontseptsiya*. (203–224). M.: Tsentr sotsial'nogo prognozirovaniya i marketinga.
- Yaroshevsky, M. G. (1978). Programmno-rolevoi podkhod k issledovaniyu nauchnogo kolektiva [Programme-role approach to the study of the scientific team]. *Voprosy psikhologii*, 3, 40–53.
- Zhukov, Yu. M. (1976). Tsennosti kak determinanty prinyatiya resheniya. Sotsial'no-psikhologicheskii podkhod k probleme [Values as determinants of the decision. Social-psychological approach to the problem]. In: Yu. M. Zhukov (ed.). *Psikhologicheskie problemy sotsial'noi regul'yatsii povedeniya* (254–277) M.: Nauka.