

## Часть I

# Определение конечной цели



"Это действительно бизнес-план, госпожа Странт.  
Однако я впервые встречаю бизнес-план, формулировка  
миссии которого гласит «...избавляет меня от проблем»".

## В этой части...

Неважно, что вы решили сделать — наклеить обои или снять видеофильм — вас так и подмывает бросить все эти скучные приготовления и с головой погрузиться в новое начинание.

Однако для действительно серьезных вещей — как в жизни, так и в бизнесе — приготовления чрезвычайно важны. А *подготовка* к составлению бизнес-плана не менее важна, чем любой из этапов его создания.

В этой части мы поможем вам подготовиться к планированию, дав общее представление о том, что такое бизнес-план. Во-первых, мы покажем, как сформулировать миссию компании и поставить бизнес-цели и задачи. Кроме того, мы остановимся на ценностях компании и покажем, как их использовать. И наконец, мы посмотрим, что дает ваше *видение* компании для определения ориентиров и общего направления ее развития.

# Глава 1

## Приступаем к созданию бизнес-плана

В этой главе...

- Что такое бизнес-план
- Использование плана как летописи прошлого и руководства на будущее
- Как превратить бизнес-план в описание компании
- Кто составляет план
- Как выглядит готовый бизнес-план

*Кто неудачно планирует, тот планирует неудачу.*

— Джордж Хьювелл

**П**ланирование — единственный способ двигаться вперед и подготовиться к встрече с незнакомым и неожиданным. Планирование — это стратегия выживания, повышающая шансы на успех в постоянно изменяющемся мире бизнеса. Конечно, бизнес-планы не дают полной гарантии успеха, однако планирование позволяет вам подготовиться к различным неожиданностям. А создание бизнес-плана повышает вероятность того, что ваша компания окажется в нужном месте в нужное время.

В этой главе мы узнаем, что такое бизнес-план, как его использовать и почему наличие бизнес-плана так важно. Мы поговорим о бизнес-плане как проводнике вашей компании в будущее и о летописи ваших действий в прошлом. Поскольку бизнес-план является готовым описанием компании, мы поговорим о том, кого он может заинтересовать. После этого мы подскажем вам, кого привлекать к разработке биз-

нес-плана в зависимости от размера компании. И наконец, мы расскажем, как бизнес-план должен выглядеть на бумаге.

## Что такое бизнес-план

Первоначально слово *план* означало одно-единственное — упрощенный вид здания сверху. Однако со временем круг значений слова *план* значительно расширился, буквально до вселенских масштабов. Под *планом* в современном значении подразумевается и взгляд в будущее, каким оно видится из дня сегодняшнего.



*Бизнес-план* — это особый взгляд на будущее вашей компании, содержащий ответы на следующие вопросы.

- ✓ Как будет выглядеть ваша отрасль?
- ✓ На каких рынках вы вступите в конкурентную борьбу?
- ✓ С какими конкурентами вам придется столкнуться?
- ✓ Какие виды товаров и услуг вы сможете предложить?
- ✓ Какие ценности вы сможете предложить своим потребителям?
- ✓ Какие долговременные преимущества будут в вашем распоряжении?
- ✓ Насколько большой и прибыльной сможет стать ваша компания?

Чтобы детально представить себе будущее компании, вам придется сделать целый ряд предположений относительно того, как будут развиваться события.



В конечном итоге, ваш бизнес-план хорош настолько, насколько хороши сделанные предположения. Чтобы последние имели смысл, необходимо четко понимать, что происходит в вашей отрасли и на рынке сегодня. Будут ли ваши прогнозы верны? Время покажет. К счастью, процесс создания бизнес-плана позволяет лучше подготовиться к тому, что вас ждет впереди.

## Заглянем в будущее

Бизнес-план дает возможность заглянуть в будущее. В зависимости от того, в какой компании вы работаете, можно оценивать это будущее с разных позиций.

- ✓ Совсем молодая компания создает бизнес-план, чтобы встать на ноги, и часто использует план для изыскания средств.
- ✓ Быстро развивающаяся компания использует бизнес-план для того, чтобы еще лучше подготовиться.
- ✓ Крупной компании бизнес-план необходим для того, чтобы выработать единый взгляд на будущее.
- ✓ Небольшая компания нуждается в бизнес-плане, так как ей нужна уверенность, что она выживет в самые опасные первые два года своего существования.

В действительности, небольшой компании бизнес-план необходим больше всего. Владелец или управляющий небольшой фирмы четко знает, что его фирма порой балансирует на краю пропасти. Часто не хватает времени для выполнения повседневных деловых задач, не говоря уже о создании бизнес-плана на ближайшие неделю, месяц или год. Однако, раз вы отвечаете за небольшую фирму, без бизнес-плана вам *не обойтись*.



Когда огромная компания испытывает затруднения, у нее всегда есть финансовые резервы для преодоления трудностей. Однако, если ваши ресурсы ограничены, единственная ошибка, такая как преувеличение потребности в продукции вашей компании или переоценка времени отсрочки платежей, может привести к полному краху всего, во что вы вложили свои силы. Бизнес-план позволяет учесть подобные неприятные моменты. Запомните: три четверти молодых компаний терпят крах в течение первых двух-трех лет деятельности.

## Оглянемся назад

Бизнес-план дает картину положения дел компании в прошлом и перемен, произошедших в ней за последние несколько лет. Вы можете использовать бизнес-план для того, чтобы определить, какие его пункты сработали, а какие — нет. В сущности бизнес-план дает возможность указывать цели компании и следить за их достижением.

- ✓ С течением времени вы можете использовать старые бизнес-планы для того, чтобы оглянуться на прошлое и понять, насколько хорошо вы составляете прогноз.
- ✓ Бизнес-план задает общее направление, в котором должна двигаться компания, а также конкретные тактические задачи. Вы можете использовать бизнес-план для того, чтобы оценить свое умение достигать поставленных целей.
- ✓ Бизнес-план — это прогноз желаемых результатов. Используя бизнес-план, вы можете оценить, насколько близко компания приблизилась к поставленным целям в отрасли, на рынке или в сфере финансов.



Ваша история, отраженная в бизнес-плане, учит избегать одних и тех же ошибок в будущем. Если вы не помните точно, где была ваша компания, то, вероятнее всего, вы не сможете предположить, куда она движется.

## Осмотримся вокруг

Бизнес-план вполне подходит для того, чтобы многое поведать всему миру (или, по крайней мере, заинтересованным лицам) о вашей компании. Неважно, с кем вы имеете дело и почему, бизнес-план всегда готов для подкрепления ваших заявлений. Бизнес-план окажется полезным, если вы имеете дело со следующими людьми:

- ✓ поставщиками, которые предоставляют вам кредит и предлагают свои условия;
- ✓ дистрибьюторами, желающими распространять продукцию или услуги вашей компании;
- ✓ крупными заказчиками, желающими установить долгосрочные деловые отношения;
- ✓ советом директоров или другими руководителями, предлагающими поддержку;
- ✓ консультантами, приглашенными для оказания помощи при решении определенных проблем;
- ✓ банкирами, принимающими решение о предоставлении вам ссуды;
- ✓ инвесторами, заинтересовавшимися вашей компанией.

Хорошо составленный бизнес-план удовлетворяет интересы всех этих групп людей и усиливает позицию вашей компании в процессе работы с ними.



- ✓ Бизнес-план увеличивает шансы вашей компании на успех.
- ✓ Бизнес-план показывает, чем была ваша компания и как она изменилась.
- ✓ Бизнес-планирование — непрерывающийся процесс.

## Кто составляет бизнес-план

Ну хорошо, бизнес-план очень важен. Кто же будет заниматься его составлением? В некотором смысле ответ зависит от того, насколько велика ваша компания.



- ✓ **Небольшие компании.** Если ваша компания — это вы сами и еще несколько человек, совсем неплохо, когда составлением бизнес-плана будете заниматься непосредственно вы. Кто может лучше представить себе будущее компании и поставить бизнес-цели и задачи, чем люди, отвечающие за достижение целей и воплощение будущего в реальность.
- ✓ **Компании средних размеров.** Если ваша компания немного больше, вам, вероятно, не нужно брать на себя всю работу по созданию бизнес-плана. Прежде всего, не забывайте, что создание плана — огромная работа. И более того, привлечение к работе над планом других людей дает некоторые преимущества: каждый, вовлеченный в работу, заинтересован в успехе компании.
- ✓ **Крупные корпорации.** Если вы работаете в большой компании, вам понадобится серьезная помощь при создании бизнес-плана, так как он должен быть исчерпывающим и актуальным. Для выполнения всей этой работы стоит нанять людей, которые будут заниматься исключительно разработкой бизнес-плана. К сожалению, привлечение к созданию бизнес-плана группы людей таит в себе некоторую опасность: бизнес-план может зажить своей собственной жизнью и не отражать того, что действительно происходит в компании. Пом-

ните: группа разработчиков плана должна тесно взаимодействовать с менеджерами компании, которые и будут воплощать бизнес-план в жизнь.

## Перенесем бизнес-план на бумагу

Главное, что от вас требуется при работе над бизнес-планом, — это проявить здравый смысл. Однако, если вам нужна уверенность в том, что бизнес-план будет успешным, посвятите некоторое время изучению следующих вопросов.

- ✓ Внимательно присмотритесь к отрасли, в которой работаете.
- ✓ Узнайте как можно больше о своих клиентах.
- ✓ Определите, кто ваши конкуренты.
- ✓ Перечислите все ресурсы компании.
- ✓ Подумайте над тем, что же делает вашу компанию уникальной.
- ✓ Перечислите преимущества вашей компании.
- ✓ Определите финансовое положение компании.
- ✓ Составьте финансовый прогноз и бюджет.

Кроме того, вы должны подготовиться к тому, что ситуация в будущем может кардинально измениться. Поэтому необходимо подумать о других возможностях и вариантах и быть готовым повести компанию к процветанию по другому пути.



Запомните, чем длиннее план, тем меньше людей захотят его читать. В идеале ваш план должен состоять максимум из 15–20 страниц. Помните, что всегда можно дополнять основной текст всеми приложениями и ссылками, которые вы сочтете необходимыми.



Чтобы вы напоминали самим себе (и другим людям), что написанный план всегда находится в состоянии разработки, мы предлагаем использовать специальную папку, тогда легко добавлять новые страницы, удалять ненужные и вносить изменения в существующие страницы, а изменения, поверьте нам, *будут*. Однако, сама форма — основные разделы бизнес-плана — останется неизменной.

## Резюме для руководства

Ваше резюме для руководства касается всего, что важно для бизнес-плана. Это не просто введение; это целый план, но краткий. Во многих случаях люди, которые будут читать ваш план, ограничиваются прочтением краткого резюме; если же они хотят подробнее ознакомиться с бизнес-планом, резюме направит их к нужному разделу.

Резюме для руководства не должно занимать больше одной-двух страниц, поэтому необходимо подождать, пока будет написан весь план, прежде чем писать резюме. Это позволит вам просто просмотреть план и определить основные ключевые идеи, которые необходимо включить в резюме.

## Обзор компании

Обзор компании содержит важные наблюдения об особенностях бизнеса, в котором она работает. В этом обзоре вы обсуждаете вашу отрасль, клиентов, а также товары и услуги, которые уже предлагаете или планируете предложить в обозримом будущем. Несмотря на то, что в обзоре необходимо осветить историю компании и основные направления ее деятельности, кое-что вы можете приберечь и для последующих разделов.



Чтобы объединить весь материал для обзора по компании, вам стоит создать несколько основных плановых документов.

- ✓ **Формулировка миссии компании.** Изложение намерений компании, устанавливающее, что компания представляет собой и чем занимается.
- ✓ **Цели и задачи.** Список всех основных целей, которые вы устанавливаете для компании, а также задач, которые необходимо решить для достижения этих целей.
- ✓ **Формулировка системы ценностей компании.** Перечень убеждений и принципов, которыми компания руководствуется в своих действиях.
- ✓ **Формулировка видения компании.** Одна-две фразы, показывающие, куда намерена двигаться компания или чем компания должна стать.

## Бизнес-среда

Этот раздел бизнес-плана должен охватывать все аспекты положения компании, лежащие вне сферы вашего непосредственного контроля, включая особенности отрасли, направление развития рынка, уровень конкуренции. Вам следует внимательно изучить каждый из этих аспектов для формирования перечней как благоприятных возможностей, предоставляемых бизнес-средой, так и угроз, исходящих от нее. На основе собственных наблюдений вы сможете описать то, что необходимо для достижения компанией успеха.



Особое внимание следует уделить особенностям функционирования отрасли. Вам необходимо описать основные действующие на этом рынке силы и деловые взаимоотношения, определяющие развитие отрасли. Далее вам стоит детально рассмотреть рынок и ваших клиентов, при этом, возможно, будет необходимо разделить рынок на отдельные сегменты, представляющие отдельные группы ваших клиентов. И наконец, посвятите достаточно времени конкуренции, описав конкурирующие компании, их деятельность и возможные действия в будущем.

## Описание компании

В этом разделе вы должны более детально описать, что же предлагает ваша компания. Сюда необходимо включить информацию об управлении компанией, ее структуре, новых технологиях, предлагаемых товарах и услугах, производственной деятельности компании, ее маркетинговых возможностях — т.е. описать все, что относится ко вкладу компании в развитие отрасли.

Особенно внимательно и объективно следует относиться к большому перечню возможностей и ресурсов компании. Отделите те возможности, которые представляют сильные стороны компании, от слабых. При этом постарайтесь уточнить, какими преимуществами перед конкурентами обладает компания.

Взгляните на компанию глазами ваших клиентов. Таким образом вы иногда обнаруживаете, что предоставляете потребителям ценности, о которых и не подозревали, т.е. вы откроете для себя новые способы конкуренции в долгосрочной перспективе.

# Стратегия компании

Этот раздел содержит все, что вы знаете о бизнес-среде и о будущем собственной компании.



В этом разделе следует уделить внимание основным стратегиям относительно главных составляющих бизнеса, включая отрасль, рынки и конкурентов. Исходя из сложившейся ситуации покажите правильность выбранной стратегии. Опишите, как избранная стратегия будет действовать в будущем. И наконец, детально опишите, в чем нуждается ваша компания для того, чтобы избранная стратегия имела успех.

Каждый знает, что будущее непредсказуемо, поэтому вам также стоит подумать о тех путях, на которые свернет деловой мир завтра. Перечислите основные варианты, и в каждом отдельном случае опишите, как ваша компания должна реагировать на все происходящие изменения и использовать преимущества открывшихся возможностей.

## Финансовый обзор

Финансовый обзор должен описывать как текущее положение дел, так и прогнозы финансового будущего вашей компании.

Вам следует описать текущее финансовое положение компании, используя ряд стандартных документов. Эти документы не предназначены для захватывающего чтения, однако люди, интересующиеся этой частью вашего бизнес-плана, захотят с ними ознакомиться. К этим документам относятся следующие.



- ✓ **Отчет о доходах.** Цифровые данные, представляющие все доходы компании за месяц, квартал или год, из которых вычтены затраты компании на ведение бизнеса. В результате вы получаете *итог по прибылям и убыткам*, полученный за определенный период.
- ✓ **Балансовая ведомость.** “Снимок” состояния дел компании на конкретный момент, показывающий, чем именно обладает компания, какой суммой денег располагает и чего она стоит.
- ✓ **Ведомость движения оборотных средств.** Документ, описывающий поступление и снятие денег со счета вашей компании за данный период. Кроме того, здесь указываются и источники поступления денег. В этом

отчете зафиксированы только те суммы, которые компания фактически получает или тратит.

Ваши прогнозы относительно финансового будущего компании базируются на этих же документах. Однако при прогнозировании вы оцениваете все суммы, указанные в отчетах, исходя из вашего понимания того, что должно произойти. Поскольку ничего точно неизвестно, не забудьте предварить ваши оценки предположениями, сделанными при их получении.

## План действий

Здесь излагаются методы, которыми вы намерены воспользоваться при выполнении бизнес-плана. В этом разделе необходимо указать предлагаемые изменения в управлении или организации компании, новые стратегии и мероприятия, которые вы планируете реализовывать в будущем. Кроме того, стоит сказать о тех дополнительных навыках, которые понадобятся вам, вашим менеджерам и служащим для реализации бизнес-плана. И наконец, вам стоит подумать о стимулировании служащих для реализации бизнес-плана, а также о создании в компании атмосферы, способствующей этому. Только тогда у вас будут все основания ожидать успешного выполнения бизнес-плана.



- ✓ Резюме для руководства включает все основные части бизнес-плана.
- ✓ Обзор компании содержит описание сущности вашего бизнеса, с учетом изложения ее миссии, ценностей и видения.
- ✓ Бизнес-план должен включать в себя описание бизнес-среды.
- ✓ Описание компании фиксирует определенные возможности и ресурсы компании.
- ✓ План должен включать обсуждение вашей текущей деловой стратегии.
- ✓ Финансовый отчет включает отчет о доходах, балансовый отчет, а также отчет о движении наличности.

## Глава 2

# Прокладываем курс

В этой главе...

- Формулировка миссии компании
- Постановка целей и задач
- Эффективность и продуктивность бизнеса
- Целевое управление
- Ваши собственные цели и задачи

*Путь длиною в тысячу ли начинается с первого шага.*

— Китайская пословица

**У** вас наверняка есть прекрасные идеи о том, что необходимо сделать с вашим бизнесом в ближайшее время. Однако каким образом воплотить идеи в реальность? Вы начинаете с определения деловой активности компании в будущем, целей, которых намереваетесь достигнуть, и путей, которые помогут вам оценить до стигнутый успех.

В этой главе мы поможем создать начальный обзор компании и ее деятельности, оформив это описание в виде изложения миссии компании. Мы введем цели и задачи, а также покажем, как их использовать для оценки результатов, которых вы планируете достичь. Кроме того, мы сравним деловую эффективность с продуктивностью, а также расскажем, что такое целевое управление, поможем определить цели и задачи компании.

# Формулировка МИССИИ КОМПАНИИ

Да, никто не приходит в восторг от необходимости сформулировать миссию компании. Слишком многие из нас видели подобные документы на доске объявлений в каком-нибудь кафе, которые все игнорируют, за исключением разве что самих авторов. Однако подобного нельзя допускать.



Под *формулировкой миссии компании* понимается изложение замысла вашей предпринимательской деятельности, объявляемое как сотрудникам, так и людям вне организации. Миссия декларирует, кто вы и чем вы занимаетесь. Чтобы изложение миссии достигло желаемого эффекта, отразите в нем следующие моменты.

- ✓ Осветите деятельность компании, включая рынки, на которых она работает, географические регионы, в которых она представлена, а также перечень предлагаемых товаров и услуг.
- ✓ Подчеркните те аспекты, которыми ваша компания выделяется на фоне остальных компаний, работающих в той же отрасли.
- ✓ Перечислите основные достижения, которых вы намерены добиться в ближайшие несколько лет.
- ✓ Выражайтесь ясно, кратко, информативно и интересно. (Впрочем, немного высокопарности не повредит.)

## Приступаем

Некоторые предварительные приготовления упростят задачу изложения миссии. Задайте себе вопросы, ответив на которые, вы подготовитесь к формулировке миссии. Будет неплохо, если все ответы будут искренними, так как вы сами в этом заинтересованы.

- ✓ Каких клиентов или какие их группы намерена обслуживать ваша компания?
- ✓ Какие товары и услуги ваша компания планирует предлагать?
- ✓ Какие потребности вы хотите удовлетворить?

- ✓ Чем товары, производимые вашей компанией, отличаются от товаров, предлагаемых конкурирующими компаниями?
- ✓ Какие дополнительные выгоды получают клиенты, если они отдадут предпочтение вашей компании, а не компании-конкуренту?
- ✓ Насколько быстро изменяются ответы на эти вопросы?

Другими словами, толковое изложение миссии компании должно дать ответ на основной вопрос:

*Что собой представляет ваш бизнес?*

Формулировка заслуживающей внимания миссии требует привлечения менеджеров, знакомых со всеми аспектами ведения бизнеса компании. Чтобы приступить к работе, проделайте следующее.

1. **Соберите небольшую группу людей, отвечающих за все основные функции и виды деятельности компании.**  
Если у вас действительно маленькая компания, пригласите друзей и бывших сотрудников.
2. **Попросите группу подготовиться к этой встрече, сформулировав ответы на вопросы, перечисленные выше.**
3. **Приведите и обсудите доводы в пользу важности формулирования миссии компании и переходите к содержанию миссии.**
4. **Запланируйте несколько неформальных встреч, на которых члены группы смогли бы высказать свои идеи, примените “мозговой штурм” и приступайте к формированию согласованного мнения.**
5. **Чтобы добиться варианта изложения миссии, приемлемого для всех, проведите сколько надо формальных совещаний, на которых формулируйте, перерабатывайте и пересматривайте миссию компании.**

## Передай те суть вашего бизнеса (не более чем в 50 словах)



Картина вашего бизнеса, нарисованная в изложении миссии компании, должна быть неотразимой. Тут мы говорим об *осязаемом образе* компании. Вот как можно было бы сформулировать миссию гипотетической компании *Global Gizmos*

(Название компании переводится приблизительно как “Всемирная Штуковина”, и занимается она, естественно, производством “штуковин”). Начинаем с неожиданного заявления.

*Наша штуковина предоставит людям уникальную ценность, где бы они ни находились.*

Для начала не так уж плохо; кое-что сказано о географии и отличительных чертах. Но это еще не все. Чтобы как-то привязаться к деятельности компании, ее возможностям и достижениям, продолжим изложение следующим образом.

*Мы предлагаем штуковины высочайшего класса, ни с чем несравнимой ценности, для мировой индустрии штуковин, которые позволят нашим потребителям быть лидерами в своей области.*

В таком заявлении говорится о том, чем же занимается компания (производство штуковин высочайшего класса), какую отрасль компания обслуживает (индустрия штуковин) и что ее выделяет на фоне конкурентов (несравненная ценность, позволяющая потребителям занять лидирующие позиции в своей области). Его энергичность придает изложению миссии гораздо больше убедительности по сравнению с предыдущим вариантом.

Каким же образом настоящие компании умудряются высказаться о своей деятельности, пользуясь менее чем 50 словами? Следующие примеры проясняют ситуацию.



**Otis Elevator** (ведущий производитель лифтов). Наша миссия состоит в том, чтобы дать каждому нашему потребителю возможность перемещать людей и предметы вверх, вниз и в стороны на короткие расстояния с наибольшей безопасностью.

**Keystrokes Word Processing** (местная компания, предлагающая секретарские услуги). Наша миссия состоит в предоставлении быстрых и надежных услуг по обработке текстов и компьютерной графике; мы стремимся заслужить в местном деловом мире репутацию лучших специалистов по работе с текстами, способных решать как небольшие, так и серьезные задачи.

**Подразделение Saturn корпорации General Motors.** Продавать средства передвижения, разработанные и произведенные в США, которые лидируют в мире по качеству, цене и уровню удовлетворения потребителей, путем объединения людей, технологии и методов управления, а также распространять знания, технологию и опыт по всей корпорации *General Motors*.

**Американский Красный Крест.** Наша миссия — повышать качество жизни человека; развивать уверенность в себе и внимание к ближнему; помогать людям избегать опасностей, готовиться к ним и преодолевать их.



- ✓ Формулировка миссии говорит о том, что собой представляет и чем занимается ваша компания.
- ✓ Для изложения миссии привлекайте людей, представляющих все аспекты деятельности вашего предприятия.
- ✓ Формулировка вашей миссии должна быть ясной, краткой, информативной и интересной.

## Постановка целей и задач

Формулировка миссии — огромный шаг вперед, однако это лишь первый шаг. Цели и задачи не менее важны для успешного составления бизнес-плана.

Мы готовы побиться об заклад, что вы прямо сейчас приступите к работе над бизнес-планом. Однако мы хотели бы сделать некоторое отступление, высказав несколько важных идей, которые дадут вам преимущество при определении ваших собственных целей и задач.

## К чему это беспокойство

Зачем вообще нужны эти цели? Помните умный разговор между Алисой и Чеширским Котом из книги Л. Кэрролла *Алиса в Стране чудес*? Алиса спросила:

— Не подскажете ли вы мне, как отсюда выбраться?

— Все зависит от того, куда вы хотите попасть, — ответил Кот.

— Мне все равно, — ответила на это Алиса.

— Тогда вам все равно, куда идти, — веско заметил Кот.

Если у вашей компании нет целей, к которым нужно стремиться, то все направления хороши, любые усилия полезны, а любая деятельность представляет собой прогресс.

Определение бизнес-целей и задач обеспечивает необходимую безопасность вашему бизнесу — возможность выбрать правильное направление действий и следить за их выполнением.

## Цели и задачи

После того как вы закончили формулировать миссию компании, необходимо определить бизнес-цели и задачи. Весьма часто вы выражаете цели в общих терминах бизнеса. Вы можете определить цели компании фразами наподобие “стать лидером на рынке” или “предлагать товары и услуги по самым низким ценам”. Подобные утверждения достаточны, чтобы сконцентрироваться на деятельности компании, однако недостаточно четко определены, из-за чего они сдерживают творческое начало или ограничивают гибкость.



*Цели* — это глобальные результаты в бизнесе, которых безусловно намерена достичь ваша компания. Стремясь к поставленным целям, компания должна использовать все свои ресурсы — и людей, и деньги, — чтобы добиться желаемых результатов. Цели, которые вы определяете для компании, полностью диктуют ваш выбор бизнеса и управляют принятием решений по всей организации. Цели должны нерушимо связывать действия компании и ее миссию.

Просто определить общую цель компании — еще не все. Компания должна обладать неким руководством для достижения этой цели и двигаться к цели, последовательно решая ряд задач.



*Задачи* — это конкретные заявления, относящиеся непосредственно к поставленной цели; они содержат подробное описание того, что должно быть сделано и когда. В каждом случае необходимо иметь возможность убедиться в том, что поставленная задача выполнена. Задачи никогда не существуют сами по себе. Вне контекста глобальных целей они практически бессмысленны. Порой они даже вызывают некоторое замешательство.



### Корпорация Whirlpool и ее цель в Азии

Корпорация *Whirlpool* — ведущий производитель и продавец бытовой техники. В последнем годовом отчете компания представила ряд целей, среди которых и достижение лидирующего положения на азиатском рынке. В течение многих лет лидерами на рынке этого региона были японские компании.

Глобально корпорация представлена четырьмя подразделениями: североамериканским, европейским, латиноамериканским и азиатским. Все подразделения, за исключением азиатского, в последние годы сообщали о значительном росте прибылей. Однако, вместо того чтобы искать способы снижения цен и повышения прибылей, корпорация делает капиталовложения с прицелом на будущее. Цель стать лидером

рынка особенно ясно видна из характера распределения ресурсов корпорации в регионе. Для достижения поставленной цели корпорация поставила перед собой пять ключевых задач.

- ✓ Установление партнерских отношений с ведущими местными компаниями.
- ✓ Позиционирование своих марок в регионе.
- ✓ Распространение передового опыта на регион.
- ✓ Увеличение масштабов проводимых операций.
- ✓ Обучение персонала в регионе.

Корпорация *Whirlpool* верит, что она сможет достичь лидирующего положения на азиатском рынке, проводя агрессивную реализацию поставленных задач, выполнение которых будет отражать прогресс в достижении поставленной цели.



Хотите очень просто почувствовать разницу между целями и задачами? Для формулировки целей мы используем *слова*, с помощью которых описываем общую картину. Для постановки задач мы пользуемся *цифрами*, определяя все в деталях.

## Эффективность и продуктивность

Весь этот разговор о целях и задачах дает нам прекрасную возможность вспомнить еще пару терминов, которые все путают уже долгое время, — *эффективность* и *продуктивность*. Впервые эти термины использованы в книге *Functions of Executive* (Функции руководителя) Честера Бернарда (Chester Barnard), опубликованной в 1939 году.



Все мы стараемся выполнять свою работу и эффективно, и продуктивно. *Эффективность* подразумевает “выполнение правильных действий”, тогда как под *продуктивностью* понимается “правильное выполнение действий”. Ч. Бернард высказал идею, что эти термины могут применяться и к компании, и к ее деятельности.

С этой точки зрения, эффективность — выполнение правильных действий — относится к выбору правильных целей. Например, компания *Global Gizmos* (та самая, которая занимается производством шуток-вин) может усилить свое изложение миссии компании, уделив внимание клиентам и рынку для всех видов продукции. Если эта компания будет действовать эффективно, то это означает, что руководство должно установить такие цели, которые бы стимулировали дизайнеров и инженеров к работе в тесном контакте с потребителями *в первую оче-*

редь и осознанию требований рынка *прежде*, чем они приступят к созданию нового ассортимента.

Продуктивность — правильное выполнение действий — в большей степени относится к тому, насколько хорошо компания использует свои ресурсы для достижения поставленных целей. Чтобы *Global Gizmos* была продуктивной компанией, ее сотрудники должны получить задачи, которые обеспечат достижение компанией поставленных целей по концентрации усилий на клиентах и рынке. Помимо всего прочего, эти задачи должны обеспечить разумное распределение ресурсов компании между разработкой, продвижением товаров и исследованием рынка. Ресурсы всегда ограничены, и *Global Gizmos* не может их просто так расточать.



Преуспевающие организации не могут быть или только эффективными, или только продуктивными. У лучших компаний эти свойства взаимно дополняются. Эти компании идут по пути разработки ясных, измеримых задач, направленных на достижение поставленных целей, жестко привязанных к миссии компании.

## Целевое управление



В 1954 году еще один выдающийся теоретик менеджмента Питер Друкер (Peter Drucker) предложил новый способ формулировки намерений компании — ее миссии, целей и задач, который заключается в привлечении всех сотрудников компании, принимающих участие в их реализации. Неудивительно, что П. Друкер назвал этот метод *целевым управлением*.

В своей широко известной книге *Practice of Management* (Практика менеджмента)\*, Друкер обратил внимание на то, что цели и задачи компании слишком часто устанавливаются на высших уровнях организации и в конце концов “просачиваются” вниз по ступеням иерархии, доходя до менеджеров среднего звена, инспекторов и всех остальных сотрудников.

Конечно, не все подчиненные, которым предстоит воплощать эти величественные цели, обязательно согласны с ними. Зачастую именно эти сотрудники стоят значительно ближе к конкретным проблемам и

---

\* Питер Ф. Друкер, *Практика менеджмента*. : Пер. с англ. — М. : Издат. дом “Вильямс”, 2000. — 398 с.

лучше понимают, что в действительности нужно делать, чем топ-менеджеры компании. В соответствии с этим Друкер предложил целевое управление, процесс “сотрудничества”, при котором сотрудники всех уровней принимают участие в постановке целей и задач компании.



### Целевое управление в компании Cyprus Semiconductor

*Cyprus Semiconductor* — высокотехнологичная компания, работающая как хорошо отлаженный механизм, отчасти благодаря применению в компании системы компьютеризованного целевого управления под названием Turbo MBO. Как она работает? Каждую неделю компьютерная система отслеживает тысячи задач, которые ставятся перед сотнями сотрудников компании. Каждый понедельник рабочие группы просматривают отчет о выполненной работе, после чего результаты вводятся в компьютер, а сотрудники приступают к работе. Во вторник менеджеры просматривают результаты и корректируют задачи сотрудников. В среду старшие менеджеры оценивают общее состояние дел, изучают возникшие проблемы и находят их решения. Хотя данные системы Turbo MBO актуализируются еженедельно, менеджеры тратят на нее лишь несколько часов своего рабочего времени. Компания полагает, что программа Turbo MBO сокращает время разработки и доставки продукции почти вдвое, что существенно повышает прибыль компании.



Для компаний, правильно использующих целевое управление, оно оказалось очень ценным инструментом, способным порождать новые идеи, объединять усилия и направлять всю энергию на постановку согласованных целей и задач. Целевое управление срабатывает потому, что оно позволяет людям создавать собственное будущее. Сотрудники обретают уверенность в будущем, так как сами участвуют в формировании процесса, который их туда ведет. Если вы приступаете к определению целей и задач, уделите несколько часов тому, чтобы решить, каким образом лучше внедрить метод целевого управления в своей компании.



- ✓ *Цели* — это основные результаты, которых намерена достичь компания.
- ✓ *Задачи* — это шаги, которые необходимо предпринять для достижения целей.
- ✓ Правильно сформулированные цели позволяют компании быть более эффективной, а правильно сформулированные задачи — более продуктивной.
- ✓ Дав каждому сотруднику компании возможность принимать участие в определении задач, вы повышаете шансы компании на успех.

# Ваши собственные цели и задачи

Цели и задачи компании отражают ваши основные деловые устремления и они же определяют “маршрут” и “расписание” пути их достижения. Иначе говоря, ваши цели и задачи служат для компании ориентиром при выполнении текущей важной работы и позволяют измерить степень вашего прогресса.

## Как устанавливать цели

Цели — это основные результаты, которых намерена достичь компания. Чтобы приступить к их определению, прислушайтесь к следующим советам.



- ✓ Определите, кто будет принимать участие в постановке целей компании. Цели представляют собой самую важную часть бизнеса компании, поэтому сюда должны войти люди, отвечающие за основные направления деятельности компании. Если вы намерены все выполнять самостоятельно, попробуйте собрать группу советников, с которыми вы будете периодически встречаться и обсуждать рациональность принятия той или иной цели.
- ✓ Развивайте механизм для отслеживания целей компании “на постоянной основе”, пересматривая или перерабатывая их в зависимости от обстоятельств.
- ✓ Сформулируйте собственные цели, которые прояснят деятельность компании без ограничения гибкости и творчества.
- ✓ Убедитесь в том, что цели компании в совокупности обеспечат эффективное осуществление основных намерений компании.
- ✓ Проверьте согласованность сформулированных целей компании с ее миссией.
- ✓ Используйте цели для объявления намерений компании как внутри компании, так и вне ее.

## Как ставить задачи



Этот набор указаний представляет собой полезный шаблон, который пригодится тогда, когда компания приступит к определению бизнес-задач.

- ✓ Наметьте, кто будет принимать участие в определении задач компании. Задачи устанавливаются, что должно быть сделано, и когда, поэтому в процессе их формулирования должен участвовать каждый сотрудник.
- ✓ Создайте систему для формулирования, контроля выполнения и управления задачами во всей компании.
- ✓ Убедитесь в том, что задачи выполнимы и измеримы, по возможности включив в их постановку реальные числовые показатели и даты.
- ✓ Сформулируйте задачи таким образом, чтобы они четко связывались с глобальными целями компании.
- ✓ Убедитесь в том, что задачи компании, собранные воедино, позволяют продуктивно использовать ресурсы компании — людские и финансовые — и их направленность совпадает с основными устремлениями компании.
- ✓ Подумайте над использованием метода целевого управления для вовлечения каждого сотрудника компании в непрерывный процесс постановки, пересмотра и выполнения деловых задач.

## Избегайте те “подводных камней”

Определение целей и задач компании зависит от особенностей человеческого поведения. Цели и задачи должны стимулировать каждого сотрудника компании. Они также отражают то, насколько все сотрудники действуют в одном направлении и стремятся к одному и тому же результату работы. А там, где действует человеческий фактор, ничего нельзя предсказать на 100%. Однако вы можете уменьшить вероятность нежелательного исхода предпринимаемых действий, избежав некоторых распространенных “подводных камней” при работе компании над достижением поставленных целей и выполнением задач.



**Не устанавливайте недостижимых целей.** Если у вас нет желания молиться на поставленную цель, не беспокойтесь при ее определении. Поставленные цели должны быть мотивированными; недостижимые цели приводят к разочарованиям.

**Не стоит недооценивать организацию.** Хотя попытка достичь слишком многого может оказаться небезопасной, не стоит и недооценивать компанию. Часто цели становятся самодостаточными. Попробуйте несколько завязать требования к компании, ставя такие задачи, которые позволят расширить ее возможности. Вас может удивить тот уровень знаний и компетентность, которые вы откроете у сотрудников собственной компании.

**Будьте осторожны при выборе целей.** Очень важно, чтобы поставленные цели четко соответствовали тому, чего хочет достичь компания. Цели, которые не соответствуют миссии компании, могут увести компанию от выполнения ее миссии и основной цели на рынке.

**Избегайте чрезмерного многословия или избытка цифр.** Как мы уже говорили, цели формулируются с помощью слов, а задачи — с помощью цифр. Однако нет правил без исключений. На самом деле хорошо продуманные цели и задачи содержат и слова, и цифры. Слова сами по себе достаточно неопределенны, чтобы иметь какой-то смысл, в то же время задачи не должны формулироваться исключительно цифрами.

**Не держите поставленные цели и задачи в секрете.** Если цели и задачи отражают особенности компании, об этом должен знать каждый. Вас удивит, сколько менеджеров и владельцев компаний, определив цели, предпринимают попытки скрыть их ото всех. Они охраняют цели так, как будто это бриллианты, принадлежащие компании. Однако эти драгоценные камни не представляют никакой ценности до тех пор, пока о них не узнают все сотрудники компании.

## Время — это все

Что означают разумно установленные временные рамки для целей и задач компании? Насколько далеко должен просматриваться горизонт вашей компании — год, три, а может, и на пять лет вперед ?

Некоторые отрасли промышленности практически неизменны, а в других отраслях изменения происходят постоянно. Постоянные перемены означают, что вам не стоит забегать слишком далеко при составлении прогнозов на будущее. У вас действительно нет другого выхода, кроме как установить цели и стремиться к ним, выполняя измеримые задачи, но избегайте жестко устанавливать направление движения ком-

пании на длительный срок. Определенная гибкость поможет пересмотреть цели и задачи, отслеживая возможные неожиданные отклонения от их выполнения.



- ✓ Убедитесь в том, что цели и задачи компании соответствуют ее миссии.
- ✓ Амбициозные цели стимулируют; нереальные — разочаровывают.
- ✓ Устанавливайте такие задачи, которые достижимы и измеримы.
- ✓ Ознакомьте с целями и задачами каждого сотрудника компании.

## Глава 3

# Берем верное направление

В этой главе...

- В чем важность системы ценностей компании
- Определение круга партнеров вашей компании
- Выяснение положений и принципов, которым следует компания
- Изложение системы ценностей вашей компании
- Формулировка видения вашей компании

Всегда поступайте правильно.  
Кое-кого это порадует, а остальных — удивит.

— Марк Твен

**В** данной главе мы покажем, почему система ценностей компании имеет первостепенное значение. Мы поможем вам определить систему ценностей компании, выяснив, кто делает ставку на ваш бизнес, и раскрыв положения и деловые принципы компании, которых вы уже придерживаетесь. После этого мы покажем, как изложить систему ценностей и сформировать видение для вашей компании.

## В чем важность системы ценностей

Каждый день ваша компания сталкивается с проблемой выбора разнообразных вариантов и принятия решений. Если вы потратите время на определение системы ценностей компании, то эти положения и принципы будут определять действия руководителей и сотрудников

при возникновении проблем, не имеющих простых решений. Когда произойдет нечто неожиданное, вы всегда можете отреагировать быстро и решительно, четко осознавая, что важно, а что — нет.



*Формулировка системы ценностей* компании — это набор положений и принципов, которыми она руководствуется в своих действиях, независимо от размеров. Руководство компании должно служить примером, следуя установленным ценностям, а системы стимулирования и поощрения компании должны вызывать у сотрудников компании стремление действовать так, чтобы поддерживать ценности компании.



Вот пример того, насколько важна четко сформулированная система ценностей компании. Осенью 1982 года некий злоумышленник из пригорода Чикаго подменил несколько поступивших в продажу флаконов Tylenol, популярного обезболивающего лаборатории *McNeil*, подразделения гиганта индустрии здравоохранения *Johnson & Johnson*. Какое-то количество Tylenol было отравлено цианидом, в результате восемь человек умерло, а корпорация *Johnson & Johnson* столкнулась с кризисом.

На угрозу жизни своих клиентов корпорация отреагировала быстро и решительно. Еще до выяснения всех обстоятельств дела из розничной торговли были немедленно изъяты все запасы Tylenol на сумму свыше 100 миллионов долларов.

Когда кризис был преодолен, *Johnson & Johnson* стала примером для подражания. Реакция на случай с Tylenol позволила корпорации заработать репутацию одной из самых ответственных компаний в мире, серьезно относящейся к своему гражданскому долгу и ставящей общественные интересы выше своих экономических выгод. В конечном итоге в деловом отношении *Johnson & Johnson* значительно выиграла.

Почему корпорация *Johnson & Johnson* поступила так здраво и незамедлительно тогда, когда другие компании в подобной ситуации становятся как будто парализованными? Причины этого изложены в документе под названием “Кредо корпорации *Johnson & Johnson*”, в котором сформулирована система ценностей компании. В течение более чем 50 лет этот документ определяет поведение и действия корпорации *Johnson & Johnson*, каждый сотрудник которой очень серьезно к нему относится. Кредо играет очень важную роль в том, что корпорация *Johnson & Johnson* остается лидером своей отрасли, и во многом объясняет, почему корпорация пользуется доверием у большинства клиентов.



### Кредо корпорации Johnson & Johnson

Мы осознаем свою ответственность перед врачами, медсестрами, пациентами, матерями и всеми остальными людьми, пользующимися нашей продукцией и услугами. Стремясь удовлетворить их нужды, все, что мы делаем, мы должны делать качественно. Мы должны постоянно стремиться сократить свои расходы с целью поддержания разумных цен. Заказы клиентов должны исполняться быстро и аккуратно. Наши поставщики и дистрибьюторы имеют право на свою часть прибыли.

Мы несем ответственность перед сотрудниками компании, мужчинами и женщинами, которые работают с нами по всему миру. Необходимо уделять внимание каждому отдельному человеку. Мы должны уважать чувство собственного достоинства сотрудников и уметь распознать их способности. Сотрудники должны ощущать, что на работе они находятся в полной безопасности. Оплата должна быть честной и адекватной, а условия работы — чистыми, аккуратными и безопасными. Сотрудники должны иметь возможность свободно высказывать свои предложения и возражения против чего-либо. В компании должны быть обеспечены равные возможности профессионального роста для всех сотрудников. Компания должна обеспечить компетентное управление, а руководители должны поступать искренне и этично.

Мы несем ответственность перед теми сообществами, в которых мы живем и работаем, а также перед всем мировым сообществом. Мы должны быть примерными гражданами — поощрять хорошо выполненную работу и благотворительность, честно платить налоги. Мы должны способствовать улучшению жизни людей, совершенствованию здравоохранения и образования. Мы должны содержать в порядке принадлежащую нам собственность, защищая окружающую среду и природные ресурсы.

Большое значение имеет наша ответственность перед партнерами. Наше предприятие должно приносить ощутимую выгоду. Компания должна внедрять новые идеи. Необходимо постоянно проводить исследования, разрабатывать инновационные программы и возмещать допущенные ошибки. Необходимо постоянно приобретать новое оборудование, вводить новые мощности и осваивать новую продукцию. На случай непредвиденных ситуаций необходимо создавать определенные ресурсы. Если мы будем следовать этим принципам, наши партнеры будут довольны.

## Определение системы ценностей компании

Формулировка системы ценностей компании очень часто адресована различным группам людей. Кредо корпорации *Johnson & Johnson*, например, обращается к врачам, пациентам, клиентам, поставщикам, дистрибьюторам, сотрудникам, партнерам и обществу в целом. Когда вы приступаете к формулированию ценностей компании, необходимо

подумать о различных группах людей, с которыми взаимосвязана ваша компания.



*Партнеры* — это группы людей, которым небезразлично, как вы управляете своим предприятием. Заинтересованность может быть ощутимой и оформляться юридически либо основываться на неформальных договоренностях или ожиданиях, которые развиваются со временем. Несмотря на то, что всем этим заинтересованным участникам небезразлично, что делает компания, партнеры могут иметь различные представления о том, какими должны быть основные ценности компании.



### Краткая, но емкая формулировка системы ценностей

Рассмотрим еще одну формулировку корпоративных ценностей. Компания *ReliaStar Financial* из Миннесоты, предлагает финансовые услуги как частным лицам, так и другим компаниям. В компании выработан набор указаний, которым она следует при разрешении сложных вопросов. Каждое положение говорит сотруднику, как он должен поступить в той или иной ситуации.

Корпорация *ReliaStar Financial* стремится следовать следующим принципам.

- ✓ Работать честно.
- ✓ Обслуживать клиентов так, как они того хотят.
- ✓ Проявлять инициативу.
- ✓ Развивать партнерство и кооперацию.
- ✓ Ценить возможности каждого.
- ✓ Действовать понятно.
- ✓ Постоянно развиваться и совершенствоваться.
- ✓ Справедливо вознаграждать партнеров.

Вы стремитесь сформулировать систему ценностей, преимущественно чтобы обеспечить выгоду сотрудникам (или самим себе в случае единоличного ведения бизнеса). Однако ценности компании должны быть понятны и всем партнерам, включая владельцев, компаньонов, клиентов и поставщиков, а также и вашей матушке, которая одолжила вам 10 тысяч долларов на организацию предприятия. Приступая к определению ценностей компании, необходимо учесть различные точки зрения, включая:

- ✓ требования партнеров (если они есть);
- ✓ интересы и пожелания всех партнеров;
- ✓ положения и принципы, которым компания уже следует.

Когда вы сформируете предварительный перечень ценностей, самых важных для компании, можно приступить собственно к изложению системы ценностей.

## Инвесторы

Экономисты соглашаются с тем, что, когда речь идет о ценностях компании, прежде всего необходимо думать об одной группе людей — акционерах (пайщиках). По крайней мере, на бумаге они являются истинными владельцами компании и заслуживают особого внимания. С этой точки зрения менеджеры — это обычные агенты, нанятые владельцами компании, независимо от того, насколько далеки последние от компании, и вам не нужно знать о ценностях ничего, что выходило бы за пределы пожеланий акционеров.

Мы не можем полностью согласиться с такой точкой зрения. Несмотря на то, что мнения акционеров очень важны, их голос вовсе не самый главный на фоне всех остальных. Помните — ваши акционеры имеют возможность продать свои акции и вложить деньги в другое предприятие, если что-то пойдет не так. Как руководитель или владелец вы не можете этого допустить.



Перспектива вашей компании будет выглядеть намного лучше, если вы создадите более широкий документ, в котором учитывались бы пожелания не только акционеров, но и партнеров, и других заинтересованных групп.

## Все остальные

Поразительно, насколько много различных групп людей проявляют интерес к тому, что делает ваша компания, — от поставщиков до дистрибьюторов, от банкиров до клиентов. Каждая отдельная группа людей обладает своими собственными интересами и ожидает, что компания оправдает возложенные на нее надежды. Явно сформулированные вами обещания могут иметь вид юридических соглашений, лицензий или заказов на покупку продукции. Ваши неявные обещания отражают незафиксированные ожидания различных групп людей, с которыми имеет дело ваша компания.

Работая с каждой конкретной группой партнеров, вам стоит задавать им два основных вопроса.

- ✓ В чем преимущественно заинтересованы эти люди?
- ✓ Чего эти люди ожидают от вашей компании?

Другими словами, в чем состоит их интерес к поведению и деятельности компании? На первый взгляд может показаться, что интересы компании идут вразрез с интересами партнеров. *Вы*, например, одной из задач ставите увеличение прибылей компании. Вы решили, что для компании не меньше важны и ее клиенты. Однако чего хотят ваши *клиенты*? Они определенно заинтересованы в вашем предприятии, и резонно предположить, что они хотят видеть качественные товары и услуги по разумным ценам.

Конфликтуют ли между собой эти желания. Совсем не обязательно. Наверное, большинство покупателей будут покупать товары у компании, которой они доверяют, с которой они чувствуют себя комфортно, которая хорошо обслуживала их в прошлом. Кроме того, потребители не любят испытывать новые товары и услуги, они не хотят никаких перемен, если их только к этому не вынудить. Другими словами, большинство клиентов не против ваших прибылей, так как понимают, что ради этого компания и работает, а если у последней не будет денег, то не будет ни их любимых товаров, ни услуг.



Однако потребители не так глупы и не хотят быть одураченными. Все мы слышали истории о магазинах мебели и хозяйственных товаров, которые пытались быстро заработать много денег после наводнений, ураганов и землетрясений. Несмотря на то, что конкуренция приводит к выравниванию цен, недостаток товаров очень часто дает возможность и порождает желание обобрать потребителей. Однако потребители являются партнерами по бизнесу, со своими интересами и пожеланиями. Когда ураган закончится, те же самые потребители пытаются вернуть свои деньги, предпочтя магазины, которые во время кризиса вели себя не так безответственно.



Пришло время собрать воедино всю информацию о людях, заинтересованных в вашей компании и создать некий профиль партнера. Выполните следующие шаги.

**1. Составьте список из всех групп интересов, имеющих отношение к вашей компании.**

Не забудьте включить в этот список все возможные группы. В список могут войти клиенты, владельцы, акционеры, банки, кредиторы, поставщики, дистрибьюторы, деловые партнеры, отраслевые объединения, группы юристов и т.д.

**2. Проранжируйте партнеров по степени их важности для ведения бизнеса.**

Каким образом каждая из групп влияет на цели компании?