

## Глава 3

# Какова цель вашего бизнеса?

*В этой главе...*

- Оценка вашей отрасли
- Формулирование миссии
- Постановка целей и задач
- Формулирование видения и ценностей
- Намечаем путь к получению прибыли

**К** каким бы видом деятельности вы ни занимались, каждодневные проблемы и вопросы могут настолько поглотить вас, что вы утратите общее видение того, чего хотите добиться. Вот почему бизнес-планирование столь важно. При написании бизнес-плана вы словно делаете шаг назад и думаете, из какой точки вы вышли и куда хотите попасть. Попутно вы отвечаете на следующие вопросы.

- ✓ Почему вы занимаетесь этим бизнесом?
- ✓ В чем заключается суть вашего бизнеса?
- ✓ Какой вы видите свою компанию в будущем?
- ✓ Как вы собираетесь добиться этого?

Если вы думаете, что это базовые вопросы, вы правы. Но именно это и делает их столь важными. Вы наверняка слышали немало страшных историй о многообещающих — и нередко с хорошо финансируемых — компаниях, которые внезапно начинали приходить в упадок. Тем не менее многие из этих компаний могли избежать такой участи, если бы их руководство уделило немного времени и ответило на эти базовые вопросы на стадии планирования.

Поэтому прежде всего ответьте на вопрос, почему вы занимаетесь этим бизнесом и чего хотите добиться. Опишите ваши ценности и видение, сформулируйте четкую и привлекательную миссию, а затем поставьте цели и задачи, чтобы претворить эту миссию в жизнь. Из этой главы вы узнаете, как все это сделать.

## *Познание бизнеса, которым вы занимаетесь*

История бизнеса знает немало случаев поражений, когда владельцы предприятий думали, что они знали бизнес, которым занимаются, но на практике оказывались совершенно неподготовленными к его реалиям.



Посмотрите на историю железнодорожной отрасли. В период ее расцвета железнодорожные магнаты думали, что они занимаются железнодорожным бизнесом. Но со временем появились могущественные конкуренты, не имевшие ничего общего с железными дорогами — автомобилестроители, скоростные трассы, пассажирские авиалайнеры и аэропорты. Магнаты поняли, что на самом деле они занимались не железнодорожным, а транспортным бизнесом. Возможно, если бы они осознали это раньше, они приумножили бы свое состояние, а не несли убытки.

Первый шаг в планировании успеха бизнеса — определить, каким бизнесом вы занимаетесь. Почему покупателям нужны предлагаемые вами решения и почему они выбирают вас, а не ваших конкурентов.

## Как бы я описал мой бизнес

Начните с ответа на следующий вопрос: каким бизнесом вы на самом деле занимаетесь? Ниже приводятся дополнительные вопросы, которые помогут вам дать полный ответ.

- ✓ Какие существующие на рынке потребности вы собираетесь удовлетворить?
- ✓ Почему, помимо конкретных характеристик товара или услуги, покупатели будут предпочитать вас вашим конкурентам?
- ✓ Какие самые лестные отзывы клиенты могут оставить о вас?

На рис. 3.1 показано, как компания, предоставляющая услуги по редактированию текстов, главным образом маркетинговым департаментам и департаментам по связям с общественностью и главным образом через Интернет, ответила на эти вопросы.

БАЗОВАЯ МОДЕЛЬ ОПРЕДЕЛЕНИЯ БИЗНЕСА	
1. Какие существующие на рынке потребности вы собираетесь удовлетворить?	Каждому нашему корпоративному клиенту мы гарантируем, что все его текстовые материалы не содержат ошибок и соответствуют стилистическим и другим требованиям его компании
2. Почему, помимо конкретных характеристик товара или услуги, покупатели будут предпочитать вас вашим конкурентам?	Мы предоставляем надежное и качественное обслуживание. Спокойствие. Нашим клиентам не нужно беспокоиться о качестве своих печатных материалов. Они уверены в том, что там все правильно и понятно
3. Какие самые лестные отзывы клиенты могут оставить о вас?	Что мы основательные и надежные. С нами легко и приятно работать

Рис. 3.1. Три вопроса из формы 3.1 на CD-ROM помогут вам определить, каким бизнесом вы занимаетесь

Пересматривая свои ответы, владельцы этой компании обратили внимание на слово “Спокойствие”. Это слово натолкнуло их на мысль о том, что они не только редактировали тексты, но и предоставляли своего рода страховые услуги — гарантировали клиентам, что менеджерам по маркетингу и связям с общественностью не придется краснеть за досадные опечатки и ошибки.

В соответствии с этим новым пониманием сути своей деятельности владельцы внесли кое-какие изменения. Они назначили редактора, ответственного за крупные проекты, и провели дополнительную подготовку менеджеров по работе с клиентами, чтобы убедить клиентов в том, что те могут быть спокойны и уверены в конечном результате.



Теперь вы можете попробовать ответить на вопросы, приведенные на рис. 3.1, используя форму 3.1 на CD-ROM. Когда вы обдумываете каждый вопрос, записывайте все, что приходит вам в голову. Возможно, вы и не включите все свои мысли в бизнес-план, но они здорово помогут вам в его подготовке.

## Где деньги?

Один из самых важных уроков краха Интернет-компаний заключается в том, что блестящей идеи недостаточно для того, чтобы добиться долгосрочного успеха в бизнесе. Чтобы превратить идею в успешный бизнес, вам нужно определить и разработать жизнеспособную *модель бизнеса* или метод, который ваша компания будет использовать, чтобы получать доходы, прибыль и защищать свою позицию на рынке. (Подробнее о модели бизнеса рассказывается в главе 5.) На этапе раннего планирования, когда вы определяете свой бизнес и описываете его цель, сделайте одну простую, но важную вещь: покажите себе деньги. Не в прямом смысле, конечно. Но с самого начала уясните, как и на чем вы собираетесь зарабатывать деньги.

К сожалению, слишком часто люди начинают заниматься бизнесом без четкого представления о том, откуда будут поступать деньги, или делают об этом огульные и непродуманные предположения. Ответить, что клиенты будут платить вам за предоставляемые вами товары или услуги, легко. Модели бизнеса, однако, не всегда столь просты.

- ✓ Кинотеатр получает доход от продажи билетов, но это только начало. Он также прокручивает рекламные ролики до начала показа, продает напитки, сладости и попкорн, а также предлагает посетителям испытать удачу на игровых автоматах.
- ✓ Крупный фитнес-центр зарабатывает деньги на продаже не только абонементов, но и пищевых добавок, спортивной одежды и снаряжения, услуг личных тренеров.
- ✓ Большинство журналов продается в киосках прессы и по подписке, но львиная доля их дохода приходится на продажу рекламных площадей. Впрочем, есть и исключения — издания, которые принципиально не размещают рекламу и существуют за счет взносов и пожертвований.
- ✓ Некоторые компании продают товары в убыток — и получают доход от продажи сопутствующих расходных материалов. Компания *Gillette*, например, продает бритвенные станки по себестоимости, потому что знает, что она получит немалую прибыль от продажи сменных лезвий.

Первый шаг на пути к определению вашего бизнеса заключается в том, чтобы описать, как вы сможете заработать достаточно денег, чтобы оставаться на плаву — во имя его владельцев, инвесторов, клиентов, сотрудников и общества в целом. Рекомендации (и соответствующие формы), приведенные далее в этой главе, помогут вам найти потенциальные источники прибыли в вашем бизнесе.

## Формулирование миссии компании

В миссии определяются цели вашей компании и то, как вы намерены их добиться. Чтобы сформулировать ее, вы должны тщательно исследовать ключевые аспекты вашего бизнеса. Если вы все еще не уверены, что стоит тратить время на написание миссии, примите во внимание следующие факторы.

- ✓ Если вы только подумываете об открытии бизнеса, четко сформулированная миссия поможет убедить потенциальных инвесторов в том, что вы знаете, кем вы являетесь и чего хотите добиться. Даже самая блестящая миссия не заменит бизнес-плана, но миссия, которая сформулирована нечетко или неопределенно, может заставить инвесторов подумать дважды, прежде чем выделить вам средства.
- ✓ Если вы работаете на себя, четкая миссия поможет вам сосредоточить усилия на том, что у вас получается лучше всего. Кроме того, она станет вашей путеводной звездой в случае, если на своем пути вы столкнетесь с проблемами.
- ✓ Если вы управляете растущим бизнесом, четко сформулированная миссия поможет вам превратить сотрудников вашей компании в командных игроков. Когда все трудятся во имя общей цели, ваша команда движется в правильном направлении.



Каким бы бизнесом вы ни занимались, сильная миссия убедительно рассказывает о цели вашего бизнеса людям внутри и за пределами вашей организации. Она рассказывает им, кто вы и что хотите сделать.

### Ответы на базовые вопросы

Если вы занимаетесь малым бизнесом или частным предпринимательством, то можете написать миссию самостоятельно, хотя никогда не помешает поинтересоваться мнением постороннего человека.

Если вы работаете в средней или большой компании, вам потребуется помощь — свежие идеи и точки зрения, которые помогут вам написать миссию, укрепляющую командный дух.



В любом случае формулирование миссии целесообразно начать с ответов на восемь вопросов, которые приведены в форме 3.2.

Если вы работаете в крупной компании, имеет смысл собрать группу из представителей каждого департамента или отдела. Запланируйте несколько мозговых штурмов (подробнее о проведении мозговых штурмов см. в главе 2) и следуйте следующей схеме работы.

- ✓ **Мозговой штурм 1:** обсудите важность миссии компании. Попросите присутствующих ответить на вопросы из формы 3.2.
- ✓ **Мозговой штурм 2:** в открытой и дружелюбной обстановке обсудите полученные ответы. Поговорите о том, какой ответ на каждый вопрос будет самым лучшим.
- ✓ **Мозговой штурм 3:** используя модель, описанную в следующем разделе, напишите черновой вариант миссии. Если вы проводите мозговой штурм

в большой группе, возможно, имеет смысл выделить из нее несколько человек, которые будут непосредственно работать над формулированием миссии.

- ✓ **Мозговой штурм 4:** пересмотрите, улучшите и утвердите окончательный вариант миссии вашей компании.

## Структура миссии

Миссии бывают совершенно разных форм и размеров, в зависимости от компании (см. раздел “Казнить или помиловать?” далее в этой главе, где приводятся некоторые реальные миссии). Одни миссии начинаются с определения ценностей компании; другие — с того, чем компания занимается; третьи — с описания целевой аудитории, которую та или компания планирует обслуживать.

Другими словами, нет универсальной, единственно правильной структуры миссии.



Впрочем, вы можете воспользоваться формой 3.3 на CD-ROM, чтобы собрать в черновой вариант миссии идеи о том, кто вы, чем занимаетесь, кого обслуживаете и как планируете дифференцировать свой бизнес. На рис. 3.2 показано, как компания, предоставляющая информацию об альтернативных методах лечения, заполнила эту форму.

---

### Вопросник для формулирования миссии компании

---

1. Чем мы занимаемся?
  2. Какие товары и услуги мы предлагаем?
  3. Кто наш идеальный покупатель?
  4. Какие потребности клиентов мы удовлетворяем и какие преимущества обеспечиваем?
  5. Какие рынки и географические регионы мы обслуживаем?
  6. Что выделяет нас на фоне конкурентов?
  7. Какой самый лестный отзыв о нас может оставить удовлетворенный клиент?
  8. Что относительно будущего компании вызывает ваш наибольший оптимизм?
- 

Форма 3.2. Восемь вопросов из данной формы подготавливают вас к написанию миссии компании.

МОДЕЛЬ МИССИИ КОМПАНИИ
<p><b>Наш товар или услуга</b> — это комплексное медицинское обслуживание</p> <p><b>Мы предоставляем</b> профессиональные рекомендации об альтернативных методах лечения</p> <p><b>Для</b> людей с хроническими заболеваниями, такими как рак и сахарный диабет</p> <p><b>Которые не удовлетворены</b> традиционным медицинским обслуживанием</p> <p><b>В отличие от</b> аналогичных консалтинговых компаний в нашем регионе</p> <p><b>Мы предлагаем</b> как информацию, так и рекомендации обратиться к конкретным врачам и в конкретные поликлиники и медицинские центры</p>

Рис. 3.2. Заполните пустые поля в форме 3.3, чтобы составить представление о том, какой должна быть структура миссии вашей компании

## Пересмотр и усовершенствование миссии

После того как вы ответили на базовые вопросы о вашем бизнесе, вы готовы преобразовать полученные идеи в миссию.

### Некоторые рекомендации

При работе над миссией нет строгих правил, но вы выиграете, если последуете некоторым простым рекомендациям.

- ✓ **Опишите, кто вы, чем занимаетесь и что выделяет вас на фоне конкурентов.** Но в то же время стремитесь к тому, чтобы ваша миссия была как можно более лаконичной.
- ✓ **Говорите простым языком.** Миссией руководствуются как люди, которые изнутри знают ваш бизнес, так и посторонние, поэтому удостоверьтесь в ее понятности. Если вы не можете просто и понятно объяснить идею (что такое *многоплатформенное B2B-решение в области интеграции баз данных?*), вы сами не до конца ее понимаете.
- ✓ **Будьте конкретными.** “Мы — ведущий поставщик программного обеспечения” мало о чем говорит. Для сравнения приведем миссию компании *Intuit*, производителя программного обеспечения *Quicken*: “Миссия нашей компании — создавать новые способы управления личными финансами и малыми предприятиями, которые настолько удобны и просты, что клиенты и помыслить не могут о том, чтобы вернуться к старым способам”.
- ✓ **Выражайте энтузиазм.** Миссия призвана убедить в правильности вашей идеи людей со стороны и вселить уверенность в свои силы в сотрудников, поэтому отразите в ней свою уверенность и преданность своему делу.
- ✓ **Избегайте модных словечек и гипербола.** Столь модные сейчас слова как “квантовый скачок вперед” или “изменение мега-парадигмы” обычному человеку ни о чем не говорят. Давайте простые и понятные объяснения.

### Казнить или помиловать?



Прежде чем утвердить окончательный вариант миссии, посмотрите на некоторые примеры миссий реальных компаний и подумайте, какие из них кажутся вам более вдохновенными, впечатляющими или просто сильными. Начните с примеров, которые приведены в форме 3.4. Изучите каждый пример, решите — “казнить” или “помиловать”, и отметьте, что вам понравилось в нем, а что нет. Ваши ответы позволят точнее определить, какой вы хотите видеть свою миссию.



Используя миссии из формы 3.4, которые вам понравились больше всего, в качестве модели, утвердите окончательный вариант вашей собственной миссии и запишите его в специально отведенное для этого поле в форме 3.5 на CD-ROM.

## Введение миссии “в эксплуатацию”

После того как вы написали миссию, нужно ввести ее “в эксплуатацию”.



Работаете ли вы на себя или руководите крупной компанией, громко заявите о своей миссии. Если вы работаете на себя, распечатайте и повесьте текст миссии на видном месте, чтобы он все время вас вдохновлял. В крупной компании включите текст миссии в руководство для сотрудников и позаботьтесь о том, чтобы все знали его наизусть. Подойдите к вопросу творчески: напечатайте миссию на обратной стороне визитных карточек, разметите ее на Web-сайте и в печатных материалах компании.

Но самое главное — претворите ее в жизнь. В конечном счете ваша миссия — это то, что вы (и окружающие) сделаете из нее.

---

### Примеры миссий из реального мира

---

Быть ведущим мировым поставщиком карманных компьютерных продуктов и обеспечивать разработчиков платформой, отвечающей стандартам индустрии, для разработки мобильных решений мирового класса (*Palm, Inc.*)

Казнить Помиловать

Почему?

---

Миссия Столичного департамента полиции — предотвращать преступления и снижать страх преступлений, в то время как мы совместно с другими службами трудимся над созданием безопасного и здорового общества в округе Колумбия (Полицейское управление федерального округа Колумбия)

Казнить Помиловать

Почему?

---

Доставить все (*FedEx*)

Казнить Помиловать

Почему?

---

Исследовать и защищать уголки дикой природы; практиковать и пропагандировать ответственное пользование экосистемами земли и ее ресурсами; побуждать общество к защите и восстановлению естественной окружающей среды и среды обитания человека; наконец, использовать все законные методы для достижения этих целей (*Sierra Club*)

Казнить Помиловать

Почему?

---

Предоставлять клиентам надежные, доступные и качественные услуги в области воздушных перевозок. Предлагать привлекательные тарифы, которые придется по душе пассажирам эконом- и бизнес-класса на европейские направления. Чтобы добиться этого, мы будем проводить специальные тренинги для персонала и налаживать долгосрочные отношения с нашими клиентами (*easyJet.com*)

Казнить Помиловать

Почему?

---

Быть самой уважаемой и успешной спортивной лигой и организацией спортивного маркетинга в мире (Национальная баскетбольная ассоциация США)

Казнить Помиловать

Почему?

---

---

**Примеры миссий из реального мира**


---

Делать гостей счастливыми (*Disney World*)

Казнить Помиловать

Почему?

Создать не имеющее аналогов виртуальное сообщество, охватывающее каждый город и район США; способствовать виртуальному экономическому возрождению в партнерстве с местными предприятиями, местными и национальными правительственными организациями; создавать и развивать сеть Web-сайтов, призванных развлекать, обучать и просвещать представителей нашей великой нации и в то же время поддерживать высочайшие стандарты личной морали, деловой этики и Web-этикета (*A2Z Computing Services*)

Казнить Помиловать

Почему?

Миссия *Dell* — быть самой успешной компьютерной компанией в мире и создавать у клиентов самые лучшие впечатления на рынках, которые мы обслуживаем. *Dell* полностью оправдывает ожидания покупателей в том, что касается:

- ◆ высочайшего качества;
- ◆ конкурентной цены;
- ◆ обслуживания и поддержки;
- ◆ ведущих технологий;
- ◆ личной и корпоративной ответственности;
- ◆ финансовой стабильности;
- ◆ корпоративного гражданства на высоком уровне;
- ◆ возможности персонализировать продукты с учетом потребностей конкретного клиента.

(*Dell Computer*)

Казнить Помиловать

Почему?

---

*Форма 3.4. Проанализируйте и оцените миссии реальных компаний.*

## *Постановка целей и задач*

Правильно выбранные цели и задачи задают бизнесу правильное направление. Просто подумайте о том, во что превратился бы футбол зоны защиты, а бег на длинную дистанцию — без финишной линии.

- ✓ *Цели* показывают, куда и каким образом вы хотите “добраться”. Они помогают повысить вашу эффективность как компании в целом — будь это увеличение вашей доли рынка или улучшение качества обслуживания клиентов. Чем тщательнее вы определяете свои цели, тем вероятнее, что вы будете делать то, что нужно, и добьетесь желаемых результатов.
- ✓ *Задачи* — это конкретные шаги, которые должна предпринять ваша компания, чтобы добиться поставленных целей. Они описывают, что и когда вы должны сделать.



Между целями и задачами существуют следующие отличия.

- ✓ *Цели* показывают, куда вы хотите “добраться”, а *задачи* — как вы намереваетесь это сделать.
- ✓ *Цели* могут повысить вашу эффективность, а *задачи* поддерживают ваши цели и придают вашим действиям большую результативность.
- ✓ *Цели* обычно описываются словами, а *задачи* — цифрами и сроками.



Предположим, ваша цель — удвоить число пользователей, с помощью Web-конференции. Вы можете поставить перед собой следующие задачи.

- ✓ Добиться большей узнаваемости, размещая печатную рекламу на четырех региональных рынках и радиорекламу — на двух главных рынках (до 10 июня).
- ✓ Привлечь клиентов посредством розыгрыша среди покупателей 10 тыс. р. (до 1 июня).
- ✓ Развивать сеть потенциальных клиентов посредством организации еженедельной информационной рассылки 2500 представителям целевой аудитории (до 10 июля).
- ✓ Преобразовать 10% потенциальных клиентов в клиентов посредством напоминаний по электронной почте (до 25 июля).

Вместе, цели и задачи прокладывают маршрут в будущее. Без них велика опасность того, что вы свернете не там, где нужно, и расходуете драгоценное время и энергию на ветер.

В следующих разделах описаны три подхода к постановке целей и задач. Попробуйте все три, прежде чем выбрать тот, который подойдет вам больше всего. Если в результате вы получите больше целей, чем реально можете реализовывать в настоящее время, раздел “Как сделать окончательный выбор” далее в этой главе поможет вам сделать правильный выбор.



Постарайтесь привлечь к постановке целей и задач всех, кто будет впоследствии отвечать за их выполнение.

## Подход №1: цели как производная от миссии

Первый подход к постановке целей и задач предлагает начать с того, что вернуться к миссии вашей компании. (Если у вас ее еще нет, см. раздел “Формулирование миссии компании” ранее в этой главе.) Используйте ключевые фразы из вашей миссии, чтобы определить основные цели, а затем — конкретные задачи.



Связь между миссией и целями легко представить, если вы воспользуетесь блок-схемой, показанной на рис. 3.3.



Используйте форму 3.6 на CD-ROM, чтобы создать собственную блок-схему целей и задач на основе вашей миссии. Если ваша миссия не предполагает каких-либо целей, пересмотрите ее; возможно, она не до конца отражает суть вашего бизнеса.

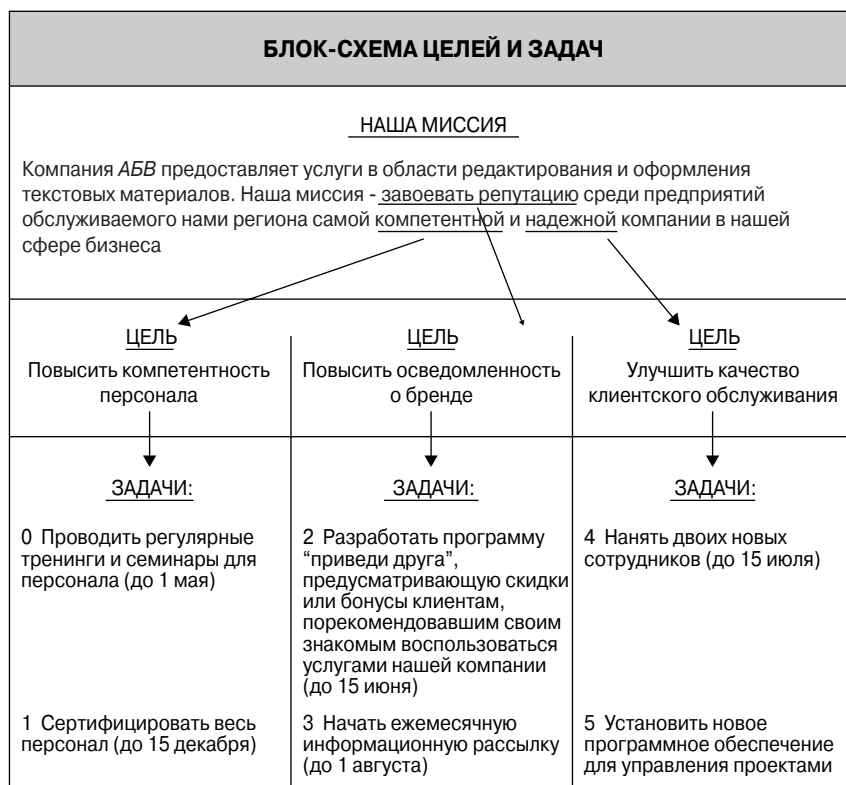


Рис. 3.3. Используйте форму 3.5 и последуйте приведенному здесь примеру, чтобы сформулировать цели и задачи на основе миссии вашей компании

## Подход №2: метод ДСУИ

Большинство целей описывает положительные результаты, которых вы хотите добиться в бизнесе, но иногда вы ставите цели и для того, чтобы избежать подводных камней и компенсировать какие-то свои слабые стороны. Чтобы поставить цели, которые охватывают все аспекты развития бизнеса, используйте метод ДСУИ.

- ✓ Добиться. Чего вы хотите добиться в будущем?
- ✓ Сохранить. Что вы хотите сохранить?
- ✓ Устранить. От чего вы хотите избавиться?
- ✓ Избежать. Чего вы хотите избежать?



На рис. 3.4 показано, как торговый центр в сети Интернет, молодая, но амбициозная компания, применила метод ДСУИ при постановке целей.



Используйте форму 3.7 на CD-ROM, чтобы применить метод ДСУИ к вашей ситуации в бизнесе. Заполните матрицу первыми мыслями, которые придут вам в голову; позже вы сможете пересмотреть свои ответы и подумать, можно ли на их основе сформулировать какую-то цель бизнеса.

<b>ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПО МЕТОДУ ДСУИ</b>	
<u>ДОБИТЬСЯ</u>	<u>УСТРАНИТЬ</u>
<p>Действующего Web-сайта, на котором представлены по меньшей мере 25 магазинов</p> <p>Успешного вторичного привлечения венчурного капитал</p>	<p>Сильную мотивацию и энтузиазм среди персонала</p> <p>Компетентность персонала</p>
<u>СОХРАНИТЬ</u>	<u>ИЗБЕЖАТЬ</u>
<p>Ненужное дублирование усилий</p> <p>Конкуренцию (ха-ха-ха)</p>	<p>Финансового кризиса</p> <p>Перехода ценных сотрудников в другие Интернет-компании</p>
<p><u>ЦЕЛИ БИЗНЕСА:</u></p> <p>0 Пересмотреть бизнес-план и финансовые прогнозы</p> <p>1 Пересмотреть стратегию сотрудничества с магазинами, представленными на нашем сайте</p> <p>2 Рационализировать процесс принятия управленческих решений</p> <p>3 Пересмотреть системы оплаты труда</p> <p>4 Разработать новый тренинг для персонала</p>	

Рис. 3.4. Применение метода ДСУИ при постановке целей

### Подход №3: категории целей

Еще один подход к постановке целей заключается в том, чтобы рассматривать отдельно каждую категорию целей.

- ✓ **Текущие цели:** направлены на повышение ежедневной эффективности вашей компании. Они могут быть связаны, например, с отслеживанием заказов, делопроизводством или клиентским обслуживанием. Для начала назовите по меньшей мере одно изменение, которые вы хотите внести в текущий распорядок работы и которое повысит вашу общую эффективность. Сформулируйте и запишите его в форме цели.
- ✓ **Цели в области решения проблемы:** как следует из их названия, направлены на какую-то конкретную проблему, досаждающую вашему бизнесу — низкую мотивацию персонала или низкое качество обслуживания. Перечислите две самые серьезные проблемы, с которыми сталкивается ваша компания, а затем запишите цели, которые могут их решить.
- ✓ **Цели развития:** поощряют приобретение новых навыков и компетенций — вами лично или сотрудниками вашей компании. Итак, сформулируйте по меньшей мере одну цель развития для себя и для вашего предприятия.
- ✓ **Иновационные цели:** помогают вам найти новые способы усовершенствовать товары и услуги, которые предлагает ваша компания, или методы их

сбыта и продвижения. Известны ли вам какие-либо инновационные методы, которые позволят повысить эффективность вашего бизнеса? Если да, сформулируйте соответствующую цель.



В форме 3.8 приведены самые типичные цели компаний. Если какие-то из них кажутся актуальными для вашего бизнеса, включите их в свой список целей.

---

#### Перечень типичных целей бизнеса

---

- ◆ Повысить степень удовлетворенности клиентов
  - ◆ Создать или повысить осведомленность о бренде
  - ◆ Найти новые рынки для товаров или услуг
  - ◆ Расширить ассортимент предлагаемых товаров и услуг
  - ◆ Сократить период времени, требуемый для вывода товара или услуги на рынок
  - ◆ Повысить мотивацию персонала
  - ◆ Повысить эффективность принятия управленческих решений
  - ◆ Снизить операционные расходы
  - ◆ Открыть новые источники прибыли
  - ◆ Углубить отношения с партнерами
- 

*Форма 3.8. Просмотрите типичные цели бизнеса, приведенные в данной форме, и выберите те, которые подходят для вашего бизнеса.*

### Как сделать окончательный выбор

Если вы примените все три подхода к постановке целей, описанные в предыдущих разделах, то получите довольно много целей — возможно, гораздо больше, чем целесообразно включить в бизнес-план. (Если вы записали только четыре цели, не беспокойтесь. Если вы не можете обойтись меньшим количеством целей, чем шесть-семь, — тоже неплохо. Просто удостоверьтесь, что в вашем списке достаточно целей, чтобы указывать вам дорогу к успеху, но не настолько много, чтобы не позволить вам сосредоточиться должным образом на каждой цели.)



После того как вы утвердили окончательный список, проверьте каждую цель по отдельности, следуя данным рекомендациям.

- ✓ Каждая цель должна быть понятной и простой
- ✓ Будьте конкретными
- ✓ Будьте реалистичными
- ✓ Не бойтесь ставить амбициозные, но выполнимые задачи
- ✓ Каждая цель должна быть согласована с миссией



Объедините цели и задачи в блок-схеме, приведенной в форме 3.6 и 3.9 на CD-ROM.



Полученные цели вы включаете в бизнес-план, оформленный в письменном виде. Долгосрочные цели описываются в стратегии компании, а краткосрочные — в текущем плане действий.

## Ценности и видение

Ваша миссия, цели и задачи прокладывают маршрут вашей компании к успеху и не позволяют ей сбиться с пути. Но одной карты не достаточно.

Вам нужен также хороший, надежный компас, на который вы можете положиться, особенно в трудные времена. Вам нужны четко прописанные ценности и сильное видение.

- ✓ *Ценности* — это убеждения и принципы, которые лежат в основе всей вашей деятельности в сфере бизнеса.
- ✓ *Видение* — это заявление миру о том, чего вы и ваша компания намереваетесь добиться. Видение описывает ваши самые высокие устремления. Оно объясняет, почему вы занимаетесь тем, чем занимаетесь, с точки зрения того, какой результат вы хотите получить.

### Ваши базовые ценности

Итак, какими ценностями вы руководствуетесь в своей деловой деятельности? Возможно, некоторые ценности тотчас же придут вам на ум. Люди склонны принимать ценности как должное — убеждения и принципы, которые лежат в основе всего, чем мы занимаемся, какой выбор делаем и как работаем.



Один из способов выявить ваши базовые ценности заключается в том, чтобы представить себе, как бы вы отреагировали на различные гипотетические ситуации — ситуации, в которых вы вынуждены принять трудные решения. Прочитайте сценарии, представленные в форме 3.10, и отметьте ответы, которые лучше всего описывают, как бы вы поступили в данной ситуации. Помните, “правильных” или “неправильных” ответов не существует. Главное здесь — понять те ценности, которыми вы уже руководствуетесь в повседневной жизни.

### Формулирование ценностей

На основе ваших ответов на гипотетические ситуации из формы 3.10 сформулируйте и запишите ценности, которые с вашей точки зрения наиболее важны для успеха вашего бизнеса. Не нужно растекаться мыслью по древу. Идеальный вариант — простой перечень ценностей. Когда вы утвердите окончательный его вариант, внесите его в форму 3.11.



На рис. 3.5 показаны ценности, записанные молодым предпринимателем, который хочет “воплотить” свою любовь к искусству и народному творчеству в виде магазина предметов народного искусства в Интернете.

## НАШИ ЦЕННОСТИ

*Folk Art Bazaar* придерживается следующих ценностей:

- 0 Создать сообщество художников и коллекционеров в сети Интернет
- 1 Способствовать сохранению инструментов и методов народного творчества
- 2 Предоставить народным художникам возможность достойно зарабатывать на жизнь
- 3 Просвещать коллекционеров о ценности и важности народного творчества

Рис. 3.5. Запишите ваши ценности в виде списка

### Вопросник для определения ценностей

Вам становится известно, что предлагаемый вами продукт в случае неправильного его использования может нанести вред. Вы уже исключили его из онлайн-каталога, и производитель обещал разослать предупреждение всем покупателям, которые заполнили гарантийные талоны. Какие еще меры вы предпримите?

- ◆ Никаких, производитель обо всем позаботится.
- ◆ Разошлете по электронной почте предупреждение всем клиентам, которые приобрели данный продукт.
- ◆ Разошлете по электронной почте предупреждение всем клиентам, которые приобрели данный продукт, и предложите полную компенсацию в размере его стоимости.

Неудовлетворенный покупатель настаивает на том, чтобы вернуть товар, хотя установленный 30-дневный срок истек и с товаром все в порядке. Если вы примите его, перепродать вы его не сможете. Ваши действия?

- ◆ Скажете ему, что вам очень жаль, но 30 дней прошло, и ничего нельзя сделать.
- ◆ Отступите от правила и вернете деньги за этот товар в надежде на то, что этот покупатель снова придет.

У вас назначена встреча с двумя клиентами, оба живут в другом конце страны. Каждый согласился помимо ваших непосредственных услуг оплатить также расходы на поездку. Каким образом вы поступите?

- ◆ Разделите стоимость билета на самолет поровну между двумя клиентами.
- ◆ Выставите счет за авиабилет тому клиенту, в долгосрочном сотрудничестве с которым вы меньше заинтересованы.
- ◆ Выставите счет в размере полной стоимости авиабилета каждому клиенту, ведь они сами это предложили.

Вы узнали, что, сменив поставщика, вы можете заменить некоторые материалы, из которых производится ваш товар, на более безвредные для окружающей среды. К сожалению, это повлечет за собой увеличение расходов на 25%. Какой вариант действий вы выберете?

- ◆ Продолжите производить товар самым рентабельным образом.
- ◆ Смените поставщика и возьмете повышение расходов на себя.
- ◆ Смените поставщика, включите повышение расходов в цену и объясните покупателям, почему стоимость товара возросла.

Вы обнаружили, что ваш постоянный поставщик на протяжении последних пяти лет выставлял вам счета на меньшие суммы, чем нужно. Что вы будете делать?

- ◆ Будете ждать, пока он сам не обнаружит ошибку, ведь это не ваша проблема.
- ◆ Исправите текущий счет.
- ◆ Предупредите поставщика и предложите сделать необходимую доплату по предыдущим счетам.

---

**Вопросник для определения ценностей**

---

Вам нужно найти человека на ключевой пост в компании. Как вы поступите?

- ◆ Наймете постороннего человека с подходящими навыками, но отсутствием опыта работы в вашей отрасли.
- ◆ Повысите в должности какого-то сотрудника компании, наделенного талантом и энтузиазмом, и согласитесь оплатить его дополнительное обучение для приобретения необходимых управленческих навыков.

---

Вы вынуждены уволите одного члена вашей команды. Кого вы уволите первым?

- ◆ Молодого и неопытного, но полного энтузиазма вчерашнего выпускника, которого вы недавно приняли на работу.
- ◆ Верного и трудолюбивого, но консервативного ветерана, проработавшего в компании 20 лет.

---

Сотрудник предлагает, чтобы в компании была внедрена строгая программа по переработке отходов. Ваши офисы уже переполнены и вы беспокоитесь, что этот шаг снизит вашу продуктивность. Более того, далеко не все сотрудники поддерживают идею переработки отходов. Что вы предпримете?

- ◆ Объясните, что преимущества программы не перевешивают ее затраты для компании на данный момент.
- ◆ Согласитесь провести программу в течение трех месяцев, а затем посмотрите, какие результаты она принесет.
- ◆ Проведете голосование по поводу программы среди сотрудников и поступите так, как решит большинство.

---

С вами работает очень умный, творческий и продуктивный человек. К сожалению, он же нередко вступает в конфликты и нарушает правила, и на него часто поступают жалобы. Ваши действия?

- ◆ Закроете глаза на его поведение, ведь незначительное напряжение в коллективе — невысокая плата за вклад этого человека в успех компании.
- ◆ Попытаетесь объяснить ему, что ему нужно изменить в своем поведении.
- ◆ Уволите его, чтобы сохранить мирную обстановку в коллективе.

---

Вы стоите перед выбором: задержаться на работе и пропустить футбольный матч с участием сына или же рискнуть упустить крупную сделку. Как вы поступите?

- ◆ Закончите работу, сколько бы времени это ни заняло, а затем посвятите оставшееся время семье.
- ◆ Пойдете на футбольный матч и понадеетесь на удачу.

---

Подчиненный спрашивает, не согласитесь ли вы оплатить его обучение в вечерней школе. Что вы ответите?

- ◆ Согласитесь, но только те курсы, которые непосредственно связаны с вашим бизнесом.
- ◆ Согласитесь, но только в обмен на обязательство со стороны этого подчиненного проработать в вашей компании по меньшей мере год после окончания курсов.
- ◆ Согласитесь без всяких оговорок исходя из того, что повышение квалификации подчиненного пойдет на пользу делу.

---

Вы формируете пакет вознаграждений для руководителей высшего звена. Какого принципа вы будете придерживаться?

- ◆ Будете стремиться поощрить индивидуальный вклад и результаты.
  - ◆ Будете стремиться поощрить работу в команде и эффективность на уровне компании в целом.
-

### Вопросник для определения ценностей

Выберите три фактора, которые играют самую важную роль в вашем бизнесе.

- ◆ Максимизация прибыли
- ◆ Удовлетворенность персонала
- ◆ Высокое качество продукции
- ◆ Господство на рынке(ах)
- ◆ Удовлетворенность клиентов
- ◆ Продвижение новых технологий
- ◆ Поддержание долгосрочного роста
- ◆ Защита окружающей среды
- ◆ Соблюдение этических стандартов
- ◆ Развитие персонала
- ◆ Обеспечение безопасности на рабочем месте
- ◆ Конкурентные преимущества

*Форма 3.10. Проанализируйте свои ответы на гипотетические ситуации, описанные в данной форме, чтобы определить свои базовые ценности.*

### Формулирование видения

Видение — это короткая фраза или предложение, которая описывает конечную цель вашего бизнеса. Сравните следующие понятия.

- ✓ Миссия описывает, кто вы и чего хотите добиться.
- ✓ Цели и задачи — это критерии, помогающие вам добиться желаемого результата.
- ✓ Ценности напоминают вам, почему вы занимаетесь этим бизнесом.
- ✓ Видение выражает, говоря простым языком, чего вы намереваетесь добиться в бизнесе. В нем перечислены самые важные причины, по которым вы занимаетесь бизнесом; намерения, которые останутся, даже когда под влиянием постоянно меняющегося мира изменятся ваши стратегии, тактики — и даже товары или услуги.



В качестве примера вернитесь к рис. 3.5, где перечислены ценности молодого предпринимателя. Миссия его компании звучит следующим образом.

Создать Интернет-сообщество, где бы встречались креативные народные художники со всего мира и коллекционеры — от новичков до профессионалов.

Его видение.

Поддерживать народное искусство во всем мире с помощью возможностей Интернета.





В форме 3.12 приведены различные примеры видения. Прочтите и отметьте те, которые больше всего вам понравились — в процессе написания собственного видения вы можете использовать их как образец.



Напишите видение своей компании (до 25 слов). Используйте понравившиеся вам примеры из формы 3.12 в качестве отправной точки, а затем запишите окончательный вариант в форму 3.13 на CD-ROM. В бизнес-плане видение появляется в разделе “Обзор компании”.

Помните, вы должны гордиться своим видением. Распечатайте его и раздайте копии всем, с кем вы работаете. Повесьте копию в своем кабинете на видном месте, еще одну вложите в записную книжку. Подумайте о том, чтобы включить видение в рекламный буклет или фирменный бланк вашей компании, чтобы напоминать каждому причины, по которым вы занимаетесь данным бизнесом.

## *Пришло время применить ваши принципы на практике*

В последние годы особое значение в деловом мире приобретают *принципы бизнеса*.

Компании, которых интересует только прибыль, существовали, существуют и будут существовать всегда. Но все больше и больше компаний осознают, что сильные ценности способствуют развитию сильного бизнеса, и учитывают это при подготовке бизнес-плана.

Посмотрите на вашу миссию, видение и ценности и подумайте о социальной ответственности вашей компании — перед сотрудниками, клиентами, отраслью и обществом в целом. В бизнес-плане сделайте упор на то, какие ваши ценности и что они значат для всех, кто взаимодействует с вашим бизнесом.

Например, вы можете отнестись к своим ценностям с доверием, преданностью, честностью и этикой, а затем создать план, чтобы применять эти принципы на деле, как только в этом возникает необходимость. Для этого следуйте приведенным ниже рекомендациям.

1. Всякий раз, когда возникает трудная ситуация, проанализируйте доступные вам варианты действий с точки зрения ваших ценностей.
2. Проанализируйте последствия каждого варианта действий с точки зрения того, кому он принесет пользу, а кому навредит.
3. Будьте честными и объективными.
4. Когда вы удостоверитесь, что ваша реакция на трудную ситуацию согласуется с вашими ценностями, действуйте.

Когда вы знаете свои ценности и следуете им в трудной ситуации, это обеспечивает прочную платформу для дальнейшего развития вашего бизнеса.

Теперь вы знаете, как на практике применить свои принципы.

## Формы на CD-ROM

Следующие формы, приведенные на CD-ROM, помогут вам установить основные правила вашего бизнеса.

Форма 3.1	Базовая модель определения бизнеса	Данные вопросы помогут вам определить, каким бизнесом вы на самом деле занимаетесь
Форма 3.2	Вопросник для формулирования миссии компании	Вопросы, призванные навести вас на мысли о миссии вашей компании
Форма 3.3	Модель миссии компании	Форма, которая призвана помочь вам объединить имеющиеся идеи в миссию компании
Форма 3.4	Примеры миссий из реального мира	Реальные миссии различных компаний
Форма 3.5	Наша миссия	Форма, где вы можете записать окончательный вариант миссии своей компании
Форма 3.6	Блок-схема целей и задач	Форма, помогающая сформулировать цели и задачи на основе вашей миссии
Форма 3.7	Цели и задачи по методу ДСУИ	Форма, позволяющая сформулировать цели и задачи на основе того, чего вы хотите добиться, что сохранить и устранить, и чего избежать
Форма 3.8	Перечень типичных целей бизнеса	Перечень самых типичных целей, которые ставят перед собой компании
Форма 3.9	Наши ключевые цели	Форма, куда вы должны записать свои цели
Форма 3.10	Вопросник для определения ценностей	Ситуации, призванные помочь вам выявить ваши базовые ценности
Форма 3.11	Наши ценности	Форма, куда вы должны записать свои ценности
Форма 3.12	Примеры видения различных компаний	Примеры различных видений (отметьте те, которые вам больше всего понравились)
Форма 3.13	Наше видение	Форма, куда вы должны записать свое видение

## Часть II

# Разработка компонентов бизнес-плана

The 5th Wave

Рич Теннант



"Я составляю устав корпорации. Как правильно пишется слово "гильотина"?"