

IDŹ DO:

- Spis treści
- Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- Katalog online
- Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- Zamów informacje o nowościach
- Zamów cennik

CZYTELNIA:

- Fragmenty książek online

+ do koszyka

do przechowania

BESTSELLER

NOWOŚĆ

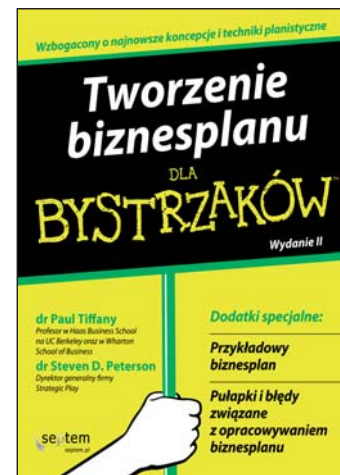
Helion Wydawnictwo

Wydawnictwo Helion
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. 032 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl

e-mail: septem@septem.pl
redakcja: redakcja@septem.pl
informacje: o.księgarni.septem.pl

Tworzenie biznesplanu dla bystrzaków

Autor: Paul Tiffany, Steven D. Peterson
Tłumaczenie: Bartosz Sałbut
ISBN: 978-83-246-2035-7
Tytuł oryginału: [Business Plans For Dummies](#)
Format: 180x235, stron: 416



Planowanie sukcesu

Biznesplan to często niedoceniane, a przecież naprawdę potężne narzędzie, dzięki któremu działania Twojej firmy nabiorą tempa i rozmachu, pozwalając Ci obrać kurs wprost na sukces. Ten dokument to precyzyjny schemat działań, wymagający od Ciebie wyznaczenia celów oraz wskazania działań, które zamierzasz podjąć, aby te cele osiągnąć.

Niniejsza książka przeprowadzi Cię krok po kroku przez proces tworzenia biznesplanu. Dzięki pracy, jaką włożysz w jego tworzenie, dowiesz się o swojej firmie tego, czego nigdy wcześniej nie udało Ci się dostrzec, a co pomoże Ci pokonać rynkowych konkurentów. Kieruj się radami specjalistów i przeprowadź dokładną identyfikację swoich mocnych i słabych stron, posiadanych zasobów, słabości i siły.

- Dokładna analiza otoczenia biznesowego oraz rynku.
- Zdobywanie wiedzy o zachowaniach i potrzebach klientów.
- Orientowanie się we wszelkich szczegółach finansowych.
- Ocena perspektyw Twojej firmy i monitorowanie konkurencji.
- Zasady stosowania biznesplanu w praktyce.

Ponadto znajdziesz tu dekalogi: 10 sygnałów, że Twój biznesplan wymaga odświeżenia, 10 pytań dotyczących Twojego biznesplanu

DODATKI SPECJALNE:

- Przykładowy biznesplan
- Pułapki i błędy związane z opracowywaniem biznesplanu

Spis treści

.....	
0 autorach	11
Podziękowania od autorów	13
Wprowadzenie	15
O książce	16
Konwencje zastosowane w książce	16
Czego nie czytać	17
Naiwne założenia	17
Jak podzielona jest książka	18
Część I: Wiedzieć, dokąd się zmierza	18
Część II: Charakterystyka rynku	18
Część III: Ocena perspektyw Twojej firmy	18
Część IV: Spojrzeć w przyszłość	19
Część V: Zastosować biznesplan w praktyce	19
Część VI: Dekalogi	19
Ikony wykorzystane w książce	20
Co dalej	20
 Część I: Wiedzieć, dokąd się zmierza	21
Rozdział 1: Przygotowania do opracowywania biznesplanu	23
Wskazanie przydatnych zasobów planistycznych	23
Ta księgarnia tuż za rogiem	24
Surfowanie po sieci	25
Instalowanie oprogramowania do tworzenia biznesplanu	27
Pomoc profesjonalisty	27
Wsparcie przyjaciół zawsze w cenie	28
Dobór uczestników procesu planowania	29
Wyznaczanie podstawowych zasad	29
Delegowanie zadań	30
Sporządzenie dokumentu na piśmie	32
Streszczenie	33
Zarys firmy	33
Otoczenie biznesowe	34

Charakterystyka firmy	34
Strategia	35
Analiza finansowa	35
Plan działania	36
Rozdział 2: Znaczenie biznesplanu	37
Precyzowanie pomysłu na biznes	38
Spójrz przed siebie	39
Spójrz za siebie	39
Rozejrzyj się wokół siebie	40
Pierwszy krok	41
Plan też trzeba zaplanować	42
Planowanie — nauka czy sztuka?	42
Planowanie a taktyka	43
Dlaczego planowanie jest tak ważne?	44
Pamiętaj o czytelnikach	45
Fundusze typu venture capital oraz anioły biznesu	46
Bankowcy i inne źródła wsparcia finansowego	49
Rozdział 3: Obieranie właściwego kierunku	51
Dlaczego wartości są tak ważne?	52
Trudne decyzje	52
Etyka i przepisy prawa w praktyce	53
Nie daj się złapać z opuszczoną gardą	54
Posiadanie deklaracji wartości jest wartością samą w sobie	55
Precyzowanie wartości wyznawanych w Twojej firmie	56
Skup się na już zdefiniowanych zasadach i przekonaniach	58
Formułowanie deklaracji wartości	61
Wartości — i co dalej?	62
Wyznaczanie wizji organizacji	63
Rozdział 4: Wyznaczanie właściwego kursu	67
Opracowywanie misji Twojej organizacji	67
Pierwsze kroki	68
Jak opisać firmę w maksymalnie 50 słowach	70
Cele ogólne i cele szczegółowe	71
Po co to wszystko?	72
Cele ogólne a cele szczegółowe	73
Wydajność a skuteczność	75
To jest Twój interes — wyznaczanie celów ogólnych i szczegółowych	76
Wyznaczanie celów ogólnych	76
Wyznaczanie celów szczegółowych	77
Powiązanie celów ogólnych i szczegółowych z misją organizacji	78
Unikanie pułapek związanych z tworzeniem biznesplanu	80
Czas jest bardzo ważnym czynnikiem	81

Część 11: Charakterystyka rynku83**Rozdział 5: Analiza otoczenia biznesowego85**

Czym się tak naprawdę zajmujesz?	86
Analiza własnej branży	87
Wzmacnianie struktury	89
Analiza rynków	91
Pamiętaj o relacjach z innymi	93
Finanse	94
Dane pomocnicze	96
Identyfikowanie kluczowych czynników sukcesu	98
Nowe technologie	99
Działalność operacyjna	99
Zatrudnianie ludzi	99
Organizacja pracy	100
Jakość usług	100
Odpowiednia lokalizacja	100
Marketing	101
Dystrybucja	101
Dostosowywanie się do wymogów regulacyjnych	101
Przygotowanie na szanse i zagrożenia	102
Gdy możesz cieszyć się spokojną wodą	102
Gdy na horyzoncie zbierają się ciemne chmury	104

Rozdział 6: Rozbieranie rynku na części pierwsze 107

Dzielenie klientów na grupy	108
Definiowanie segmentów rynku	110
Kto kupuje?	111
Co kupuje?	115
Dlaczego kupuje?	119
Właściwe definiowanie segmentów	122
Czy segment jest właściwych rozmiarów?	122
Czy można zidentyfikować klientów?	124
Czy można dotrzeć do rynku?	125
Nastawienie na rynek	126
Analiza rynku	126
Definiowanie typów osobowości	128

Rozdział 7: Poznawanie swoich klientów 129

Uważne obserwowanie ogólnej sytuacji	129
Zdobywanie wiedzy na temat klientów	132
Definiowanie dobrego klienta	132
Postępowanie ze złymi klientami	133
Obserwowanie klienteli konkurencji	134

Poznanie zachowań klientów	135
Zrozumienie potrzeb klientów	135
Identyfikacja motywacji klienta	136
Zrozumienie procesu dokonywania wyboru	138
Postrzeganie to rzeczywistość	138
Uruchomienie pięciu etapów przyjmowania produktu	139
Lepsza obsługa klientów	140
Przyjrzyć się klientom	140
Budowanie lojalności	141
Przypadek specjalny — klient biznesowy	142
Pośrednie zaspokajanie popytu	143
Podejmowanie decyzji jako proces sformalizowany	143
Poznać siły, z którymi trzeba się liczyć	144
Rozdział 8: Analiza otoczenia konkurencyjnego	147
Zrozumienie wartości konkurentów	148
Identyfikowanie prawdziwych konkurentów	150
Identyfikowanie konkurentów	
na podstawie wyborów dokonywanych przez klientów	151
Użytkowanie produktów a konkurencja	154
Identyfikowanie grup strategicznych	155
Przyszli konkurenci	158
Monitorowanie działań konkurentów	160
Określanie potencjału firm konkurencyjnych	160
Ocena strategii konkurentów	162
Przewidywanie przyszłych działań konkurentów	163
Określanie celów, do których zmierzają konkurenci	164
Identyfikowanie założeń formułowanych przez konkurencję	165
Walka o zwycięstwo	166
Porządkowanie faktów i danych liczbowych	167
Wybieraj odpowiednie potyczki	169
 Część III: Ocena perspektyw Twojej firmy	 171
Rozdział 9: Ocena sytuacji bieżącej	173
Analiza sytuacyjna	174
Identyfikowanie mocnych i słabych punktów	175
Punkty odniesienia	175
Identyfikowanie możliwości i zasobów	177
Monitorowanie kluczowych czynników sukcesu	187
Analiza sytuacji firmy w trzech wymiarach	189
Rzut oka na konkurencję	189
Analiza SWOT	190

Rozdział 10: Zarabianie pieniędzy na tym, w czym jest się najlepszym	193
Definiowanie tego, w czym jesteś najlepszy	194
Poszczególne ogniwa łańcucha wartości	195
Wykuwanie łańcucha wartości	197
Tworzenie propozycji wartości	199
Tworzenie modelu biznesowego	200
Gdzie są te pieniądze?	200
Kolejny ważny czynnik — czas	201
Tworzenie skutecznego modelu biznesowego	203
Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej	204
Podstawowe kompetencje	206
Utrzymywanie przewag konkurencyjnych w długim okresie	207
Alokowanie zasobów	209
Rozdział 11: Orientowanie się w szczegółach finansowych	211
Interpretacja rachunku zysków i strat	212
Generowanie przychodów	213
Obliczanie kosztów	214
Zyski	215
Interpretacja bilansu	216
Aktywa	217
Pasywa	220
Interpretacja rachunku przepływów pieniężnych	221
Obracanie pieniędzmi — przypływy i odpływy gotówkowe	222
Zmiany stanu środków pieniężnych	225
Analiza wskaźników finansowych	227
Regulowanie zobowiązań krótkoterminowych	228
Regulowanie zobowiązań długoterminowych	230
Relatywna rentowność firmy	231
Rozdział 12: Prognozowanie i budżetowanie	235
Opracowywanie prognoz finansowych	236
Rachunek zysków i strat proforma	238
Szacunki dotyczące bilansu	243
Prognozowanie przepływów pieniężnych	248
Analiza alternatywnych prognoz finansowych	248
Analiza z wykorzystaniem modelu DuPonta	249
Analiza „a gdyby”	251
Tworzenie budżetu	251
Z czego składa się budżet	252
Opracowywanie budżetu	254

Część IV: Spojrzeć w przyszłość 259

Rozdział 13: Zarządzanie niepewnością261

Wskazywanie obszarów zmiany	262
Trendy gospodarcze	263
Trendy polityczne	267
Trendy kulturowe	269
Trendy technologiczne	271
Przewidywanie zmian	274
Prognozowanie trendów	275
Tworzenie scenariuszy	277
Planowanie zabezpieczeń	278
Przygotowanie na przyszłe zmiany	279

Rozdział 14: Myślenie strategiczne283

Stosowanie strategii standardowych	284
Przywództwo kosztowe	285
Wyróżnianie się z tłumu	289
Koncentracja na koncentracji	294
Zmiana zakresu działalności	296
Można robić wszystko albo tylko jedną rzecz	297
Outsourcing i offshoring	299
Przewodzenie i naśladowanie	300
Strategie lidera rynku	301
Strategie naśladowców	302
Tworzenie strategii na miarę własnych potrzeb	303

Rozdział 15: Rozwój305

Oko w oko z cyklem życia produktu	306
Wprowadzenie	307
Wzrost	308
Dojrzałość	308
Spadek	309
Ocena sytuacji bieżącej	310
Poszukiwanie możliwości rozwoju	311
Ten sam produkt, ten sam rynek	315
Nowy rynek lub nowy produkt	317
Nowy produkt, nowy rynek	320
Zarządzanie portfelem produktów	323
Wykorzystywanie strategicznych jednostek biznesowych	323
Mierzyć jak najwyżej	325
Macierz GE	330

Część V: Zastosować biznesplan w praktyce335

Rozdział 16: Kształtowanie organizacji337

Wprowadzanie biznesplanu w życie	338
Budowanie efektywnej struktury organizacyjnej	340
Struktura najprostsza	341
Model funkcjonalny	341
Podział na oddziały	342
Struktura macierzowa	343
Gdzie kucharek sześć...	343
Wybór najlepszego rozwiązania	344
Opracowywanie skutecznych procedur	345

Rozdział 17: Przewodzenie349

Promowanie postawy przywódczej	350
Kształtowanie kompetencji biznesowych	351
Budowanie kultury organizacji	353
Wizja organizacji — ciąg dalszy	355

Część VI: Dekalogi357

Rozdział 18: Dziesięć sygnałów, że Twój biznesplan wymaga odświeżenia359

Zachodzi nagła zmiana celów biznesowych	359
Firma nie osiąga kolejnych celów przewidzianych w biznesplanie	360
Pojawia się nowa technologia	360
Odchodzą ważni klienci	360
Zaostrza się konkurencja	361
Gwałtownie spada popyt na Twoje produkty	361
Przychody maleją, a koszty rosną	362
Spada morale pracowników firmy	362
Nie sprawdzają się kluczowe prognozy finansowe	362
Firma zbyt szybko się rozwija	363

Rozdział 19: Dziesięć pytań dotyczących Twojego biznesplanu365

Czy Twoje cele są zgodne z misją organizacji?	365
Czy możesz wskazać najważniejsze możliwości i szanse, jakie przed Tobą stoją?	366
Czy jesteś przygotowany na zagrożenia?	366
Co wiesz o swoich klientach?	367
Czy potrafisz śledzić poczynania swoich konkurentów?	367
Czy znasz swoje słabe i mocne punkty?	367
Czy Twoja strategia ma sens?	368
Czy Twoje dane liczbowe są wiarygodne?	368
Czy naprawdę jesteś gotów na zmiany?	369
Czy Twój biznesplan jest zwięzły i aktualny?	369

Rozdział 20: Dziesięć pułapek i błędów związanych z opracowywaniem biznesplanu371

Brak jakiegokolwiek biznesplanu	371
Ignorowanie wizji organizacji i jej wartości	372
Odgadywanie oczekiwań klientów	372
Niedoceniać konkurencji	372
Ignorowanie mocnych punktów firmy	373
Mylenie budżetu z biznesplanem	373
Uciekanie od rozsądnego ryzyka	374
Dopuszczenie do sytuacji, w której jedna osoba zdominuje proces planistyczny	374
Obawianie się zmian	375
Zaniechanie motywowania i nagradzania	375

Dodatek A: Przykładowy biznesplan 377

Skorowidz401

Rozdział 4

Wyznaczanie właściwego kursu

.....

W tym rozdziale:

- ▶ Opracowywanie misji organizacji.
 - ▶ Integrowanie misji z celami strategicznymi firmy.
 - ▶ Różnica między wydajnością a skutecznością.
 - ▶ Wyznaczanie sensownych celów biznesowych.
-

Prawdopodobnie masz dosyć precyzyjnie sformułowaną wizję swojej firmy w przyszłości. Co zrobić, żeby urzeczywistnić te marzenia? Na początek musisz zdefiniować działalność, którą Twoja firma zamierza podjąć, cele, które należy osiągnąć, oraz metody kontrolowania czynionych postępów.

W tym rozdziale pomożemy Ci sporządzić krótki opis Twojej firmy oraz jej działalności, będziemy Cię również wspierać w przekładaniu Twoich oczekiwań na gotową misję organizacji. Omówimy zagadnienie celów biznesowych i pokażemy Ci, w jaki sposób można mierzyć za ich pomocą osiągane rezultaty. Pomożemy Ci również wyznaczyć te cele oraz wykorzystywać je do poprawy wydajności i skuteczności Twojej firmy.

Opracowywanie misji Twojej organizacji

Misja organizacji zyskała ostatnio na wartości i popularności. Wielu z nas pamięta jeszcze czasy, kiedy misja organizacji wisiała sobie zakurzona na jakiejś tablicy ściennej i pamiętali o niej tylko ludzie, którzy ją napisali. Czasy się jednak zmieniają.

Dziś coraz więcej firm umieszcza swoją misję w takim miejscu, aby była dla wszystkich doskonale widoczna. Firma Whole Foods, amerykańska sieć sklepów ze zdrową żywnością, umieszcza treść swojej misji na frontowej ścianie swoich sklepów. Niektóre firmy umieszczają ten komunikat w swoich materiałach promocyjnych, a czasem nawet w nagłówkach papieru listowego. Misje wielu organizacji można również znaleźć na ich stronach internetowych.

Wystarczy wpisać w wyszukiwarkę nazwę interesującej Cię firmy i słowo „misja”, a najprawdopodobniej znajdziesz to, czego szukasz. Nasza ulubiona lokalna orkiestra, Cotati Philharmonic, dumnie zamieszcza swoją misję na kopertach wykorzystywanych w trakcie zbiórki pieniędzy — misja ta brzmi: „Tworzyć i udostępniać wszystkim piękno muzyki”. Któż nie chciałby wesprzeć tak szlachetnego celu?

Firmy coraz częściej dochodzą do wniosku, że misja może być potężnym narzędziem komunikowania członkom organizacji i osobom spoza niej celu, w jakim firma działa. Misja określa to, kim jesteś i czym się zajmujesz.

Aby misja organizacji była narzędziem skutecznym, powinna:

- ✓ kłaść nacisk na działalność Twojej firmy, w tym na obsługiwane rynki (także w ujęciu geograficznym) oraz oferowane przez Ciebie produkty i usługi,
- ✓ podkreślać elementy, które odróżniają Twoją firmę od wszystkich jej konkurentów,
- ✓ wspominać o większych sukcesach, które zamierzasz osiągnąć w nadchodzących latach,
- ✓ przekazywać odbiorcom odpowiedni komunikat w jasnej, zwięzłej, pouczającej i interesującej formie (odrobina kreatywności na pewno nie zaszkodzi).

Pierwsze kroki

Misja organizacji nie musi być długim tekstem. Tak naprawdę im jest krótsza, tym lepsza. Niemniej jednak opracowanie misji może wydawać się zadaniem wymagającym niesamowitego wysiłku — Mount Everest wśród wszystkich czynności związanych z tworzeniem biznesplanu. Problem polega na tym, że misja to kilka zdań, które muszą przekazywać naprawdę ważną treść. Poza tym aby sformułować misję, musisz zadać sobie kilka fundamentalnych pytań, a następnie znaleźć na nie satysfakcjonujące odpowiedzi. Pamiętaj również, że misja Twojej organizacji powinna stanowić odzwierciedlenie zasad sformułowanych w wizji organizacji (porównaj rozdział 3.).

Trochę drobnych przygotowań może jednak spowodować, że zadanie to stanie się znacznie łatwiejsze. Zanim zabierzesz się do pracy nad misją Twojej organizacji, poszukaj odpowiedzi na kilka podstawowych pytań. Nie przejmuj się, jeśli Twoje odpowiedzi będą na tym etapie raczej ogólne. Na razie interesują Cię tylko podstawy. Zastanów się nad swoimi celami oraz nad działaniami konkurencji, a następnie odpowiedz na następujące pytania:

- ✓ Jakich klientów lub grupy klientów zamierzasz obsługiwać?
- ✓ Jakie produkty lub usługi zamierzasz oferować?
- ✓ Jakie potrzeby chcesz zaspokajać?
- ✓ Czym będą różnić się Twoje produkty od produktów oferowanych przez konkurencję?
- ✓ Jakie dodatkowe korzyści możesz zaoferować klientom, którzy wybiorą Ciebie zamiast Twoich konkurentów?
- ✓ Kiedy, według Twoich oczekiwań, odpowiedzi na powyższe pytania ulegną zmianie?

Można zatem powiedzieć, że misja organizacji stanowi odpowiedź na jedno podstawowe pytanie:

Czym się zajmujesz?

Potrzebujesz pomocy? Powinieneś skorzystać ze wsparcia wszystkich menedżerów, którzy dysponują wiedzą na temat różnych aspektów działalności Twojej firmy. Aby rozpocząć pracę nad sformułowaniem misji organizacji, należy podjąć następujące kroki:

1. **Zbierz niewielki zespół, którego członkowie będą pochodzić ze wszystkich większych obszarów funkcjonalnych Twojej firmy.**
Jeśli prowadzisz bardzo małą firmę, skorzystaj z pomocy przyjaciół, byłych współpracowników lub innych bliskich Ci osób.
2. **Poproś członków zespołu, aby przed pierwszym spotkaniem postarali się sformułować własne odpowiedzi na przedstawione powyżej podstawowe pytania.**
3. **Ponownie zastanów się nad powodami, dla których w ogóle chcesz opracowywać misję organizacji. Przypomnij sobie również, jakie informacje misja powinna zawierać.**
4. **Zaplanuj kilka spotkań w nieformalnej atmosferze, podczas których członkowie zespołu mogliby przedstawiać własne pomysły i opinie, a następnie zacząć wypracowywać wspólne stanowisko.**
5. **Sporządź i zweryfikuj misję Twojej organizacji. Zaplanuj tyle formalnych spotkań, ile trzeba, aby wszyscy byli zadowoleni z końcowego rezultatu prac.**

Dobrze sformułowana misja organizacji jest jasna, zwięzła i zrozumiała. Powinna być również charakterystyczna (odróżniać się od misji firm konkurencyjnych) i aktualna (odzwierciedlać bieżącą sytuację firmy).

Jak opisać firmę w maksymalnie 50 słowach

Misja Twojej organizacji musi w sposób przekonujący opisywać działalność firmy. Czasami mówi się w tym kontekście o tworzeniu *namacalnego obrazu* organizacji. Dobrze, skupmy się zatem na pierwszym zdaniu:

*Nasze gadżety oferują ludziom wyjątkową wartość,
gdziekolwiek by Ci ludzie nie byli.*

Całkiem nieźle. Takie stwierdzenie wspomina o odróżnianiu się oraz o kwestiach geograficznych. Przed nami jednak jeszcze sporo pracy. Aby Twoja misja organizacji celniej i jaśniej opisywała działalność firmy, jej osiągnięcia i możliwości, proponujemy następujące rozbudowanie powyższego stwierdzenia:

*Oferujemy najwyższej jakości gadżety o niepowtarzalnej
wartości wszystkim uczestnikom globalnego rynku gadżetów.
Dzięki tej ofercie nasi klienci będą mogli zostać liderami we własnych branżach.*

Taki tekst informuje o tym, czym firma się zajmuje (dostarcza najwyższej jakości gadżety), do kogo kieruje swoją ofertę (uczestnicy globalnego rynku gadżetów) oraz co ją odróżnia od konkurentów (niepowtarzalna wartość, dzięki której klienci firmy będą mogli zostać liderami w swoich branżach). Misja ta niesie ze sobą również więcej energii, w związku z czym jest bardziej przekonująca niż jej poprzednia wersja.



W jaki sposób inne firmy radzą sobie z przygotowywaniem zwięzłych tekstów misji? Oto kilka ciekawych i przydatnych przykładów:

Otis Elevator (*wiodący producent wind*): Naszą misją jest dostarczyć każdemu klientowi środków do przenoszenia ludzi i przedmiotów w górę, na dół i na boki, na krótkie dystanse, gwarantując niezawodność, której nie może zaoferować żadna inna firma na świecie.

Keystrokes Word Processing (*mała firma świadcząca usługi biurowe*): Naszą misją jest świadczenie szybkich i perfekcyjnych usług w zakresie przetwarzania tekstu i grafiki komputerowej. Chcemy wypracować sobie na lokalnym rynku opinię ekspertów w zakresie przetwarzania tekstów dla małych i dużych klientów.

Saturn, General Motors (*producent samochodów*): Oferować klientom samochody zaprojektowane i wyprodukowane w Stanach Zjednoczonych, należące do światowej czołówki pod względem jakości wykonania, poziomowi kosztów oraz zadowolenia klientów. Zamierzamy osiągnąć ten cel poprzez integrowanie ludzi, rozwiązań technologicznych oraz systemów biznesowych, a także wymianę wiedzy, technologii i doświadczeń z innymi jednostkami koncernu General Motors.

Whole Foods Market (*sieć sklepów ze zdrową żywnością*): Whole Foods Market jest w pełni zaangażowana w realizację swojej misji: sprzedajemy jedynie starannie dobrane produkty, nieustannie dbamy o zapewnienie jak najwyższych standardów jakości, wspieramy również zrównoważone i naturalne rolnictwo. Wierzimy we wzajemną zależność łańcucha pokarmowego, człowieka i Matki Ziemi — wszystkie te elementy mogą współistnieć ze sobą w idealnej symbiozie.

Amerykański Czerwony Krzyż (*część międzynarodowej organizacji humanitarnej*): Misją Amerykańskiego Czerwonego Krzyża jest poprawiać jakość ludzkiego życia, wzmacniać dążenia do samowystarczalności i troski o innych ludzi, pomagać ludziom unikać sytuacji kryzysowych, przygotowywać się na nie i radzić sobie z nimi.

San Diego Zoo (*ogród zoologiczny znany na całym świecie*): Zoological Society of San Diego jest organizacją opiekuńczą, edukacyjną i rekreacyjną, aktywnie zaangażowaną w sprawy rozmnażania, ochrony i prezentowania ludziom zwierząt, roślin oraz ich naturalnego środowiska.

Palm, Inc. (*producent handheldów*): Naszą misją jest usprawniać życie ludzi i firm, dając im możliwość korzystania z informacji, komunikacji i rozrywki w dowolnym miejscu i dowolnym czasie. Palm dostarcza ludziom łatwe w obsłudze urządzenia i na bieżąco śledzi potrzeby swoich klientów.

Cele ogólne i cele szczegółowe

Sporządzenie misji organizacji to ogromny krok naprzód — definiując swoją działalność, wyznaczasz jednocześnie główny sens funkcjonowania firmy. Definicja ta to jednak tylko pierwszy krok na długiej drodze. Kiedy Stany Zjednoczone postanowiły wysłać człowieka na Księżyc, sformułowanie misji tego przedsięwzięcia było tą łatwiejszą częścią zadania. Najtrudniej było krok po kroku określić, w jaki sposób bezpiecznie umieścić kosmonautów na Księżycu. Trzeba było sformułować ogólne i szczegółowe cele tego projektu.

Nie trzeba planować lotu na Księżyc, aby zdawać sobie sprawę z tego, jak ważne są cele ogólne i szczegółowe. Jeśli kiedykolwiek planowałeś wakacyjny wyjazd samochodem, doskonale wiesz, że najpierw trzeba wybrać cel podróży (co często bywa bolesne, ponieważ Ty chciałbyś jechać w góry, a Twoje dzieci chcą jechać nad morze), a następnie taką trasę, aby jeszcze po drodze zobaczyć coś ciekawego. Cele ogólne i szczegółowe są również ważnym elementem prac nad biznesplanem.

Misja „Mini” zakończona powodzeniem

Może Ci się wydawać, że misja to tekst wykorzystywany w celu sformułowania bardziej precyzyjnej charakterystyki firmy. Tymczasem można się nią równie skutecznie posłużyć w przypadku pojedynczych grup produktów. Najlepsze misje tego rodzaju nie tylko opisują sam produkt oraz oferowane przez niego korzyści, lecz również nawiązują do wizerunku tego produktu. Przeczytaj poniższy tekst opracowany w MINI Cooper USA, amerykańskim oddziale koncernu BMW będącym dystrybutorem najbardziej urokliwych samochodów, jakie można spotkać na drogach. Tekst ten zawiera w sobie zarówno misję, jak i przesłanie marketingowe.

W MINI wierzymy, że czasem trzeba się namęczyć, a czasem trzeba iść na skróty. Wierzymy, że biały, kontrastujący z pozostałą częścią karoserii dach jest doskonałym płótnem, na którym można wyobrazić sobie dosłownie wszystko. Wierzymy w celowość jazd testowych przekraczających granice kolejnych stanów, w wywoływanie uśmiechu na twarzach ludzi, którzy widzą nasze nadjeżdżające samochody, oraz w urok małych, lecz potężnych aut. Najważniejsze jest jednak to, że, naszym zdaniem, charakterystyczny wizerunek MINI nie musi podobać się każdemu — dążymy jednak do tego, aby każdy, kogo ten samochód zauroczy, mógł sobie na niego pozwolić. Właśnie dlatego ceny samochodów MINI Cooper i MINI Cooper S są tak przystępne.

Zdajemy sobie sprawę z tego, że chciałbyś przejść już do zasadniczej fazy tworzenia biznesplanu. Daj nam jednak jeszcze kilka chwil, abyśmy mogli przekazać Ci trochę istotnej wiedzy na temat wyznaczania celów ogólnych i szczegółowych.

Po co to wszystko?

Po co komu cele? Być może należysz do tej grupy ludzi, którzy wybierając się na wycieczkę, tankują samochód do pełna, podjeżdżają po gotówkę do bankomatu, a potem rzucają monetą i na tej podstawie decydują, w którą stronę się udać. Po co marnować czas na zmaganie się z mapą, skoro zależy Ci jedynie na zwykłej przejażdżce? Być może w przypadku krótkich wypadów za miasto taka strategia się sprawdza, jednak firma, która nie wyznaczy sobie celów biznesowych, może ponieść poważne konsekwencje swojego zaniechania.

Pamiętasz tę błyskotliwą wymianę zdań między Alicją i Kotem-Dziwakiem z Cheshire z powieści Lewisa Carrolla *Alicja w Krainie Czarów*?

Czy nie mógłby pan mnie poinformować, którędy powinienam pójść?
— mówiła dalej.

To zależy w dużej mierze od tego, dokąd pragnęłabyś zajść — odparł Kot-Dziwak.

Właściwie wszystko mi jedno.

W takim razie również wszystko jedno, którądy pójdziesz¹.

Jeśli Twoja firma nie ma celów, do których zmierza, tak naprawdę nie wiesz, jakie działania powinieneś podejmować. Będziesz dokładnie tak samo zagubiony jak Alicja w Krainie Czarów.



Jeśli stojące przed Twoją firmą szanse na sukces są tak duże i tak oczywiste, że nie musisz definiować konkretnych działań, można powiedzieć, że wygrałeś los na loterii. Jest jednak dużo bardziej prawdopodobne, że co chwila będziesz stawał na kolejnym niebezpiecznym rozdrożu i tylko dokładne planowanie własnych działań może uchronić Cię przed popełnianiem błędów. Zwróć uwagę na poniższe przykłady:

- ✓ Kryzys amerykańskich instytucji pożyczkowo-kredytowych z 1989 roku, który kosztował amerykańskich podatników niemal 200 miliardów dolarów, był skutkiem braku odpowiednich celów finansowych w całej tej branży.
- ✓ Nieudane premiery rynkowe pewnych cieszących się nie najlepszą opinią produktów również przypisywano wielkim wpadkom planistycznym — dobrym przykładem może być Ford Edsel z lat 50. XX wieku oraz napój New Coke z lat 80.

Niewyznaczanie celów ogólnych i szczegółowych doprowadziło do chaosu finansowego, a nieznaną docelową grupę klientów, konkurentów oraz sposobu realizacji misji organizacji skutkowało olbrzymimi porażkami produktów. Wyznaczanie celów ogólnych i szczegółowych jest bardzo ważną polisą ubezpieczeniową Twojej firmy — daje Ci szansę zaplanowania skutecznych działań, a następnie monitorowania postępów prac.

Cele ogólne a cele szczegółowe

Po opracowaniu misji organizacji należy wyznaczyć cele ogólne — one stanowią plan wprowadzania misji w życie. *Cele ogólne* to szeroko zdefiniowane rezultaty biznesowe, która firma chce za wszelką cenę osiągnąć.

Cele ogólne wyrażają zazwyczaj zamierzenia biznesowe firmy, bardzo często formułowane są zatem za pomocą ogólnych stwierdzeń typu: „Osiągnąć pozycję lidera rynku” lub „Oferować klientom produkty i usługi w przystępnej cenie”. W ten sposób można opisać dążenia firmy i jednocześnie nie definiować ich na tyle wąsko, aby ograniczały one kreatywność bądź elastyczność działań.

¹ Lewis Carroll, *Alicja w Krainie Czarów*, tłum. Antoni Marianowicz, Nasza Księgarnia, Warszawa 1993 — przyp. tłum.



Ford Motor Company i rynek chiński

Sto lat temu firma Ford Motor Company opracowała bardzo prostą misję swojej organizacji: „Zdemokratyzujemy świat motoryzacji”. Działania firmy zaczęły rozszerzać się na cały świat i w końcu w 1913 roku Ford sprzedał swój pierwszy samochód w Chinach.

Niestety, zawirowania historyczne początków XX wieku położyły kres dalszym próbom demokratyzacji rynku motoryzacyjnego w tym najludniejszym kraju świata. Nawet dzisiaj Ford nie najlepiej radzi sobie ze sprzedażą swoich samochodów na tym gwałtownie rozwijającym się rynku. Firmie udało się otworzyć tam zaledwie jeden zakład produkcyjny — jest zatem daleko w tyle za swoimi konkurentami, koncernem General Motors i japońską Toyotą.

Ford nadal jednak myśli o realizacji swojej pierwotnej misji na rynku chińskim. Z tego względu w roku 2004 ogłoszono nowy cel strategiczny: podniesienie udziału w rynku i zmniejszenie straty w stosunku do konkurentów. Firma planuje osiągnąć ten cel ogólny dzięki konsekwentnej realizacji kolejnych celów szczegółowych. Jednym z nich jest wybudowanie do 2007 roku drugiego zakładu produkcyjnego w miejscowości Nanjing, położonej niedaleko najszybciej rozwijających się wschodnich prowincji kraju. Kolejnym celem szczegółowym jest siedmio-

krotne zwiększenie wydajności istniejącej już fabryki w Chongqing, zlokalizowanej w zachodniej części Chin.

Realizacji powyższych celów szczegółowych służą konkretne przedsięwzięcia, które mają pomóc Fordowi w nadrobieniu straconego czasu. Zaliczają się do nich między innymi:

- ✓ partnerstwo z godnymi zaufania firmami lokalnymi,
- ✓ wykorzystanie bogatych zasobów kadrowych Chin,
- ✓ rozwijanie kompetencji miejscowych pracowników,
- ✓ wykorzystanie doświadczeń zdobytych w dotychczasowych działaniach na całym świecie.

Jak na razie trudno powiedzieć, czy powyższe cele ogólne i szczegółowe pomogą firmie Ford zdobyć lwią część chińskiego rynku, czy też na dobre go z niego wyprą. Dotychczasowa ostra konkurencja staje się jeszcze bardziej zacięta, ponieważ konkurenci zaczynają ciąć ceny oferowanych przez siebie samochodów. Mimo wszystko jednak na chińskim rynku jest jeszcze mnóstwo miejsca dla Forda. Rynek samochodowy w Chinach przeżywa gwałtowny wzrost, a eksperci spodziewają się, że przez następnych kilkanaście lat powinien rozwijać się w tempie przynajmniej 40 procent rocznie.

Po tym, jak firma wyznaczy sobie cele biznesowe, musi zacząć je realizować, co oznacza konieczność przeznaczenia na ten cel określonych zasobów, na przykład ludzi i pieniędzy. Wyznaczone cele powinny zatem kształtować kolejne decyzje biznesowe, które przez lata będą przyczyniać się do ich osiągnięcia. Cele powinny być nierozdzielalnym ogniwem łączącym misję Twojej organizacji z jej działaniami.

Nie wystarczy jednak wyznaczenie celów ogólnych — musisz się jeszcze zastanowić, jak zamierzasz je realizować. W tym celu wyznacza się *cele szczegółowe*, które precyzyjnie definiują działania, jakie trzeba podjąć, aby cele ogólne mogły zostać osiągnięte. Każdy cel szczegółowy powinien otrzymać

własny numer oraz termin (niewykluczone, że niektóre otrzymają nawet kilkumiesięczne terminy) — dzięki temu łatwiej Ci będzie określić, kiedy powinieneś dany cel szczegółowy osiągnąć.

Cele szczegółowe nie są tworem oderwanym od pozostałych elementów Twojego biznesplanu. Są bezpośrednio związane z misją organizacji, jej wizją oraz deklaracją wartości (porównaj rozdział 3.) — należy je rozpatrywać w kontekście celów ogólnych, ponieważ w przeciwnym razie nie będą miały większego znaczenia.

Weźmy na przykład cel ogólny w postaci: „Podnieść morale pracowników”. Sam w sobie będzie zdecydowanie zbyt ogólny, chyba że zostanie wsparty celami szczegółowymi. A jeśli wyznaczysz sobie cel szczegółowy: „Zmniejszyć w nadchodzącym roku liczbę skarg składanych przez pracowników o 35 procent”, możesz go źle zinterpretować, jeśli nie będziesz go rozpatrywać w kontekście celu ogólnego (jednym ze sposobów osiągnięcia takiego celu szczegółowego jest zwolnić część pracowników, a pozostałą część zastraszyć). Jeśli jednak zestawisz ze sobą cel ogólny i szczegółowy, zaczynają one nabierać swojego właściwego znaczenia.

Jeśli dotychczas nieco inaczej definiowałeś cele ogólne i szczegółowe, nie przejmuj się. Tak naprawdę martwić należy się tylko brakiem jakichkolwiek standardów związanych z biznesplanem. Najważniejsze jest wypracowanie precyzyjnych definicji i konsekwentne posługiwanie się nimi, ponieważ dzięki temu unikniesz niepotrzebnego zamieszania pojęciowego w swojej firmie.

Wydajność a skuteczność

Rozważania na temat celów ogólnych i szczegółowych stanowią doskonałą okazję ku temu, by wspomnieć o kolejnej parze terminów biznesowych, którymi ludzie przerzucają się od wielu lat — chodzi o *wydajność* i *skuteczność*.

Nie ulega wątpliwości, że każdy z nas chciałby pracować skutecznie i wydajnie. *Skuteczność* określa się czasami jako „podejmowanie właściwych działań”, podczas gdy *wydajność* nazywana jest „robieniem czegoś w sposób właściwy”. Ostatecznie uznano, że określenia te można wykorzystać w celu opisania działań przedsiębiorstwa.

Jeśli zastanowimy się nad powyższym znaczeniem słowa „skuteczność” — rozumianego jako podejmowanie właściwych działań — dojdziemy do wniosku, że ma ono wiele wspólnego z wytyczaniem właściwych celów ogólnych. Weźmy na przykład naszą firmę produkującą gadżety. Misja firmy Global Gadżet koncentruje się na dbaniu o klienta i reagowaniu na potrzeby rynku. Jeśli firma chce działać skutecznie, jej kierownictwo musi wyznaczyć

odpowiednie cele ogólne, które zachęcą projektantów i inżynierów do kontaktu z klientami i poznania potrzeb rynkowych jeszcze przed rozpoczęciem prac nad nowymi produktami.

Wydajność — czyli robienie rzeczy we właściwy sposób — dotyczy raczej tego, jak dobrze firma radzi sobie z alokowaniem zasobów przeznaczanych na dążenie do osiągnięcia celów ogólnych. Chcąc działać wydajnie, firma Global Gadżet musi wyznaczyć konkretne cele szczegółowe, dzięki którym jej pracownicy będą mogli dążyć do osiągnięcia celów ogólnych (dbanie o klientów i reagowanie na potrzeby rynku). Jedną z funkcji celów szczegółowych jest odpowiednie dzielenie budżetu badawczego między działania z zakresu projektowania, rozwoju produktu i testów rynkowych. Cechą charakterystyczną wszelkich zasobów jest ich rzadkość, dlatego Global Gadżet nie może pozwolić sobie na ich marnowanie.



Organizacje odnoszące największe sukcesy nie są wyłącznie skuteczne albo wyłącznie wydajne. Najlepsze organizacje potrafią konsekwentnie godzić skuteczność z wydajnością. Poważnie podchodzą do realizacji misji organizacji i starają się wyznaczyć odpowiednie cele ogólne i szczegółowe, dzięki którym osiągają nie tylko wysoką wydajność, ale również wysoką skuteczność.

To jest Twój interes — wyznaczanie celów ogólnych i szczegółowych

Ogólne i szczegółowe cele Twojej firmy stanowią odzwierciedlenie Twoich biznesowych zamierzeń — są zarówno planem, jak i harmonogramem, pomagają Ci dotrzeć tam, dokąd zmierzasz. Innymi słowy, ogólne i szczegółowe cele pomagają Twojej firmie skoncentrować się na bieżących zadaniach i ułatwiają kontrolowanie bieżących postępów prac.

Cele ogólne i cele szczegółowe wyznacza się zatem po to, aby firma mogła funkcjonować skutecznie i wydajnie. Czy istnieje jednak metoda, aby wyznaczać te cele w sposób skuteczny i wydajny? Poniżej przedstawiamy kilka wskazówek.

Wyznaczanie celów ogólnych

Cele ogólne obrazują szeroko pojęte rezultaty działalności, do których firma chce dążyć. Aby rozpocząć wyznaczanie celów ogólnych, postępuj zgodnie z poniższymi wskazówkami:

- ✓ Zastanów się, kogo zaangażować do działań związanych z wyznaczaniem celów ogólnych. Pamiętaj, że cele te leżą u podstaw całej działalności firmy, a zatem każdy jej dział powinien być reprezentowany w procesie ich wyznaczania. Jeśli jesteś samodzielnym przedsiębiorcą, postaraj się znaleźć stałych doradców, którzy będą się z Tobą okresowo spotykać i wspomagać Cię w wyznaczaniu celów ogólnych.
- ✓ Opracuj procedury regularnego weryfikowania celów ogólnych, abyś w przypadku zmian w otoczeniu biznesowym firmy mógł wprowadzić do nich odpowiednie modyfikacje.
- ✓ Wyznaczaj cele ogólne w taki sposób, aby definiowały one podstawowe działania biznesowe Twojej firmy i jednocześnie nie ograniczały jej elastyczności i kreatywności.
- ✓ Zadbaj o to, aby zestawione razem cele ogólne tworzyły skuteczny plan realizacji Twoich biznesowych zamierzeń.
- ✓ Upewnij się, że cele ogólne firmy są blisko związane z jej misją (w poszukiwaniu bardziej szczegółowych informacji na temat misji zajrzyj na początek tego rozdziału, do fragmentu zatytułowanego „Opracowywanie misji Twojej organizacji”).
- ✓ Posługuj się celami ogólnymi, komunikując swoje zamierzenia biznesowe członkom Twojej organizacji oraz osobom spoza niej.

Wyznaczanie celów szczegółowych

Cele szczegółowe, jak sama nazwa wskazuje, uszczegóławiają cele ogólne — stanowią plan ich osiągnięcia.

Powinieneś starać się wyrażać cele szczegółowe w formie liczbowej — ilu nowych klientów chciałbyś pozyskać, ile produktów chciałbyś sprzedać, ile chciałbyś zarobić.

Poniższe wskazówki pozwolą Ci skutecznie rozpocząć proces wyznaczania celów szczegółowych:

- ✓ Określ, kto powinien wziąć udział w wyznaczaniu celów szczegółowych Twojej firmy.
- ✓ Opracuj system monitorowania i weryfikowania celów szczegółowych w całej organizacji.
- ✓ Upewnij się, że wyznaczone cele szczegółowe są osiągalne oraz weryfikowalne, to znaczy, że gdy jest to możliwe, są sformułowane z wykorzystaniem danych liczbowych oraz dat.

- ✓ Wyznaczaj takie cele szczegółowe, których osiągnięcie będzie elementem dążeń do osiągnięcia celów ogólnych.
- ✓ Zadbaj o to, by zestawione ze sobą cele szczegółowe tworzyły plan wydajnego gospodarowania zasobami firmy — pieniędzmi i ludźmi — w celu osiągnięcia jej biznesowych zamierzeń.
- ✓ Rozważ zastosowanie jednej z formalnych metod, jaką jest na przykład zarządzanie przez cele (ZPC). Metoda ta została opracowana z myślą o zaangażowaniu wszystkich członków organizacji w proces wyznaczania, weryfikowania i osiągania celów szczegółowych (więcej informacji na temat ZPC znajdziesz w ramce zatytułowanej „Zarządzanie przez cele”).

Powiązanie celów ogólnych i szczegółowych z misją organizacji

Powtarzamy to już po raz kolejny, ponieważ kwestia ta jest naprawdę bardzo ważna i warto do niej wracać: ogólne i szczegółowe cele Twojej firmy muszą się bezpośrednio łączyć z misją organizacji.

Zarządzanie przez cele

W 1954 roku Peter Drucker, guru zarządzania, opisał nowatorski sposób opracowywania i komunikowania zamierzeń firmy (a zatem jej ogólnych i szczegółowych celów oraz misji). Stwierdził, że należy zaangażować w ten proces wszystkich członków organizacji, którzy powinni mieć udział w realizacji tych zamierzeń. Peter Drucker nadał swojej metodzie konkretną nazwę: *zarządzanie przez cele* (ZPC).

ZPC zaraz po swoim ogłoszeniu odniosło naprawdę duży sukces. W połowie lat 70. XX wieku ponad połowa firm z listy 500 największych magazynu „Fortune” korzystała z tej metody w swoich działaniach. Oczywiście nie wszyscy byli jej zwolennikami. W niektórych firmach narzekano, że stosowanie ZPC wymaga zbyt dużo czasu i wysiłku. Dla innych firm problemem była konieczność prowadzenia dokumentacji związanej ze stosowaniem tej metody. Znalazły się również takie firmy, które uznały koncepcję wspólnego podejmowania decyzji za zbyt dziwną i obcą ich kulturze organizacyjnej.

Jednak w tych firmach, które postanowiły stosować metodę ZPC zgodnie z wszystkimi zasadami sztuki, sprawdziła się ona doskonale i okazała się ważnym narzędziem zarządzania. Jest to proces umożliwiający opracowywanie nowych pomysłów, informowanie o zamierzeniach biznesowych firmy i koncentrowanie energii firmy na wyznaczonych celach ogólnych i szczegółowych. Zarządzanie przez cele jest metodą skuteczną, ponieważ angażuje ludzi do kształtowania przyszłości firmy. Pracownicy bardziej angażują się w kształtowanie przyszłości firmy, ponieważ zależy im na osiągnięciu wyznaczonych celów. Przed rozpoczęciem pracy nad wyznaczaniem ogólnych i szczegółowych celów firmy poświęć kilka godzin na opracowanie strategii, która pozwoliłaby Ci wykorzystać ideę ZPC w Twoich działaniach podejmowanych wspólnie z innymi członkami organizacji.

Bardzo wiele firm do tego stopnia angażuje się w proces wyznaczania celów ogólnych, że zapomina o powiązaniu ich ze swoimi biznesowymi zamierzeniami oraz z wymiernymi celami szczegółowymi. Menedżerowie zaczynają od tego, co najbardziej oczywiste. Przyglądają się zachowaniom swoich pracowników i opracowują takie systemy motywacyjne, które skłonią ludzi do podejmowania właściwych działań we właściwym czasie, a tym samym do osiągnięcia wyznaczonych celów szczegółowych. Okazuje się jednak, że wyznaczane w ten sposób cele są raczej krótkowzroczne i często nie mają zupełnie nic wspólnego z ogólnymi zamierzeniami biznesowymi firmy.



Załóżmy, że firma zajmująca się detaliczną sprzedażą komputerów PC przez internet obserwuje, że jej marża zysku zaczyna się zmniejszać. W odpowiedzi na to zjawisko kierownictwo firmy wyznacza cel: redukcję kosztów o 15 procent, i obiecuje premie tym menedżerom, którym uda się osiągnąć ten cel szczegółowy w okresie najbliższych sześciu miesięcy. Menedżer odpowiedzialny za obsługę klienta podejmuje — w duchu pracy zespołowej — decyzję o natychmiastowym skróceniu czasu, jaki przedstawiciele handlowi spędzają na rozmowie telefonicznej z jednym klientem. Postanawia konsekwentnie realizować tę strategię nawet pomimo faktu, że firma była dotychczas znana z niesienia pomocy swoim klientom w rozwiązywaniu problemów zarówno ze sprzętem, jak i z oprogramowaniem. Ten menedżer najwyraźniej zapomniał, że misją jego organizacji głosi: „Firma jest zdeteminowana, by oferować klientom obsługę absolutnie najwyższej jakości”.



W jaki sposób cele ułatwiają realizowanie misji?

Firma Cisco Systems osiąga roczne przychody rzędu 18 miliardów dolarów — to czyni ją jedną z największych i odnoszących największe sukcesy amerykańskich korporacji. Nie zawsze jednak sukces przychodzi łatwo. Podczas olbrzymiej zapaści gospodarczej wywołanej upadkiem dot-comów wiosną 2000 roku wielu dotychczasowych klientów firmy Cisco Systems po prostu zniknęło z rynku. Firmie tej udało się jednak utrzymać na powierzchni dzięki ścisłemu podporządkowaniu celów ogólnych i szczegółowych misji organizacji. Misja firmy Cisco Systems brzmi następująco:

Kształtować przyszłość internetu poprzez tworzenie wyjątkowej wartości i nowych możliwości dla naszych klientów, pracowników, inwestorów oraz partnerów.

Piękne słowa, bez dwóch zdań. Problem polega jednak na tym, by robić postępy, gdy budżet firmy jest coraz mniejszy i gdy rynek się kurczy. W opublikowanym ostatnio rocznym sprawozdaniu finansowym dyrektor generalny poinformował o strategicznych celach szczegółowych firmy:

- ✓ Poszukiwać możliwości rozwoju i generowania zysków, osiągnąć wartość docelową wzrostu zysku netto o 20 procent.
- ✓ Zwiększyć wydajność, mierzoną udziałem kosztów operacyjnych w całkowitych przychodach firmy.
- ✓ Zachować zrównoważone i bezpieczne wartości bilansu.

Być może język użyty przy formułowaniu powyższych celów szczegółowych nie jest tak emocjonujący jak w przypadku misji organizacji, jednak to właśnie dzięki tego rodzaju słowom możliwe jest realizowanie misji.

Pospieszne rozmowy telefoniczne na pewno nie uszczęśliwią klientów tej firmy. Co gorsza, tego rodzaju decyzje są dla pracowników firmy jasnym sygnałem, że tak naprawdę liczy się wydajność i redukcja kosztów, a nie zadowolenie klientów. Gdyby menedżer wyznaczał cele z uwzględnieniem wizji organizacji, być może wpadłby na jakiś bardziej nowatorski pomysł — na przykład wprowadzenie zautomatyzowanego systemu e-mailowej obsługi klienta. Gdyby dać klientom możliwość znalezienia w internecie odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania związane z oprogramowaniem, można by jednocześnie zmniejszyć liczbę telefonów do przedstawicieli handlowych i podnieść jakość obsługi.

Unikanie pułapek związanych z tworzeniem biznesplanu

Celem ogólnych i szczegółowych celów firmy jest motywowanie wszystkich jej pracowników. Cele te pomagają również w ukierunkowaniu wysiłków wszystkich ludzi w taki sposób, aby osiągnięte zostały takie same rezultaty. Gdy w grę wchodzi ludzka natura, nic nie jest pewne. Możesz jednak zwiększać swoje szanse na skuteczne działania, podejmując wysiłek na rzecz unikania najpowszechniejszych pułapek związanych z dążeniem do osiągnięcia celów ogólnych i szczegółowych.

- ✓ **Nie wyznaczaj sobie nierealistycznych celów.** Jeśli nie masz większych szans na osiągnięcie jakiegoś celu, w ogóle nie powinieneś się nim zajmować. Cele powinny Cię motywować, a cele niemożliwe do osiągnięcia będą Cię jedynie zniechęcać. Nie chcesz przecież zaprzepaścić doskonałej okazji biznesowej tylko dlatego, że potrzebujesz więcej czasu, zasobów i energii. Naszym zdaniem najlepsze cele to cele *ambitne* — stanowiące dla Twojej firmy wyzwania, które zmuszą ją do wysiłku i jednocześnie nie doprowadzą do porażki.
- ✓ **Nie wyznaczaj celów zbyt prostych.** Co prawda cele zbyt ambitne są niebezpieczne, lecz dokładnie to samo można powiedzieć o celach zbyt mało ambitnych. Cele bardzo często zamieniają się w samospełniające się przepowiednie. Firma wyznacza sobie cel, osiąga go i traci motywację — aż do momentu wyznaczenia sobie następnego celu funkcjonuje jakby na autopilocie. W ostatecznym rozrachunku lepiej jest wyznaczyć cele nieco zbyt ambitne niż zbyt mało ambitne — chodzi przecież o to, aby nieustannie powiększać potencjał firmy. Staraj się o cele, które będą stanowić pewne wyzwanie. Możesz być zaskoczony tym, jak duży potencjał drzemie w członkach Twojej organizacji.
- ✓ **Uważaj, do czego dążysz.** Twoje cele powinny precyzyjnie określać Twoją wizję firmy w przyszłości. Jeśli wyznaczone przez Ciebie cele są sprzeczne z zamierzeniami biznesowymi firmy, może dojść do sytuacji,

w której Twoi pracownicy zaczną podejmować niewłaściwe działania. Cele niezwiązane z misją organizacji mogą wywołać działania mające niewiele wspólnego z ogólnymi dążeniami Twojej firmy (w poszukiwaniu bardziej szczegółowych informacji zajrzyj do fragmentu zatytułowanego „Powiązanie celów ogólnych i szczegółowych z misją organizacji”).

- ✓ **Wystrzegaj się zbyt wielu słów i zbyt wielu liczb.** Pamiętaj, że cel ogólny jest ogólnym wyrazem zamierzeń biznesowych firmy, odwołujących się do idei sformułowanej w misji organizacji. Cele szczegółowe powinny być precyzyjniej zdefiniowane i zawsze nawiązywać do celu ogólnego — zawierają szczegółowe sformułowania, daty oraz metody pomiaru efektów prac. Cele ogólne definiuje się słownie, a cele szczegółowe liczbowo — od każdej reguły istnieją jednak pewne wyjątki. W rzeczywistości odpowiednio zdefiniowane cele ogólne i szczegółowe stanowią bardzo często połączenie słów i danych liczbowych. Same słowa są czasami zbyt wieloznaczne, aby nieść ze sobą głębszą treść — podobnie jak nie da się sprowadzić wszystkich zamierzeń do czystych wskaźników liczbowych.
- ✓ **Nie trzymaj swoich celów ogólnych i szczegółowych w tajemnicy.** Jeśli wyznaczone przez Ciebie cele mają kierować działaniami Twojej firmy, każdy z pracowników musi je dokładnie znać. Zdajemy sobie sprawę z tego, że stwierdzenie to jest tak oczywiste, że aż niestosowne. Prawdopodobnie zdziwiłbyś się jednak, jak wielu menedżerów najpierw poświęca wiele uwagi na wyznaczanie celów ogólnych i szczegółowych, a następnie skrzętnie stara się ukryć je przed wszystkimi innymi członkami organizacji. Menedżerowie chronią cele, jakby to były jakieś drogocenne korporacyjne klejnoty. Klejnoty te nie będą jednak miały najmniejszej wartości, jeśli nie zostaną przekazane pracownikom, którzy mogą zacząć je realizować. Z tego powodu należy jak najszerzej informować o firmowych celach ogólnych i szczegółowych, na przykład za pośrednictwem wewnętrznego newslettera lub strony internetowej firmy.

Czas jest bardzo ważnym czynnikiem

W jakim czasie powinieneś osiągnąć swoje ogólne i szczegółowe cele? Jak długi horyzont czasowy powinieneś uwzględnić w swoim planie? Rok, trzy lata, a może pięć? Odpowiedź brzmi... wszystko zależy od tempa, w jakim funkcjonuje Twoja branża.

W pewnych branżach wszystko dzieje się w iście żółtym tempie. Na przykład wiele małych amerykańskich firm meblarskich funkcjonuje dziś mniej więcej tak samo jak pięćdziesiąt lat temu, być może z niewielkim usprawnieniem w postaci możliwości nawiązania kontaktu przez internet. Gusta nabywców mebli zmieniają się bardzo powoli, a materiały, z których się je wyrabia, oraz

potrzebne w tym celu zdolności rzemieślnicze nie zmieniały się praktycznie w ogóle. Zmiany nadchodzą jednak coraz szybszym krokiem, ponieważ zagraniczni producenci produkują meble w takim samym stylu, z takich samych materiałów i przy zachowaniu takiej samej jakości, jednak po znacznie niższych kosztach.

Są również takie branże, w których jedyną stałą i pewną rzeczą jest nieustanna zmiana. Weźmy na przykład amerykańską służbę zdrowia. Kiedyś świat lekarzy i szpitali był całkowicie przewidywalny — ogólne i szczegółowe cele biznesowe można było opracowywać z wieloletnim wyprzedzeniem. W ostatnim dziesięcioleciu zaszły jednak ogromne zmiany. Nowe regulacje, nowe technologie, ostrzejsza konkurencja — wszystko to zadecydowało o tym, że dziś służba zdrowia jest branżą, która charakteryzuje się wysokim stopniem niepewności. Jeśli jesteś członkiem kierownictwa jakiegoś szpitala, nie robisz już planów na nadchodzące lata — starasz się opracowywać kilkumiesięczne cykle planowania i weryfikacji uzyskanych wyników.

Można wskazać mnóstwo przykładów firm, które poniosły klęskę tylko dlatego, że nie nadążały za zachodzącymi zmianami i nie podbijały nowych rynków. Ford Motor Company ociągał się z ponownym podbojem rynku chińskiego, ale niedawno ujawnił swoje plany otwarcia tam drugiej fabryki samochodów i wyraźnego zwiększenia produkcji. Niektórzy analitycy uważają, że decyzja ta została podjęta zbyt późno, ponieważ konkurenci na dobre już się na tym rynku zadomowili. Właśnie dlatego musisz stwierdzić, jakie czynniki kierują zmianami zachodzącymi w Twojej branży. Co wywołuje te zmiany? Jak szybko one zachodzą? W rozdziale 5. znajdziesz informacje na temat wypatrywania szans i zagrożeń dla Twojej firmy. A jeśli chcesz się dobrze przygotować na nadchodzące zmiany, zajrzyj do rozdziału 13.

Stając w obliczu zmian, ludzie odpowiedzialni za opracowywanie biznesplanów muszą znaleźć złoty środek między działaniem zbyt szybkim i zbyt wolnym. Muszą wyznaczyć cele ogólne, które zostaną następnie wsparte celami szczegółowymi wyznaczającymi harmonogram spodziewanych przyszłych wydarzeń (informacje zawarte w rozdziale 13. pozwolą Ci lepiej radzić sobie w warunkach niepewności). Biznesplan powinien być również elastyczny, ponieważ zachodzące zmiany narzucają czasem konieczność zweryfikowania wyznaczonych celów ogólnych i szczegółowych.

Część II

Charakterystyka rynku

The 5th Wave

By Rich Tennant



Kapitanie Kolumb! Załoga chce wiedzieć,
jaki mamy plan awaryjny na wypadek, gdyby
Ziemia jednak okazała się płaska

W tej części...

Najlepszym sposobem na skuteczną realizację dowolnego projektu jest zadbać o to, by z wyprzedzeniem wiedzieć, w co się pakujemy. Pomyśl na przykład o ogródku za swoim domem. Jeśli planujesz zamienić ten kawałek ziemi w najładniejszy ogród w okolicy, musisz najpierw odrobić lekcję z ogrodnictwa. Musisz dowiedzieć się co nieco na temat jakości i rodzaju gleby oraz warunków klimatycznych. Czy Twój ogródek jest zacieniony, czy raczej nasłoneczniony? Jak bardzo spada w nocy temperatura? Jakie dobrać rośliny? Jakim gatunkom roślin będzie razem dobrze? Na jakie chwasty powinieneś uważać? A może musisz wystrzegać się również jakichś szkodników? Przecież nikt nie mówił, że ogrodnictwo to lekki kawałek chleba.

Biznesplan niewiele się w tej kwestii różni. W tej części pomożemy Ci wyjrzeć przez okno i stwierdzić, z czym Twojej firmie przyjdzie zmierzyć się w jej ogródku. Najpierw dokonamy porządnej analizy Twojej branży, aby określić, co powinieneś robić, by odnieść sukces. Przygotujemy Cię na biznesowe szanse i zagrożenia, jakie z pewnością napotkasz na swojej drodze. Nauczymy Cię dzielić klientów na grupy o podobnych potrzebach, aby łatwiej Ci było ich odnajdywać i komunikować się z nimi. Poświęcimy również nieco uwagi różnym metodom, dzięki którym będziesz mógł bliżej poznać swoich klientów — dowiedzieć się, co nimi kieruje, w jaki sposób dokonują wyborów i co może spowodować, że zechcą do Ciebie wrócić. Na koniec zajmiemy się Twoimi konkurentami. Zastanowimy się, kim są, co zamierzają i w jaki sposób możesz opracować skuteczny plan konkurowania z nimi i pokonania ich.