

...Po radę do książki

**septem**  
septem.pl

## IDŹ DO:

- Spis treści
- Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄZEK:

- Katalog online
- Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- Zamów informacje o nowościach
- Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- Fragmenty książek online

**+ do koszyka**

**do przechowalni**

**BESTSELLER**

**NOWOŚĆ**

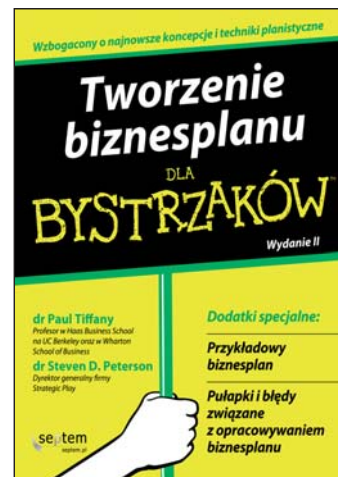
**Helion** Wydawnictwo

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

e-mail: [septem@septem.pl](mailto:septem@septem.pl)  
redakcja: [redakcjawww@septem.pl](mailto:redakcjawww@septem.pl)  
informacje: [o.ksiegarni.septem.pl](http://o.ksiegarni.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

---

<b>O autorach .....</b>	<b>11</b>
<b>Podziękowania od autorów .....</b>	<b>13</b>
<b>Wprowadzenie .....</b>	<b>15</b>
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
<b><i>Część I: Wiedzieć, dokąd się zmierza .....</i></b>	<b><i>21</i></b>
<b>Rozdział 1: Przygotowania do opracowywania biznesplanu .....</b>	<b>23</b>
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
<b>Rozdział 2: Znaczenie biznesplanu .....</b>	<b>37</b>
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
<b>Rozdział 3: Obieranie właściwego kierunku .....</b>	<b>51</b>
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
<b>Rozdział 4: Wyznaczanie właściwego kursu .....</b>	<b>67</b>
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 II: Charakterystyka rynku .....83****Rozdział 5: Analiza otoczenia biznesowego .....85**

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

Poznawanie 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
<b>Rozdział 8: Analiza otoczenia konkurencyjnego .....</b>	<b>147</b>
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 sformułowanych przez konkurencję .....	165
Walka o zwycięstwo .....	166
Porządkowanie faktów i danych liczbowych .....	167
Wybieraj odpowiednie potyczki .....	169
<b>Część III: Ocena perspektyw Twojej firmy .....</b>	<b>171</b>
<b>Rozdział 9: Ocena sytuacji bieżącej .....</b>	<b>173</b>
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

<b>Rozdział 10: Zarabianie pieniędzy na tym, w czym jest się najlepszym .....</b>	<b>193</b>
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
<b>Rozdział 11: Orientowanie się w szczegółach finansowych .....</b>	<b>211</b>
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 — przyplwy 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
<b>Rozdział 12: Prognozowanie i budżetowanie .....</b>	<b>235</b>
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 niepewnością ..... 261**

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 strategiczne ..... 283**

Stosowanie strategii standardowych .....	284
Przywódstwo 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: Rozwój ..... 305**

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 praktyce .....335***

### **Rozdział 16: Kształtowanie organizacji ..... 337**

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: Przewodzenie ..... 349**

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

## ***Część VI: Dekalogi .....357***

### **Rozdział 18: Dziesięć sygnałów, że Twój biznesplan wymaga odświeżenia ..... 359**

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 biznesplanu ..... 365**

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 biznesplanu ....371**

Brak jakiegokolwiek biznesplanu .....	371
Ignorowanie wizji organizacji i jej wartości .....	372
Odgadywanie oczekiwań klientów .....	372
Niedoceniając 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***

## **Skorowidz .....401**

## 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.
- .....

**P**rawdopodobnie 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 wyszukiwarce 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 gadzety oferują ludziom wyjątkową wartość,  
gdziekolwiek by Ci ludzie nie byli.*

Całkiem niezłe. 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 gadzety 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 gadzety), 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, poziomu 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. Wierzymy 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 pójdziesz<sup>1</sup>.

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 nieznamość docelowej grupy 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.

<sup>1</sup> 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 przeznaczania 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 nierozzerwalnym 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 przeznaczonych 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 wyznaczać 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 zdeterminowana, 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 zmuszają ją do wysiłku i jednocześnie nie doprowadzają 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 zdać. 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 wyznaczenie 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 żółwym 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 zmieniły 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...*

**N**ajlepszym 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 wyrzucić 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.