

Нужна ли Вам миссия?!

Тигран Карленович АРУТЮНЯН (www.tigran-ka.ru)

Профессор Института бизнеса и делового администрирования (www.ibs-m.ru),

Консультант по управлению

*«Наша миссия – трансмиссия»
(Миссия компании АТГ)*

На одном семинаре, в котором мне довелось участвовать, ведущий (а это был известный специалист по брэндингу, в том числе персональному, Томас ГЭД) предложил всем сформулировать свою миссию. Одна из участниц сказала: «Ну как... Моя миссия – добиться успеха в жизни». Согласитесь, это из серии «моя миссия – быть счастливым». Вам смешно? Мне тоже... Но посмотрите на типичные миссии организаций. «Наша миссия: удовлетворять клиентов, обеспечивать акционерам достойный возврат на инвестиции, а сотрудникам – достойную жизнь». Да, и еще. Поскольку профессора западных бизнес-школ нынче много говорят о социальной ответственности бизнеса, то можно прибавить сюда «быть ответственными в обществе».

Аплодисменты!

И это – миссия? А что, может быть миссия типа «Мы хотим иметь несчастных клиентов, убыточный бизнес, нищих сотрудников и ненавидящее нас общество?» Или «Моя миссия – быть по жизни неудачником»? Все хотят быть счастливыми! Это естественно. Но это – не миссия! Это – телеология! Телеология – это нечто изначально встроенное, присущее какому-либо явлению или понятию. Например, для коммерческой организации наличие довольных клиентов и получение прибыли является телеологией.

Иметь миссию модно. Не верите – зайдите на сайт любой компании

Времена, когда слово «миссия» было ругательным, прошли. Мало того, иметь миссию это некая мода. Зайдите на сайт практически любой компании, увидите сами.

Помню, на одном из занятий в Академии народного хозяйства был такой эпизод. Конец девяностых годов. Я веду занятие по стратегическому управлению. Один из слушателей, увидев у меня слайд со словом «миссия», раздраженно воскликнул: «И Вы туда же! Надоели нам эти миссии». Начали разбираться. Оказалось, слово «миссия» он понимал как завлекательные лозунги, написанные на «спам» рассылках, получаемых его фирмой по факсу.

На тот момент бытовало по меньшей мере два абсолютно полярных взгляда на необходимость разработки качественной миссии. Часть российских менеджеров (по большей части, обладающих ментальностью «красных директоров») считала, что миссия, как нечто глубоко осмысленное, хорошо сформулированное и известное всему персоналу, вещь не очень нужная («Баловство одно», «Мы этими лозунгами в советское время наелись», «А зачем это надо, мне людям зарплату нечем платить» и т.п.). Западные менеджеры, выяснив, что у данной вполне успешной организации из России миссия отсутствует, смотрели на её представителей удивлённо: «Как такие необразованные в области менеджмента люди могут заниматься бизнесом и получать прибыль?».

Сейчас, конечно, такое трудно представить. Но многое ли изменилось с тех пор в содержательном смысле? Как сегодня компании формулируют свою миссию?

Боюсь, изменилось не много. На занятиях по стратегическому развитию организаций всегда завязывается оживленная дискуссия. При этом обычно присутствуют две радикально противоположные точки зрения. Первая – миссия это полная лажа, это придумки профессоров

Нужна ли Вам миссия?!

бизнес-школ и в лучшем случае маркетинговая «замануха». Вторая: миссия – это здорово, она нужна, и как вообще без неё организация может жить.

Так нужна или нет? Если да, то для чего? И как её формулировать? И что это вообще такое? Именно для того, чтобы ответить на эти и другие вопросы, я решил написать эту статью.

Всё, что Вы прочтете ниже, не более чем рекомендации. Процесс составления «картинки» будущего творческий, поэтому жёстких рамок или правил составления здесь не может быть в принципе. Мои рекомендации ни в коем случае не претендуют на абсолютную полноту, и в то же время суммируют практический опыт, полученный в процессе консультационной и преподавательской работы.

Об истории вопроса

*«Для того чтобы управлять, нужно, как-никак иметь точный план...
На некоторый, более или менее приличный срок.
Ну, хотя бы, лет на тысячу»
(Воланд, Консультант)*

Для российских компаний «моментом истины» с точки зрения стратегического управления можно считать 1998 год. Именно тогда российские компании всерьез занялись самоидентификацией и поиском ответов на вопросы: Кто мы такие? Что мы делаем? Куда мы идём? Не случайно в консалтинговых компаниях резко возросло количество заказов, связанных со стратегическим развитием предприятий. Тогда же в организациях начали появляться структурные подразделения, ответственные (по крайней мере, номинально) за разработку стратегий.

Примерно в это же время я делал свои первые шаги как преподаватель бизнес-школы и консультант. Интенсивно изучая учебники и «полевые» материалы компаний, я обратил внимание на следующее:

- ☐ Миссии компаний как две капли воды похожи одна на другую. Все хотят иметь довольных клиентов, счастливых акционеров, быть социально ответственными и т.п.
- ☐ Миссии никак не отражают специфику бизнеса компании. Можно поменять в определении миссии название одной компании на название другой, и ничего не изменится
- ☐ Апофеозом стал шаблон, который я увидел в одном учебнике по стратегическому менеджменту. В этот шаблон надо было вписать название своей фирмы, ряд простых определений своего бизнеса, и миссия готова
- ☐ Миссии написаны в духе «Счастье для всех» и напоминают либо лозунги советских времен, либо фрагмент проповеди. Поверит ли кто-нибудь в подобную миссию?!
- ☐ Миссии включают массу смежных понятий наподобие «Видения», «Ценностей», «Философии» и т.п. Это порождает путаницу

Миссии зачастую написаны в духе «Счастье для всех» и напоминают либо лозунг советских времен, либо фрагмент проповеди

Дальше – больше. Уже приходя в компании, я столкнулся с тем, что:

- ☐ Миссия не определена, и никто этим заниматься не хочет
- ☐ Миссия вроде бы есть, но её никто не помнит, и даже сам факт её наличия известен далеко не всем менеджерам компании

Всё это напоминало широкомасштабный блеф. Не является ли тогда определение миссии пустой тратой времени? И какова её управленческая ценность, иначе, какие управленческие проблемы мы решаем с помощью миссии?

Нужна ли Вам миссия?!

Столкнувшись со всем этим, я решил систематизировать всё, что связано с миссией. В рамках стратегического процесса в организации нам необходимо описание желаемого состояния, того «Пункта В», в который мы стремимся. Это желаемое состояние я назвал «Стратегические ориентиры».

Стратегические ориентиры

*«Чтобы летать с быстротой мысли или, говоря иначе, летать куда хочешь, нужно прежде всего понять, что ты уже прилетел...»
(Ричард БАХ, «Чайка по имени Джонатан Ливингстон»)*

В стратегические ориентиры я включил 4 основных элемента, представленные ниже в таблице.

	«Внутренние»	«Внешние»
«Структурные»	<p>V i s i o n Образ желаемого будущего «Куда идём?»</p>	<p>M i s s i o n Операционная идея, бизнес-миссия, миссия «Что делаем?» «Почему, для кого, для чего?» Кто будет нас оплакивать?!</p>
«Мягкие»	<p>C r e d o Система ценностей, философия, оргкультура «Как идём?»</p>	<p>S l o g a n Слоган, лозунг, motto «Под каким флагом?»</p>

Названия полей в матрице условны. Поэтому они взяты в кавычки — ведь элементы стратегических ориентиров очень сильно переплетены. Рассмотрим их все по порядку.

Vision (образ желаемого будущего)

*Мы таковы, каковыми себя воображаем
Курт ВОННЕГУТ*

Vision – это:

- описанный в значимых для компании параметрах образ её желаемого будущего
- смелая, но реалистичная мечта

Нужна ли Вам миссия?!

перспективный взгляд на развитие компании

описание рынка компании, концепции позиционирования, основных политик, финансов, собственности и т.п.

Стратегическое видение — перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается сделать и чего достичь. Это описание того, какой будет данная компания, например, через определенный период времени, обычно называемый «стратегическим горизонтом».

Видение будущего можно сравнить с мечтой, рисующей будущий успех компании, но опирающейся на уверенность и решимость команды менеджеров превратить ее в реальность (в противоположность, например, строкам из песни «*И на Марсе будут яблони цвести*». А для чего?...). Видение должно сплотить людей и направить их энергию на достижение поставленных целей, а также установить приоритеты там, где это необходимо.

Я предлагаю составлять Vision из двух частей — «Я» и «Клиент».

Часть «Клиент» включает в себя то, что организация собирается делать на рынке. Это прежде всего описание рыночных сегментов и позиционирования компании («Стратегический маркетинг»), развернутый маркетинг-микс («Тактический маркетинг»), а также, что очень важно, концепция брэнда компании. Как видно, часть «Клиент» очень похожа по структуре на традиционный маркетинг-план компании, только в будущем, и менее детальный, написанный крупными мазками. Эта часть Vision исключительно важна. Маркетинг — это стержень любой стратегии. Наша стратегия во многом строится из представлений о будущем клиенте и, соответственно, завтрашнем бизнесе. Поэтому именно стратегический Vision осуществляет «стыковку» всех элементов стратегии компании с её клиентами.

Часть «Я» в большей степени описывает саму организацию. Обычно я делаю эту работу практически с чистого листа, чтобы не загонять авторов в слишком жесткие рамки. Вначале организации предлагается составить список параметров, которые она считает для себя значимыми. Сюда могут войти структура организации (включая стратегические вопросы, наподобие интеграции или аутсорсинга), оборот, доходность, финансовые ориентиры, количество сотрудников, положение компании на рынке, инновации — главное, чтобы эти параметры были важны для менеджмента и отражали переход организации на качественно новый уровень. Далее в процессе групповой работы определяются желаемые значения этих параметров.

Именно стратегический Vision осуществляет «стыковку» всех элементов стратегии компании с её клиентами

Части видения можно и нужно озвучивать менеджерам и персоналу компании. Фрагменты видения могут быть доведены обществу: ведь красивое видение может привлечь представителей заинтересованных групп. Видение будущего может также оказаться полезным для привлечения талантливых менеджеров и специалистов. Ссылки на Vision продемонстрируют, что компания всерьез нацелена на стратегическую перспективу.

Миссия (бизнес-миссия, операционная идея, ...)

Миссия (от лат. missio — посылка, поручение): 1) делегация с определенным поручением; 2) дипломатическое представительство; 3) церковное учреждение, создаваемое для непосредственного осуществления религиозного влияния, обращения в свою веру

Скажите, имеет ли это определение миссии хоть что-то общее с тем, что понимается под «миссиями» в бизнесе? Откуда такой высокий духовный полет с явно религиозным настроем? Откуда такая выпренность? Одна из причин, наверное, в том, что в англоязычной бизнес-литературе слово Mission обозначает главную организационную цель. У нас же оно вышло на уровень смысла существования.

Нужна ли Вам миссия?!

Как работать с миссией? Для начала надо понять, в каком мы бизнесе. Думаете, это легко? Могу сказать, что формулировка миссии занимает более чем достойный объем работы менеджеров при работе над стратегией. Попробуйте ответить на следующие вопросы:

В каком мы бизнесе? Кто наши клиенты? Что представляет ценность для нашего клиента? Что он реально покупает? Что могли бы мы делать из того, что требуется на рынке сегодня и будет требоваться завтра? В чем наш основной бизнес-процесс?

Что за компания у **Вас**? Нужно добраться до самой сути. Чем *Ваш* бизнес, *Ваша* миссия отличается от миссии компании-конкурента? Какие специфические потребности клиентов Вы удовлетворяете? А если у Вас сильно диверсифицированный бизнес? Чему и Кому Вы служите? Еще раз — кто Ваши клиенты?

Кто, например, клиент Greenpeace? Слоны и жирафы, леса и моря, или те, кто платят деньги? Подумайте!

Посмотрите, пожалуйста, на очень простую таблицу ниже.

**Что за компания у Вас?
Нужно добраться до самой сути. Чем Ваш бизнес, Ваша миссия отличается от миссии компании-конкурента?**

Бизнес	В «Своих» терминах	В терминах клиента
Железнодорожная компания	Мы управляем железной дорогой	Мы перевозим людей и грузы
Xerox	Мы производим копировальное оборудование	Мы помогаем повысить производительность труда в офисах
Standard Oil	Мы продаём бензин	Мы поставляем энергию
Columbia Pictures	Мы делаем фильмы	Мы поставляем развлечения
Encyclopedia Britannica	Мы продаём энциклопедии	Мы распространяем информацию
Компания по уборке мусора	Мы убираем мусор	Мы обеспечиваем чистоту
Ваша компания	???	???

Начните с простого: попробуйте для начала переформулировать свой бизнес из «своих» терминов (торговля, банк, консалтинг) в термины клиента. Стало общим местом говорить, что клиент покупает не товары, а решение своих проблем (и приятные ощущения). Что продаете Вы, и что покупает клиент?

И самый любимый мой вопрос — кто будет Вас оплакивать? Что произойдет, если Вас выключить из цепочки создания ценности?

И не надо врать — ни клиентам, ни самим себе. Будьте честными! У меня был забавный пример. Одна слушательница ИБДА писала диплом о крупном производителе водки, который сформулировал свою миссию в духе «Мы повышаем культуру потребления спиртного в России». Как благородно! Однако на моё предложение принести на защиту образцы продукции дама ответила отказом, мотивируя это тем, что «всё же это водка, стыдно». Без комментариев...

Нужна ли Вам миссия?!

Кредо (философия компании, культура, ценности, ...)

Кредо (от лат. credo — верую): 1) символ веры; 2) убеждения, взгляды, основы мировоззрения

Считаю этот элемент стратегических ориентиров исключительно важным. Почему? Работая над стратегией, Вы обязательно столкнетесь с существующей в Вашей организации системой ценностей. Выскажу крамольную мысль — система ценностей подвержена изменениям! Это часто вызывает возмущение аудитории. А как же «истинные ценности», они же «вечные» и т.п.? Давайте разбираться.

В реальной бизнес-практике кредо корпорации, или её философия, отражает тот набор базовых ценностей, которыми руководствуется организация **внутри себя и при взаимодействии с окружающей средой**. Проявляются ценности в преобладающих нравах, обычаях и ожиданиях в организации. Основатели бизнеса, ТОП-ы транслируют свою систему ценностей во всю организацию. Система ценностей ориентирует руководителей, в частности, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений. Можно смело утверждать, что стратегическое поведение находится под сильным влиянием ценностей.

Хотите сделать экспресс-анализ системы ценностей? Спросите, что организация «делает всегда» или «не делает никогда». Например: «Мы берем на работу только лояльных людей». «Мы не занимаемся водкой и сигаретами». «Мы никогда не будем торговать оружием». «Мы никогда не будем заниматься розницей». «Мы не продаем в кредит». «Мы не растем быстрее, чем на 20% в год». Все это — заявления ценностей. Каковы ценности Вашей компании? Чем руководствуетесь Вы? Какие Ваши ценности надо оставить, придерживаться их и далее? Есть ли ценности, от которых Вам надо отказаться? А какие надо «ввести» в компании?

Работа над стратегией обязательно связана с анализом и при необходимости с изменением существующей системы ценностей. Меняется внешняя и внутренняя среда, меняются стратегические задачи. Зачастую жесткое следование существующим ценностям не даст Вам измениться.

И еще. Чётко разработанное кредо или философия бизнеса даёт хорошую информацию о компании всем «заинтересованным группам». Если исходить из того, что основная цель миссии с точки зрения потребителей состоит в том, **что**

Зачастую жесткое следование существующим ценностям не даст Вам измениться

общественно ценного предлагает миссия, то функция кредо в большей степени задаёт «правила игры», т.е. **какими** средствами организация планирует достигать этих целей. Наличие чёткой философии бизнеса, развитая корпоративная культура, репутация и др. имеют решающее значение для успешного функционирования организации в долгосрочной перспективе. Репутация

корпорации — это то впечатление, которое создаётся ею с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения в целом. Культура и образ фирмы подкрепляются или ослабляются репутацией компании. Хорошая ли репутация у компании? Была ли её деятельность последовательной? Как выглядит эта компания по сравнению с другими фирмами в этой отрасли? Привлекает ли «хороших» людей?

Слоган

Слоган (от англ. slogan): лозунг, девиз, призыв

В качестве слогана часто используют наиболее яркий и «призывный» фрагмент миссии или кредо. Если еще при этом Ваш слоган отражает Ваш основной бизнес-процесс, Вам повезло. Пример — слоган фирмы Nokia “Connecting People”. Хороший слоган легко запоминается и содействует позиционированию фирмы в сознании потребителя.

Что еще?

*Следует так обдумывать свои замыслы,
чтобы даже неудача принесла вам известные выгоды*
Кардинал ДЕ РЕЦ

Есть ряд важных моментов, которые желательно учитывать при формировании Стратегических Ориентиров.

История организации. У каждой компании, как правило, есть история её целей, политик, успехов и неудач. В общем случае организация не должна резко рвать со своим прошлым. В то же самое время, чрезмерное «увязание» в прошлом или традициях (если это не обосновано факторами конкуренции и является обычной «данью памяти») может быть пагубным для развития и конкурентоспособности организаций. Вспомните раздел Стратегических ориентиров, касающийся ценностей (кредо) организации.

Ключевые компетенции (Core Competencies). Цели организации должны проистекать из того, что она может делать наилучшим образом. Компания постоянно должна задавать себе вопрос: «А что мы делаем лучше всех? Чем мы отличаемся от других?». Так, «навыки» компании Canon в области прецизионной оптики и приборостроения позволили ей с успехом заняться производством копиров, факсов и принтеров. В чем Ваши ключевые компетенции? Только не говорите – «Наша ключевая компетенция состоит в том, что у нас знакомый таможенник и мы растаможиваем в два раза дешевле конкурентов». Это не компетенция! Это просто Ваш ресурс. А вот талант договариваться с таможенниками, причем любыми, можно отнести к ключевым компетенциям.

Ресурсы. Стратегия организации представляет собой некий компромисс между реальными условиями и ресурсами организации. С другой стороны, продуманная Система Ориентиров поможет Вам изыскать нужные для развития ресурсы.

Предпочтения собственников и менеджмента. Предложение переориентировать миссию на «Оказание высококачественных учебно-консультационных услуг» вряд ли понравится владельцам пивоваренного завода... И мы опять вспоминаем про систему ценностей Основателей бизнеса и компании в целом.

Рыночная среда. Если бы сегодня в России молодёжные организации по-прежнему определяли свою миссию как «Помощь партии в построении коммунизма в отдельно взятой стране», они вряд ли могли бы рассчитывать на массовый успех. Хотя они примерно этим и занимаются... Бытие определяет сознание!

Стадия жизненного цикла организации. Компании, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, будут определять свои Ориентиры по-разному. Растущие бизнесы будут стремиться расширять свои рамки, возможно, стремиться туда, где у них нет компетенций вообще. В ответ на вопрос о возможных рисках Вам скажут: «Так интересно же! И потом мы столько уже сделали, сделаем и это». Такую компанию надо будет немного обрамить. И наоборот, аристократизируемые организации будут крайне осторожны. Ведь у них уже все есть, а финансовые показатели таковы, что на них (показателях) сразу можно жениться. Такие компании надо наоборот, подталкивать, предлагать более смелые «картинки» будущего.

Компании, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, будут определять свои стратегические ориентиры по-разному

Поля стратегии. Важно четко определить «поля», на которых Ваша компания «играет». Я называю это «корпоративный футбол». Это могут быть, например, Отраслевое поле, Поле рыночного сегмента, Географическое поле, Поле продукции и направлений деятельности, Поле ключевых компетенций, Поле вертикальной интеграции.

И не забудьте про альтернативные пути развития бизнеса. В большой степени построение стратегии компании является выбором из многих альтернатив.

Что на выходе?

*Когда не знаешь, куда идешь,
всякая дорога покажется длинной
Древняя мудрость*

Мы не раз говорили о том, что организация неоднородна. Любая организация — это целевая общность. В организации, даже самой простой, существуют разные «сообщества» носителей целей. Как минимум, можно выделить бизнес как таковой, акционеров бизнеса, менеджмент, сотрудников. Причем эти группы внутри себя также неоднородны и имеют диалектические противоречия. Вообще же заинтересованных групп у организации гораздо больше. Например, к «стейкхолдерам» компании можно отнести клиентов, поставщиков, а также общество в целом.

Наличие в организации разных групп носителей целей дезинтегрирует её, приводя к рассеиванию целей. Так вот, наличие в компании четко сформулированных стратегических ориентиров, причем не спущенных сверху, а разработанных с участием представителей ключевых заинтересованных групп, интегрирует компанию, существенно снижая рассеивание целей. Повторю еще раз: **стратегия — это интегратор целевой структуры** организации.

Компания разрабатывает свои Стратегические Ориентиры, а затем доводит их до сведения Заинтересованных групп. Зачастую Ориентиры — это первое, что узнаёт человек, заходя на веб-сайт организации, беря в руки краткую брошюрку о деятельности компании или открывая её годовой отчёт. Хорошо продуманные Ориентиры сразу дают контактирующей аудитории достаточно полную информацию о деятельности компании и её приоритетах.

Ориентиры должны вдохновлять служащих и служить серьезным стимулом к выполнению возложенных на них задач. Вообще в процессе управления, особенно в российской практике, лучше избегать разговоров с подчинёнными, как с малыми детьми. Менеджеры должны быть принципиальны в высказываниях, чтобы пробудить в служащих чувство ответственности и гордости за выполняемую работу (сильно подорванное пустыми лозунгами и обещаниями прошлых лет и полнейшим вакуумом и дезориентацией перестроечного времени) и тем самым вдохновить их на новые «трудовые свершения». Сотрудники гордятся, когда их работа ассоциируется с деятельностью компании, поставившей перед собой высокие цели и задачи и стремящейся значительно опередить конкурентов (проверено жизнью!). Определённая менеджерами компании стратегия мобилизует, стимулирует усилия людей и направлена на то, чтобы люди жили интересами бизнеса, а не просто приходили на работу (понятно, однако, что набор мотивационных стимулов этим не исчерпывается). Этот вопрос подтверждается российской практикой: на заре перестройки никто не объяснил гражданам, в чём её смысл, видение, миссия, цели, сроки их достижения и т.п. Отсюда дезориентация людей, неверие в реформы и отсутствие ощущения «общего дела», на самом деле достаточно важного для россиян.

Хорошо продуманные Стратегические Ориентиры сразу дают контактирующей аудитории достаточно полную информацию о деятельности компании и её приоритетах

Попробуем суммировать всё, что касается «управленческой ценности» Стратегических Ориентиров, а именно, их помощи в решении управленческих проблем. Итак, Стратегические Ориентиры:

- делают организацию проактивной
- формируют взгляды высшего руководства на долгосрочные планы фирмы по дальнейшему процветанию, тем самым направляя их деятельность
- снижают риск недалёковидного управления и принятия необоснованных решений

Нужна ли Вам миссия?!

- ☐ побуждают менеджмент всех уровней систематически заниматься всесторонним анализом сочетания «внешняя среда (контекст бизнеса) ↔ наши ресурсы», и на этой основе повышать обоснованность своих стратегических решений и общую эффективность деятельности
- ☐ помогают менеджерам среднего звена гармонизировать политики отделов с общефирменными политиками
- ☐ помогут Вам интегрировать большие по размеру, или географически разбросанные организации, или организации со значительной степенью специализации подразделений
- ☐ будут мотивировать персонал и способствовать лучшему взаимодействию между руководителями и сотрудниками (при соблюдении определенных технологий выработки и внедрения)
- ☐ способствуют формированию репутации компании в глазах всех заинтересованных групп (как внутри корпорации, так и вовне). Это исключительно важно для открытых акционерных обществ

Себе, любимому...

*Неожиданное встречается в жизни чаще,
чем ожидаемое
Тит Макций ПЛАВТ (ок. 254-184 гг. до н.э.)*

Я начал эту статью с примера о построении персональной миссии. Сегодня вопрос выработки персональных стратегий является актуальным как никогда. Нас всех засосало общество потребления. Жизненные ориентиры теряются. Поэтому, так же как во время кризиса 1998 года, многие задумались о своей самоидентификации. Персональные миссии — тема очень интересного и долгого разговора. Пока же попробуйте принять следующий тезис: принципы построения корпоративной или персональной стратегии одинаковы! Определите особенности контекста, в котором Вы находитесь, постройте личную систему стратегических ориентиров, и в Добрый Путь!