

## РАЗРАБАТЫВАЕМ ПЛАН МАРКЕТИНГА: миссия

Если вы не ставите перед собой цель, вы никогда ее не достигнете.

Харви Маккей  
«Как уцелеть среди акул»

### Что Вы найдете в этой статье

Из второй статьи цикла, посвященного разработке плана маркетинга, (начало см. «Консультант Предпринимателя – Директору», №2 за 2003 год) Вы сможете узнать, что такое миссия предприятия, зачем она нужна, как разрабатывается и используется. Напоминаем, что в этой статье мы рассматриваем первый шаг в разработке плана маркетинга, которым и является определение миссии предприятия.

### Знакомьтесь: миссия

Итак, первый этап разработки плана маркетинга – определение миссии предприятия.

Миссия – это краткое выражение основной цели предприятия, четко сформулированная причина его существования.

В идеале в миссии должны быть отражены следующие моменты:

- ❖ кто ваши **клиенты** (для кого работает Ваша организация);
- ❖ какие **товары и/или услуги** Вы предлагаете (какие потребности удовлетворяет Ваша организация и какими способами);
- ❖ какими **ценностями** Вы руководствуетесь при принятии решений;
- ❖ к чему Вы **стремитесь** в будущем (какой Вы хотите видеть свою организацию через много лет).

### Миссия = получение прибыли?

Как Вы думаете, что чаще всего отвечают российские предприниматели на вопрос «Какова основная цель (миссия) Вашего предприятия?». Правильно. Они отвечают «получение прибыли».

Это не так. Получение прибыли может быть чем угодно – финансовой целью, одной из причин, подтолкнувших к созданию предприятия, кредо Вашего главного бухгалтера – но только не миссией предприятия.

Вспомните определение коммерческого предприятия, данное в ГК РФ. «Коммерческие организации – это организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности». Следовательно, заявляя, что миссией Вашего предприятия является получение прибыли, Вы лишний раз подтверждаете, что являетесь коммерческой организацией. И все. Такая миссия не определяет, ни в какой области Вы работаете, ни для кого, ни чем вы отличаетесь от конкурентов; она не поможет Вам и в планировании своей деятельности. Такая формулировка миссии абсолютно бесполезна. А значит, она не имеет права на существование.

Вывод: получение прибыли может быть целью собственника и/или руководителя предприятия, а миссия определяет, каким способом предприятие будет получать эту прибыль. Таким образом, получение прибыли – побочный (но немаловажный) продукт достижения миссии.

## Миссия невыполнима

Итак, мы пришли к выводу, что получение прибыли не может быть миссией предприятия. А что может быть? В каком ключе должна быть написана миссия?

Миссия предприятия служит своеобразным маяком. В ее основе должно лежать такое состояние Вашего бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях. Наиболее удачным считается заявление о миссии, отражающее идеальное представление, «неосуществимую мечту», задающее направление развития предприятия на ближайшие десятилетия.

Иными словами, миссия должна быть привлекательна, но практически недостижима. Тут срабатывает принцип: если Вы ставите себе высокую цель, то для ее достижения приходится прилагать огромные усилия, мобилизовать все силы. Но даже если Вы не достигнете цели, Вы к ней существенно приблизитесь. Если Вам не удалось покорить гору, Вы все равно поднялись выше, чем Ваш конкурент, забравшийся на вершушку холма.

## Миссии лидеров

Думаем, у Вас уже сложилось приблизительное представление о том, что такое миссия. Чтобы Вам было легче это усвоить, познакомьтесь с миссиями крупнейших международных компаний.

<b>Polaroid</b> (один из крупнейших производителей цифровых камер и камер для получения мгновенных фотографий)	«Наша цель – совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий и цифровой аппаратуры для удовлетворения растущей потребности людей запечатлеть на фотографиях лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни».
<b>American Red Cross</b> (американская ассоциация, оказывающая на благотворительных началах медицинскую помощь людям по всему миру)	«Улучшать условия жизни людей, заботиться о людях, помогать им избегать критических ситуаций и справляться с ними».
<b>Компания «Дарья»</b> (российский производитель замороженных полуфабрикатов)	«Освободить время потребителей для полноценной жизни, производя высококачественные продукты легкого приготовления».

## Зачем нужна миссия

Теперь Вы знаете, что такое миссия. Естественно, сразу возникает вопрос: а зачем она нужна? Ведь мы без нее работали столько лет, все и так было хорошо (или не очень). Так стоит ли вдруг бросаться разрабатывать миссию?

Рассмотрим обе ситуации: когда миссии на предприятии нет, и когда она есть.

### Миссии – нет!

Итак, на предприятии нет четко сформулированной миссии. Что это влечет за собой?

- ❖ **Несогласованность:** в том случае, если на предприятии отсутствует единое направление развития, часто возникает ситуация, когда различные проекты и программы оказываются несогласованными и вступают в противоречие друг с другом.
- ❖ **Трудности при планировании:** если Вы не знаете, в каком направлении должно развиваться Ваше предприятие, Вам сложно составлять любые планы, так как отсутствует ориентир, к которому нужно стремиться.

- ❖ **Формирование отрицательного имиджа** (внутри предприятия и вне его). Если никто не может объяснить клиентам, партнерам и сотрудникам, зачем предприятие работает на рынке, это подрывает его авторитет. В результате это может привести к постепенному охлаждению взаимоотношений с партнерами и клиентами. Сотрудники же, не понимая, зачем они работают, начинают испытывать неудовлетворенность и желание сменить работу.

## Миссия есть!

В то же время, четко сформулированная и разделяемая всеми сотрудниками предприятия миссия:

- ❖ **Определяет цели предприятия:** становится ясным, зачем оно создавалось. Это позволяет сконцентрироваться на достижении основной цели, не распыляя силы и ресурсы.
- ❖ **Побуждает сотрудников к совместной работе** по достижению этой цели. Увеличивается лояльность сотрудников к организации, формируется прочный коллектив, разделяющий взгляды и принципы организации. Сотрудник начинает работать не только за зарплату, но и «за идею».
- ❖ **Помогает в планировании:** миссия служит точкой отсчета для разработки стратегических и тактических планов; таким образом, убираются противоречивые цели, исключаются конфликты и потери ресурсов.
- ❖ **Облегчает привлечение инвестиций:** взять кредит всегда легче, когда можешь объяснить, для какой конкретно цели он нужен. Поставьте себя на место кредитора: если у Вас просят деньги, не говоря при этом, на что они нужны, но обещая отдать, почувствуете ли Вы доверие к этому человеку? Наверное, нет. И наоборот, когда к Вам приходят и говорят, что кредит нужен для вполне определенной цели, и Вы сами можете оценить вероятность его возврата, то шансы на то, что Вы согласитесь дать займы, резко возрастают.
- ❖ **Позволяет выгодно отличаться от конкурентов:** формирование миссии – хорошая причина еще раз подумать и решить, чем Ваша компания отличается (разумеется, в лучшую сторону) от компаний конкурентов.

## Миссия необходима

Таким образом, миссия необходима:

- ❖ **Сотрудникам:** для оправдания своего ежедневного «хождения» на работу; одно дело, если сотрудник идет на работу, чтобы целый день фасовать удобрения, и совсем другое – если при этом он верит, что «борется с голодом на земном шаре через обеспечение роста сельскохозяйственного производства» (миссия подразделения по производству минеральных удобрений International Chemical Corporation). Суть работы осталась прежней, – поменялось восприятие. Теперь работник может проверить, совпадают ли его личные цели с целями его предприятия.
- ❖ **Руководителям всех уровней:** для облегчения управления сотрудниками. Руководители и сотрудники при наличии на предприятии миссии не противостоят друг другу; напротив, они объединены общей целью.
- ❖ **Клиентам:** для осознания того, что предприятие не просто зарабатывает деньги, а старается удовлетворить потребности своих потребителей, заботиться о них.

## Разработка миссии

Мы уже выяснили, зачем нужна миссия. Возможно, Вы уже даже решили, что Вашему предприятию без нее не обойтись. Вы готовы приступить к разработке миссии, но Вам не дает покоя вопрос: а кто этим должен заниматься?

### Кто это делает?

Сразу разочаруем: Вам не удастся переложить разработку миссии на плечи подчиненных. Ведь кто лучше руководителя предприятия знает, зачем оно было создано и для чего существует? Но и разрабатывать миссию в одиночку тоже нельзя.

В идеале к разработке миссии должен быть привлечен каждый сотрудник предприятия. Миссия, созданная собственными руками, не вызовет в сотрудниках неприятия, ее разработка позволит им почувствовать себя причастными к управлению предприятием и способными влиять на его развитие. Напротив, если миссия разрабатывается руководством и спускается сверху в виде приказа, то она не сможет стать «философией» компании и прояснить смысл работы для персонала. Следует учесть, что на малых предприятиях участие каждого сотрудника в разработке миссии организовать вполне реально вследствие их малой численности.

В случае если по каким-то причинам невозможно участие всего персонала компании в разработке миссии, необходимо привлечь хотя бы часть сотрудников – руководителей подразделений, ведущих специалистов, маркетологов.

Итак, миссия должна разрабатываться с привлечением всех (в идеале) либо части сотрудников предприятия.

### Как должна выглядеть миссия?

Уже понятно, кто должен заниматься разработкой миссии, остается последняя проблема: а как должна выглядеть миссия, как ее сформулировать? На самом деле существуют самые разные формулировки миссии. При этом некоторые миссии, сформулированные с нарушением большинства правил, значительно лучше тех, создатели которых твердо придерживались стандартов. Поэтому если Вы чувствуете, что не укладывается в рамки нижеприведенных правил, – откажитесь от них, пусть Ваша миссия будет уникальна не только по содержанию, но и по форме представления.

Но прежде чем отказываться от правил, Вам необходимо с ними ознакомиться. Итак:

1. Формулировка миссии должна быть активно-деятельностной, а не пассивно-наблюдательной, то есть, желательно, чтобы в миссии присутствовали глаголы в настоящем времени.
2. В миссии желательно подчеркивать личностный характер отношений между предприятием и потребителями, поэтому уместны местоимения «Мы», «Вы».
3. Предпочтительно подчеркивать в миссии альтруистичный, а не коммерческий характер отношений между фирмой и потребителем. Хорошо, если в формулировке миссии есть такие словосочетания: мы заботимся о том-то..., мы стремимся к тому, чтобы..., мы хотим помочь Вам в том-то..., мы решаем Ваши проблемы..., мы печемся о том-то...
4. Миссия должна быть сформулирована кратко, оригинально, она должна хорошо запоминаться и легко произноситься.
5. Формулировка миссии не должна вызывать посторонних либо неприятных ассоциаций.

б. Формулировка миссии не должна быть слишком завышенной, нереалистичной, чтобы не порождать сомнений в ее искренности.

И последний нюанс, который необходимо разрешить перед разработкой миссии. Как Вы помните, в миссии должно быть отражено достаточно много вопросов (ваши клиенты, товары и услуги, ценности и т.п.). Однако чтобы запоминаться, миссия должна быть краткой. Налицо противоречие.

Мы предлагаем Вам такой вариант. Сформулируйте миссию, в которой будут отражены все важные вопросы. Пусть она будет длинной (несколько предложений) и не очень запоминающейся. Но основную мысль выразите в одном предложении – именно в таком виде Вы и будете пропагандировать миссию своего предприятия.

И вот к краткому варианту миссии уже полностью применимы слова академика Ю.П. Адлера: «Найденные слова должны звучать свежо, ярко, заманчиво. Они должны зажечь сердца последователей энтузиазмом. Важно, чтобы людям захотелось переложить их на музыку. Люди должны обрести крылья, стремление к преодолению любых преград. Миссия в ее словесном выражении должна вселять веру и одновременно укреплять разум».

Итак: Вы подготавливаете два варианта миссии Вашего предприятия – полный и краткий (который будет использоваться в качестве лозунга).

## Разработка миссии шаг за шагом

**Шаг 1.** Каждому сотруднику, принимающему участие в разработке миссии компании, необходимо самостоятельно ответить на следующие вопросы (не советуясь друг с другом!):

1. Кто Ваши клиенты?
2. Какие потребности Вы удовлетворяете (в терминах потребностей, а не товаров: например, автотранспортная компания удовлетворяет потребность в перемещении людей и грузов, продавец учебной литературы – потребность в получении новых знаний и т.п.)?
3. С помощью каких товаров/услуг?
4. Какими ценностями Вы руководствуетесь в работе (честность, точность, обязательность, инновационность, динамичность, уважение к персоналу и т.п.)?
5. В чем уникальность Вашей организации, Ваших товаров, работ, услуг (Ваша организация – старейшая, крупнейшая, самая пунктуальная и т.п.; Ваши товары самые дешевые, самые качественные, не имеют аналогов, Вы предоставляете необычные гарантийные обязательства и т.п.)?
6. Каким Вы видите Ваш бизнес в будущем (быть крупнейшей компанией города, региона в своей области, открыть новую технологию, стать инновационной компанией и т.п.)?

**Шаг 2.** Каждый сотрудник на основе полученного перечня должен сформулировать миссию в соответствии с вышеприведенными правилами.

**Шаг 3.** На общем собрании, в котором принимают участие все сотрудники, занятые в разработке миссии, необходимо обсудить все полученные варианты разработать единую формулировку.

**Шаг 4.** Довести миссию до всех сотрудников предприятия.

## И что дальше?

Как Вы уже поняли, после того, как миссия сформулирована, работа над ней не закончилась. Очень многие, разработав миссию, удовлетворенно складывают руки и успокаиваются,

ожидая, что сейчас она начнет работать сама собой. Так не бывает - без дополнительных усилий миссия так и останется никому не известной бумажкой, а в этом случае работа по ее созданию окажется проделанной в общем-то, зря.

Поэтому необходимо проинформировать о миссии всех заинтересованных лиц:

- ❖ собственных сотрудников,
- ❖ клиентов, партнеров,
- ❖ акционеров,
- ❖ общественность, в которой наверняка окажутся Ваши потенциальные сотрудники, клиенты, партнеры.

Причем не просто проинформировать, а сделать так, чтобы они поверили этой миссии, чтобы она стала неотъемлемой и даже определяющей частью их представления о Вашей фирме (в особенности это касается Ваших сотрудников и клиентов).

### **Как довести миссию до всех заинтересованных лиц: сотрудники**

Для того, чтобы в миссию и новый образ предприятия поверили, необходимо подтвердить это конкретными действиями. И подтверждать придется Вашим сотрудникам. Поэтому в первую очередь необходимо сделать так, чтобы миссией прониклись сами сотрудники предприятия. Несколько советов по внедрению миссии в их сознание:

- ❖ необходимо начинать еще на этапе разработки, объясняя, что такое миссия, зачем она нужна, в идеале – привлекать к разработке всех сотрудников;
- ❖ объявление готовой миссии приурочить к какому-либо празднику (Новый год, день рождения фирмы, профессиональный праздник), знаменующему собой начало нового цикла развития; на празднике устроить «презентацию» миссии;
- ❖ дополнить объявление миссии практическими шагами, ее подкрепляющими: например, ввести под каждое положение миссии правила для каждого работника (например, если в миссии указано на стремление обеспечить потребителей «самыми качественными шерстяными носками», необходимо ввести специальные программы качества, например: сокращение доли бракованных изделий на 1% ежемесячно). Причем правила должны даваться не в нагрузку, за их выполнение следует предусматривать вознаграждение;
- ❖ дополнить объявление миссии визуализацией - заказать небольшие сувениры (именные чашки, календари) с текстом миссии и распространить их среди сотрудников;
- ❖ разместить наглядные материалы в офисе, магазине, на производстве – плакаты, календари, стенгазеты, хранители экранов на компьютерах (с текстом миссии);
- ❖ периодически возвращаться к миссии при обсуждении месячных, квартальных и годовых планов и оценке их выполнения.

Еще раз повторяем: чтобы миссия не стала для сотрудников очередной «блажью» начальства, необходимы реальные изменения, связанные с объявлением миссии. Те изменения, которые можно увидеть и «пощупать».

### **Как довести миссию до всех заинтересованных лиц: клиенты, партнеры, общественность**

Пропагандировать миссию среди Ваших клиентов, партнеров и широкой общественности нужно в первую очередь с помощью Ваших сотрудников, их поведения. Ибо если предприятие обнародовало миссию, а персонал продолжает вести себя так, словно эта миссия их не

касается, - это может только навредить. Итак, основной способ пропаганды миссии – поведение каждого сотрудника предприятия.

Кроме того, сообщить всем заинтересованным лицам о Вашей миссии Вы можете:

- ❖ с помощью пресс-релизов, заметок в газетах, журналах. Естественно, Вы не должны писать статью о том, что у Вас появилась миссия. Расскажите о каком-нибудь интересном событии – выпуске нового товара, награждении сотого покупателя, и в том числе – упомяните о миссии. Постарайтесь, чтобы вся статья служила подтверждением Вашей миссии;
- ❖ распространяя среди ключевых клиентов и партнеров рекламную и сувенирную продукцию с нанесением текста миссии.

## Подведем итог

**Миссия** – это краткое выражение основной цели организации, четко сформулированная причина его существования. В Миссии должно быть отражено: кто ваши клиенты, какие товары и услуги Вы им предлагаете, какими ценностями руководствуетесь и к чему стремитесь. Миссия должна быть очень привлекательна, но практически недостижима.

В случае отсутствия миссии на предприятии возникают следующие проблемы:

- ❖ Несогласованность различных проектов;
- ❖ Сложности при планировании;
- ❖ Формируется отрицательный имидж и снижается лояльность работников.

Напротив, наличие миссии:

- ❖ Определяет цели предприятия;
- ❖ Побуждает сотрудников к совместной работе по достижению этой цели;
- ❖ Помогает в планировании;
- ❖ Облегчает привлечение инвестиций;
- ❖ Позволяет выгодно отличаться от конкурентов.

**Таким образом, миссия необходима:**

**Сотрудникам** – чтобы работать не только за зарплату, но и «за идею»;

**Руководителям** – для облегчения управления сотрудниками;

**Клиентам** – чтобы четче осознать внимание предприятия к их потребностям.

К разработке миссии необходимо привлекать всех (в идеале) либо часть сотрудников предприятия. Миссия формулируется в соответствии с определенными правилами, которых, в то же время, необязательно придерживаться очень жестко.

После того, как миссия разработана, ее обязательно нужно внедрить в сознание сотрудников предприятия, его клиентов, партнеров и общественности.

При подготовке статьи были использованы следующие материалы:

1. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. – СПб: Питер. 2002. – 352с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб, Питер Ком, 1998. – 896с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело ЛТД, 1994. – 702с.