

Миссия и видение компании. Как сформулировать. (ее место в структуре создания стратегии компании и техники ее разработки)

Опорный конспект лекций по дисциплине «Теория и практика стратегического управления» . Автор Гордеева Т.Н.

(при разработке использованы материалы
<https://gaikarapetyan.ru/missiya-i-videnie/>)

Начинать говорить о разработке стратегии компании надо с рассуждения о миссии.

Разговоры о миссии компании воспринимаются неоднозначно. Кто-то видит в этом «воду», кто-то пытается найти что-то сакральное.

Когда обсуждаешь миссию с окружающими, многие говорят, что она необходима и придает смысл деятельности, но найти ее сложно.

На самом деле найти ее легко. Просто не надо придавать поиску миссии излишнюю сложность. Миссию не стоит выдумывать и напряженно искать. Она уже есть. Надо ее раскрыть.

Стратегии

Корпоративная

Куда идем?

Перспективы:

- Возможности горизонтального роста / диверсификация
- Управление портфелем

Инструменты:

- BCG
- McKinsey
- Ансофф

Бизнес- стратегия

Как будем побеждать?

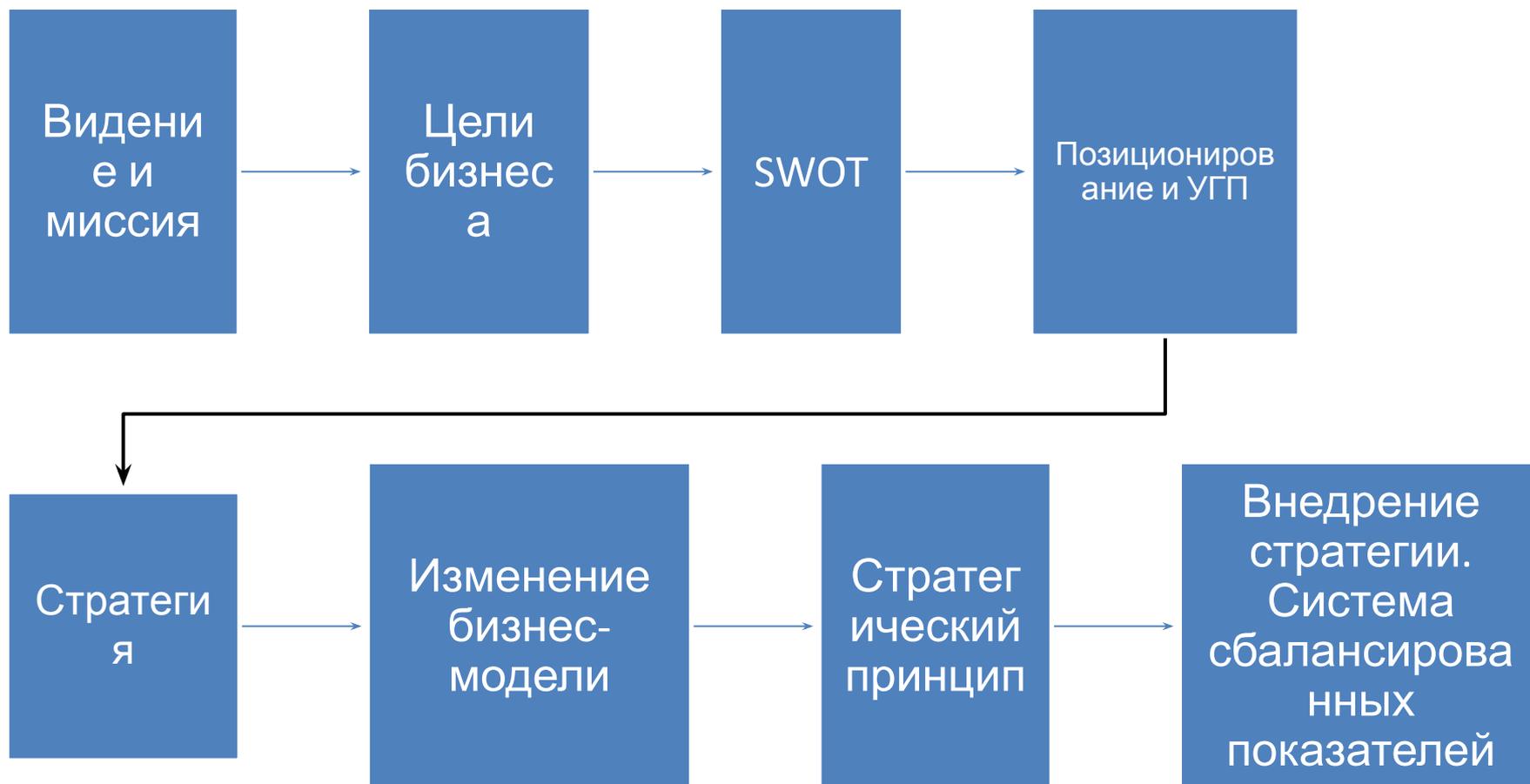
Перспективы:

- С точки зрения рынка
- С точки зрения ресурсов

Инструменты:

- Конкурентный анализ по Портеру
- Ключевые компетенции
- Стратегии роста

Посмотрим на простую схему разработки и внедрения бизнес-стратегии, без учета корпоративной.



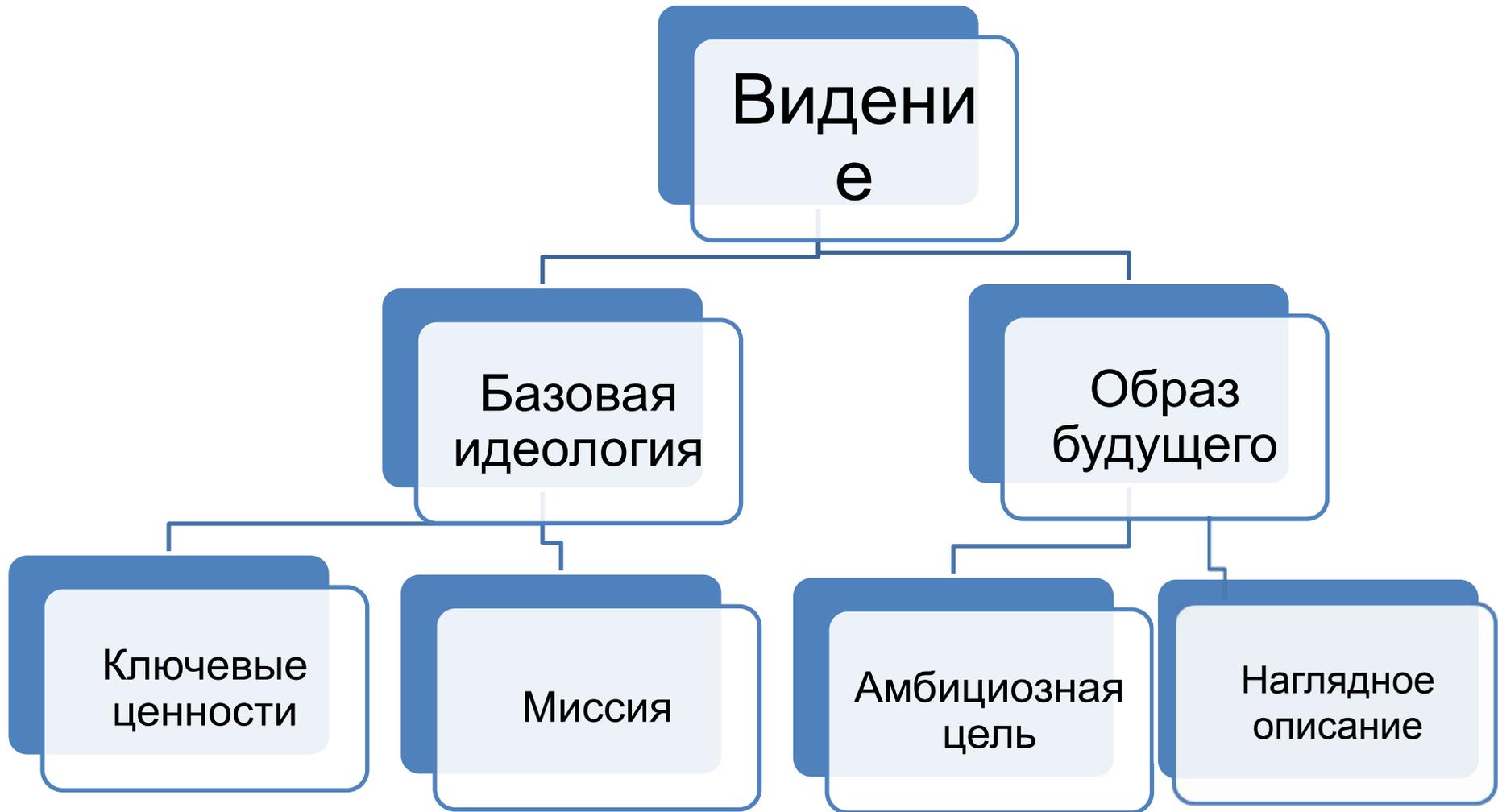
Миссия является частью видения компании. Именно видение компании формируют на первом этапе создания стратегии.

Видение компании, как и любая другая форма планирования, *не нужна в хорошие времена и когда понятно, что делать.*

Планы важны в ситуациях, когда неизвестно, как действовать, когда последствия непредсказуемы. Тогда мы нуждаемся в неких ориентирах — дальних маяках.

Роль такого маяка и играет **видение** компании.

Видение компании



Ключевые ценности

- это 3-5 фундаментальных глубоких ценностей, которые никогда не изменятся. Часто сюда пытаются вставить “качество”, но будь вы производителем бытовой техники, то сегодня, обеспечивая ее качество, вы бы вылетели с рынка. То же самое, к сожалению, почти по всем остальным отраслям рынка. Качество может быть частью бизнес-стратегии (т.е. целью на какой-то период), но не ключевой ценностью, глобально неизменной. Например, одной из ценностей группы компаний «Ди-Си» является “упрощение”. Ценностью японской компании «Sony» являлось “улучшение имиджа японской культуры”. У «IKEA» — бережливость. У «Zappos» — «Wow» благодаря сервису.

Амбициозная цель

- ясные и вдохновляющие цели, четко обозначающие финишную черту. Как полет в космос или высадка на Луну. Такие цели бывают 4 типов:

- 1) Предметные (ориентир на рыночную долю или сегмент);
- 2) Конкурентные (превзойти конкурента);
- 3) Имитационные (стать таким, как...);
- 4) Реформаторские.

Примеры:

- 1960г., Nike: наголову разбить Adidas.
- 1995 г., Rockwell: перестать быть оборонной компанией, стать лучшей диверсифицированной высокотехнологичной компанией.
- Начало XX века, Ford: создать дешевый автомобиль для масс.

Наглядное описание

- это картина будущего компании, которое настанет, когда компания добьется цели. (Подробнее об этих элементах формирования видения вы можете почитать в статье “Формирование видения компании”. Д.Коллинз, Д. Поррас)

Говоря о миссии надо четко дифференцировать:

1) миссию собственника компании, 2) миссию компании.

Т.к. у нас большинство компаний завязано на собственниках и мало открытых акционерных компаний, то безусловно собственник и его видение определяет миссию самой компании.

Миссия собственника

- Стив Павлина говорит, что личную миссию можно определить за 20 минут. Надо взять лист бумаги, озаглавить его “В чем смысл моей жизни” и писать, не отрываясь 20 минут. Не надо думать о слоге, правописании и т.п. Просто пишите неотрывно. В какой-то момент вас пробьет. А специалисты по поисковой рекламе и SEO могут вдобавок проверить семантику получившихся фраз, найдя среди них самые частые.

Миссия компании

Притча:

Монах, руководивший строительством собора, решил посмотреть, как работают каменщики.

Он подошел к первому и попросил его рассказать о своей работе.

— Я сижу перед каменной глыбой и работаю резцом. Скучная и нудная работа, изнуряющая меня,- сказал тот со злобой.

Монах подошел ко второму каменщику и спросил его о том же.

— Я работаю по камню резцом и зарабатываю этим деньги. Теперь моя семья не будет голодать,- ответил мастер сдержанно.

Монах увидел третьего каменщика и спросил о его работе.

— Я строю Храм, — улыбнувшись, ответил каменщик.

Миссия найдет отражение в будущем вашей компании, в брендинге вашей компании, в планах вашей компании. Возможно, придаст некую сакральность вашей работе и станет связующим звеном для вашей команды, особенно в сложные моменты.

- Миссия — это не цель и не стратегия.
- Миссия — некий смысл существования и предназначение организации.
- Миссию не осуществить полностью, но к ней хочется стремиться.
- Миссию не стоит путать со слоганом компании или ее стратегическим принципом, хотя иногда бывает, что они звучат одинаково.
- Миссию невозможно придумать, только раскрыть.

Как определить миссию компании? (Техники от Гая Карапетяна)
«Обычно я собираю лиц, принимающих решения в компании, и начинаю задавать им вопрос “Почему?”. Почему вы занимаетесь этим бизнесом? И продолжаю задавать этот вопрос как минимум 3-6 раз.

С одним из моих клиентов, продавцом оружия, мы начали с красивых фраз о качественных и доступных товарах для мужчин всех возрастов, прошли через детские мечты и игры в войнушки, а закончили на возможности обеспечения чувства защищенности для семьи.

Еще одна хорошая идея — спросить топ-менеджмент: «Допустим, у вас уже есть достаточное количество денег на счету, что еще сподвигло бы вас приходить на работу?». Особенно хорошо его задать после серии вопросов “Почему?”, т.к. он показывает, насколько искренние ответы получились.

Еще один прием для выработки миссии или стратегического принципа компании — это «лифт-спич». Объясните смысл вашей деятельности за время поездки в лифте.

Бессмысленно анализировать правильность или неправильность миссии. Да и, честно говоря, ее всегда можно подкорректировать, при этом не меняя смысл. Например, известно, что Паккард из «HP» корректировал миссию компании несколько раз. Миссия «HP» звучит как “Создание технических достижений служащих на благо человечества”. И, вероятно, так и есть, ведь известно, что именно в лабораториях «HP» был разработан графический интерфейс компьютера и первый наладонный компьютер. Но в жизнь они эти технологии не запустили, а подсмотрел и запустил их Стив Джобс. Миссия важна, не игнорируйте ее. Возможно, нашим компаниям потому и сложно создавать дополнительную ценность, что мы не придаем значения созданию миссии и видения компании.