

Практическое занятие № 3

Составление миссии организации

Цель работы: развитие практических навыков формулирования миссии и целей организации и постановки целей по SMART.

Общие положения

Миссия – определение перечня текущих и перспективных направлений деятельности предприятия, выделение основополагающих принципов и норм ведения деятельности, которые будут определять образ организации в перспективе.

Единых требований к составлению положения о миссии не существует. Каждое предприятие формулирует его самостоятельно. Но есть пункты, которые обязательно должны найти свое отражение в положении о миссии:

- описание продуктов (услуг), предлагаемых организацией;
- определение основных потребителей, клиентов, пользователей;
- цели организации — выживание, рост, доходность и др.;
- философия компании: выражаются базовые взгляды и ценности организации;
- внутренняя концепция, в рамках которой описываются собственное мнение компании о себе, источники ее силы, факторы выживания;
- внешний образ фирмы, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность компании перед партнерами, потребителями, обществом в целом.

Формирование миссии присуще высокоразвитому бизнесу. Предпочтительным считается сочетание короткого лозунга, определяющего основное направление действий фирмы, с хорошо проработанным текстом миссии, включающим все перечисленные пункты.

Примеры миссий:

«Дешевый транспорт людям» - автомобилестроительная компания «Форд»;

«Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанчиках по приемлемой цене по всему миру» - «Макдоналдс»;

«Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении» – «Кодак»;

«Мы готовы инвестировать капитал в любую область, работающую прибыльно и имеющую потенциал дальнейшего роста» - инвестиционная компания.

Примеры миссии российских компаний:

Миссия компании «Газпром» – максимально эффективное и сбалансированное газоснабжение потребителей России, выполнение с высокой степенью надежности долгосрочных контрактов по экспорту газа.

Миссия транспортной компании «Аэрофлот» – наиболее полное и безопасное обеспечение одной из фундаментальных свобод человека – свободы передвижения.

Миссия книжной сети «Буквоед» - культурное развитие общества и удовлетворение его информационных, интеллектуальных и эмоциональных запросов.

Миссия риэлтерской компании «Бест» - Все работают с недвижимостью, а мы с людьми.

Миссия Большого театра <https://2011.bolshoi.ru/about/hist/mission/>

На основе миссии выделяют отдельные конкретные направления деятельности организации – *цели организации*. К целям предъявляются следующие *требования*: конкретность и измеримость; ориентация во времени; достижимость (реалистичность); совместимость целей фирмы и целей ее подразделений.

SMART – это метод описания цели, включающий в себя: конкретность, измеримость, достижимость, важность и определённость по срокам. Аббревиатура из английских букв SMART каждой букве в соответствие один из требований оценки цели:

1. S – Specific (Конкретность и ясность). Цель по системе SMART должна быть ясной, актуальной и имеющей отношение к делу, бизнесу, учитывать специфику. Вопросы: что именно мы хотим достичь/улучшить/изменить? Наша ли это цель? Пример: «Увеличить количество продаж», «Выйти на новый рынок», «Реанимировать клиентскую базу».

2. M – Measurable. (Измеримость). Здесь нужно обозначить число. Числовое определение, количество в абсолютном или процентном виде. Вопросы: Какие результаты покажут завершение цели? Сколько и чего мы хотим приобрести? Какие факты подтвердят, что цель по SMART оказалась достигнута? Пример: «250 миллионов рублей», «5 семинаров в месяц», «15 % конверсии».

3. A – Achievable. (Достижимость). Заявленные в подходе SMART цели должны быть одновременно и достижимы, и достаточно амбициозны, даже несколько на грани возможностей. И не забывайте про имеющиеся ресурсы, а то их может попросту не хватить на Ваши амбиции. Вопросы: Сможем ли мы достичь эту цель по SMART? Не слишком ли она сложная или лёгкая? Что может помешать? Что – помочь? Пример: «Наши конкуренты имеют 15% доли рынка, мы, обладая лучшими ресурсами, можем занять все 20%».

4. R – Relevant. (Согласованность, важность). Цель должна быть согласована с основными целями компании, с планами. Действия цели по методу SMART должны помогать выполнению главной миссии предприятия. Важна также согласованность по ресурсам и сотрудникам. Вопросы: Для чего нам нужен этот результат? Мы это делаем для того, чтобы что? Соответствует ли эта цель стратегическим целям и миссии компании? Как сочетается и не противоречит ли эта цель другим задачам? Пример: «Именно отдел сопровождения договоров способен помочь исследовать клиентов, чтобы повысить вторичные обращения в отдел продаж».

5. T – Time bound. (Определённость по срокам). Должен быть установлен конечный срок для промежуточных и для конечных итогов, по истечению которого будет ясно, насколько мы близки к запланированному. Вопросы: Сколько времени нам нужно для того, чтобы прийти к успеху? В какие сроки? Когда должен быть получен запланированный результат? Пример: «К 31 декабря 2023 года», «к дате экзамена», «за 4 месяца», «за 1 год».

Пример 1. SMART формулировка для бизнес-тренера: «Записать два вебинара на тему «Постановка целей по системе SMART» до 31 марта 2023 г. для привлечения новых клиентов.» Проверяем: S (конкретность) – цель адекватная для бизнес-тренера. M (измеримость) – два вебинара в две недели. A (достижимость) –

цель достижимая, есть наработки и аудитория. R (важность) – для привлечения новых клиентов. T (срок) – это будет до конца марта.

Пример 2. Технология SMART для отдела продаж: «За 6 месяцев увеличить количество заключаемых договоров с новыми клиентами на 20% за счет внедрения скриптов продаж.» Проверяем: S (конкретность) – работа проводится с отделом продаж. M (измеримость) – 20 % от общего числа новых клиентов. A (достижимость) – скрипты готовы, осталось обучить сотрудников. R (важность) – увеличения прибыли компании. T (срок) – точно установлен.

Пример 3. Глобальная цель предприятия по продаже чая в формате SMART: «По истечении 5 лет занимать 40% доли рынка г. Тулы по продаже чая.» Проверяем: S (конкретность) – увеличение доли рынка до конкретной цифры. M (измеримость) – известна доля рынка текущая, известна цель. A (достижимость) – ресурсы есть, компания развивается, открываются новые филиалы. R (важность) – реализация миссии предприятия. T (срок) – срок пять лет.

Выполнение работы

Задание 1. Проведите анализ формулировок миссий предприятия, определив их недостатки.

Тип предприятия	Формулировка миссии
Инвестиционная компания	Мы готовы инвестировать капитал в любую область, работающую прибыльно и имеющую потенциал дальнейшего роста
Мини завод по переработке молока	Наша цель – обеспечить решение проблем сбыта молока фермерам, частникам, стимулировать создание и развитие фермерских и частных хозяйств. Наша цель – обеспечение населения качественной, разнообразной по ассортименту и доступной по цене продукцией.
Компания по предоставлению банковских услуг	Миссия компании заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг, таким образом, и в том объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании.
Фирма по производству офисной мебели	Сведите ваши потери времени к нулю. Фирма предлагает Вам мебель собственного производства из высококачественных материалов, что ставит ее в один ряд с импортными аналогами. Наша мебель также презентабельна, долговечна и способна придать интерьеру Вашего офиса солидность, но при этом намного дешевле. Наша цена отвязана от курса доллара, но привязана к качеству.

Ювелирно-художественная фирма	Производство и реализации изделия из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком.
-------------------------------	--

Анализ предложенных формулировок миссии рекомендуется проводить путем ответов на следующие вопросы:

1. Является ли данная формулировка миссией предприятия?
2. Отражает ли миссия сферу деятельности предприятия?
3. Какие составляющие миссии присутствуют?
4. Какие составляющие отсутствуют и являются необходимыми?
5. Какую информацию необходимо добавить в формулировку?
6. Надо ли полностью менять формулировку миссии?

Для выполнения задания необходимо заполнить следующую таблицу:

Тип предприятия	Недостатки формулировки	Новый вариант формулировки миссии

Задание 2. На основе конкретного примера продемонстрируйте, как формируется миссия и цели организации.

Примеры организаций:

- веб-студия
- компания по обслуживанию и ремонту компьютерной техники
- интернет-провайдер
- автосервис
- предприятие-автомойка
- завод по производству металлических конструкций
- завод по производству кирпича
- агентство по трудоустройству
- предприятие оптовой торговли
- туристическое агентство
- салон красоты

1) Выберите организацию и сформулируйте миссию, в которой будут отражены все важные вопросы организации:

- Кто ваша целевая аудитория (ЦА)?
- Какие потребности ЦА вы удовлетворяете?
- С помощью каких услуг?
- Какими ценностями вы руководствуетесь в работе (честность, точность, обязательность, инновационность, традиционность, уважение к персоналу и т.п.)?
- В чем уникальность вашей организации, ваших услуг? (ваша организация – старейшая, крупнейшая, самая пунктуальная и т. п.)?
- Каким вы видите будущее организации?

А) Составьте текст миссии для выбранной организации. Пусть миссия будет длинной (несколько предложений) и не очень запоминающейся.

Б) Составьте короткий лозунг миссии организации (слоган) - основную мысль выразите в одном предложении.

2) Сформулируйте цели организации, используя метод SMART.