

# Целева ориентация на фирмата

# Стратегическа рамка при позициониране на бизнеса

- Визия
- Основни ценности
- Мисия
- Стратегически цели

# Визия

Фундаментална причина за съществуването на  
фирмата

# Визия

- 3M:* Да подхождат и разрешават проблемите новаторски
- McKinsey:* Да помогне на водещите корпорации и организации да постигнат още по-голям успех
- Nike:* Да изпита емоцията от съревнованието, победата и сразяването на конкурентите
- Sony:* Да изпита радост от усъвършенстването и прилагането на технологиите за благо на обществото
- Walt Disney:* Да прави хората щастливи

# Основни ценности

Същностни и постоянни убеждения, кратък набор от напътстващи принципи, който остава актуален през цялото съществуване на фирмата и не се пренебрегва в полза на краткосрочни изгоди и финансови придобивки

# Основни ценности

## *ЗМ*

- **Иновации**; не убивай идеята за нов продукт
- Толерантност към грешките
- Качество и надеждност на продуктите

## *American Express*

- Високо ниво на обслужване на **клиентите**
- Надеждност на услугите в световен мащаб
- Насърчаване на самоинициативата

## *Hewlett-Packard*

- **Технически принос** в областите, в които работим
- Принос и отговорност към обществото
- Качествени продукти, достъпни за клиентите
- Печалбата – средство за осъществяване на всички цели

# ОСНОВНИ ЦЕННОСТИ

## *Philip Morris*

Правото на **свобода на личен избор** трябва да се отстоява

- Да печелим, да сме най-добрите и да побеждаваме останалите
- Насърчаване на самоинициативата

## *Sony*

- Да извисим **японската култура** и национален статут
- Да бъдем **пионери**
- Уважение и насърчаване на личните способности и творчески възможности

## *Walt Disney*

- Непрекъснат прогрес чрез **творчество, мечти и въображение**
- Финансов контрол и запазване магията на Disney

## *Procter&Gamble*

- Превъзходно **качество** на продуктите
- Непрекъснато самоусъвършенстване
- Честност и коректност

# Мисия на фирмата

**Мисия** – основна цел на фирмата в дългосрочна перспектива, която се предефинира под въздействието на съществени промени във вътрешнофирмените условия и новопоявяващите се стратегически възможности и заплахи във външната среда.

Мисията съдържа:

- **дефиниране на бизнеса**, т.е. на основния тип продукти и услуги, които предлага; първичните пазари, които обслужва; базовите технологии, които използва
- **основните пътища за растеж и рентабилност**, чрез които се осигурява успешното съществуване на компанията
- **специфичните компетенции** на фирмата
- кратко изложение на **фирмената философия** (кредо): основни вярвания, ценности, стремежи, философски приоритети, които фирмата споделя
- **индикации за бъдещо развитие**

# Изисквания при формулиране на мисията

- ⊙ Мисията обхваща **период**, който е достатъчно, но не прекалено дълъг
- ⊙ Мисията се **модифицира** във времето
- ⊙ Мисията цели да **противодейства** както на настоящите конкуренти, така и на всички, които могат да задоволяват същите потребности с други решения
- ⊙ Мисията **отчита факторите**:
  - > **минало** на компанията, постигнати успехи и имидж
  - > **предпочитания**, ценности и очаквания на вземащите решение във фирмата (мениджъри, собственици, акционери)
  - > **факторите на средата**
  - > осигуреност и достъп до необходими **ресурси**
  - > **специфични компетенции** (силни страни)
- ⊙ Добре формулираната мисия трябва да бъде **кратка, ясна и разбираема; реалистична и мобилизираща**

# Мисия

## *Специфични характеристики*

Изразява **основната причина за съществуването на фирмата**

Има **философски характер**

Разкрива политика, фундаментални виждания, ориентация, а не количествени измерители

Представя **динамичен образ на фирмата**, който се развива от настоящето към бъдещето

# Мисия

## *Предназначение*

- Разкрива **фирмената идентичност**
- Осигурява **единство на фирмените цели**
- Осигурява концептуална **основа и стандарт за разпределение на фирмените ресурси**
- Създава единен дух и **подходящ организационен климат** за ефективно взаимодействие между различните организационни структури
- Отстранява онези, **които се споделят** и не съдействат за постигане на фирмените цели

# Мисия

Съдържа информация за:

- ❑ **клиенти** – кои трябва да бъдат клиентите? Какво очакват клиентите?
- ❑ **изделия** – кои са най-важните изделия, които предлагаме?
- ❑ **пазари** – кои са основните пазари, на които се конкурира фирмата?
- ❑ **технология** – кои са ключовите технологични компетенции?
- ❑ **състояние** – какви икономически цели трябва да се постигнат, за да се осъществи успешна дейност?
- ❑ **стойности** – основни вярвания, ценности, убеждения, приоритети?
- ❑ **имидж** – какви обществени отговорности е поела фирмата и към какъв имидж се стреми?

# Мисия

## Дефиниране на бизнеса

- Каква е **потребителската нужда**, която бизнесът задоволява?
- Каква е **целевата група потребители**?
- Каква **технология** се използва за задоволяване на тези нужди?

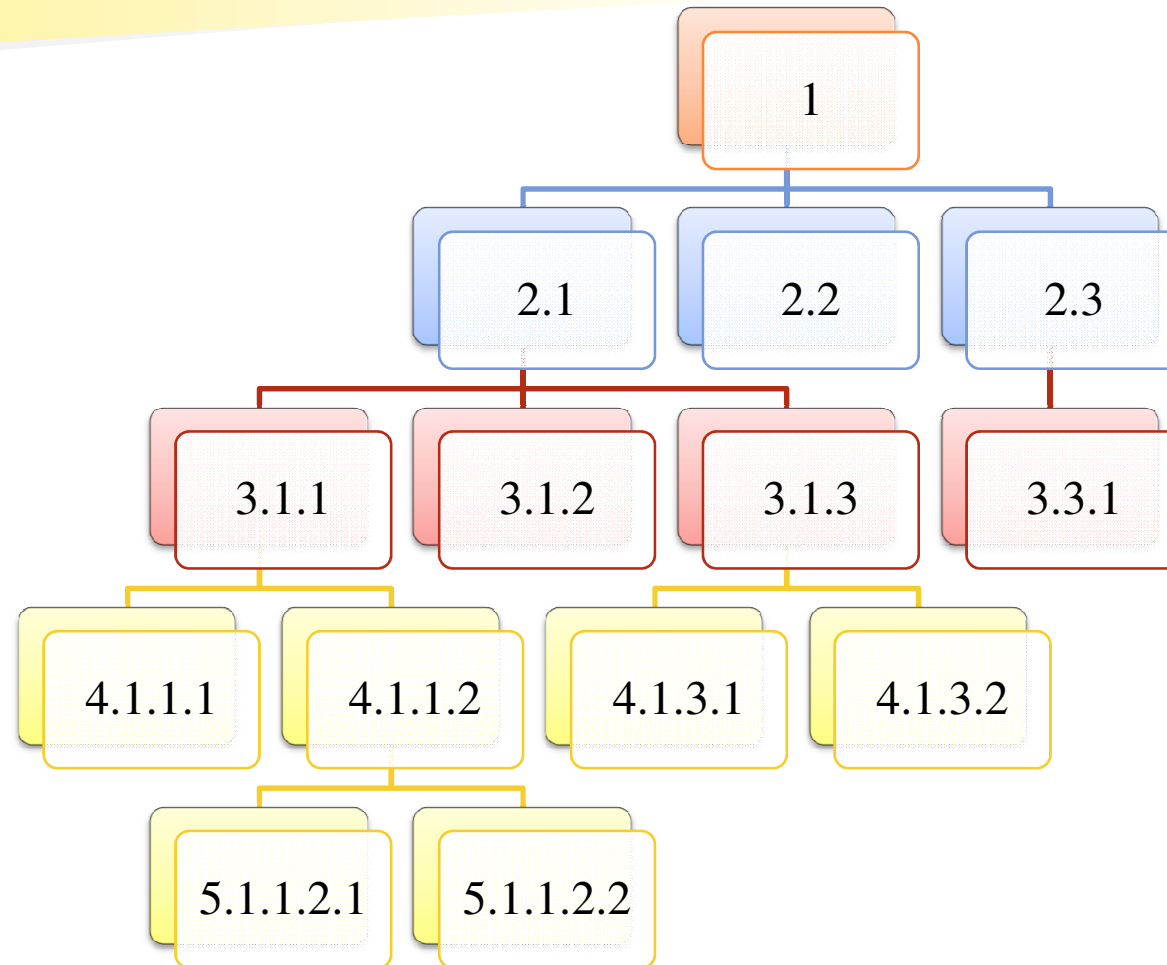
# Общофирмени и маркетингови цели

**Целите представят** желаното състояние или предпочитаните резултати, към постигането на които фирмата се стреми в определен интервал от време.

**Влияещи фактори:**



# Дърво на целите



# Организационно значение на целите

- Гарантират, че фирмата **знае посоката на своето движение**
- Показват към изпълнението на какви дейности трябва да се насочат **усиленията и ресурсите**
- Формират **базата за оценка и контрол** върху дейността
- Представяват **основа за мотивиране на персонала**
- **Насочват целия процес на управление:** планиране, организация, ръководство, изпълнение, контрол

# Стратегически цели



# Стратегически цели

## Области за дефиниране

- **доходност, възвръщаемост** – ускоряване времето за осъществяване на иновационни проекти, осигуряване условия за реализация на синергичен ефект между различните производства и дейности във фирмата
- **производителност** – автоматизиране на процесите, въвеждане на нова техника, повишаване интензивността на използване на производствените фондове, повишаване квалификацията на персонала, използване на нови суровини и материали
- **конкурентна позиция** – обновяване на продуктовата гама, подобряване качествените показатели на произвежданите изделия
- **технологично лидерство** – научни и приложни изследвания в нови технологични области, развитие на вътрешното предприемачество
- **отговорност пред обществото** – въвеждане на ресурсоспестяващи производства, затваряне на производствения цикъл, търсене на нови източници на енергия, производство на безвредни и безопасни за здравето на човека продукти

# Стратегически цели

## Изисквания

1. Да бъдат **ясни и конкретни**, да определят възможно най-точно желания краен резултат
2. Да бъдат **количествено измерими**. Целта е мярка за определяне на ефикасността на процеса на преобразуване на ресурсите и има три елемента:
  - Специфичен **показател**, който е подбран като мярка за ефикасност
  - **Скала**, по която се измерва показателят
  - **Конкретни стойности** по тази скала, които фирмата се стреми да достигне
3. Да посочват точно и недвусмислено **периода**, през който се реализират

# Стратегически цели

## Изисквания

4. Да бъдат **съгласувани и в йерархична съподчиненост**
  - Последователно декомпозиране на главната цел в подцели
  - Ранжиране и степенуване на целите според важността им за фирмата
  - Вертикално диференциране и хоризонтално интегриране с оглед постигане на съгласуваност и единство
5. Да бъдат **едновременно трудни и постижими**, т.е. да насърчават усилията на персонала без да създават чувство на безсилие
6. Да бъдат **реалистични**, т.е. да са резултат от задълбочен анализ на факторите на средата и фирмения капацитет
7. Да бъдат **добре балансирани** без вътрешно противоречие

# Стратегическа бизнес единица

- Развива една или няколко **тясно свързани стокови групи**
- Има ясно формулирана **главна цел**
- Има **свои конкуренти**, които не съвпадат напълно с конкурентите на други СБЕ
- Може да **планира** отделно от останалите СБЕ в организацията
- Може да се **самофинансира** и да решава стратегически задачи

## Декларация за мисията и стратегическите цели на *Citicorp*

Ядро на мисията на “*Ситикорп*” е да предлага линия от продукти и услуги във всичките си пазарни сегменти и навсякъде, където е идентифицирана потребност у потребителя.

Навлизането в луксозните сектори на потребителските пазари вече показва признаци на успех, а останалите дейности на компанията продължават да се радват на стабилно високо търсене и висока норма на рентабилност.

Технологичните възможности на фирмата и глобалната ѝ комуникационна мрежа са и ще продължат да бъдат важни движещи сили зад много от новите продукти и услуги.

“*Ситикорп*” ще продължава да бъде значим участник в законодателните реформи в страната, доколкото много от съществуващите законови регулации в САЩ засягат пряко значителна част от продуктите и услугите на фирмата.

# Декларация за мисията и стратегическите цели на *Citicorp*

## ***ПРОИЗВОДСТВО***

### **СЕГА**

- Осигуряване на индивидуалните и институционални клиенти с финансови услуги в т.ч. кредит, електронно управление на наличностите, обслужване на международни търговски операции, спестовни влогове, кредитни карти, набиране на фондове, инвестиционни консултации, участие във фондови операции и други
- Изграждане на оптимален пакет от финансови услуги. Акцент върху таксите като приходоизточник

### **В БЪДЕЩЕ**

- Удължаване на продуктовата листа главно за сметка на интегрираните финансови услуги
- Запазване на акцента върху таксите като приходоизточник
- Диференциране на основните продукти чрез иновация, задълбочаване на специализирания опит и глобалните комуникации
- Концентриране върху и постигане на водещи позиции в многонационалните финансови операции и електрониката

# Декларация за мисията и стратегическите цели на *Citicorp*

## **ПАЗАРЕН ОБХВАТ**

### **СЕГА**

- Обхватът на пазара включва индивидуални клиенти, правителства, частни компании и финансови институции чрез глобална комуникационна мрежа
- Ясното идентифициране на потребителския пазар е важна стратегическа задача
- Изграждане на единен подход към посредничеството във финансовите потоци на световните капиталови пазари

### **В БЪДЕЩЕ**

- Поддържане на инвестициите в потребителския сегмент на пазара, атрактивно ценообразуване и разкриване на нови възможности
- Активно търсене на нови пазари основно чрез комуникационната мрежа
- Максимизиране на участието в световните капиталови пазари чрез търсене на успешни продукти и пазарни комбинации

# Декларация за мисията и стратегическите цели на *Citicorp*

## ***ГЕОГРАФСКИ ОБХВАТ***

### **СЕГА**

- Географският обхват към момента включва 96 страни в Азия, Австралия, Близкия изток, Африка, Карибския басейн, Централна и Южна Америка, Европа и Северна Америка

### **В БЪДЕЩЕ**

- Растежът да се концентрира в Западното полукълбо и Азия
- Продължаване на експанзията вътре в границите на САЩ

## ***НАЧИНИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА КОНКУРЕНТНО ПРЕИМУЩЕСТВО***

### **СЕГА**

- Утвърждаване на глобалната комуникационна мрежа, свързваща националните и задгранични офиси и клонове и глобалните финансови центрове
- Реорганизиране на бизнеса с институциите чрез създаване на едно организационно звено с унифициран подход към всички институционални клиенти
- Инвестиране в бизнеса с индивидуални клиенти с цел увеличаване на пазарния дял
- Консолидиране на бизнес-сегментите, занимаващи се с извънбалансови финансови посреднически операции за увеличаване на дела им в световния кредитен пул
- Агресивно инвестиране в информационно технологично оборудване, в т.ч. изследвания в областта на компютрите и телекомуникациите

### **В БЪДЕЩЕ**

- Използване на благоприятните възможности, предоставяни от глобалната телекомуникационна мрежа
- Увеличаване на пазарния дял, ефективността и специализирания опит на корпорацията
- Стимулиране на технологичните иновации с цел снижаване на разходите и подобряване на параметрите за рентабилност
- Постигане на повече познание за динамиката на разходите в основния бизнес и постигане на разходно лидерство в областта на банковите услуги
- Търсене на възможности за премахване на законодателните пречки пред някои от дейностите на корпорацията