

بیان هدف از طریق بیانیه ماموریت

هدف: تمرین این جلسه به شما نشان می دهد که آیا سازمان ها با توصیف خطوط تولید و خدماتی که ارائه می دهند، هدف اصلی خود را تعریف می کنند یا اینکه آنها هدف اصلی خود را براساس برآورده کردن نیازهای مشتری تعریف می کنند. پس از اتمام مطالعه متن زیر، تمرین ها و فعالیت هایی را که در ادامه آمده، انجام دهید.

«فقط یک تعریف واضح از مأموریت و هدف کسب و کار، می تواند اهداف کسب و کار شفاف و واقع بینانه را ممکن می سازد. این پایه و اساس اولویت ها، استراتژی ها، برنامه ها و وظایف کاری است.»

پیتر دراکر

اولین مسئولیت مدیریت، ارائه یک مسیر مشخص و روشن برای تصمیم گیری و راهنمایی در خصوص توسعه استراتژی است. در مدیریت استراتژیک، جهت گیری کلی و ماندگار سازمان، به عنوان مأموریت آن تعریف می شود. متداول ترین روشی که سازمان ها از آن طریق، سعی در برقراری ارتباط با هدف یا جهت خود دارند، از طریق بیانیه ماموریت است.

مروری بر شاخص های بیانیه ماموریت

در طراحی بیانیه ماموریت، تفاوت های زیادی وجود دارد. با این حال، دو معیار اساسی در بیانیه ماموریت حائز اهمیت است:

- ۱- جمله ای که هدف اصلی سازمان را بر حسب نیاز مشتری تعریف می کند.
- ۲- جمله ای که بیانگر اعتقادات کلیدی، ارزش ها و اولویت هایی است که مدیران به آنها متعهد شده و در تصمیم گیری ها، آنها را مد نظر قرار می دهند.

تعریف هدف کلیدی سازمان

هنگامی که یک سازمان هدف اصلی خود را تعریف می کند، باید موارد مهمی که مردم را به سازمان متصل می نماید، روشن کند. به عبارت دیگر، سازمان باید دلیل بودن خود را تعریف کند. در بیانیه ماموریت باید به سادگی به سؤالات زیر پاسخ داده شود: «ما در چه شغلی فعالیت داریم؟» و «در چه شغلی باید فعالیت کنیم؟». مهم است که به این سؤالات از منظر نیاز مشتری پاسخ داده شود و نه براساس محصولات یا خدمات شرکت. در حال حاضر برخی از شرکت ها به اشتباه خطوط محصول فعلی یا بخش های مشتری را به عنوان هدف اصلی خود توصیف کنند، در حالی که آنها باید روی نیازهای مشتری متمرکز باشند که کسب و کار در صدد برآورده کردن آنها است. برای رسیدن به تعریف مشتری مداری، یک روش، پاسخ دادن به سؤال «چرا؟» برای چندین بار است. تکنیکی برای انتقال از یک محصول یا جهت گیری خدمات به تعریف نیازهای مشتری

و هدف سازمان در جدول زیر با مثال هایی از یک شرکت تولید کننده لوازم آرایشی و شرکتی که به ترتیب داده های تحقیقات بازار را تهیه می کند نشان داده شده است.

مثال ها	تعریف محصول یا خدمت
شرکتی که لوازم آرایشی تولید و بازاریابی می کند: ما لوازم آرایشی با کیفیت می سازیم. شرکتی که تحقیقات بازار را به سازمانهای دیگر ارائه می دهد: ما در مورد خصوصیات بازار و تقاضای بازار برای شرکتهای مختلف در صنایع تحقیقاتی انجام می دهیم.	دستورالعمل: با یک بیانیه توصیفی شروع کنید: «ما محصول یا خدمت X را تولید می کنیم.»
مثال ها	تعریف نیاز مشتری
شرکت تولید لوازم آرایشی: «ما لوازم آرایشی با کیفیت می سازیم». چرا؟ - ما زیبایی را تقویت می کنیم و مشتریان خود را قادر می سازیم ظاهر جوانی را حفظ کنند. سازمان تحقیقات بازار: «ما در مورد مشخصات بازار تحقیق می کنیم» چرا؟ - ارائه بهترین اطلاعات موجود به گونه ای که مشتریان بازارهای خود را بهتر درک کنند. چرا؟ - با کمک به آنها در درک بازارهای خود، در موفقیت مشتریان خود سهیم باشیم.	دستورالعمل: به این سؤالات پاسخ دهید. چرا ما این محصولات را تولید می کنیم یا این خدمات را ارائه می دهیم؟ محصولات / خدمات چه نیازهایی را برآورده می کنند؟ بارها به این سؤالات پاسخ دهید تا به هدف اساسی سازمان یا تعریف نیاز مشتری برسید.

حرکت بیانیه ماموریت از تعریف محصول یا خدمت به سوی نیازهای مشتریان

برای بسیاری از افراد یک شرکت، فکر کردن در مورد هدف سازمان، به هر طریق غیر از محصول تولیدی یا خدمات ارائه شده، دشوار است. از این گذشته، «کاری که ما انجام می دهیم» کاملاً واضح است، و شناسایی و گنجانیدن آن در ماموریت آسان تر است. با این حال، این الگو می تواند یک دام باشد که به طور بالقوه ممکن است مدیریت را بر روی محصولات منسوخ متمرکز نگه دارد.

ترسیم یک دوره استراتژیک

امروزه بسیاری از محصولات و خدمات از چرخه کسب و کار عبور می کنند و سریع تر از گذشته، قدیمی می شوند. به عنوان مثال، در گذشته فقط یک سرویس تلفنی از راه دور وجود داشت. اکنون بسته های مسافت طولانی برای طیف وسیعی از انواع مشتری وجود دارد که به نوبه خود، قیمت ها، ویژگی ها و موارد دیگر را ماه به ماه تغییر می دهند. با تصمیم گیری در مورد اینکه سازمان به چه معنی است و چرا وجود دارد، تصمیم گیرندگان توانایی خود را برای تفکر استراتژیک در مورد آنچه سازمان می تواند انجام دهد و همچنین آنچه را که نباید انجام دهد، افزایش می دهد. داستان های زنیت و موتورولا را با هم مقایسه کنید. سالها بود که هر دو شرکت برای ساخت تلویزیون شناخته می شدند. در حالی که زنیت تمرکز خود را بر روی ساخت تلویزیون حفظ کرد، موتورولا از تلویزیون به ریز پردازنده تبدیل شد و سپس به دنبال استراتژی های تهاجمی برای رسیدن به هدف اصلی خود برای ارائه راه حل های ارتباطی یکپارچه و راه حل های الکترونیکی بود.

تصمیم‌گیری در سطح عملیاتی

بیانیه های ماموریت، هنگامی که از نظر نیاز مشتری نوشته شده باشند، به عنوان ابزاری برای تصمیم‌گیری و رهبری برای تصمیم‌گیری در سطح عملیاتی نیز خدمت می‌کنند. نمونه ای از بخش دولت، این روند را نشان می‌دهد. در نگاه اول، یک واحد آتش نشانی شهر می‌تواند مأموریت خود را بر اساس آنچه انجام می‌دهد تعریف کند: مهار آتش سوزی. اما هدف یک سازمان آتش نشانی فراتر از این تعریف است. اگر ماشین در حال نشت بنزین باشد، یا والدینی تماس بگیرند که بگویند فرزند خود نفس نمی‌کشد، سازمان آتش نشانی پاسخ می‌دهد و اقدامات نجات جان و حمل و نقل اضطراری را به بیمارستان ارائه می‌کند. بنابراین، یک بیانیه واقع‌گرایانه تر بر اساس دلیل وجود آتش نشانی، اطمینان از آماده سازی افسران، مردان، زنان و تجهیزات را میسر می‌سازد. «به گونه ای که ما در کنار هم آماده هستیم تا برای موارد اضطراری که زندگی را تهدید می‌کنند، تصمیمات مقرون به صرفه ای را ارائه دهیم».

با توجه به این تعریف جدید - یا بیانیه ماموریت - از سازمان آتش نشانی شهر، فرض کنید این اداره بودجه محدودی برای افزایش قابلیت های این بخش دارد و بین خرید یک کامیون تجهیزات برای حمل وسایل نجات جدید و خرید یک کامیون نردبان، باید یکی را انتخاب کند. به عنوان بخشی از روند تصمیم‌گیری، تیم آتش نشانان این دو گزینه را در برابر بیانیه بررسی می‌کنند. اول، کامیون نردبان: آیا این مورد تجهیزات را بهبود می‌بخشد؟ بله. آیا مقرون به صرفه است؟ بله، همانطور که با بررسی اطلاعات مالی مشهود است. آیا این امر به کاهش تهدید برای جان و مال کمک خواهد کرد؟ بله. این امکان دسترسی به کسانی که از طبقه فوقانی نیاز به نجات دارند فراهم می‌کند. بررسی ادامه دارد. سپس کامیون تجهیزات از لحاظ ارزش آن در پشتیبانی از هدف بخش مقایسه می‌شود. مزیت این فرآیند این است که تصمیم، عملی بر اساس حقایق روشن است و به مأموریت سازمان مرتبط است. به طور مشابه، در AT&T، تصمیم به اضافه کردن محصولات و خدمات جدید، عمدتاً براساس مأموریت مشتری مدار این شرکت برای گرد هم آوردن مردم و دسترسی آسان به یکدیگر صورت می‌گیرد. اینکه محصول یا خدمات پیشنهادی از نزدیک چگونه به این مأموریت دست پیدا می‌کند، مشخص خواهد کرد که عرضه شود یا خیر. بنابراین، در سازمان های انتفاعی، غیرانتفاعی و دولتی، هدف مشخصی که از دیدگاه مشتری مداری نوشته شده است، دو مزیت دارد. این چارچوبی را برای ترسیم مسیر استراتژیک سازمان فراهم می‌کند و راهنمایی برای تصمیم‌گیری آسان در سطح عملیاتی است.

فلسفه و ارزش‌ها

مؤلفه دیگری که شرکت ها در مأموریت یا چشم انداز و یا بیانیه های ارزشی می‌آورند، فلسفه سازمان است - اعتقادات، ارزش ها و اولویت های اصلی آن. این اظهارات همچنین راهنمایی هایی را برای افراد درون شرکت ارائه می‌دهد، به ویژه از نظر رفتار، نیت کسب و کار و نوع سازمانی که آنها می‌خواهند بسازند. درک مسئولیت اجتماعی سازمان نیز توضیح داده می‌شود. برای مثال، شرکتی که ارزش های آن افسانه‌ای می‌باشد،

جانسون و جانسون است. این سازمان بیانیه ارزش‌هایی را منتشر می‌کند که عقیده دارد که اولین مسئولیت این شرکت بر عهده پزشکان پرستاران و بیمارانی است که از محصولات جانسون و جانسون استفاده می‌کنند. بعد کارمندان آن، جوامعی که کارمندان در آن زندگی و کار می‌کنند و سرانجام صاحبان سهام هستند. ارزش‌ها در دفتر هر مدیر نمایش داده می‌شود و هر تصمیم‌گیری مهمی را راهنمایی می‌کند. برای مشاهده نسخه ای از اعتبار جانسون و جانسون، به <http://www.jnj.com/connect/about-jnj/jnj-credo> بروید.

تمرین

آیا این سازمان‌ها هدف خود را به خوبی بیان کرده‌اند؟

دستورالعمل: بیانیه‌های مأموریت هارلی دیویدسون، گوگل و ساوت وست را در جدول زیر مرور کنید. هر کدام تعریفی از هدف شرکت ارائه می‌دهند. در سوالات مطرح شده، دور گزینه‌ای که از نظر شما در خصوص هر یک از بیانیه‌های مأموریت صحیح‌تر است خط بکشید.

بیانیه‌های مأموریت

هارلی دیویدسون: ما از طریق تجربه موتورسواری، با ارائه خط تولید موتور سیکلت و محصولات و خدمات برند در بخش‌های منتخب بازار، رویاها را تحقق می‌بخشیم.

گوگل: سازماندهی اطلاعات جهان و استفاده در دسترس جهانی و مفید.

هواپیمایی ساوت وست: مأموریت هواپیمایی ساوت وست، ارائه بالاترین کیفیت خدمات به مشتریان است که با احساس گرمی، دوستی، افتخار فردی و روح شرکت ارائه می‌شود.

سوالات

۱- بیانیه مأموریت هارلی دیویدسون، هدف اصلی را از نظر نیاز مشتری به چه صورت تعریف می‌کند؟

الف: هدف اصلی بحث نشده است.

ب: هدف اصلی در غالب محصولات و خدمات بیان شده است.

ج: هدف اصلی به خوبی در غالب نیازهای مشتری بیان شده است.

۲- بیانیه مأموریت گوگل، هدف اصلی را از نظر نیاز مشتری به چه صورت تعریف می‌کند؟

الف: هدف اصلی بحث نشده است.

ب: هدف اصلی در غالب محصولات و خدمات بیان شده است.

ج: هدف اصلی به خوبی در غالب نیازهای مشتری بیان شده است.

۳- بیانیه ماموریت ساوت وست، هدف اصلی را از نظر نیاز مشتری به چه صورت تعریف می کند؟

الف: هدف اصلی بحث نشده است.

ب: هدف اصلی در غالب محصولات و خدمات بیان شده است.

ج: هدف اصلی به خوبی در غالب نیازهای مشتری بیان شده است.

فعالیت تیمی

نام اعضای تیم:

۱- هر یک از اعضای تیم، به بیانیه ماموریت شرکت‌های مذکور در جدول زیر نمره دهند.

نمره اعضای تیم			نام اعضا
ساوت وست	گوگل	هارلی دیویدسون	

۲- نمرات داده شده در قسمت قبل را بحث کرده و به جمع بندی برسید. سپس بیانیه‌های ماموریت را بر اساس نمرات، رتبه دهید.

ساوت وست	گوگل	هارلی دیویدسون	
			رتبه

۳- بیانیه ماموریت یکی از شرکت‌ها را به انتخاب خود، مجدداً بر اساس نیازهای مشتریان بازنویسی نمایید.