بنام خدا

مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات فصل دوم: چشم انداز و ماموریت The Business Vision and Mission

> بصیری دانشکده برق و کامپیوتر دانشگاه صنعتی اصفهان

مراجع

- Fred R. David, Strategic Management, Pearson College Division; 2003.
 - مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارساییان و دکتر سید محمد اعرابی
- Chew EK, Gottschalk P. Information Technology Strategy and Management: Best Practices. 2009 Dec 1.
 - مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات، ترجمه رامین مولاناپور، رضا مرادی و مهران کرمی

"Notable Quotes"

"A business is not defined by its name, statutes, or articles of incorporation. It is defined by the business mission. Only a clear definition of the mission and purpose of the organization makes possible clear and realistic business objectives."

-Peter Drucker

"A corporate vision can focus, direct, motivate, unify, and even excite a business into superior performance. The job of a strategist is to identify and project a clear vision."

—John Keane

"Where there is no vision, the people perish."

-Proverbs 29:18

"The last thing IBM needs right now is a vision. (July 1993) What IBM needs most right now is a vision. (March 1996)"

-Louis V. Gerstner Jr., CEO, IBM Corporation

"The best laid schemes of mice and men often go awry."

-Robert Burns (paraphrased)

"A strategist's job is to see the company not as it is ... but as it can become."

-John W. Teets, Chairman of Greyhound, Inc.

"That business mission is so rarely given adequate thought is perhaps the most important single cause of business frustration."

-Peter Drucker

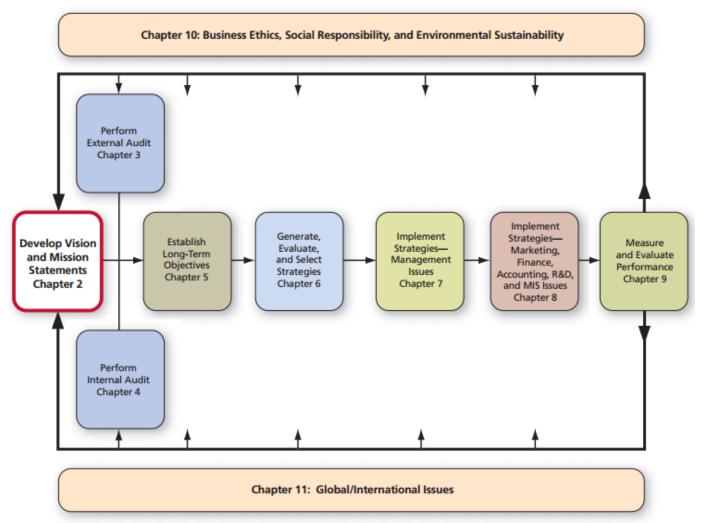
"The very essence of leadership is that you have to have vision. You can't blow an uncertain trumpet."

-Theodore Hesburgh

Vision and Mission

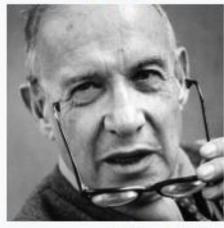
■ Carefully prepared statements of vision and mission are widely recognized as the first step in strategic management.

A Comprehensive Strategic-Management Model



پیتر دراکر





زاده ۱۹ نوامبر ۱۹۰۹ Kaasgraben, وین، اتریش-محارستان

درگذشت ۱۱ نوامبر ۲۰۰۵ (۹۵ سال)

کرمونت، کالیفرنیا کلرمونت، کالیفرنیا

محل دانشگاه گوته فرانکفورت

تحصيل

شغل Management consultant, educator and author

جایزهها نشان افتخار آزادی رئیسجمهوری (۲۰۰۲) ■ دیدگاه کنونی درباره ماموریت سازمان ریشه در رهنمودهایی دارد که پیتر دراکر (۱۹۰۹–۲۰۰۵) در دهه ۱۹۷۰ ارائه کرده است.

🗆 پدر مدیریت نوین

ا به سبب تحقیقاتی که در شرکت جنرال موتورز انجام داده است داده است

Harvard Business Review has called Drucker "the preeminent management thinker of our time."

ماموریت

- بیانیه ماموریت سازمان، عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می شود
 - بیان کننده علت وجودی سازمان است
 - نشان دهنده فعالیت سازمان است
 - به صورت روشن هدف سازمان و اینکه چه کاری انجام می دهد را تعیین می کند
 - نشان دهنده طیف فعالیت، از نظر محصول و بازار می شود.



چشم انداز

- Whereas the mission statement answers the question "What is our business?" the vision statement answers the question "What do we want to become?"
 - توصیف می کند که شرکت به چه چیزی می خواهد دست پیدا کند.
 - دیدگاهی را نشان می دهد که مدیران عالی آن را برای آینده سازمان متصور هستند و این وضعیتی است که آنها می خواهند به آن برسند.
 - چشمانداز یک افق دراز مدت است که جهانی را که سازمان در آینده در آن فعالیت میکند توصیف میکند.



مثال

شرکت آموکو (www.amoco. com) مأموریت سازمان

آموكو یک شرکت جهانی است که در صنعت نفت و مواد عالی فعالیت می کند. ما در صدد کشف منابع نفت بر می آییم و محصولات و خدماتی با کیفیت عالی به مشتریان عرضه می نماییم. شرکت ما این مسئولیت را احساس می کند که، از نظر مالی بازدهی مناسب نصیب سهامداران نماید، رشد بلندمدت را تضمین کند و نسبت به محیط و جامعه به تعهدات خود عمل نماید.

چشماندازهای سازمان

شرکت آموکو در سطح جهانی فعالیت میکند. مردم، کارکنان، مشتریان، شرکتهای رقیب و سرمایه گذاران آن را به عنوان شرکتی مشهور می شناسند. ما خود را به عنوان محک یا معیاری درآورده ایم که سایر شرکتها عملکرد خود را در مقایسه با ما می سنجند. نوآوری، خلاقیت و کارهای تیمی افراد ما و نیز برخورداری از توانایی هایی که می توانیم بدان وسیله در برابر تغییرات واکنشی اثر بخش نشان دهیم و سرانجام خلق فرصتها به صورت محک یا معیاری در آمده است که زبان د همگان است.

TABLE 2-1 Vision Statement Examples

Tyson Foods' vision is to be the world's first choice for protein solutions while maximizing shareholder value. (*Author comment: Good statement, unless Tyson provides nonprotein products*)

General Motors' vision is to be the world leader in transportation products and related services. (Author comment: Good statement)

PepsiCo's responsibility is to continually improve all aspects of the world in which we operate—environment, social, economic—creating a better tomorrow than today. (*Author comment: Statement is too vague; it should reveal beverage and food business*)

Dell's vision is to create a company culture where environmental excellence is second nature. (*Author comment: Statement is too vague; it should reveal computer business in some manner; the word* environmental *is generally used to refer to natural environment so is unclear in its use here*)

The vision of First Reliance Bank is to be recognized as the largest and most profitable bank in South Carolina. (Author comment: This is a very small new bank headquartered in Florence, South Carolina, so this goal is not achievable in five years; the statement is too futuristic)

Samsonite's vision is to provide innovative solutions for the traveling world. (Author comment: Statement needs to be more specific, perhaps mention luggage; statement as is could refer to air carriers or cruise lines, which is not good)

Royal Caribbean's vision is to empower and enable our employees to deliver the best vacation experience for our guests, thereby generating superior returns for our shareholders and enhancing the well-being of our communities. (*Author comment: Statement is good but could end after the word "guests"*)

Procter & Gamble's vision is to be, and be recognized as, the best consumer products company in the world. (*Author comment: Statement is too vague and readability is not that good*)

تدوین چشم انداز و ماموریت

- تا آنجا که امکان دارد عده بیشتری از مدیران شرکت نمایند، زیرا افراد از مجرای مشارکت، خود را نسبت به سازمان متعهد مینمایند.
- ابتدا مطالب و مقالات مفیدی را در مورد چشم انداز و ماموریت در اختیار مدیران قرار داد و از آنها خواست مطالعه کنند.
 - از مدیران خواست که برای سازمان ماموریت و چشم انداز بنویسند
 - کمیته ای از مدیران ارشد، آنها را ادغام و اصلاح کند
 - سند نهایی با تایید تمام مدیران برسد.
 - گاهی یک نفر خارجی که در امر تدوین این اسناد تخصص داشته و صاحبنظر باشد (و در عین حال تعصب خاصی ندارد)، می تواند بهتر از کمیته مدیران عمل نماید.



Ten Benefits of Having a Clear Mission and Vision

- 1. Achieve clarity of purpose among all managers and employees.
- 2. Provide a basis for all other strategic planning activities, including the internal and external assessment, establishing objectives, developing strategies, choosing among alternative strategies, devising policies, establishing organizational structure, allocating resources, and evaluating performance.
- 3. Provide direction.
- 4. Provide a focal point for all stakeholders of the firm.
- 5. Resolve divergent views among managers.
- 6. Promote a sense of shared expectations among all managers and employees.
- 7. Project a sense of worth and intent to all stakeholders.
- 8. Project an organized, motivated organization worthy of support.
- 9. Achieve higher organizational performance.
- 10. Achieve synergy among all managers and employees.

М

Mission Statement Components

- 1. Customers—Who are the firm's customers?
- 2. Products or services—What are the firm's major products or services?
- 3. Markets—Geographically, where does the firm compete?
- 4. Technology—Is the firm technologically current?
- 5. Concern for survival, growth, and profitability—Is the firm committed to growth and financial soundness?
- 6. *Philosophy*—What are the basic beliefs, values, aspirations, and ethical priorities of the firm?
- 7. *Self-concept*—What is the firm's distinctive competence or major competitive advantage?
- 8. Concern for public image—Is the firm responsive to social, community, and environmental concerns?
- 9. Concern for employees—Are employees a valuable asset of the firm?

جدول ۲ ـ ۴: نموندهایی از نه رکن اصلی تشکیل دهنده ماموریت سازماتی

۱. مشتریان

ما بر این باوریم که پیش از هر چیز در برابر پزشکان، پرستاران، بیماران، مادران و سایر گسانی کا از محصولات و خدمات ما استفاده می کنند، مسئول هستیم. (جانسون اند جانسون)

٢. محصولات يا خدمات

محصولات اصلی شرکت آماکس از این قرار است: فلزات، زغال سنگ، سنگ آهن، مس، روی، سرب، نفت و گاز، پتاسیم، فسفات، نیکل، تنگستن، نفره، طلا و منگنز. (آماکس) شرکت نفت استاندارد (ایندیانا) به امر استخراج و تولید نفت خام و گاز طبیعی مشغول است. با استفاده از این مواد خام محصولاتی با کیفیت بسیار بالا تولید و به جامعه عرضه میکند همچنین شرکت میکوشد محصولات و خدمات پس از فروش را به قیمتهایی معقول به جامعه مصرف کننده عرضه نماید. (شرکت نفت استاندارد)

۳. بازارها

ما با تمام توان می کوشیم شرکت کرنینگ گلاس را در صحنه رقابت جهانی موفق کنیم (شرکت کرنینگ گلاس)

ما بیشتر توجه خود را به بازارهای امریکای شمالی معطوف میکنیم، اگر چه میکوشیم هیچگ، فرصتهای جهانی را هم از دست ندهیم. (بلاکوی)

۴. فن آوري

شرکت کنتول دیتا در زمینه تکنولوژی رایانه و الکترونیک در دو زمینه کلی فعالیت میکند سختافزارهای مربوط به رایانه و خدمانی در زمینه انجام محاسبات که شامل محاسبا اطلاعات، آموزش و امور مالی می شود. (کنتول دیتا)

در این زمینه ها فنآوری متداول این است که روی قطعه های بسیار ریز یک لایه یا پوشش گذاشته شود. (ناشوها)

۵. توجه به بقا، رشد و سودآوري

از این نظر شرکت عملیات خود را با احتیاط انجام می دهد و میزان سود و رشد خود را به گونهای تنظیم می نماید که در نهایت موفقیت هوور تضمین شود. (هو وریونیورسال) اشاعه خدمت برای ترویج دانش و تأمین نیازهای موبوطه در سداس دنیا. شوکت با چشمداشتی به سودی منصفانه، میکوشد اطلاعاتی ارزشمند گردآوری، آنها را ارزیابی، پردازش و به سراسر جهان توزیع نماید، به گونهای که منافع مشتریان، کارکنان، نویسندگان، سرمایه گذاران و جامعه تأمین شود. (مک گرا میل)

ع. فلسفه

ما بر این باوریم که توسعه انسان از ارزشمندترین هدفهای تمدن است و استقلال می تواند بهترین شرایط برای رشد و تقویت توانایی های انسان فراهم آورد. (شرکت سان) همه قلسفه دماری کی، در این جمله خلاصه می شود ـ این فلسفه براساس یک فاعده طلایی قرار دارد. تقویت روح مشارکت و توجه به مکانی که افراد بتوانند دانش کسب کنند، تجربه بیاموزند و وقت خود را با مسرت و خوشی بگذرانند. (لوازم آرایش ماری کی)

۷. ویژگی ممتاز

شرکت دکراون زلریاخ، متعهد است که ظرف هزار روز به اتکای انرژی فزایند، و توانایی های خلاق و سازند، کارکنان خود، جهش های بلندپروازانه ای در بازار رقبابت بسماید. (کراون زلرباخ)

٨. توجه به تصور مردم

در امر حفظ محیط زیست همگام با همه مردم دنیا گام برداشتن و در این زمینه احساس مسئولیت کردن. (داو کمیکال)

مشارکت در تقویت بنیانهای اقتصادی جامعه و به عنوان یک شهروند خوب انجام وظیفه نمودن در سطح ایالتی، محلی و در همه کشورهایی که در آنجاها به فعالیت سیپردازیم. (فایزر)

٩. توجه به کارکنان

شناسایی، آموزش دادن، ایجاد انگیزه، دادن پاداش و حفظ و نگهداری کارکنانی که از نظر توانایی، اخلاق و تعهد به سازمان دارای ویژگی ممتاز هستند و سپس تهیه محیط کار، رهبری عالی، جبران خدمت بر مبنای عملکرد، اجرای برنامه ای جالب از نظر مزایای حاشیه ای، دادن فرصت های مناسب جهت رشد و تأمین امینت شغلی برای کارکنان. (شرکت واچوویا) دادن حقوق، پاداش و مزایای حاشیه ای به کارکنان و نیز دادن فرصت های مناسب به افرادی که در مناطق مختلف جغرافیایی مشغول به کار هستند و سهیم کردن آنها در عملیات شرکت که از کارایی بسیار بالایی برخوردار است. (شرکت گاز و برق)

Example Mission Statements

Fleetwood Enterprises will lead the recreational vehicle and manufactured housing industries (2, 7) in providing quality products, with a passion for customer-driven innovation (1). We will emphasize training, embrace diversity and provide growth opportunities for our associates and our dealers (9). We will lead our industries in the application of appropriate technologies (4). We will operate at the highest levels of ethics and compliance with a focus on exemplary corporate governance (6). We will deliver value to our shareholders, positive operating results and industry-leading earnings (5). (Author comment: Statement lacks two components: Markets and Concern for Public Image)

We aspire to make PepsiCo the world's (3) premier consumer products company, focused on convenient foods and beverages (2). We seek to produce healthy financial rewards for investors (5) as we provide opportunities for growth and enrichment to our employees (9), our business partners and the communities (8) in which we operate. And in everything we do, we strive to act with honesty, openness, fairness and integrity (6). (Author comment: Statement lacks three components: Customers, Technology, and Self-Concept)

We are loyal to Royal Caribbean and Celebrity and strive for continuous improvement in everything we do. We always provide service with a friendly greeting and a smile (7). We anticipate the needs of our customers and make all efforts to exceed our customers' expectations (1). We take ownership of any problem that is brought to our attention. We engage in conduct that enhances our corporate reputation and employee morale (9). We are committed to act in the highest ethical manner and respect the rights and dignity of others (6). (Author comment: Statement lacks five components: Products/Services, Markets, Technology, Concern for Survival/Growth/Profits, Concern for Public Image)

Dell's mission is to be the most successful computer company (2) in the world (3) at delivering the best customer experience in markets we serve (1). In doing so, Dell will meet customer expectations of highest quality; leading technology (4); competitive pricing; individual and company accountability (6); best-in-class service and support (7); flexible customization capability (7); superior corporate citizenship (8); financial stability (5). (Author comment: Statement lacks only one component: Concern for Employees)

Procter & Gamble will provide branded products and services of superior quality and value (7) that improve the lives of the world's (3) consumers. As a result, consumers (1) will reward us with industry leadership in sales, profit (5), and value creation, allowing our people (9), our shareholders, and the communities (8) in which we live and work to prosper. (Author comment: Statement lacks three components: Products/Services, Technology, and Philosophy)

At L'Oreal, we believe that lasting business success is built upon ethical (6) standards which guide growth and on a genuine sense of responsibility to our employees (9), our consumers, our environment and to the communities in which we operate (8). (Author comment: Statement lacks six components: Customers, Products/Services, Markets, Technology, Concern for Survival/Growth/Profits, Concern for Public Image)

Note: The numbers in parentheses correspond to the nine components listed on page 51; author comment also refers to those components.

7

Characteristics of a Mission Statement

- Broad in scope; do not include monetary amounts, numbers, percentages,
 ratios, or objectives
- Less than 250 words in length
- Identify the utility of a firm's products
- Reveal that the firm is socially responsible
- Reveal that the firm is environmentally responsible
- Include nine components
 - customers, products or services, markets, technology,...