



الفصل الرابع

تحديد المستقبل

بحلول عام 1997، كانت شركة بيبسي كو قد ابتعدت كثيراً عن مهمتها. إذ عملت لسنين عديدة على تنويع أعمالها في شتى المجالات من سلاسل الأطعمة السريعة إلى شرائح البطاطا. وكانت النتيجة - خسارتها لحصتها في السوق المتعلقة بأعمالها الأساسية. واستجابة لذلك، قررت تشكيل شركة ترايكون غلوبال ريستوراننتس. لتضم كيه اف سي، وبيتزا هت. وتاكو بيل، وذلك لكي تحصر تركيزها على مهمتها الأساسية:

مهمتنا أن نكون الشركة الأولى في العالم في مجال المنتجات الاستهلاكية التي تعنى بالأغذية الجاهزة والمشروبات غير الكحولية. وإننا نسعى لتقديم عوائد مالية ضخمة للمستثمرين فيما نوفر فرصاً للنمو والإغناء لموظفينا، وشركائنا في الأعمال والمجتمعات المحلية التي نعمل فيها. وإننا نكافح من أجل النزاهة والإنصاف والأمانة في كل ما نقوم به.

وبإعادة تركيز بيبسي كو على مهمتها أصبحت الآن تحتل الطليعة في السوق الأمريكية في صناعة المشروبات والأطعمة الجاهزة. وفي عام 2003، كانت حصة بيبسي كو في السوق (البالغة 22 بالمئة) ضعف حصة كوكاكولا أكبر منافسيها في السوق (والبالغة 11 بالمئة).

إنه أشبه باقتلاع الأسنان

تتمتع بيانات الرسالة بالأهمية. ولكن لنكن صريحين، إذا أردت جعل معظم رجال الأعمال يشعرون بالحيرة، فما عليك سوى أن تطلب منهم كتابة بيان

رسالة. ذلك أنه عمل شاق وصعب وممل. وفي العديد من المرات تتوصل الشركة، بعد جهد جهيد، إلى بيان رسالة هامشي جداً، وغالباً ما يكون مليئاً بالكلام المنمق الذي لا يعني شيئاً. ونتيجة لذلك، تصبح محاولة حمل فريق الإدارة لديك على كتابة بيان رسالة أشبه باقتلاع الأسنان.

ولكن، إذا كنت تفهم بالفعل هدف الرسالة وعناصرها اللازمة، فيمكن بإتباع العملية الصحيحة أن يكون أي فريق إدارة قادر على ابتكار رسالة فعالة. وهذا هو هدف هذا الفصل.

يحدد بيان الرسالة المصاغ جيداً إطار العمل لعملية التخطيط بأكملها. إذ يزود شركتك باتجاه استراتيجي ويثبط عقلية «السمعي لأن تكون كل شيء لكل الناس».

النضج

عندما كنت صغيراً، كنت تسمع السؤال ذاته من أبويك، ومعلميك ومرشديك في المدرسة الثانوية،... تلك الكلمات البغيضة «ما الذي تريد القيام به عندما تكبر؟» وكنت تشعر بالضيق - في كل مرة يوجه إليك هذا السؤال. وفي هذا الفصل، سوف نسألك السؤال ذاته ولكن بشكل معدل قليلاً: ماذا تريد أن تصير إليه أعمالك عندما تنمو هذه الأعمال؟

إذا طرحت هذا السؤال على معظم مدراء / أصحاب الشركات ذات الأداء العالي، فإنهم يجيبونك فوراً. وعلاوة على ذلك، إذا طرحت هذا السؤال على العديد من الأشخاص العاملين في تلك الشركات فسوف يكون ردهم مطابقاً لرد أولئك وسيخبرك الجميع الرواية ذاتها.

يعتبر وجود رؤية مشتركة لتوجه الشركة أمر أساسي لابتكار خطة فعالة للنمو. ومن دونها، قد تفقد الشركة اتجاهها الاستراتيجي. والأسوأ من ذلك أنها قد ينتهي بها المطاف وهي تحاول أن «تكون كل شيء لكل الناس» - فتلك وصفة أكيدة للفشل. وخلاصة القول: تبدأ خطة النمو الفعالة ببيان مهمة فعال. حيث يحدد بيان المهمة إطار العمل لعملية التخطيط بأكملها.

الجدال القديم: بيان الرؤية أم بيان الرسالة؟

قبل أن نبدأ اسمحوا لنا أن نوضح سوء فهم شائع فثمة العديد من رجال الأعمال الذين يحاولون التمييز ما بين بيان الرؤية وبيان الرسالة. إذ يقولون إن بيان الرؤية «ما تريد الشركة الوصول إليه» وبيان الرسالة: «وضع الشركة الحالي». كما يقول هؤلاء «الخبراء» أنفسهم أنه نظراً لأن بياننا الرؤية والرسالة يركزان على إطارين زمنيين مختلفين، فعليك الفصل بينهما.

ومن المثير أنك إذا ما نظرت إلى شركات ناجحة في أي صناعة تقريباً، سوف تجد أنهم لا يفصلون بين هذين البيانيين. وعلاوة على ذلك، تذكر أننا عرفنا بيان الرسالة سابقاً بوصفه أداة تحدد «إطار العمل لعملية التخطيط بأكملها». ونظراً لتوجيه عملية التخطيط نحو المستقبل، فيجب توجيه بيان الرسالة نحو المستقبل كذلك. وإذا عبرنا عن الأمر بشكل مختلف نقول: «يأخذ بيان الرسالة المصاغ جيداً: أفضل ما في العالمين – إذ يدمج ما نحن عليه الآن مع ما نرغب في الوصول إليه في الغد.»

ركز، ركز، ركز

يمكن لبيان الرسالة المصاغ جيداً أن يكون له تأثير كبير على قدرة الشركة على تحديد مستقبلها. ولكن ما الذي نركز عليه؟ من أين نبدأ؟ إذا كان من الصعب جداً صياغة بيان رسالة جيد، فكيف بمقدورنا القيام بذلك؟ إن معرفة الفرق ما بين الفعالية والكفاية في صميم هذا الأمر.

إذا، ما الفرق بين الفعالية والكفاية؟ إليكم الفرق

الفعالية تهيئ للقيام بالشيء الصحيح، بينما الكفاية تهيئ للقيام بالشيء على نحو صحيح.

الطريقة السهلة للخروج من المعضلة

عندما يشرع معظم المدراء بكتابة بيان رسالة، فإنهم، للأسف، يركزون على الكفاية- محاولة القيام بالأشياء على نحو صحيح. لا تهتم الكفاية بإجراء

التحسينات على ما تقوم به سابقاً. وهذا تمرين سهل وبسيط نسبياً. وكل ما ينبغي عليك القيام به دراسة الأنشطة التي تقوم بها الشركة الآن والنظر فيما إذا كانت هناك طرق لتحسينها. ولهذا السبب يكون لدى العديد من الشركات رسالات سيئة. وعلاوة على ذلك، فإن أكبر خطر للتركيز على الكفاية أن الشركة ربما تكون تجيد بعض الأشياء فعلاً، ... ولكن الأشياء الخطأ.

فلنأخذ على سبيل المثال شركة آي بي إم في الثمانينات من القرن العشرين. والتي تمتعت بالكفاية في إضافة أجراس وصفارات ذات تقنية عالية على حواسيبها والعمل على تطويرها بشكل دائم. وفي الواقع، فقد بزت آي بي إم جميع منافسيها في هذا المجال. لكنها للأسف، أصبحت جيدة جداً في الشيء الخطأ. إذ لم يرغب المستهلكون في أجراس وصفارات على حواسيبهم؛ بل كانوا يرغبون بالبساطة والأسعار المعقولة. وسمح هذا لمنافسين مثل ديل وغيت واي بالظهور في المشهد بقيامهم بالشيء «الصائب» - وبتأملنا لما حدث، نجد أن آي بي إم أصبحت جيدة جداً (كفاية) في القيام بالشيء الخطأ.

اجعله هاماً

وعلى النقيض من ذلك، يركز بيان الرسالة الجيد على الفعالية. القيام بالأمر الصائب. يمكن أن يشكل تحديد الشيء «الصائب» تحدياً كبيراً جداً. إنه عمل جاد وقد يصيب رأسك بالدوار. ويعد التساؤل عما إذا كانت أعمالك تقوم حالياً بما هو صائب أم لا مهمة صعبة. ولكن العائد كبير. هل تعرف أشخاصاً جنوا أموالاً رغباً عنهم ظاهرياً؟ حتى لو أنهم قد لا يتمتعون بالكفاية في إدارة الأعمال، فقد ينجحون لأن لديهم فكرة جيدة أو ربما لأنهم استفادوا من كونهم في المكان والزمان الصحيحين. ففي الواقع، لا يجني هؤلاء الأشخاص الأموال رغباً عنهم؛ إذ أنهم يمتلكون الفعالية - حتى وإن لم يكن لديهم إلا القليل من الكفاية.

إليكم بنصيحة أساسية سريعة. إذا كان للتخطيط الاستراتيجي نتيجة واحدة

ينبغي تحقيقها، فهي ضمان الفعالية لأعمالك، أي أن تقوم بما هو صائب. إذا كان للتخطيط الاستراتيجي نتيجة واحدة ينبغي تحقيقها، فهي ضمان الفعالية لأعمالك، أي أن تقوم بما هو صائب.

أساسيات بيان الرسالة

ينزع بعض المدراء إلى عدم وضع توجه استراتيجي لشركتهم أو التقليل من شأنه، معتقدين أنهم يعلمون مسبقاً إلى أين تتجه الشركة. ولكن بيان الرسالة يعتبر من بين أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار في عملية التخطيط إذ أنه يوفر مجالاً للتركيز. ومن دون هكذا بيان، يمكن للشركة أن تتخبط، وألا يكون لديها اتجاه محدد. ولا يؤدي حصول هذا الإرباك إلى إعاقة تقدم الأعمال وحسب بل ويعمل كذلك على إحباط الموظفين وإضعاف معنوياتهم.

المستقبل

دعنا نفكر في أسماء عائلات تجارية مشهورة مثل سام وولتن مالك وول - مارت، وجيه. دبليو. ماريوت مالك فنادق ماريوت، وبول غالفين مالك موتورولا، ومايكل ديل مالك ديل كومبيوترز. فلقد بدأ كل منهم بأعمال صغيرة، ولكنه كان يتمتع برؤية لمستقبل المنتج أو الخدمة الجديدين أو وسائل التوزيع. وغدت رؤيته قوة موحدة لمنظّمته.

يعد تصور المستقبل مكوناً أساسياً للأعمال الناجحة. فمع ازدياد تعقد بيئة الأعمال صار لزاماً على الأعمال أن تركز على المستقبل بحيث تستمر في تحقيق حاجات السوق الناشئة.

فريد من نوعه

يعد بيان الرسالة وصفاً للمستقبل المرغوب به والممكن والذي ستجاهد الشركة من أجل تحقيقه. ويجب أن يكون محدداً وواضحاً وموجزاً وذو معنى - وليس مجموعة من الملاحظات التافهة. كما ينبغي أن يكون فريداً بالنسبة لأعمال معينة، وأن يثير الناس ويحفزهم حيال الأعمال ووجهتها. فلندرس، مثلاً، الوصف الخيالي الذي تورده شركة بوستون بير باعتباره جزءاً من رسالة الشركة: «إننا

ملتزمون بجعل سامويل آدمز أكبر شركة لإنتاج الجعة في الولايات المتحدة وأحسنها صيتاً وذلك قبل عام 2010». ولتتذكر ضرورة أن تكون الرسائل عامة، على أن توفر بكل وضوح اتجاهها وتركيزاً للجهود المبذولة من أجل الشركة.

قد يعتقد البعض بأسطورة شائعة مفادها أن قادة الأعمال عرضة لومضات دورية من الأملية، تمنحهم رؤى وإلهاماً. وفيما قد يحدث مثل هذه الإلهام في بعض المناسبات، إلا أنه أبعد ما يكون عن المعتاد. ففي معظم الحالات، يبتكر القادة مهماتهم عبر دراسة دقيقة وفهم تام لأعمالهم ومنافسيهم والعمل على إشراك الأفراد الأساسيين بصورة فاعلة والاستماع إليهم. يمكن أن ينتج عن التحدث إلى الزبائن والموظفين وطرح الأسئلة على الموردين والبائعين ذلك النوع من المنظور اللازم لوضع مهام ذات معنى. ويمكن أن توفر الاستعلامات الصريحة - مثل سؤال زبائنك: «ما الذي ترغب أن تراه في أعمال مثل أعمالنا؟» أو «كيف يمكننا أن نخدمك ونلبي حاجاتك بشكل أفضل؟» - منظوراً أساسياً.

كيف يجب أن يبدو؟

يعتبر بيان الرسالة عرضاً وجزئاً للطبيعة العامة للشركة واتجاهها. وعندما يقدم بيان الرسالة وصفاً دقيقاً لأساسيات الأعمال ويحدد أهدافها ومجالها واتجاهها، يغدو إطاراً لما ستقوم به الشركة وما ستكون عليه. ورغم أن بيان الرسالة قصد به أن يكون عاماً، لكن ينبغي أن يوفر صورة كلامية واضحة عن الشركة. وغالباً ما يتم تقديم مجموعة مفصلة وشاملة من الملاحظات المبتدلة على أنها بيان رسالة. ويفشل هكذا بيان في توفير الدقة والمجال اللازمين ليكون مفيداً كأداة تخطيط ذات معنى. والسؤال المثير للتحدي والذي يجب أخذه بعين الاعتبار: «ما الذي يجعلنا مختلفين عن الشركات المماثلة؟» ويصبح الجواب بيان رسالة فريد من نوعه والأساس لاستراتيجية محددة للأعمال.

يملك بيان الرسالة المصاغ جيداً قيمتين أساسيتين.

والسؤال الشائع الذي لا بد وأن يطرح: «ما هو الطول الذي يجب أن يبلغه بيان الرسالة؟» ينبغي ألا يتجاوز طول بيان الرسالة المصاغ جيداً فقرة واحدة أو فقرتين يشكلان قرابة ثلث أو نصف صفحة.

الأولى بوصفه رسالة مكتوبة يتم تبليغها لداخل الشركة وخارجها. ومن الطبيعي أن يكون المجتمع المالي مهتماً بالاتجاه الذي تسيرونه الشركة. ولكن ربما يكون تبادل الأفكار والآراء في الداخل أكثر أهمية، فغالباً ما يشتكي الموظفون بأنهم لا يعلمون أبداً بما يجري. فلا يعلمون ما هي خطط الإدارة، أو ما هو موقعهم، كموظفين، في هذه الخطط، وهذا ما يجعل من الصعب عليهم أن يكونوا ملتزمين ومتحفزين لتنفيذها. إن بيان الرسالة يساعد في توضيح رؤية الشركة ودور الموظفين فيها.

والقيمة الأساسية الثانية هي الالتزام المؤسسي بالرسالة. فإذا تم اعتناق مفهوم أو فلسفة ما بقوة كافية ليصار إلى كتابتها، عندئذ يمكن لكل من يتأثر بها أن يتوقع أن هذه الفكرة سوف يتم إتباعها. وبذلك فالأمر أشبه بالقرارات التي نتوصل إليها عند بدء السنة الجديدة، ولكن بمخاطر أكبر. فإذا ما توصلت إلى قرارات ولكنك لم تخبر أحداً بها، فلن يتولد لديك حافز خاص للالتزام بها. ولكن إذا قمت بكتابتها وتأملتها وطبعتها وعلقتها على الثلجة وحدثت أصدقاؤك عنها، وربما قمت حتى بالمراهنة على تنفيذها، ومؤدى هذا الالتزام العلني أنه لن يكون بإمكانك أن تتصل منها دون أن تخسر الاعتبار (أو ربما المال). وبالطريقة ذاتها، فإن بيان الرسالة المكتوب يلزمك بإتباع الاستراتيجية والفلسفة المعلنة وربما ينتج عنه التزام مماثل يقوم به الآخرون ممن هم في الشركة وحولها. ولا يعني مثل هذا الالتزام أن الرسالة الشركة مصنوعة من حجر، ولا يمكن تعديلها أبداً. بل يمكن لبيان الرسالة، بوصفه ممثلاً لموقع الشركة في بيئة ديناميكية، أن يتغير مع الزمن. ومن ناحية ثانية، تنشأ مثل هذه التغييرات عندما تقدر الشركة حدوث تغييرات في وضعها التنافسي. ويوفر بيان الرسالة بؤرة تركيز مركزية ومحركاً موحداً للأعمال ضمن أفقها التخطيطي.

يحتوي بيان الرسالة على جزأين أساسيين. ويجب إيلاء كل منهما انتباهاً خاصاً.

الجزء الأول من بيان الرسالة

يقوم الجزء الأول من بيان الرسالة بتعريف الطبيعة الأساسية للأعمال وتحديدتها بصورة واضحة. ويجب أخذ أربع نواح بعين الاعتبار:

1- الصناعة التي تنتمي إليها الشركة والأصناف التي تقوم بإنتاجها وحاجات الزبائن التي تعمل على تلبيةها.

2- موقعك في قناة التوزيع (هل أنت بائع جملة، أو صاحب مصنع، أو بائع تجزئة، أو تعمل في الطلب عن طريق البريد؟)

3- الأهداف الرئيسية لشركتك (الجودة، أو اتساع أنواع المنتجات، أو السعر، أو الخدمة)

4- السوق التي تستهدفها (من الذي تقوم الشركة بخدمته حالياً؟ ومن الذي تهدف إلى خدمته في المستقبل القريب؟)

حينما يكشف بيان الرسالة بصراحة عن ماهية الشركة، فإنه يبين لنا كذلك بصورة ضمنية ما لا تمثله. وتخدم هذه البيانات المحددة بوصفها أداة رقابية للإبقاء على الاتجاه العام دون مساس، والأمر أشبه بوضع سياج على أحد جانبي الطريق السريع. فلتفكر ملياً في المثال التالي.

قررت سيدة امتلاك متجر لبيع الدراجات العادية وتقديم الخدمات لها. وبعد عدة أشهر، عرضت عليها فرصة إضافة نوع من الدراجات ذات المحرك الصغير. وبحجة أن هذه الدراجات ما هي إلا دراجة عادية ذات محرك صغير، أضافت صنفاً جديداً. وفي وقت لاحق، عرج على المحل المدير الإقليمي للدراجات النارية في شركة هوندا. وكان المتعامل المحلي مع هوندا في طور التقاعد، فمثل هذا الأمر فرصة فريدة من نوعها للحصول على تجارة شهية مع شركة هوندا. لقد أصبح لديها الآن أعمالاً في مجال الدراجات العادية وذات المحرك الصغير

والنارية. وفيما بعد أتيح لمنظمة الأعمال هذه فرصة للعمل في مجال دراجات الثلج فبررت ذلك بأن دراجات الثلج تشابه الدراجات النارية كثيراً، سوى أنها تسير على الثلج باستخدام الزلاجات بدلاً من العجلات، وهكذا أضافت هذا الصنف أيضاً. ويمكن أن تستمر القصة من دون نهاية فتضيف السيدة جرارات للحدائق، وجزازات للعشب وماكينات لإزالة الثلج... إلخ. والفكرة هي أن متجر الدراجات الهوائية سابقاً قد أضحى متجراً متنوعاً جداً لعدد من المنتجات التي تتصل ببعضها قليلاً. وفي هذه العملية، كان نشاط المالكة قد توزع كثيراً بحيث تجاوز قدراتها، ولم تعد قادرة على القيام بأي عمل بصورة جيدة، فتراكمت عليها الديون. وباختصار افتقدت التحكم بعملياتها. يمكن لبيان الرسالة المصاغ جيداً والمراقب عن كثب أن يسمح للمالكة التخصص في مجال الدراجات الهوائية إلى أن تقرر أن الوقت قد حان للتوسع. عندئذٍ يمكنها تقويم السوق. وإمكانياتها المادية بعناية فيما يتصل بإضافة الصنف الجديد. وينبغي أن تتم إضافة الأصناف بمعدل مضبوط وتمويل كاف.

حينما يكشف بيان الرسالة صراحة عن ماهية الشركة، فإنه يبين لنا ضمناً ما لا تمثله.

يؤدي النمو السريع وغير المضبوط إلى فشل الأعمال سواء كانت صغيرة أم كبيرة. فعلى سبيل المثال، غالباً ما تعتمد الأعمال الكبيرة إلى امتلاك شركات لا تتصل بها أو تبدأ أعمالاً جديدة في مجالات ليست لها علاقة بها وغرضها المعلن من ذلك توسيع قاعدة أرباحها أو الحصول على أعمال معاكسة للدورة الاقتصادية. ويتم التخلص منها لاحقاً عندما يقرر المدراء التنفيذيون للشركة الأم «العودة إلى الأمور التي نقوم بها على أفضل نحو.» من الواضح أن إدارة الشركة قد ضلت عن مهمتها الأساسية وأدركت فيما بعد الخطأ الذي ارتكبهت.

الجزء الثاني من بيان الرسالة

يعبر الجزء الأساسي الثاني من بيان الرسالة عن فلسفة إدارة الشركة ورؤيتها وقيمها الأساسية. وعلى الرغم من أنه بحد ذاته لا يستطيع إيجاد ثقافة مؤسسية؛ إلا أنه يحدد ويناصر ذلك النوع من الثقافة التي ترغب بها الشركة.

وعلى مدى العقد الماضي، كتب الكثير عن «ثقافة الشركة» وأثرها وقوتها وتأثيرها على سلوك المنظمات الكبيرة وأنشطتها. لكن مفهوم الثقافة هام بغض النظر عن حجم المنظمة.

يجب أن يستحوذ بيان الرسالة على الفلسفة الأساسية للشركة التي تعنى بكيفية أداء الأعمال. وأن يشرح بأبسط العبارات، القيم الجوهرية التي تعتبر أشد مركزية وحسماً بالنسبة للأعمال. والنتيجة توجهاً نحو القيم يصبح دليلاً هاماً للأداء الذي ستقوم به الإدارة لاحقاً.

يجب أن يستحوذ بيان الرسالة على الفلسفة الأساسية للشركة التي تعنى بكيفية أداء الأعمال.

وبقيام بيان الرسالة بإعلان فلسفي أو ثقافي، فإنه قد يتحدث كثيراً عن الشركة. فهل ستكون الشركة مقدمة على المخاطر؟ وهل ستتجه نحو تلبية حاجات موظفيها؟ وهل ستعمل الشركة وفقاً لأعلى المعايير الأخلاقية؟ وهل سيكون هناك منافسون عدوانيون؟ وهل ستكون رائدة أم تابعة؟ وأساس ذلك العمل على تضمين بيان الرسالة البنود التي تعتقها الإدارة، وإهمال المواضيع التي لا تعتقها. فعلى سبيل المثال، قد لا يأتي بيان الرسالة على ذكر أي شيء عن سياسة الترفيع ضمن الشركة، ويقوم بدلاً من ذلك بمناقشة استراتيجية توظيف إداريين شباب لديهم أفكار جديدة.

وقد أخذ الإداريون والتنفيذيون يدركون بشكل متزايد أنه فيما تكون صياغة بيان الرسالة مسؤوليتهم في آخر المطاف، لكن ما من داع لأن تكون هذه العملية نشاطاً منعزلاً. وفي الواقع، نادراً ما تأتي صياغة بيان الرسالة من ومضة الاستبصار أو الإلهام. بل عادة ما ينخرط المدراء في عملية وضع البيان التي تتطلب مدخلات من مصادر عديدة تمثل مدى يتألف من حملة الأسهم، بما في ذلك الموردين، والزبائن والموظفين. وعليك أن تأخذ بعين الاعتبار دلالة وقيمة مدخلات حامل الأسهم. وغالباً ما يكون لدى الموظفين، بشكل خاص، في كافة المستويات آراء هامة ويساعدون في توجيه نبرة بيان الرسالة وتعزيزها وتحديد اتجاهها.

إرشادات لبيانات الرسالة

وضح كل من باترشيا جونز ولاري كانر، في نظرتهما الممتازة إلى بعض أفضل بيانات الرسالة في الولايات المتحدة اليوم، قاعدة أو إرشاداً أساسياً للبيانات: «حافظ على بساطة البيان.» وليس مؤدى البساطة الاختصار دائماً، ولكنها تعني البساطة باستمرار. وينبغي التشديد على الوضوح والمباشرة. وبعض الأعمال، مثل شركة لويز، بليغة جداً: «تعمل شركة لويز في مجال تأمين المنتجات لمساعدة زبائننا في بناء منازلهم وتحسينها والاستمتاع بها. وإننا نهدف إلى التفوق على منافسينا في مجال الخدمات، وأن نكون المتجر الأول الذي يختاره زبائننا لشراء هذه المنتجات.»

ولتأكد كذلك من وجود مشاركة واسعة في وضع الرسالة. ذلك أن الرسالة ستعني المزيد وسيكون لها أثر محفز أكبر بكثير إذا ما شعر موظفو المنظمة بأنهم شاركوا في صياغتها.

وباختصار، ينبغي أن يقوم بيان الرسالة بأمرين فقط، ولكن بشكل جيد. أولاً، يجب أن يوضح اتجاه الأعمال، ويحدد بذلك ما تمثله الأعمال وما لا تمثله. ثانياً، ينبغي أن يبين نبرة أو ثقافة الأعمال بناء على فلسفة المالك ورؤيته لكيفية إدارة الأعمال.

شركة ديل

إن مهمة ديل أن تكون شركة الحاسوب الأكثر نجاحاً في العالم في تقديم أفضل تجربة للزبائن في الأسواق التي نخدمها.

شركة انتل

القيام بعمل عظيم لزيائننا وموظفينا وحملة الأسهم عن طريق كوننا المورد الأساسي المتفوق لاقتصاد الانترنت على مستوى العالم
 قيمنا: التوجه نحو إشباع حاجات الزبائن وتحقيق النتائج والقيام بالمخاطرة وتوفير مكان رائع للعمل وتحقيق الجودة والانضباط

أهدافنا: تعزيز قيادة السيليكون، وتقديم ابتكارات هندسية للتقارب والسعي وراء الفرص في كافة أرجاء العالم.

وولغرين

إن مهمة شركة وولغرين توفير أفضل خدمة تقدمها متاجر الأدوية للزبائن في الولايات المتحدة. ويرشدنا في ذلك تقليد يعود لقرن من الزمن في الإنصاف والثقة والأمانة فيما نوسع قاعدة متجرنا ونوفر فرصاً للتقدم المهني لمجموعة سريعة النمو ومتنوعة من الرجال والنساء. وهدفنا تنشئة أشخاص يعاملون الزبائن - وبعضهم بعضاً - باحترام ووقار. وسندعم هذه الجهود بأكثر طرق التفكير الخلاقة في مجال البيع بالتجزئة والخدمات والتكنولوجيا. وسوف يتيح لنا تحقيق هذه النجاحات إعادة الاستثمار في مستقبلنا وبناء أمان مالي طويل الأمد لموظفينا وحملة أسهمنا.

فيدرال اكسبريس

سوف تدر فيديكس عوائد مالية ممتازة لحملة الأسهم وذلك عن طريق توفير سلسلة إمداد ونقل وأعمال وخدمات معلوماتية ذات صلة لها قيمة مضافة عالية عن طريق شركات عاملة تهتم بمجالها وتتنافس بشكل جماعي، وتدار على نحو تعاوني، وتحت العلامة التجارية الخاصة بفيديكس. وستتم تلبية متطلبات الزبائن بأحسن أسلوب ممتاز يناسب كل جزء في السوق التي تتم خدمتها. وستناضل شركات فيديكس لتطوير علاقة تعود بالنفع على كل من الموظفين والشركات وستكون للسلامة الاعتبار الأول في جميع العمليات. وستدار أنشطة الشركة وفقاً لأعلى المعايير الأخلاقية والمهنية

الشكل 1-4 بيانات الرسالة الفائزة

وضع البيانات قيد الممارسة

تشكل موضوعات هذا الفصل بعض التحديات الهامة. وفيما أقمنا الحجة لوضع رسالة فعالة، إلا أننا أشرنا بوضوح إلى مدى صعوبة تحقيق ذلك. وللبداء

وقد يتطلب الأمر
أن تعيد الصياغة
أكثر من عشر
مرات قبل أن
تستقر الشركة
على بيان
للمرسالة. وقد
ترغب في كل
إعادة أن تأخذ
بعين الاعتبار
استخدام لاعبين
مختلفين
لصياغتها.

بعملية وضع بيان الرسالة، سوف تحتاج إلى إشراك كبار المدراء في الشركة وإرشادهم ليعملوا على تقويم الأعمال بطريقة نقدية من وجهتي النظر الداخلية والخارجية. و عوضاً عن التركيز داخلياً (دراسة أنواع المنتجات/الخدمات التي تقدمها الشركة)، ستحتاج إلى تشجيع المدراء على التركيز على تحديد هوية الزبائن، وأنواع الحاجات التي تعمل الشركة على تلبيتها، وكيفية إشباع الشركة لهذه الحاجات. وبالتركيز على هذه النواحي الثلاث، بإمكانك ضمان استخدام الشركة لهذا المنظور الخارجي لوضع بيان الرسالة الخاص بها. وغالباً ما ستحدد الشركة أعمالها بالمنتجات و/أو الخدمات التي تقدمها بكل بساطة. وعادة ما توفر هذه المقاربة الداخلية تعريفاً ضيقاً جداً لبيان الرسالة.

وأخيراً، يجب على كل شركة أن تكون على استعداد لتخصيص فترة زمنية لا بأس بها لإنشاء بيان الرسالة الأخير وقد يتطلب ذلك إعادة الصياغة عدة مرات قبل أن يشعر الجميع بالرضا حيال الدلالات اللفظية لبيان الرسالة. ويمكن أن تصبح العملية مملة جداً حيث يتم تحليل ونقد كل كلمة. وهذا مقبول جداً. وإنه لأمر حاسم أن تشعر الشركة بالرضا تجاه كل كلمة لأن الآخرين سيستخدمون بيان الرسالة لإرشادهم في وضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية.

الهوامش

1- Patricia Jones and Larry Kahaner, Say It and Live It: The 50 Corporate Mission Statements That Hit The Mark (New York: Currency, 1995), pp. 263-267.

1- Ibid, p.157.