

بیانیه ماموریت و چشم انداز شرکت رفاه

علی بهرینی مقدم

فهرست مطالب

- ۱- مقدمه..... ۲
- ۲- بیانیه ماموریت..... ۳
- ۲-۱ اهمیت تدوین ماموریت..... ۳
- ۲-۲ ماهیت ماموریت..... ۵
- ۲-۳ اجزای تشکیل دهنده ماموریت..... ۶
- ۲-۴ فرآیند تدوین ماموریت..... ۷
- ۲-۵ ارزیابی ماموریت سازمان..... ۷
- ۲-۶ بیانیه ماموریت چندفروشگاه زنجیره ای..... ۸
- ۲-۷ بیانیه ماموریت شرکت رفاه..... ۱۰
- ۲-۸ بیانیه ماموریت پیشنهادی..... ۱۱
- ۳- بیانیه چشم انداز..... ۱۱
- ۳-۱ بیانیه چشم انداز پیشنهادی..... ۱۲
- ۴- اهداف و جهت گیری های کلان رفاه..... ۱۲
- ۵- ارزش های حاکم بر رفاه..... ۱۳
- ۶- واژه ها و اصطلاحات..... ۱۴

۱- مقدمه

تدوین بیانیه ماموریت و چشم‌انداز اولین گام در تدوین برنامه سایر *SBU*ها می‌باشد که در این گزارش بدان پرداخته می‌شود. طرح این پرسش که "فعالیت ما چیست؟" مترادف با این پرسش است که: "ماموریت ما چیست؟" بیانیه ماموریت سازمان جمله یا عبارتی است که مقصود سازمان را از مقصود سازمان‌های مشابه متمایز می‌سازد و در واقع بیان‌کننده "علت وجودی" سازمان می‌باشد. با استفاده از ماموریت سازمان می‌توان به این پرسش اساسی یا اصلی پاسخ داد: "فعالیت ما چیست؟" اصولاً ماموریت سازمان که به شیوه روشن بیان گردد می‌تواند هدف‌های بلندمدت را تعیین و به تدوین استراتژی‌ها کمک نماید.

بیانیه ماموریت را گاهی گزاره اعتقادات، بیان مقصود، بیان فلسفه، بیان باورها، بیان اصول سازمان، بیان رویکردهای سازمان یا عبارتی می‌نامند که معرف شرکت است. بیانیه ماموریت بیانگر چشم‌اندازهای بلندمدت سازمان در قالب آنچه که می‌خواهد باشد و کسانی که می‌خواهد به آنها خدمتی ارائه نماید، می‌باشد. هر سازمانی برای موجودیت خود دلیلی دارد، حتی اگر این دلیل یا دلایل بصورتی آگاهانه مکتوب نشده باشند؛ لیکن مدون و مکتوب ساختن این دلایل (اهداف)، دستیابی بدانها را تسهیل می‌نماید.

ماموریت سازمان مبنای اولویت‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و وظایف کاری است. برای طرح ریزی مشاغل مدیریت، و بالاتر از همه اینها برای طرح ریزی ساختار مدیریت به عنوان یک نقطه آغاز به حساب می‌آید. شاید هیچ چیز ساده‌تر یا آشکارتر از این مطلب نباشد که کسی بخواهد بدانند کار یک شرکت چیست. در واقع در خیلی از شرکت‌ها ارائه پاسخ به این پرسش که "شغل یا کار ما چیست؟" همیشه به صورت پرسشی مشکل درآمده که هیچ‌گاه پاسخی روشن و دقیق نداشته است.

برخی از شرکت‌ها برای ماموریت و چشم‌انداز خود دو سند تهیه می‌کنند. اگر در بیانیه ماموریت شرکت سعی شود که به این پرسش پاسخ داده شود: "ما به چه کاری مشغول هستیم؟" در سند مربوط به چشم‌اندازهای شرکت به این سوال پاسخ داده خواهد شد: "ما می‌خواهیم چه بشویم؟"

به عبارت دیگر بیانیه ماموریت شرکت به فلسفه وجودی شرکت اشاره دارد و زمان حال را مورد توجه قرار می‌دهد، اما بیانیه چشم‌انداز به وضع آینده مطلوب شرکت توجه دارد و آینده‌نگر می‌باشد.

در گزارش حاضر ضمن ارائه اصول و مبانی تدوین بیانیه ماموریت و چشم‌انداز، بیانیه ماموریت و چشم‌انداز پیشنهادی برای شرکت رفاه ارائه گردیده است. پس از اخذ نظرات مدیران رفاه بیانیه ماموریت و چشم‌انداز ارائه شده مورد جرح و تعدیل قرار گرفته و در نهایت به یک ماموریت و چشم‌انداز واحد دست خواهیم یافت.

۲- بیانیه ماموریت

بیانیه ماموریت شرکت جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک شرکت از مقصود سایر شرکت‌های مشابه متمایز می‌شود و بیانگر "علت وجودی" سازمان می‌باشد. با استفاده از ماموریت سازمان می‌توان به این پرسش اصلی پاسخ داد که: "فعالیت ما چیست؟"

در بیانیه ماموریتی که به شیوه‌ای خوب تهیه شود مقصود، مشتریان، محصولات یا خدمات، بازارها، فلسفه و فناوری اصلی شرکت مشخص خواهند شد. بطور کلی ماموریت شرکت باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

۱- شرکت را بدان گونه که هست و آنچه در نظر دارد بشود، معرفی نماید.

۲- به اندازه‌ای محدود باشد که برخی از فعالیت‌های مخاطره‌آمیز را حذف نماید و بدان اندازه گستره و وسیع باشد که نوید رشد خلاق و نوآور را بدهد.

۳- شرکت را از سایر شرکت‌ها متمایز نماید.

۴- به عنوان چارچوبی عمل نماید که بتوان بدان وسیله فعالیت‌های کنونی و آینده را ارزیابی کرد.

۵- به حد کافی واضح و روشن باشد تا همه اعضای شرکت بتوانند آنرا درک نمایند.

اگر سازمانی را که برای نخستین بار آغاز به کار می‌کند مورد توجه قرار دهیم، شاید بتوانیم ماموریت سازمان را بهتر درک نماییم. آغاز به کار یک سازمان جدید به مجموعه باورهایی بستگی دارد که این سازمان می‌تواند با استفاده از نوعی فن‌آوری، محصول یا خدمتی را به قیمتی که سودآور باشد در یک منطقه جغرافیایی به عده‌ای از مشتریان عرضه نماید. اصولاً مالک یا مالکین یک شرکت تازه تاسیس بر این باور هستند که فلسفه مدیریت شرکت منجر به ایجاد تصویر مطلوبی برای عموم خواهد شد و می‌توان چنین مفهوم یا تصویری از سازمان را به دیگران ارسال داشت که در نتیجه گروه‌های مهم ذی‌نفع را به خود جذب نماید. اگر یک سازمان در آغاز کار این مجموعه باورها را مکتوب سازد، سند حاصل آیین‌های خواهد بود که منعکس کننده اصول یا عقاید اصلی است یعنی همان چیزی که بیانگر ماموریت سازمان خواهد بود. مالکان و مدیران با رشد سازمان در می‌یابند که لازم است در مجموعه باورهای بنیانی شرکت تجدید نظر کنند. معمولاً این باورها یا عقاید اصلی در ماموریت تجدید نظر شده سازمان منعکس می‌گردد.

۲-۱- اهمیت تدوین ماموریت

برخی از سازمان‌ها بدان سبب ماموریت خود را مشخص یا تدوین می‌نمایند که احساس می‌کنند رسم متداول چنین است و آن را یک تعهد واقعی نمی‌دانند. لیکن سازمان‌هایی که بصورت رسمی ماموریت سازمان را تعیین و پیوسته آنرا مورد تجدید نظر قرار می‌دهند، سند مزبور را به عنوان یک سند زنده تلقی می‌کنند و آن را به عنوان جزء جدانشدنی

فرهنگ سازمان به حساب می‌آورند که منافع زیادی را عاید سازمان می‌کند. شرکت جانسون اند جانسون¹ یک نمونه از این شرکت‌هاست. مدیران شرکت با همکاری کارکنان بصورت منظم ماموریت سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهند، جمله‌ها و عبارات‌ها را تغییر می‌دهند و سرانجام متن تجدید نظر شده را تهیه و تایید می‌کنند. همه کارکنان شرکت متوجه این واقعیت شده‌اند که مدیریت ارشد شرکت برای این تجدیدنظرها ارزش قائل است و آنها هم بر همین اساس رفتار می‌کنند.

پژوهش‌های صورت گرفته بیانگر این مطلب است که شرکت‌ها به دلایل زیر اقدام به تدوین بیانیه ماموریت خود می‌نمایند:

- ۱- هدف سازمان را با اتفاق آرا مورد تایید قرار دهند.
- ۲- جوی شناخته شده بر سازمان حاکم نمایند.
- ۳- برای تخصیص منابع سازمانی، مبنا یا معیاری ارائه نمایند.
- ۴- نقطه اتکایی به وجود آورند تا افراد بر آن اساس هدف و مسیر سازمان را معرف و رهنمود کارهای خود بدانند و از سوی دیگر برای کسانی که نمی‌توانند خود را با وضع کلی سازمان سازگار نمایند یک نوع سد یا مانع به وجود آورند.
- ۵- در یک چارچوب یا ساختار کاری به هدف‌های سازمان جامه عمل بپوشانند و بر آن اساس کارهای تخصصی سازمان را به کسانی که مسئول ذی ربط هستند محول نمایند.
- ۶- هدف‌های سازمانی را مشخص کنند و برای جامه عمل پوشانیدن به این هدف‌ها، هزینه‌ها، زمان و معیارهای عملکرد را مورد ارزیابی و کنترل قرار دهند.

بعنوان مثال مدیر عامل شرکت کلگیت، بر این باور است که ماموریت سازمان باید در سطح جهانی درک شود. می‌توان ماموریت شرکت کلگیت را در چند کلمه خلاصه نمود: "ما می‌توانیم بهترین باشیم". پنداشت مدیر عامل کلگیت درباره ماموریت سازمان بدین شرح می‌باشد: اگر قرار است همگان پرچمدار شرکت شوند پس ایجاب می‌کند که تصویری جهانی از شرکت بدست داد، و اینکه برای فرهنگ‌های گوناگون پیام‌های متفاوتی ارسال نمود. اصل داستان این است که چشم‌اندازهای سازمان به زبانی بسیار ساده ولی پربار بیان شود.

شرکت رفاه نیز به منظور ایجاد وحدت رویه و هماهنگی میان کلیه اعضای سازمان، و ایجاد نقطه اتکایی جهت هدایت تصمیم‌گیرهای مدیران و فعالیت‌های کارکنان مستلزم ایجاد دیدگاهی واحد در بین مدیران و کارکنان خود می‌باشد که

¹ - Janson & Janson

این امر در گرو تدوین بیانیه ماموریت و چشم اندازی است که منطبق با نظرات و رویکردهای کلیه اعضای سازمان باشد.

۲-۲- ماهیت ماموریت

۱- **بیانگر نگرش سازمان:** ماموریت سازمان بیانگر نگرش و دیدگاه‌ها می‌باشد، عبارت دیگر ماموریت سازمان

چیزی بیش از یک عبارت یا گزاره است. دلایل عمده گستردگی ماموریت سازمان عبارتند از:

الف) اگر در بیان ماموریت سازمان بیش از حد محدودیت قائل شویم مانع از رشد خلاق سازمان خواهیم شد. البته باید توجه داشت که اگر ماموریت سازمان بصورت بسیار کلی بیان گردد و به گونه‌ای باشد که هیچ یک از استراتژی‌های محتمل را حذف ننماید فاقد هر نوع کارایی خواهد بود.

ب) بهنگام تهیه ماموریت سازمان باید از عبارت‌ها و جمله‌هایی استفاده کرد که دربرگیرنده دیدگاه‌های مختلف باشد و نیازهای مختلف و گوناگون گروه‌های ذی‌نفع سازمان تامین شوند.

۲- **به هم نزدیک کردن دیدگاه‌های مختلف:** اغلب طرح این پرسش که "ما به چه کاری مشغول هستیم؟"

موجب بروز اختلاف نظر بین اعضای سازمان می‌گردد. افرادی که برای یک دوره بلندمدت همکاری کرده‌اند و چنین می‌پندارند که یکدیگر را می‌شناسند به ناگاه در می‌یابند که در اصل با هم اختلاف نظر دارند. باید پیش از پرداختن به فعالیت‌های مربوط به تدوین استراتژی‌های یک سازمان مذاکره‌ها صورت گیرد، در مواردی افراد مصالحه کنند و سرانجام درباره مسائل مهم به توافق می‌رسند.

۳- **توجه به مشتری:** اگر ماموریت سازمان به شیوه‌ای مناسب تهیه گردد بازتابی از انتظارات مشتریان خواهد بود.

فلسفه عملیاتی سازمان به جای اینکه تولید و عرضه یک محصول باشد و سپس درصدد یافتن یک بازار برآید، این است که نخست درصدد شناسایی نیازهای مشتریان برآید و آنگاه محصول یا خدماتی را عرضه نماید که نیازها را تامین کند. تمرکز بر توانایی‌های شرکت بجای نیازهای مشتریان (تمرکز بر خواسته‌ها بجای نیازها) باعث ایجاد رویکردی نادرست در بین تولیدکنندگان می‌گردد که اصطلاحاً "نزدیک بینی در بازاریابی"^۲ نامیده می‌شود. از این رو به هنگام تهیه یا تدوین ماموریت سازمان نیکوست به جملات و گزاره‌های زیر توجه شود.

✓ چیزی به من عرضه نکن.

✓ به من لباس عرضه نکن. چیزی به من عرضه کن که مرا خوش اندام نماید.

✓ به من کفش عرضه نکن. وسیله راحتی برای پاهایم عرضه کن که راه رفتن را لذت بخش

کند.

² - Myopia

- ✓ به من خانه عرضه نکن. مکانی امن، آرام، تمیز و خوشایند به من عرضه نما.
- ✓ به من کتاب عرضه نکن. ساعت‌های مرا لذت‌بخش نما و مرا از دانش بهره‌مند کن.
- ✓ به من صفحه موسیقی عرضه نکن. گذشت زمان را لذت‌بخش نما و مرا از نعمت نوای موسیقی بهره‌مند کن.

- ✓ به من مبلمان عرضه نکن. در مکانی آرام‌بخش، وسایل راحتی و سکوت فراهم نما.
- ✓ چیزی به من عرضه نکن. نظریه‌های جدید، عاطفه، دوستی، احساس و مزایای ارزنده اعطا نما.

✓ لطفاً چیزی به من عرضه نکن.

رفاه نیز بهنگام تدوین ماموریت و چشم‌انداز خویش باید بدین موضوع توجه کامل داشته باشد و دچار نزدیک بینی نگردد و بدنبال شناخت و تمرکز بر نیازهای مشتریان باشد تا خواسته‌های آنان.

۴- اعلان سیاست اجتماعی: عبارت سیاست اجتماعی در برگیرنده فلسفه و شیوه اندیشه بالاترین سطوح سازمان می‌باشد. مسائل اجتماعی نه تنها آنچه را که سازمان‌ها به گروه‌های ذی‌نفع مختلف بدهکارند مشخص می‌نماید، بلکه مسئولیت‌های سازمان در برابر مصرف‌کنندگان، طرفداران محیط زیست، گروه‌های اقلیت، جوامع و سایر گروه‌ها را نیز مشخص می‌کند.

۲-۳- اجزای تشکیل‌دهنده ماموریت

ماموریت سازمان‌ها از نظر حجم، محتوا، شکل و پرداختن به جزئیات با هم متفاوت هستند. بیشتر کارشناسان و افراد صاحب‌نظر در مدیریت استراتژیک چنین می‌پندارند که مفاد ماموریت سازمان باید دارای ۹ ویژگی برجسته باشد. ۹ رکن اصلی تشکیل‌دهنده ماموریت سازمانی عبارتند از:

- ۱- مشتریان: مشتریان شرکت چه کسانی هستند؟
- ۲- محصولات یا خدمات: محصولات و خدمات عمده شرکت چیست؟
- ۳- بازارها: از نظر جغرافیایی شرکت در کجا رقابت می‌کند؟
- ۴- فن‌آوری: آیا شرکت از پیشرفته‌ترین فن‌آوری‌ها استفاده می‌کند؟
- ۵- توجه به بقا، رشد و سودآوری: آیا شرکت برای رشد و سلامت مالی از تعهد لازم برخوردار است؟
- ۶- فلسفه: باورها، ارزش‌ها، آرزوها و اولویت‌های اخلاقی اصلی شرکت چیست؟
- ۷- ویژگی ممتاز: شرکت دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی ممتاز است؟

۸- توجه به تصور مردم: آیا شرکت نسبت به مسائل اجتماعی، جامعه و محیطی واکنش مناسب نشان می‌دهد؟

۹- توجه به کارکنان: آیا کارکنان به عنوان یک قلم دارایی ارزشمند برای شرکت به حساب می‌آیند؟

۲-۴- فرآیند تدوین ماموریت

یک روش بسیار متداول برای تعیین ماموریت سازمان این است که نخست، درباره بیانیه ماموریت سازمان چندین مقاله انتخاب کرد و از مدیران خواست که برای آگاهی بیشتر این مقالات را بخوانند. سپس از مدیران خواست که برای سازمان ماموریت بنویسند. آن گاه کمیته‌ای از مدیران ارشد این نوشته‌ها را جمع‌آوری می‌کنند، آنها را حک و اصلاح می‌نمایند، مطالب اضافی را حذف می‌کنند و هر کجا لازم است مطلبی اضافه می‌نمایند و سرانجام یک گردهمایی تشکیل می‌دهند تا سند نهایی تهیه و مورد تایید همگان قرار گیرد. از آنجایی که همه مدیران در تهیه این ماموریت نقش داشته‌اند و سند نهایی را مورد تایید قرار داده‌اند، سازمان می‌تواند این اطمینان را داشته باشد که آنها در امور مربوط به اجرا نیز همکاری لازم را خواهند نمود. بنابراین فرآیند تدوین ماموریت سازمان فرصت مناسبی به دست می‌دهد تا همه مدیران سازمان از آن حمایت نمایند.

برخی از سازمان‌ها به هنگام تعیین ماموریت سازمان، از گروه‌هایی از مدیران می‌خواهند که درباره ماموریت ارائه شده بحث کنند و آن را حک و اصلاح نمایند. برخی از سازمان‌ها هنگام نوشتن ماموریت سازمان برای ویرایش جملات و عبارت‌ها از مشاوران خارجی استفاده می‌کنند. گاهی یک نفر خارجی که در این امر صاحب نظر می‌باشد می‌تواند بسیار بهتر از گروه یا کمیته‌ای از مدیران، در امر تهیه سند ماموریت سازمان موثر واقع شود. پس از اینکه سند مزبور مرحله نهایی را طی کرد باید به بهترین شکل ممکن آنرا به آگاهی همه مدیران، کارکنان و گروه‌های ذی‌نفع خارج از سازمان رسانید.

۲-۵- ارزیابی ماموریت سازمان

برای هیچ شرکتی چیزی بنام بهترین ماموریت وجود نخواهد داشت. بنابراین برای ارزیابی ماموریت سازمان‌ها باید از نعمت قضاوت خوب برخوردار بود. ارزیابی ماموریت سازمان‌ها با توجه به ۹ رکن اصلی تشکیل‌دهنده ماموریت سازمان صورت می‌پذیرد. بدین ترتیب که در ماتریس ارزیابی ماموریت سازمان، ماموریت سازمان از حیث هر یک از این ابعاد مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای تعیین اینکه آیا هر یک از اجزای تشکیل‌دهنده ماموریت سازمان به شیوه‌ای رضایت‌بخش در بیانیه ماموریت گنجانده شده است یا خیر، باید پرسش زیر را مطرح ساخت:

"آیا می‌توان این مطلب را به شیوه‌بهتری به گوش همگان رساند؟"

اگر پاسخ مثبت باشد، در آن صورت در ماتریس مربوط به ارزیابی ماموریت سازمان عبارت "خیر" درج می‌گردد. به همین ترتیب تمامی اجزا مورد بررسی قرار می‌گیرند و امتیاز نهایی ماموریت سازمان محاسبه می‌گردد. اگر یک سازمان نتواند ماموریت سازمانی را به صورتی جامع و الهام‌بخش تدوین نماید، نمی‌تواند نظر مساعد گروه‌های ذی‌نفع کنونی و بالقوه را نسبت به خود جلب کند. ماموریت سازمانی محملی اثربخش است که شرکت می‌تواند بدین وسیله دیدگاه‌های خود را به گروه‌های ذی‌نفع داخلی و خارجی ارائه نماید. ماموریت سازمان یکی از ابزارهای استراتژیک است و ارزش اصلی آن از هدف نهایی و خاص شرکت نشات می‌گیرد.

۲-۶- بیانیه ماموریت برخی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای

در زیر بیانیه ماموریت برخی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ دنیا ارائه گردیده است:

- بیانیه ماموریت شرکت وال مارت^۳: "دادن شانس و امکان خرید محصولاتی که افراد ثروتمند می‌خرند به مردم عادی".
- بیانیه ماموریت شرکت سیرز^۴: "رشد از طریق عرضه کالا و خدمات با کیفیت و با ارزش بالا در زمان و مکانی که مشتریانمان می‌خواهند و از طریق ایجاد روابط مثبت و پایدار با آنها".
- بیانیه ماموریت شرکت آهلد^۵: "ما می‌خواهیم در بازارهایی که برای فعالیت انتخاب می‌کنیم در ارایه مواد غذایی، رهبر و پیشتاز بازار باشیم. این ماموریت با تمرکز شرکت بر اهداف و ارزشهای مشترک محقق خواهد شد. ما می‌خواهیم در تمامی سطوح سازمان در اندیشه مشتری باشیم و خود را با نیازهای مشتری نزدیکتر کنیم. ما در صدد جذب مشتریان و بهبود توان رقابتی در تمامی بازار هستیم.
- "مشتری، مشتری، مشتری". این شعار ماست. تمرکز عمده ما بر تقویت و افزایش محصولاتی است که به مشتریان خود عرضه می‌کنیم. ما همچنین بر تقویت توان رقابتی خود از طریق بهبود رشد فروش کاهش هزینه‌ها و ایجاد زیر ساختار پایدار برای آینده".
- بیانیه ماموریت شرکت کروگر^۶: "ماموریت ما عبارت است از پیشتاز بودن در توزیع و فروش مواد غذایی، بهداشت فردی، محصولات بهداشتی، کالاهای عمومی و محصولات و خدمات مرتبط مصرفی.

³ - Wall Mart

⁴ - Sears

⁵ - Ahold

⁶ - Kroger

ما با رسیدن به مأموریت سازمان، مسوولیت‌های خود را در قبال مشتریان، همکاران، تامین کنندگان و جوامعی که با آنها خدمات رسانی می‌کنیم را تحقق می‌بخشیم و بازده مناسبی نیز برای سهامداران خود فراهم می‌کنیم. ما شرکت خود را به گونه‌ای هدایت خواهیم نمود تا بازده مالی مناسبی برای سهامداران خود فراهم نموده و به رشد شرکت کمک کنیم. ما سرمایه‌گذاری در خرده‌فروشی، توزیع و فرآوری مواد غذایی را به منظور بررسی نقش آنها در کمک به اهداف مالی شرکت را بطور مستمر ارزیابی می‌کند. ما مداوماً در راستای ارضاء بهتر نیازها مشتریان نسبت به رقبا تلاش می‌کنیم. رویه‌های عملیاتی شرکت ما منعکس‌کننده اعتقاد ما در مورد ارتباط نزدیک سطوح مختلف سازمان با مشتری و تلاش جهت تغییر نیازهای مشتری می‌باشد. ما محیط خرید امن و راحتی را برای مشتریان فراهم خواهیم نمود و با کمال احترام، صداقت و انصاف با آنها رفتار می‌کنیم. ما در پی کسب ایده‌ها و نظرات مشتریان بوده و به کمک‌های مفید آنها در موفقیت خود، پاداش خواهیم داد.

ما برای تنوع جامعه آمریکا ارزش قایلیم و تلاش می‌کنیم تا این تنوع را در نیروی کار خود، شرکتهایی که با آنها کار می‌کنیم و در مشتریانی که به آنها خدمات رسانی می‌کنیم منعکس کنیم. ما بعنوان یک شرکت برای تمام افراد شان و احترام قایل هستیم و همکاران خود را تشویق می‌کنیم تا در مقابل رفاهان فعال و مسؤل باشند. ما برای انجام فعالیتهایی به منظور تقویت کیفیت زندگی مشتریان همکاران جوامعی که به آنها خدمات رسانی می‌کنیم، منابعی را تخصیص خواهیم داد."

▪ بیانیه شرکت کلوز مایر^۷: "هدف ما این است که از طریق تامین رضایت مشتریان، رشد ارزش سهامداران و فعالیت بعنوان بهترین تیم در تمامی مارکهایمان، فروشگاه اول استرالیا باشیم."

▪ بیانیه شرکت آلدی^۸: "اگر بدنبال محصولات دلخواهتان هستید،

- اگر بدنبال محصولات با عالی‌ترین کیفیت هستید،

- اگر می‌خواهید از خرید خود کاملاً راضی باشید،

- اگر بدنبال ارزش منحصر بفرد هستید،

به آلدی مراجعه کنید.

⁷ - Close Myer

⁸ - Aldi

۲-۷- با توجه به اصول طراحی و تدوین بیانیه ماموریت بیانیه ماموریت رفاه به شرح ذیل می‌باشند:

- ۱- شرکت رفاه بر آن است تا از طریق عرضه کالاها و خدمات با کیفیت و با قیمت مناسب خواسته‌ها مشتریان را تامین کند. مشتری محوری و مشتری گرایی اولویت اول ماست، لذا ما درصدد هستیم تا روح مشتری گرایی را در تمام ابعاد سازمان منعکس نماییم. ما معتقدیم کارکنان رفاه مهمترین عنصر شاکله رفاه می‌باشند و در این راستا تلاش می‌کنیم تا ضمن بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان رفاه، فرصت‌های پیشرفت را نیز در اختیار آنان قرار دهیم. صداقت، انصاف و احترام در برخورد با مشتری از اصول اساسی رفاه هستند.
- ۲- رسالت ما رشد از طریق تامین نیازها و خواسته‌های مشتریان، کارکنان، تامین‌کنندگان، جامعه و سایر ذینفعان و تلاش جهت بهبود رفاه اجتماعی و کیفیت زندگی شهری است.
- ۳- ما می‌خواهیم کلیه نیازها و خواسته‌های مشتری را با کالاها و خدماتی با قیمت مناسب، کیفیت بالا و در زمان و مکان مطلوب مشتری تامین کنیم.
- ۴- ما در صدد هستیم تا شعار مشتری گرایی و مشتری محوری را به عمل تبدیل نماییم و با ایجاد روابط پایدار و مثبت با مشتریان نیازهای آنان را بهتر از سایرین تامین کنیم. توجه به خواسته‌های جامعه و زندگی شهری و تلاش جهت تامین محیطی امن و راحت برای خرید خانواده‌های ایرانی در کانون توجه ما قرار دارد.
- ۵- رفاه مکانی است که هر خانواده ایرانی می‌تواند تمامی نیازهای خویش را در آن بیابد. احترام و انصاف در برخورد با مشتری اولویت ماست و اجرای آن با توجه به کارکنان رفاه و تکریم آنان میسر می‌گردد. بهبود رفاه مشتری، کارکنان و جامعه ماموریت اصلی رفاه است.
- ۶- ما برآنیم تا کالاها و خدماتی با کیفیت بالا و قیمت مناسب در زمان و مکانی که مشتریان می‌خواهند عرضه کنند. ما درصددیم توان رقابتی خود را از طریق بهبود فروش و کاهش هزینه‌ها افزایش دهیم.
- ۷- رفاه درصدد است با عرضه کالاها و خدمات با کیفیت بالا و قیمت مناسب ضمن ارضاء بهتر نیازهای مشتریان نسبت به رقبای، بازده مناسبی نیز برای سهامداران خود فراهم نماید.
- ۸- ماموریت ما عبارتست از پیشتاز بودن در توزیع و فروش کلیه کالاها با کیفیت بالا و قیمت منصفانه در زمان و مکانی که مشتریان می‌خواهند. و بواسطه ایجاد روابط مثبت و پایدار با مشتریان در جهت بهبود کیفیت زندگی آنان گام برداریم.
- ۹- ماموریت رفاه خلق مزیت رقابتی در شبکه فروش با ارائه کالاها و خدمات برتر می‌باشد.
- ۱۰- ماموریت رفاه تسهیل و بهبود مدیریت شهری از طریق شبکه فروشگاهی رفاه می‌باشد.

۲-۸ - با توجه به بیانیه‌های ماموریت ذکر شده، بیانیه‌های ماموریت پیشنهادی به شرح ذیل ارائه

می‌گردد:

- ۱- رفاه با حداکثر توان خویش درصدد توزیع و عرضه کالاها و خدمات کالایی با کیفیت و قیمت منصفانه و مناسب، در زمان و مکان مطلوب مشتری می‌باشد.
- ۲- ماموریت رفاه عبارتست از رعایت انصاف و احترام در برخورد با مشتری و رعایت عملی اصل مشتری‌محوری.
- ۳- رفاه با اندیشه‌ای نوین در پی خلق محیطی امن، راحت و با نشاط برای تامین کلیه مایحتاج خانواده‌های ایرانی می‌باشد.
- ۴- پیشتازی در کیفیت و عرضه و فروش کالاها از طریق بازاریابی مستقیم، کاهش هزینه‌های خرید خانوارها و کسب سود متعادل رسالت رفاه است.
- ۵- رفاه با اتکا بر نیروی توانمند خویش بر آن است تا نظام توزیع و برنامه‌ریزی شهری را جهت افزایش کیفیت زندگی شهری بهبود بخشد.
- ۶- رفاه در پی تامین خواسته‌ها و انتظارات نظام مدیریت شهری در راستای بهبود مدیریت شهری با هدف غایی تقویت رفاه زندگی تک تک رفاهان گام برمی‌دارد.

۳- بیانیه چشم انداز

برخی از شرکت‌ها برای ماموریت و چشم‌اندازهای شرکت دو سند تهیه می‌کنند. اگر در بیانیه ماموریت شرکت سعی شود که به این پرسش پاسخ داده شود: **"ما به چه کاری مشغول هستیم؟"** در سند مربوط به چشم‌اندازهای شرکت به این سوال پاسخ داده خواهد شد: **"ما می‌خواهیم چه بشویم؟"** به عبارت دیگر بیانیه ماموریت شرکت به فلسفه وجودی شرکت اشاره دارد و زمان حال را مورد توجه قرار می‌دهد اما بیانیه چشم انداز به وضع آینده مطلوب شرکت توجه دارد و آینده‌گرا می‌باشد.

با توجه به مطالب ذکر شده، چشم‌اندازهای زیر برای شرکت رفاه متصور است:

- ۱- رفاه بزرگترین و مدرن‌ترین فروشگاه زنجیره‌ای ایران خواهد بود.
- ۲- رفاه فروشگاه‌هایی است که هیچ مشتری از آن دست خالی خارج نمی‌شود.
- ۳- رفاه برآن است با بکارگیری فن‌آوری‌های نوین و عرضه کالاها و خدمات کالایی، فرصت زندگی بهتر و راحت‌تری را برای رفاهان ایرانی فراهم نماید.

- ۴- رفاه عرضه‌کننده با کیفیت‌ترین کالاها و خدمات در سرتاسر کشور خواهد بود.
- ۵- رفاه فروشگاه‌های است که بهترین کالاها و خدمات را با منصفانه‌ترین قیمت عرضه می‌کند.
- ۶- همه ایرانیان می‌توانند در هر زمان و هر کجا، هر آنچه را که می‌خواهند با مناسب‌ترین قیمت و بهترین کیفیت در رفاه بیابند.
- ۷- رفاه زندگی شهری را برای رفاهان ایرانی زیباتر و راحت‌تر خواهد ساخت.
- ۸- اولویت اول هر ایرانی برای تهیه کلیه مایحتاج خانواده، فروشگاه رفاه خواهد بود.

۳-۱- با توجه به چشم‌اندازهای فوق‌الذکر، بیانیه چشم‌انداز پیشنهادی عبارتست از:

"رفاه درصدد است با بهره‌گیری از دانش و فن‌آوری‌های نوین در عرضه کالاها و خدمات کالایی، فرصت خرید مناسب و راحت را برای عموم ایرانیان فراهم نماید"

۴- اهداف و جهت‌گیری‌های کلان رفاه

به منظور تعیین اهداف و جهت‌گیری‌های کلان رفاه، از اطلاعات موجود در مستندات و گزارش‌های مربوطه از قبیل پروژه تحلیل رقبا، اطلاعات منوی مدیران، صورت‌های مالی اساسی سال‌های اخیر استفاده شده است. همچنین پیش‌بینی‌های صورت گرفته در ارتباط با اطلاعات در پایان سال ۱۳۸۸ با بهره‌گیری از ابزارهای روندگیری و با توجه به طرح‌های توسعه‌ای رفاه صورت پذیرفته است.

۴-۱- فروش مورد انتظار

با توجه به روند فروش در طی سال‌های ۱۳۷۷ تا ۱۳۸۲ با میانگین رشد سالانه ۲۴ درصد، انتظار می‌رود در پایان سال ۱۳۸۸ میزان کل فروش رفاه به ۳۵۰ میلیارد تومان برسد. فروش برآوردی با فرض ثابت بودن تعداد فروشگاه‌های موجود (۹ فروشگاه) تعیین شده است.

۴-۲- بازده هزینه‌ها

با توجه به اصل هزینه فرصت، باید سودآوری هر واحد تولیدی/خدماتی با توجه به نرخ بهره بازار محاسبه گردد. از این رو با توجه بدین موضوع که نرخ بهره بازار آزاد در حدود ۳۶ درصد در سال می‌باشد، بازده هزینه‌های رفاه نیز باید در حدود ۳۶ درصد باشد.

۴-۳- سهم بازار

با توجه به سهم بازار کنونی رفاه از بازار فروشگاه‌های زنجیره‌ای موجود در کشور، فروش مورد انتظار رفاه و رشد مورد انتظار سایر فروشگاه‌های زنجیره‌ای برآورد می‌گردد که در پایان سال ۱۳۸۸، سهم رفاه از این بازار به ۳۵ درصد افزایش یابد. همچنین در طول این مدت رفاه باید سهم خود از بازار خرده‌فروشی را به ۵ درصد افزایش دهد.

۴-۴- مشتریان

با توجه به ترکیب درآمدی جامعه، معمولاً اکثریت عمده جوامع جزء طبقات متوسط درآمدی می‌باشند. با توجه به این نکته توجه به این مشتریان ریسک کمتر و بازده‌های مطمئن‌تری را برای شرکت فراهم می‌سازد، ضمن اینکه امکان گسترش بازار نیز وجود خواهد داشت. به همین دلیل به نظر می‌رسد مشتریان با درآمد متوسط گزینه مناسبی برای شرکت رفاه باشند.

۴-۵- حوزه فعالیت

مدیریت عالی رفاه در راستای توسعه کمی فروشگاه‌ها درصد افزایش تعداد فروشگاه‌های موجود به حداقل ۲۵ فروشگاه در سطح شهر تهران، تاسیس فروشگاه در شهرستان‌های استان تهران، احداث ۵ فروشگاه در کلان‌شهرهای کشور و احداث ۵۰ فروشگاه محله می‌باشد. با توجه به جهت‌گیری‌های فوق مناطق جغرافیایی موردنظر در قالب برنامه بازاریابی استراتژیک رفاه به شرح ذیل پیشنهاد می‌گردد:

الف) کلیه مناطق شهر تهران (مناطق ۲۲ گانه)

ب) شهرک‌های عمده اقماری تهران مانند: پرند، اندیشه، شهریار و ...

ج) مراکز استان‌های بزرگ از قبیل: اصفهان، مشهد، کرج، شیراز، تبریز، اهواز و ...

د) مناطق آزاد تجاری از قبیل: کیش، قشم، چابهار و ...

البته با توجه به دیدگاه مدیریت عالی رفاه، رفاه در نظر دارد حوضه فعالیت خود را به کلیه شهرهای ایران گسترش دهد. لیکن دستیابی بدین هدف در گرو برنامه‌ریزی‌های بلندمدت می‌باشد.

۵- ارزشهای حاکم بر شرکت رفاه

ارزش‌هایی که در حال حاضر بر شرکت رفاه حاکم هستند عبارتند از:

- خودداری از ورود به مبادلات کالاهای قاچاق و سایر کالاهایی که به سلامت اقتصاد کشور و شهر تهران ضرر می‌رسانند.

- خودداری از خرید و فروش کالاهایی که برای سلامتی رفاهان و مشتریان مضر می باشند(مانند دخانیات).
- خودداری از عرضه کالاهایی که با فرهنگ دینی و اجتماعی غاطبه رفاهان در تضاد هستند.

ارزشهایی که باید بر رفاه حاکم باشند:

- رعایت انصاف در قیمت گذاری.
- رعایت شایستگی در تامین کالا و ارتباط با تامین کنندگان.
- کمک به اشاعه فرهنگ خرید یکجا از مجتمع های فروشگاههای زنجیره ای.
- محترم داشتن و اکرام مشتری در تمامی ابعاد، سرلوحه قرار دادن و پایبندی عملی به شعار "همیشه حق با مشتری است".
- رعایت اصول اخلاقی در زمینه رقابت در بازار.
- رعایت حقوق مالکیت معنوی در زمینه فعالیتهای مختلف شرکت.
- رعایت شایستگی و شرایط اخلاقی و شخصیتی در استخدام و جذب نیرو.
- رعایت انصاف در پرداخت حقوق، مزایا و پاداش های مختلف به کارکنان.

۶- شرح واژهها و اصطلاحات

در اینجا به منظور ایجاد دیدی یکسان و هماهنگ در ارتباط با واژهها و اصطلاحات مورد استفاده در متن گزارش به تشریح برخی از آنها پرداخته می شود:

نیاز: حالت محرومیت احساس شده در فرد را نیاز می نامند.

خواسته: شکل برآورده ساختن نیاز را خواسته گویند.

تقاضا: عبارتست از توانایی رفع خواسته.

محصول: هر چیزی را که خدمتی ارائه نماید یا نیازی را برآورده سازد، می توان محصول قلمداد کرد که شامل افراد، مکان ها، سازمان ها، خدمات و عقاید می باشد.

قیمت: عبارتست از ارزشی که مشتریان احتمالاً برای محصول یا خدمتی قائل می شوند.

کیفیت: در گذشته کیفیت به ویژگی های فیزیکی از قبیل استحکام و قابل اعتماد بودن اطلاق می گردید. لیکن در بازاریابی نوین کیفیت به درجه ای که یک محصول با انتظارات مشتری و مشخصات ارائه شده انطباق دارد گفته می شود.

بازار: بازار محلی است برای انجام مبادلات بالقوه. بازار یک نظام باز اجتماعی است که هدف آن انجام مبادلات و معاملات سودمند و رضایت‌بخش و ارائه خدمات و تسهیلات به همه کسانی است که در این سیستم نقش دارند. اندازه بازار به تعداد افرادی که بستگی دارد که علاقه و توانایی خرید محصول را دارند.

ارزش: ارزش‌ها عبارتند از باور ما به آنچه خوب و مطلوب هستند.