



مدل موعود در مدیریت استراتژیک

اسامی محققین پروژه:

بهاره آقاجانی

حمید امینی

مهدیه مهاجر

استاد راهنما :

دکتر امیرحسین میرقادری

فهرست مطالب

- مدل موعود در استراتژیک..... ۳
- ارکان مدل موعود..... ۴
- اصول مدل موعود..... ۵
- اجرای مدل موعود..... ۹
- سوالات مروری..... ۱۴
- بررسی یک شرکت بزرگ بین المللی..... ۱۵
- منابع..... ۲۲

مدیریت استراتژیک قدیمی؛ نیازمند نو شدن

بنابر گزارش شرکت معروف مشاوره مدیریت مکنزی تنها **۴۵٪ افراد** از فرایند برنامه ریزی استراتژیک رضایت داشته اند
۲۳٪ از آنها گفته اند که فرایند برنامه ریزی استراتژیک منجر به اخذ تصمیمات کلیدی و استراتژیک میشود.
بنابر گزارش **معتبر هاروارد** فقط **۱۱٪ مدیران ارشد** معتقدند که برنامه ریزی استراتژیک به زحمتش میارزد.

این یعنی از هر **۱۰ مدیر ۹** مدیر از برنامه ریزی استراتژیک ناراضی اند.

مسئله:

مشکل اصلی این است که سازمان‌ها با استفاده از روش‌های قدیمی، قادر به مقابله با سرعت و عدم قطعیت‌های محیطی نیستند.

نیاز است که سازمان‌ها برای بقا و رشد، بتوانند به سرعت به تغییرات پاسخ دهند و خود را تطبیق دهند.

مدل موعود در استراتژیک

مدل موعود: مدلی انعطاف‌پذیر که سازمان‌ها را به
واکنش سریع، عمل‌گرایی، واقع‌نگری و
دوراندیشی هدایت می‌کند.





مقایسه مدل کلاسیک و موعود در استراتژی

ویژگی	مدل کلاسیک مدیریت استراتژیک	مدل موعود
رویکرد کلی	تقویم محور، پیش بینی آینده و برنامه ریزی گام به گام	واکنش سریع به تغییرات، پویایی و انعطاف پذیری
روش تصمیم گیری	مبتنی بر تحلیل های طولانی و رسمی	ترکیبی از تصمیم گیری بهنگام و شهود مدیریت
فرآیند برنامه ریزی	دارای مراحل ثابت و سلسله مراتبی	منعطف و متناسب با نیازهای لحظه ای
انجام تحلیل ها	به صورت رسمی، تقویم محور و منظم	مداوم و به موقع با تمرکز بر موقعیت های خاص
توجه به نوآوری و خلاقیت	محدود به چارچوب های مشخص و رسمی	تشویق به نوآوری از طریق کنشگری و کاوشگری
تعامل با محیط خارجی	پیش بینی و تحلیل محیط به روش های کلاسیک مانند SWOT	شناسایی فرصت ها و تهدیدها با دیدگاه انعطاف پذیر
انعطاف پذیری	کم، متکی بر فرضیه های ثابت	بالا، قابلیت انطباق سریع با شرایط متغیر
اجرای استراتژی ها	جداسازی برنامه ریزی از اجرا	تلفیق برنامه ریزی و اجرا به طور همزمان
رویکرد به انسان	غلبه روش ها و چارچوب های فرمالیته بر انسان	محوریت انسان ها و تسهیل گردش اطلاعات
چشم انداز زمانی	سه تا پنج سال، مبتنی بر پیش بینی های بلندمدت	افق زمانی کوتاه تر و به روز با توجه به نیازهای لحظه ای

مدل موعود

اصول

شرایطی که باید در سازمان فراهم
باشد تا آن چشمه ها بجوشد

ارکان اصلی

چشمه های جوشش و پیدایش
استراتژی تصمیم گیری استراتژیک
باعث تولید استراتژی می شود.

ارکان مدل موعود



دیدگاه استراتژیک: شامل تصمیمات بلندمدت و پایدار که از تجربه مدیران ارشد نشأت می‌گیرد.

تحلیلگری استراتژیک: تحلیل‌های دقیق و منظم برای ارزیابی محیط و تعیین جهت‌گیری‌های استراتژیک.

تصمیم‌گیری بهنگام: توانایی پاسخ سریع به مسائل استراتژیک که به‌طور ناگهانی پیش می‌آیند.

کنشگری و کاوشگری استراتژیک: به معنای آزمایش ایده‌های نوآورانه و کاوش برای یافتن بهترین ایده‌ها در سطح سازمان.

مدیریت پرتفولیوی استراتژیک: هماهنگی میان اجزای مختلف برای حصول اطمینان از هم‌راستایی تصمیمات استراتژیک.

**برای جاری سازی مدل موعود در سازمان چه
شرایطی را باید ایجاد کنیم؟**

اصول مدل موعود

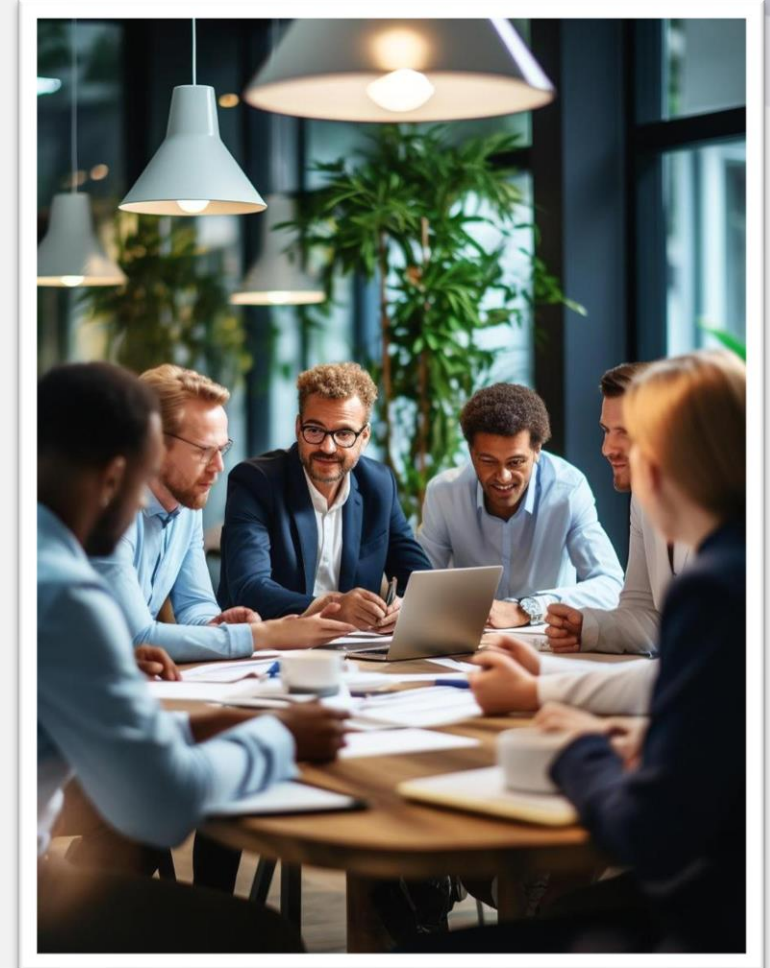


1. اصل مالکیت و مشارکت:

عدم احساس مالکیت در میان افراد مسئول می‌تواند منجر به بی‌تفاوتی و ناکامی در پیاده‌سازی برنامه‌ها شود. وقتی افراد در فرآیند برنامه‌ریزی مشارکت دارند، حس مالکیت در آنها ایجاد می‌شود و تمایل بیشتری به پیگیری و اجرای آن دارند.

۲- اصل گفتگوی آزاد و فراگیر:

رهبران باید فضایی فراهم کنند که صدای همه اعضا شنیده شود و ایده‌ها مورد توجه قرار گیرد. اگر به افراد اجازه داده نشود که در تغییرات مشارکت کنند، ممکن است خودشان بدون مشورت اقدام به تغییر کنند.



۳. اصل همزمانی تمرکز و تنوع :

تمرکز زیاد بر اهداف و سوالات استراتژیک منجر به کوری میشود. یعنی بی توجهی به فرصتها و واقعیتهای مهم اما بی ارتباط با اهداف و سوالات فعلی.

تمرکز شدید ما روی چیزی باعث میشود دید ما به هر آنچه اطرافمان میگذرد محو، شود اغلب تحت عنوان «توجه کور» نام برده می شود.

راهکار آن است که علاوه بر تمرکز بر سوالات استراتژیک، زمینه را برای تنوع افکار ایده ها و گزینه ها، انتقادات، کانال های اطلاعاتی فراهم کنیم.



۴. اصل گردش آزاد اطلاعات:

علاوه بر رهبران و مدیران سازمان، کلیه افراد باید در جریان اطلاعات جاری در سازمان باشند تا بتوانند بر اساس آنها نظرات و ایده های کاربردی بدهند.



۵. پرسش های کلیدی یا استراتژیک:

پرسش های ساده این فرصت را میدهند که بر مسائل کلیدی متمرکز شویم، مسائلی که پشتیبان تصمیمهای مهم است.

سوالات کلیدی در سه دسته تقسیمبندی کرد:

- سوالات اکتشافی
- سوالات انتقادی
- سوالات ارزیابی



اجرای مدل موعود



رکن "دیدگاه استراتژیک در عمل"

- ایجاد جلسات مداوم با مدیران ارشد برای بازبینی اهداف و چشم‌اندازها.
- استفاده از دانش و تجارب جمعی مدیران برای تعیین اهداف بلندمدت.

رکن "تحلیلیگری استراتژیک در عمل"

- برگزاری جلسات دوره‌ای برای تحلیل داده‌های بازار و ارزیابی وضعیت رقبا.
- استفاده از ابزارهای تحلیلی مانند تحلیل SWOT و ماتریس‌های رقابتی برای درک بهتر وضعیت استراتژیک.



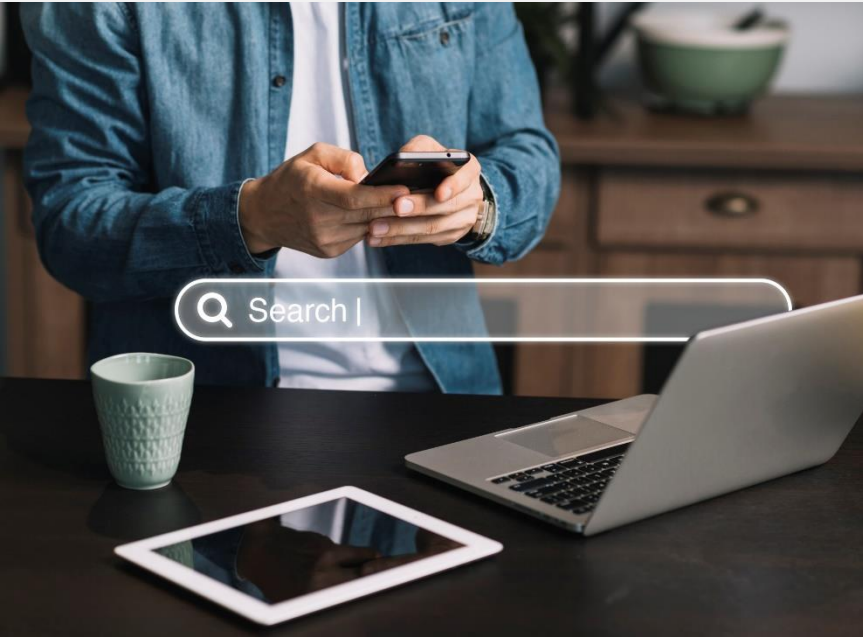
رکن "تصمیم گیری استراتژیک بهنگام در عمل"

- راه اندازی سیستم های هوشمندی برای تشخیص و پایش سریع تغییرات محیطی.
- تخصیص منابع برای رسیدگی سریع به فرصت ها و تهدیدات پیش بینی نشده
- فراهم کردن بسترهای غیررسمی مانند جلسات فوری یا ارتباطات آنلاین برای رسیدگی به مسائل استراتژیک به طور سریع.



رکن "کنشگری و کاوشگری در عمل"

- ایجاد واحدهای نوآوری که به صورت منظم ایده‌های جدید را بررسی و آزمایش کنند.
- تشویق به تعامل و تبادل اطلاعات در بین کارکنان برای تسهیل کشف ایده‌های نو.
- برگزاری برنامه‌های آموزشی و فرصت‌های توسعه‌ای برای کارکنان جهت ترغیب آنها به نوآوری.



رکن "مدیریت پورتفولیوی استراتژیک"

- استفاده از چارچوب‌های هماهنگ‌کننده برای بررسی سازگاری و هم‌راستایی تصمیمات استراتژیک.
- ایجاد یک سیستم بازخورد مداوم برای اطمینان از هم‌افزایی و هماهنگی میان واحدهای مختلف سازمان.



بررسی یک شرکت بزرگ بین المللی از دیدگاه مدل موعود

شرکت نستله (Nestlé) یک شرکت چندملیتی سوئیسی است که به عنوان بزرگترین تولیدکننده مواد غذایی و نوشیدنی در جهان شناخته می‌شود. این شرکت در سال ۱۸۶۶ تأسیس شد و دفتر مرکزی آن در سوئیس قرار دارد. نستله مجموعه گسترده‌ای از محصولات غذایی شامل قهوه، لبنیات، آب‌معدنی، غذای کودک، شکلات، مواد غذایی آماده و غذای حیوانات خانگی را تولید می‌کند.





MIRGHADERI
SYSTEMS ADVISOR

شرکت نستله

چند جنبه از فعالیت‌های نستله که هم‌راستا با مدل موعود هستند را بررسی می‌کنیم:
۱. واکنش سریع به تغییرات بازار

نستله توانسته به سرعت به تغییرات در تقاضای مصرف‌کنندگان و تحولات محیطی واکنش نشان دهد. به عنوان مثال:

• در پاسخ به تقاضای فزاینده مصرف‌کنندگان برای محصولات سالم و ارگانیک، نستله به سرعت در تولید محصولات بدون مواد نگهدارنده و ارگانیک سرمایه‌گذاری کرد.

۲. انعطاف‌پذیری در فرآیندها و ساختارها

نستله به‌عنوان یک شرکت بزرگ، به ساختارهای سلسله‌مراتبی پیچیده پایبند نیست. این شرکت توانسته با ایجاد واحدهای کوچکتر و خودگردان، به تصمیم‌گیری‌های بهنگام و سریع دست یابد.



۳. کنشگری و کاوشگری در نوآوری

نستله به طور مستمر در نوآوری‌های محصول و فرآیندهای تولید سرمایه‌گذاری می‌کند. برخی از این اقدامات شامل موارد زیر هستند:

توسعه محصولاتی با کمترین تأثیرات زیست‌محیطی و سرمایه‌گذاری در تولید بسته‌بندی‌های قابل بازیافت.

۴. بهره‌گیری از یکپارچگی استراتژیک

نستله، با هماهنگ‌سازی واحدهای مختلف خود و ایجاد هم‌افزایی بین محصولات و بازارها، توانسته استراتژی‌های گسترده‌ای را با موفقیت به اجرا درآورد. این شرکت با هماهنگی و انسجام بین محصولات مختلف و خطوط تولید، به یکپارچگی در سطح جهانی دست یافته است.

۵. دوراندیشی و نگاه به آینده

نستله به طور فعال در تحقیق و توسعه برای یافتن راه‌حل‌های بلندمدت به منظور مقابله با چالش‌هایی مانند تغییرات اقلیمی و کمبود منابع طبیعی مشارکت دارد.



سوالات مروری



۱. چطور می‌توان اطمینان حاصل کرد که مدل موعود به طور موثری در سازمان پیاده‌سازی می‌شود؟
۲. چگونه مدل موعود می‌تواند به بهبود قابلیت انعطاف و واکنش سریع سازمان کمک کند؟
۳. نقش کنشگری استراتژیک در مواجهه با تهدیدات ناپایدار چیست؟

منابع :

- کتاب هنر رقصیدن با استراتژی مجتبی لشکر بلوکی
- پادکست تحلیلی کتاب رقصیدن با استراتژی
- سایت شنوتو

سپاس از همراهی و توجه شما

مدیریت را عمیق بیاموزیم...