



مشق تحليل!

مشق تحلیل!

1. از "رخداد" به "پیامدهای زنجیره‌ای و کلان روندها" فکر کنید

« فکر نکن فقط چه اتفاقی افتاده، فکر کن این اتفاق چه دومینوهایی را به حرکت در می‌آورد؟ »

خبر: افزایش قیمت انرژی
تفکر استراتژیک: تأثیر بر هزینه تولید ← افزایش قیمت محصولات ← افت تقاضای مصرف‌کننده ← حرکت رقبا به سمت
بهینه‌سازی انرژی یا محصولات ارزان‌تر ← تهدید یا فرصت؟
ترفند: سناریو «واکنش رقیب کوچک» را در دو حالت تهاجمی و تدافعی طراحی کنید.

مشق تحلیل!

2. از خود پرس: «چه فرصتی اینجا پنهان شده؟»

تفکر استراتژیک یعنی در دل بحران به دنبال "مزیت پنهان" بگردیم.

خبر: ممنوعیت واردات موبایل‌های بالای ۶۰۰ دلار
فرصت احتمالی: تقویت تولید موبایل بومی، توسعه خدمات تعمیر موبایل‌های فعلی، شکل‌گیری بازار دست دوم
ترفند: برای هر خبر حداقل یک فرصت پنهان و یک تهدید مشهود پیدا کنید.

مشق تحلیل!

3. دید زمانی بده: «کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت»

بعضی رویدادها اثر آنی دارند، بعضی دیرتر ظاهر می‌شوند.

حذف ارزش ترجیحی → افزایش فوری قیمت مواد اولیه (کوتاه‌مدت)، اما در بلندمدت احتمال رقابت‌پذیری تولید داخل (بلندمدت)
ترفند : اثرات خبر را در سه بازه زمانی تحلیل کنید (۳ ماه، ۱ سال، ۳ سال).

مشق تحلیل!

4. تفکر سناریویی: «اگر این روند ادامه پیدا کند چه؟ اگر معکوس شود چه؟»

تفکر استراتژیک یعنی بتوانیم چند سناریو بسازیم، نه فقط یک تحلیل قطعی.

خبر: ورود یک رقیب چینی به بازار دوچرخه

سناریو 1: قیمت‌ها پایین می‌آید ← شرکت‌های داخلی باید روی برند و خدمات متمایز تمرکز کنند

سناریو 2: کیفیت پایین چینی‌ها باعث بی‌اعتمادی می‌شود ← فرصت بازسازی برندهای داخلی

ترفند: حداقل دو سناریو متفاوت برای آینده آن خبر بنویسد.

مشق تحلیل!

5. دید ذره‌بینی و تلسکوپي: هم به داخل شرکت نگاه کن، هم به محیط کلان

تفکر استراتژیک یعنی تلفیق بین درون و بیرون

خبر: تصویب قانون جدید مالیاتی برای فروشگاه‌های اینترنتی

تأثیر داخلی: افزایش هزینه مالیاتی دیجی کالا

تأثیر کلان: مهاجرت فروشندگان به اینستاگرام یا بازار خاکستری

ترفند: تحلیل را در دو لایه بنویسید: اثر داخلی بر سازمان + اثر بیرونی بر صنعت/رفتار مشتریان

پروژه پایانی:

حداقل 5 عامل تأثیرگذار بر کسب و کار خود را بر اساس مدل PESTEL شناسایی کنید.
سپس چند رویداد خبری شامل حداقل 5 رویداد واقعی مرتبط از بازار مرتبط با صنعت خود انتخاب کنید
(مثلاً افزایش قیمت انرژی، حذف واردات یک کالا، ...)
و استراتژی های پیشنهادی خود را با ارائه تحلیل لازم بیان کنید.



چارچوب های اجرا و پیاده سازی استراتژی

اجرای استراتژی	تدوین استراتژی	
مدیریت بر نیروها، به هنگام عمل	مدیریت نیروها، قبل از عمل	معنی
کارایی	اثربخشی	تمرکز
عملیاتی	ذهنی	ماهیت
انگیزه و مهارت رهبری	قضاوت شهودی و مهارت تحلیلی	الزامات
مدیران اجرایی بخش ها	استراتژیست	تمرکز مسئولیت



اجرای استراتژی مهم ترین جزء مدیریت استراتژیک



4 Common Reasons Strategies Fail

by Andrea Belk Olson

June 24, 2022

According to studies, **some 60–90% of strategic plans never fully launch**. The causes of derailment vary widely, but execution consistently bears the blame.

While that can be — and perhaps often is — a fair diagnosis, it isn't the whole story. The strategy design itself can be the real problem, however difficult that might be to admit.



Strategy Execution

Executives Fail to Execute Strategy Because They're Too Internally Focused

by Ron Carucci

November 13, 2017

Experts have opined for decades on the reasons behind the spectacular failure rates of strategy execution. In 2016, it was estimated that **67% of well-formulated strategies failed due to poor execution.**



مهمترین مشکلات اجرایی، چالش ها و دلایل شکست اجرای موافق استراتژی ها



1. خلا رهبری موثر در سازمان



The Leadership Gap: Understanding Strategy Execution Failure

by Terry Sterling | Aug 27, 2024 | .

According to Harvard Business Review, 67% of strategies fail, while Kaplan and Norton suggested that up to 90% of strategies are not executed successfully.

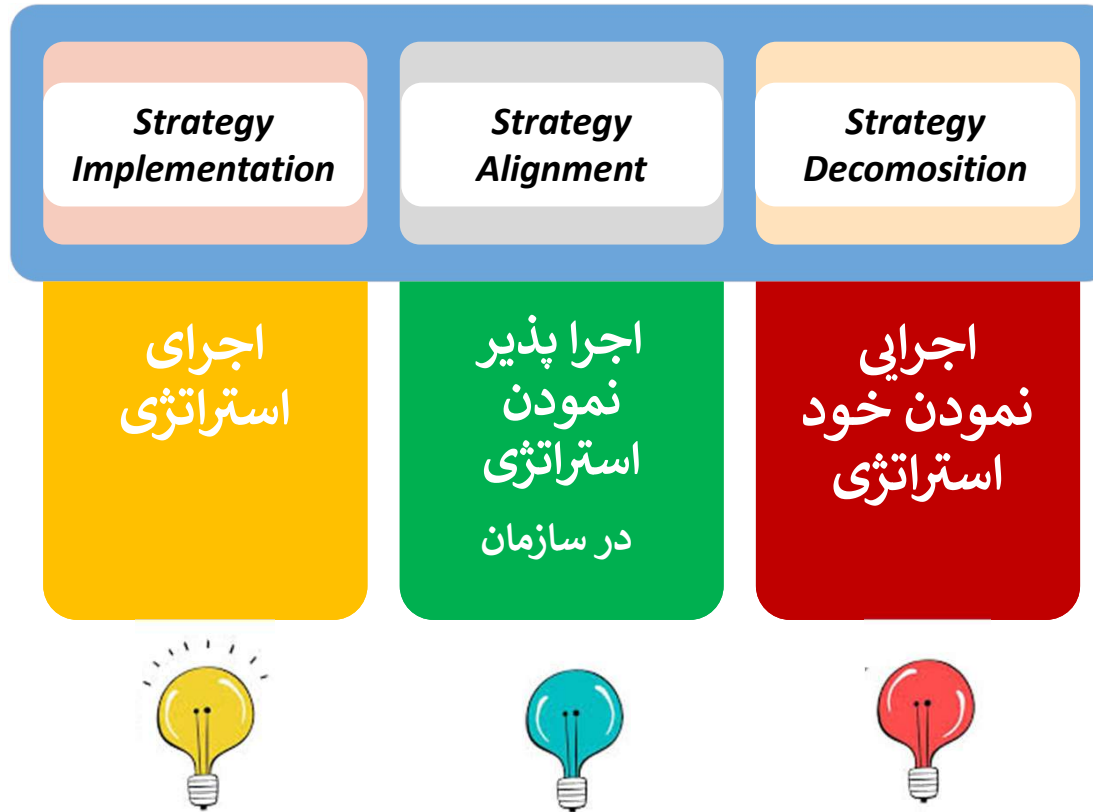




1. **خلا رهبری موثر در سازمان**
2. **مدیرانی که برای برنامه ریزی آموزش دیده اند، نه اجرا!**
3. **واگذار شدن کار اجرا به افراد نه چندان باهوش و تربیت شده برای کار روزمره**
4. **برنامه ریزی و اجرا به هم وابسته تلقی نمی شوند**
5. **اجرای استراتژی نسبت به برنامه ریزی به زمان و افراد بسیار بیشتری نیاز دارد**
6. **فرهنگ سازمانی نامناسب**



چارچوب پیاده سازی استراتژی





اجرائی
نمودن خود
استراتژی

*Strategy
Decomposition*



Strategy Decomposition

اجرای نمودن خود استراتژی

مرحله «اجرای کردن» دقیقاً همین است:

خرد کردن، شفاف کردن و تبدیل کردن تصمیم‌های کلان

به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، مسئولیت‌ها و سنجه‌ها که بتوان روی آنها کار کرد.

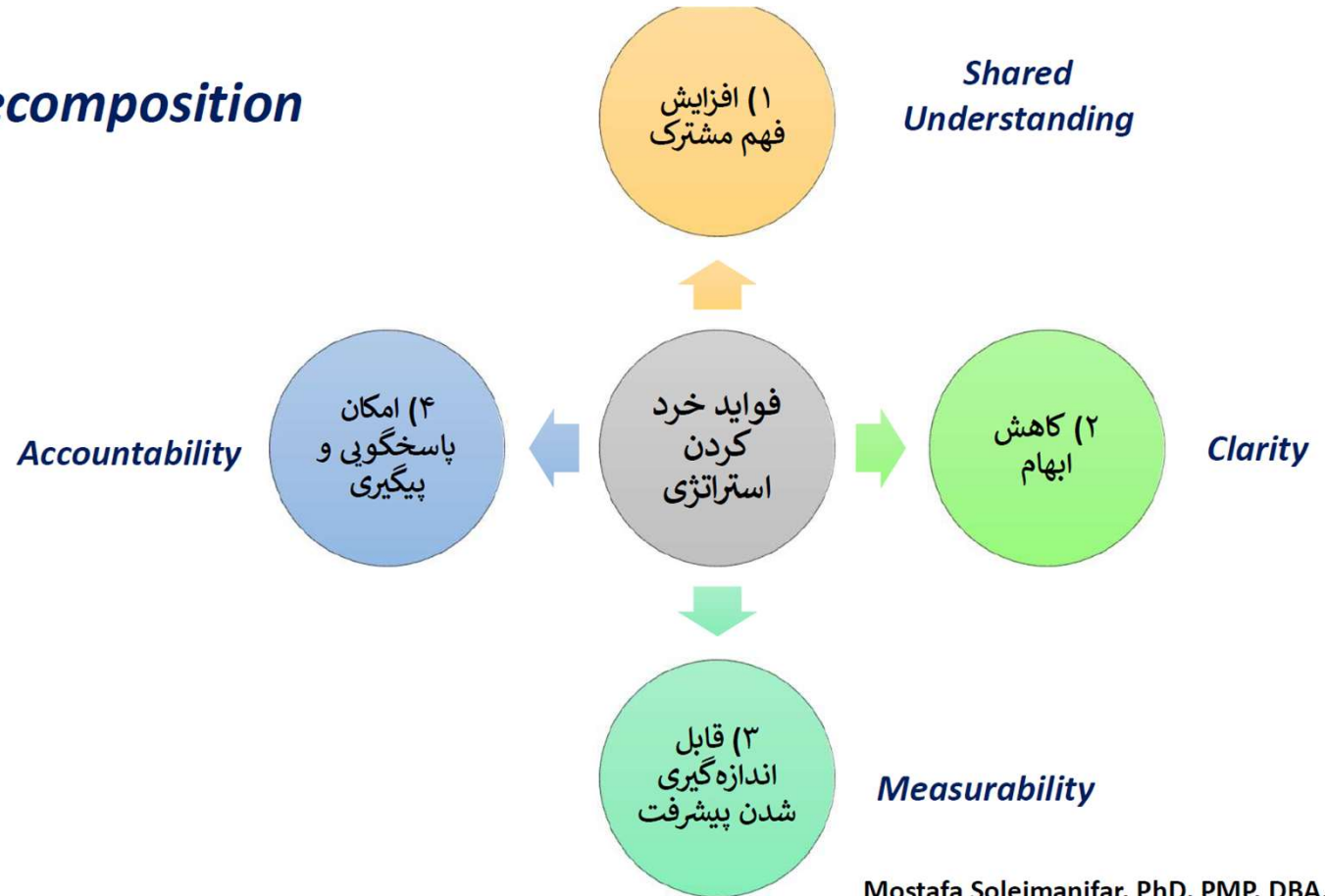


Strategy Decomposition

چرا اصلاً باید استراتژی را خرد کرد؟

Decomposition, WHY?

Strategy Decomposition



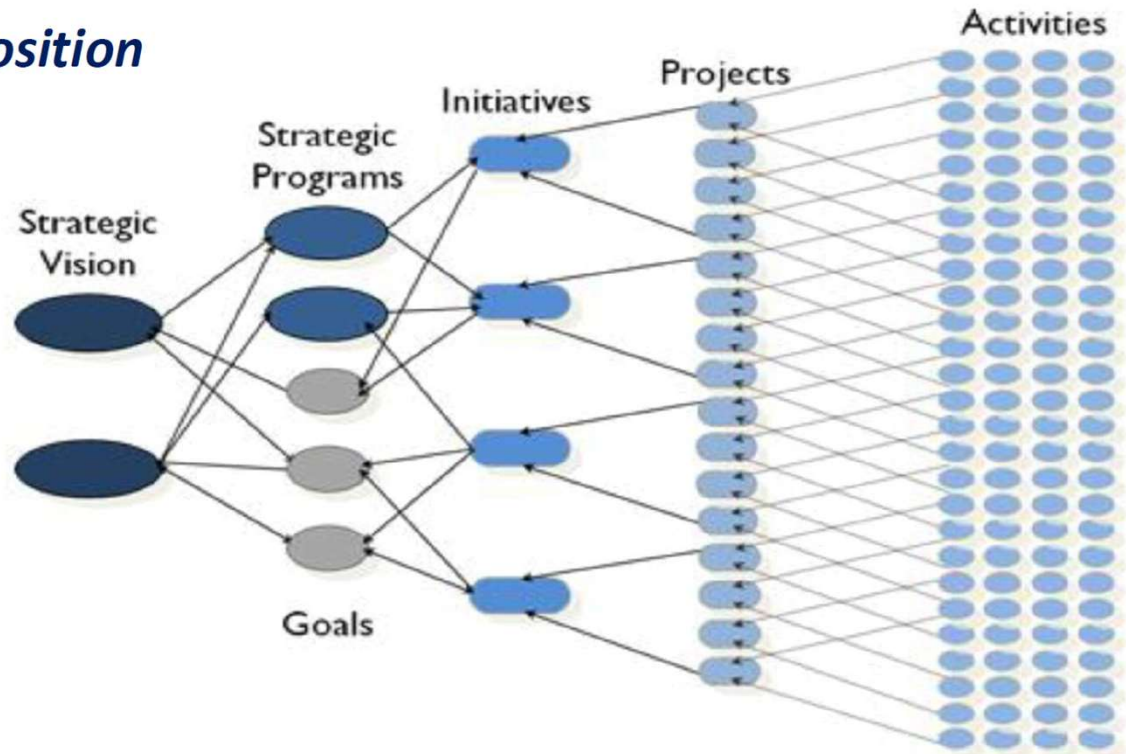
Strategy Decomposition

ابزار اول
ساختار شکست کار – WBS

تبدیل استراتژی به « کاری که می توان انجام داد »



Strategy Decomposition

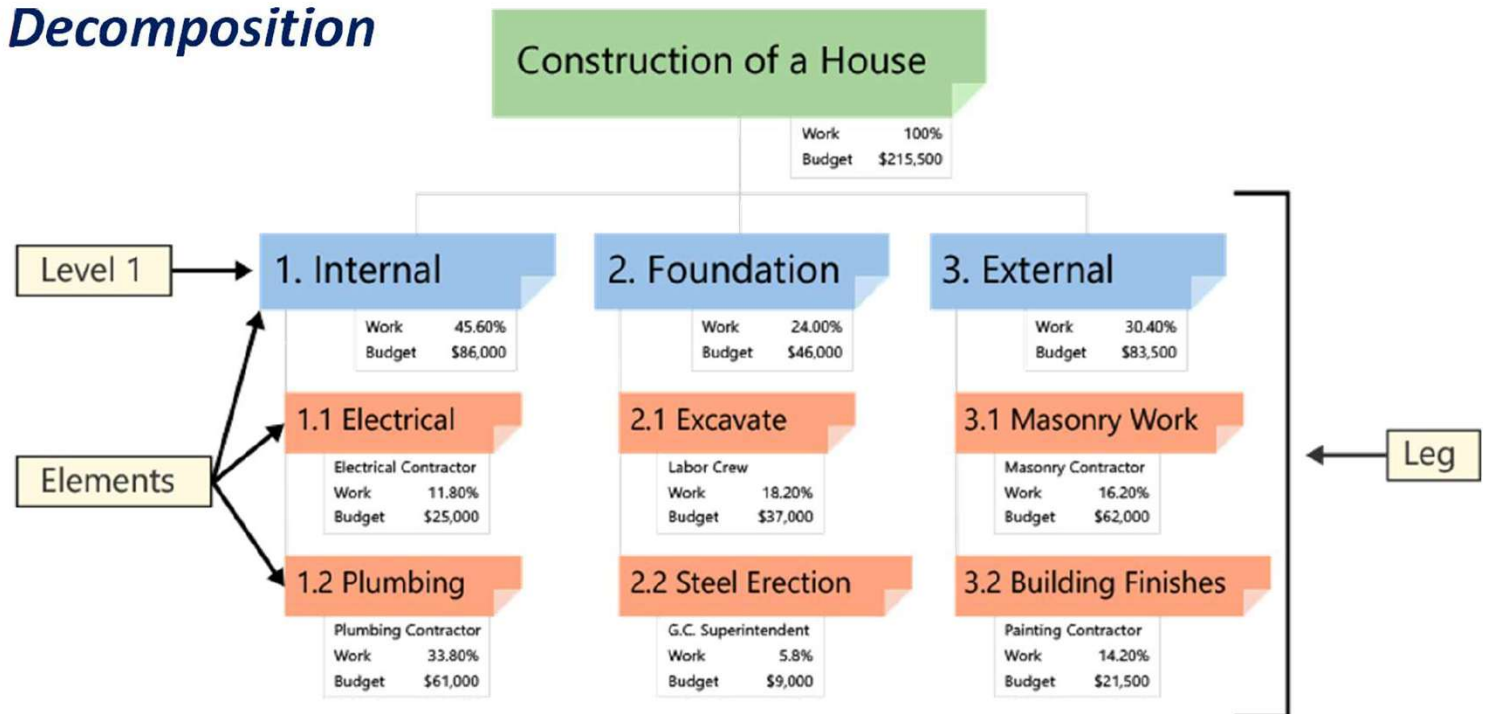


Strategy Decomposition

Manufacture bike frame	Owner	Owner	Owner	Stage	Timeline	Expenses	
Manufacture frame				Done		85,000	
Manufacture fork				Done		72,300	
Manufacture handlebar				Done		23,600	
Manufacture bell				Done		12,100	

Manufacture bike wheels	Owner	Owner	Owner	Stage	Timeline	Expenses	
Manufacture spokes				Done		11,500	
Manufacture tires				Done		88,000	
Activity 10				Working on it			
Activity 11				Working on it			

Strategy Decomposition



Strategy Decomposition

ابزار دوم
تبدیل اهداف بلندپروازانه به هدف‌های قابل اندازه‌گیری با BSC

استراتژی زمانی «اجرایی» می‌شود که به شاخص و هدف قابل
اندازه‌گیری تبدیل شود. اینجاست که Balanced Scorecard وارد
میدان می‌شود.

Strategy Decomposition

BSC چهار عدسی / زاویه نگاه / چشم انداز برای نگاه به استراتژی می دهد:

- (۱) مالی - نتیجه نهایی برای سهامدار
- (۲) مشتری - تجربه و رضایت مشتری
- (۳) فرایندهای داخلی - کارهایی که باید بهتر انجام شود
- (۴) یادگیری و رشد - زیرساخت، مهارت، فرهنگ، فناوری

Strategy Decomposition

BSC چگونه ساخته می شود؟**

- ۱) استراتژی کلان را مشخص می کنیم
- ۲) آن را در چهار چشم انداز باز می کنیم
- ۳) برای هر چشم انداز هدف می گذاریم
- ۴) برای هر هدف شاخص می نویسیم
- ۵) هدف ها را در یک «نقشه استراتژی» به هم وصل می کنیم

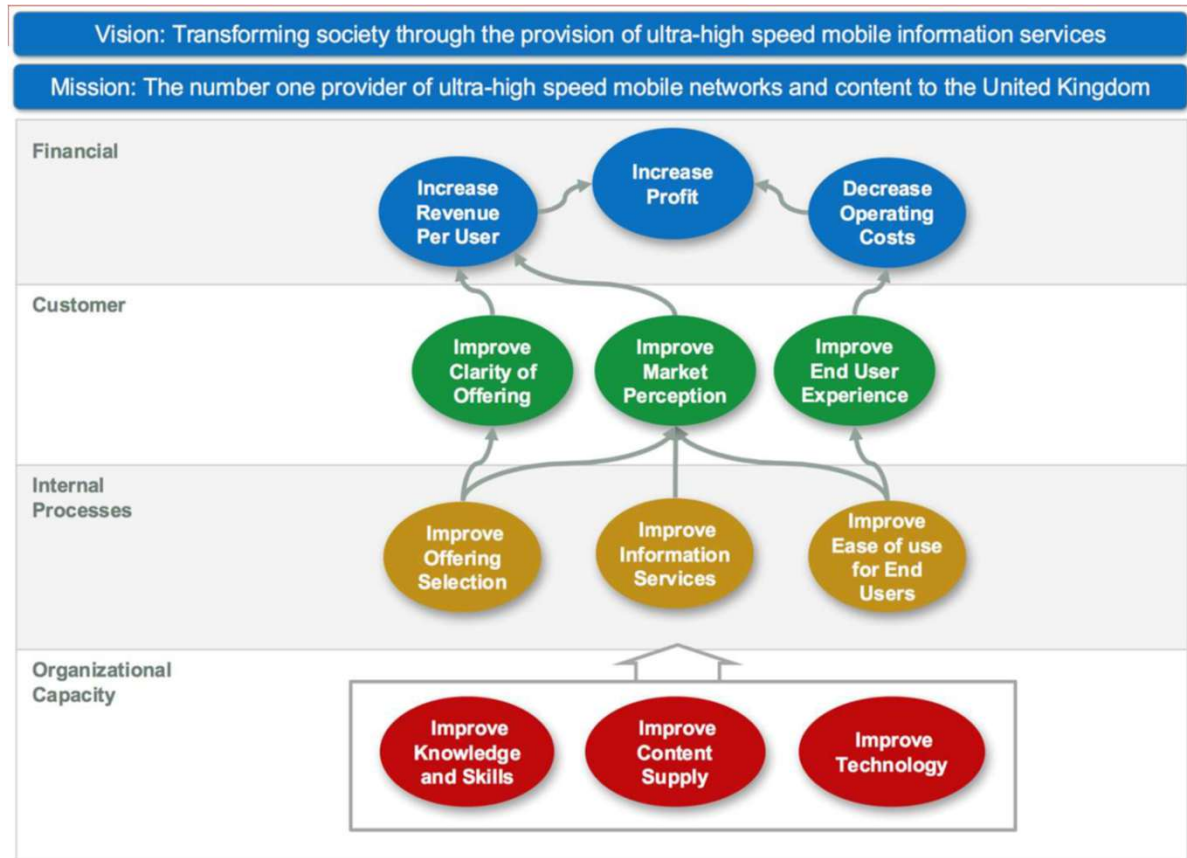


Strategy Decomposition

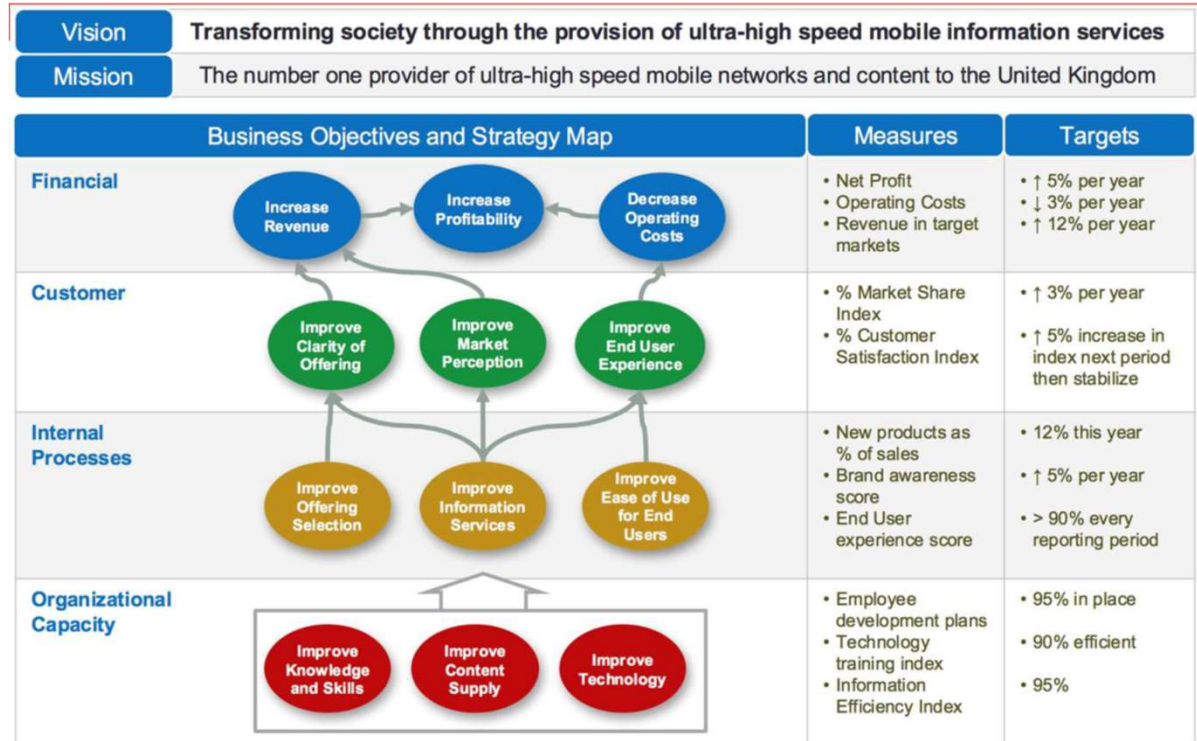
Vision: Transforming society through the provision of ultra-high speed mobile information services

Mission: The number one provider of ultra-high speed mobile networks and content to the United Kingdom

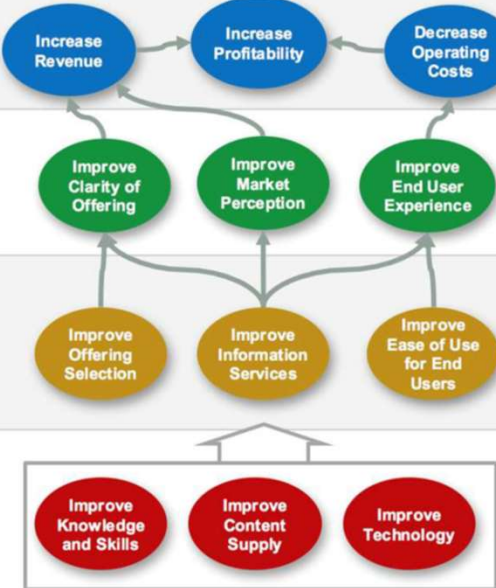
Strategy Decomposition



Strategy Decomposition



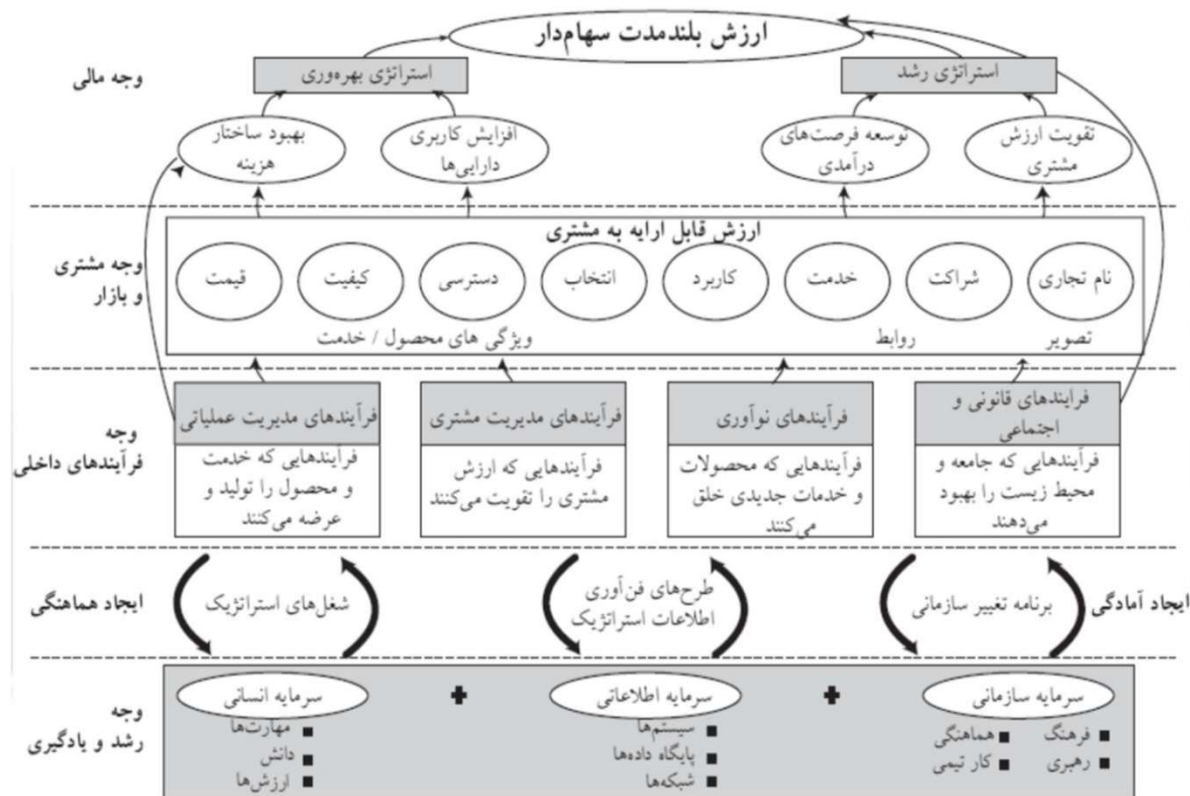
Strategy Decomposition

Vision	Transforming society through the provision of ultra-high speed mobile information services			
Mission	The number one provider of ultra-high speed mobile networks and content to the United Kingdom			
Business Objectives and Strategy Map		Measures	Targets	Initiatives
Financial	 <pre> graph TD subgraph Financial IR((Increase Revenue)) IP((Increase Profitability)) DOC((Decrease Operating Costs)) IR --> IP IP --> DOC end subgraph Customer ICO((Improve Clarity of Offering)) IMP((Improve Market Perception)) IEUE((Improve End User Experience)) ICO --> IP IMP --> IP IEUE --> IP end subgraph InternalProcesses IOS((Improve Offering Selection)) IIS((Improve Information Services)) IEU((Improve Ease of Use for End Users)) IOS --> ICO IIS --> IMP IEU --> IEUE end subgraph OrganizationalCapacity IK((Improve Knowledge and Skills)) IC((Improve Content Supply)) IT((Improve Technology)) IK --> IOS IC --> IIS IT --> IEU end </pre>	- Net Profit - Operating Costs - Revenue in target markets	↑ 5% per year ↓ 3% per year ↑ 12% per year	- Implement new financial accounting system - Simplify billing operations
Customer		% Market Share Index % Customer Satisfaction Index	↑ 3% per year ↑ 5% increase in index next period then stabilize	- Competitive end user requirements market studies for new UK regions "Improve the Offering" two year programme
Internal Processes		- New products as % of sales - Brand awareness score - End User experience score	12% this year ↑ 5% per year > 90% every reporting period	- Create improved offering selection process - Hook into 'Improve the Offering' programme - Training programme for new offerings and user interface
Organizational Capacity		- Employee development plans - Technology training index - Information Efficiency Index	95% in place 90% efficient 95%	- Product and marketing training programme 2 year Content supply agreements - Technology improvement programme

Strategy Decomposition

BSC چهار عدسی / زاویه نگاه / چشم انداز برای نگاه به استراتژی می‌دهد:

- (۱) مالی - نتیجه نهایی برای سهام‌دار
- (۲) مشتری - تجربه و رضایت مشتری
- (۳) فرایندهای داخلی - کارهایی که باید بهتر انجام شود
- (۴) یادگیری و رشد - زیرساخت، مهارت، فرهنگ، فناوری



Strategy Decomposition



OBJECTIVES + KEY RESULTS

Strategy Decomposition

ابزار سوم -
اگر BSC «چارچوب» باشد، OKR «موتور حرکت» است.

OKR یک روش چابک برای تبدیل جهت‌گیری استراتژیک به
هدف‌های سه‌ماهه عملیاتی است.



Strategy Decomposition

OKR دو جزء دارد:

Objective: یک هدف کیفی، الهام بخش، قابل فهم
Key Results: نتیجه های کمی، دقیق و سنجش پذیر

هدف: می‌خواهیم به چه چیزی برسیم؟ (الهام‌بخش، کیفی) **نتایج کلیدی:** از کجا بفهمیم به آن رسیده‌ایم؟ (کمی، قابل اندازه‌گیری)

مثال : شرکت تولیدی (کارخانه ایرانی)

:Objective

افزایش بهره‌وری و کاهش اتلاف منابع در خط تولید

:Key Results

1. کاهش ضایعات تولید از 7٪ به 4٪
2. افزایش OEE خط تولید از 65٪ به 75٪
3. کاهش توقفات اضطراری دستگاه‌ها از 10 بار در ماه به 4 بار
4. کاهش هزینه تعمیرات 15٪

OKR چگونه تعیین می شود؟

OKR از هوا ساخته نمی شود؛ همیشه باید به یکی از این ها وصل باشد:

- استراتژی شرکت
- چالش یا گلوگاه اصلی کسب و کار
- اولویت های ۳ ماه آینده
- شکاف بین «وضعیت فعلی» و «وضعیت مطلوب»

اهداف چگونه تعیین می شود؟

ویژگی های یک Objective خوب:

- کیفی و الهام بخش
- روشن و قابل فهم برای همه
- متمرکز بر «تغییر»
- بدون عدد و KPI

نتایج کلیدی چگونه تعیین می شود؟

ویژگی‌های Key Result خوب:

- کاملاً عددی
- نتیجه محور (Outcome)
- قابل سنجش در پایان دوره
- بین ۳ تا ۵ عدد



Strategy Decomposition

OKR Framework

Objective

Goals that inspire and set a direction for your business or team.

Key result

Steps that measure progress towards an objective.

Key result

Steps that measure progress towards an objective.

Task

Initiatives required to drive progress of key results.

Task

Initiatives required to drive progress of key results.

Task

Initiatives required to drive progress of key results.

اجرای نمودن خود استراتژی

هنر ترکیب WBS + BSC + OKR
اجرای کردن استراتژی به تنهایی کار تکنیکی نیست؛ یک نوع معماری است.

WBS استراتژی را می شکند و ماهیت کارها را روشن می کند.
BSC روابط درونی و ابعاد مختلف را مشخص می کند.
OKR موتور پیگیری و تحقق پایدار می شود.

اجرای نمودن خود استراتژی

- خطاهای رایج در اجرای کردن استراتژی
- برای تکمیل بحث، مهم است که بدانیم کجاها معمولاً شکست اتفاق می افتد:
- ۱) استراتژی بدون WBS یعنی کارهای بزرگ بدون مسئول مشخص
 - ۲) استراتژی بدون BSC یعنی نگاه تونلی به یک بعد خاص
 - ۳) استراتژی بدون OKR یعنی سختی در پیگیری
 - ۴) فقدان شاخص باعث درگیری واحدها با یکدیگر می شود
 - ۵) پیچیده کردن بیش از حد ابزارها باعث می شود هیچکس جدی نگیرد

KPI	OKR
پایش عملکرد روزمره	ایجاد تغییر و جهش
معمولاً ثابت	دوره‌ای (۳ ماهه)
«وضعیت چگونه است؟»	«به کجا می‌خواهیم برسیم؟»
فردمحور	هم‌راستا در کل سازمان

6. خطاهای رایج ایرانی در اجرای سازی استراتژی

- تکنیک زیاد، فهم کم
- تبدیل شدن WBS به چک لیست کارها
- تبدیل شدن OKR به KPI
- عدم اولویت بندی و همه چیز را هم ارز دیدن
- فقدان مالک برای انجام امور به خصوص موضوعات استراتژیک

اجرای نمودن خود استراتژی

جمع‌بندی عملیاتی

در ایران سازمان‌هایی موفق‌تر بوده‌اند که:

- استراتژی را به کارهای کوچک (WBS) شکسته‌اند.
- اهداف را در چهار بُعد (BSC) تعریف کرده‌اند.
- موتور سه‌ماهه برای اجرا (OKR) گذاشته‌اند.
- و بین این سه ابزار «گفت‌وگو» برقرار کرده‌اند.

اجرای کردن استراتژی در ایران نه فقط یک الزام مدیریتی، بلکه گاهی تنها راه نجات سازمان در شرایط اقتصادی پرتلاطم است.

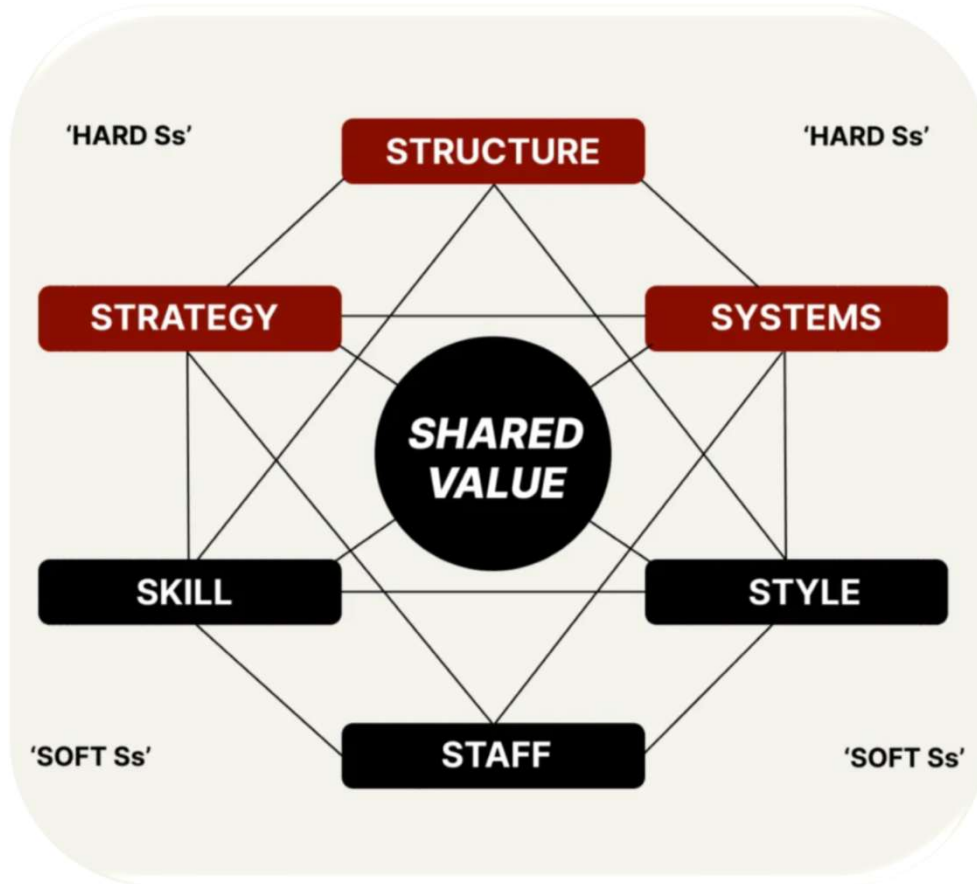


اجرا پذیر
نمودن
استراتژی
در سازمان

***Strategy
Alignment***



- اجرای موفق استراتژی حاصل همسویی عناصر کلیدی سازمان است، نه صرفاً اجرای دستورات.
- عدم همسویی، بزرگترین دشمن اجرای موفق استراتژی است.
- همسویی / همراستاسازی برای اجرای استراتژی یعنی:
 - عناصر داخلی با یکدیگر سازگار باشند
 - همه عناصر در خدمت استراتژی باشند



- مدل 7S مکنزی چارچوبی منسجم برای همسوسازی استراتژی با سازمان ارائه می‌دهد.

چگونه از مدل 7S استفاده کنیم 
برای استفاده مؤثر از این ابزار، پنج گام زیر پیشنهاد می‌شود:

1. شناسایی وضعیت کنونی سازمان و ناهماهنگی‌ها
2. اولویت‌بندی ناهماهنگی‌ها بر اساس اهمیت ارتباط آنها با استراتژی
3. تدوین برنامه برای ایجاد همراستایی
4. درک اثر تغییرات پیشنهادی بر سایر عناصر مدل
5. اصلاح برنامه‌ها بر اساس بازخورد

مدل 7S فقط یک ابزار تحلیلی نیست؛ بلکه نقشه‌ای است برای همراستاسازی همه اجزای سازمان با استراتژی. اجرای موفق استراتژی نه با یک تغییر ساده، بلکه با مدیریت هماهنگ و همزمان همه عناصر امکان‌پذیر می‌شود.

1 - استراتژی (مهمترین S در مدل مکینزی)

- استراتژی، مسیر و برنامه سازمان برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار است.
- نشان می‌دهد سازمان کجا می‌خواهد برود و چگونه منابعش را تخصیص دهد.
- در مدل S7، استراتژی قلب سازمان است و سایر عناصر باید در راستای آن قرار بگیرند.

2- ساختار (Structure)

- ساختار مشخص می کند چه کسی چه کاری می کند و به چه کسی گزارش می دهد.
- تقسیم وظایف و تعیین مسئولیت ها برای شفافیت عملکرد.
- ساختار باید متناسب با استراتژی طراحی شود.

3- سیستم‌ها (Systems)

- سیستم‌ها شامل فرآیندها و رویه‌های کلیدی هستند که در سراسر ساختار سازمان جریان دارند.
- نقش اصلی آنها: هماهنگی و کنترل فعالیت‌ها بین واحدهای مختلف.

4 - کارکنان / منابع انسانی (Staffing)

- فرآیندهای مدیریت منابع انسانی شامل:
 - جذب و استخدام
 - آموزش و توسعه
 - استقرار و جابه جایی
 - ارزیابی عملکرد
 - ارتقا و پاداش

5- مهارت‌ها (Skills)

- توانایی‌های افراد سازمان + ترکیب این مهارت‌ها برای ایجاد قابلیت‌های سازمانی و در نهایت مزیت رقابتی.
- رابطه نزدیک با Staffing دارد (یا افراد دارای مهارت استخدام می‌شوند یا در سازمان آموزش می‌بینند).

6- سبک (Style)

- سبک به شیوه رهبری و روابط میان فردی در سازمان اشاره دارد.
- همراه با ارزش‌های مشترک، فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهد.

غیررسمی (Informal):

- پوشش راحت (تی شرت، شلوارک، صندل)
- خطاب با اسم کوچک یا لقب دوستانه
- دفاتر باز برای افزایش تعاملات
- مثال: استارت‌آپ‌های سیلیکون ولی

رسمی (Formal):

- قوانین رفتاری مشخص
- پوشش رسمی (کت و شلوار)
- خطاب کردن افراد با عنوان آقا/خانم
- محیط‌های کاری با حریم خصوصی (دفاتر دربسته)
- مثال: بسیاری از شرکت‌های آلمانی

7- ارزش‌های مشترک (Shared Values)

- ارزش‌ها، اولویت‌ها و باورهایی که اعضای سازمان آنها را مهم می‌دانند.
- به نوعی «اهداف برتر مشترک» هستند که همه ذینفعان بر سر آنها توافق دارند.

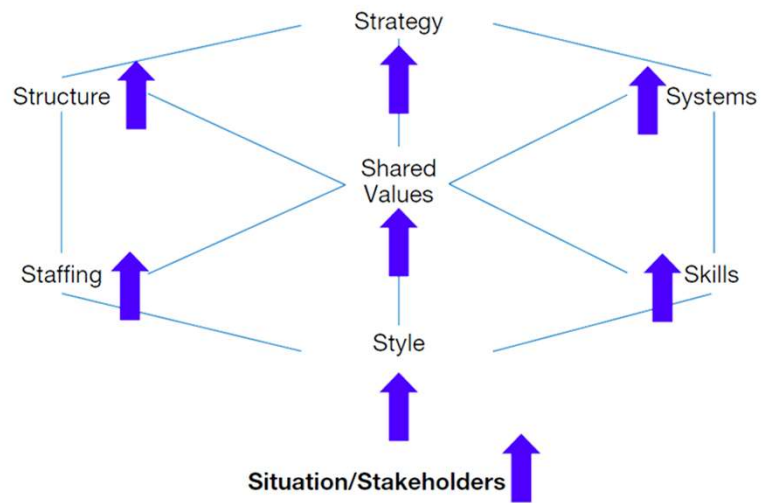


FIGURE 12.3 Alignment

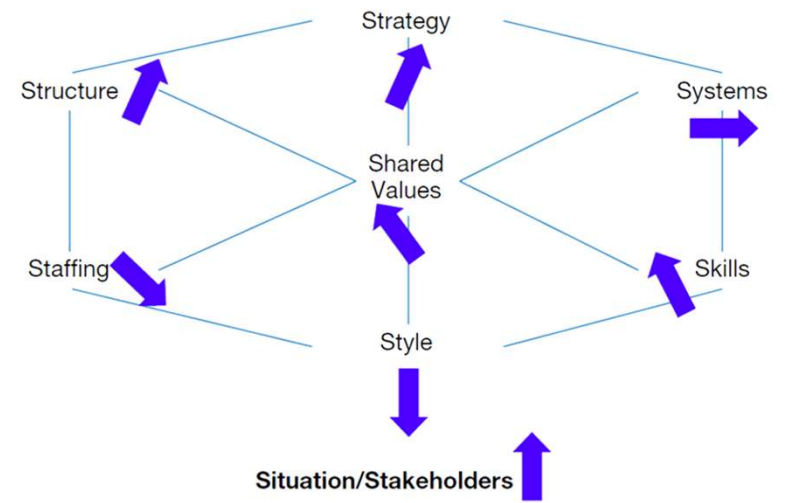


FIGURE 12.2 Misalignment



What is Leading the Best Leaders!?



اجراپذیرسازی (همسویی استراتژی با فرهنگ)

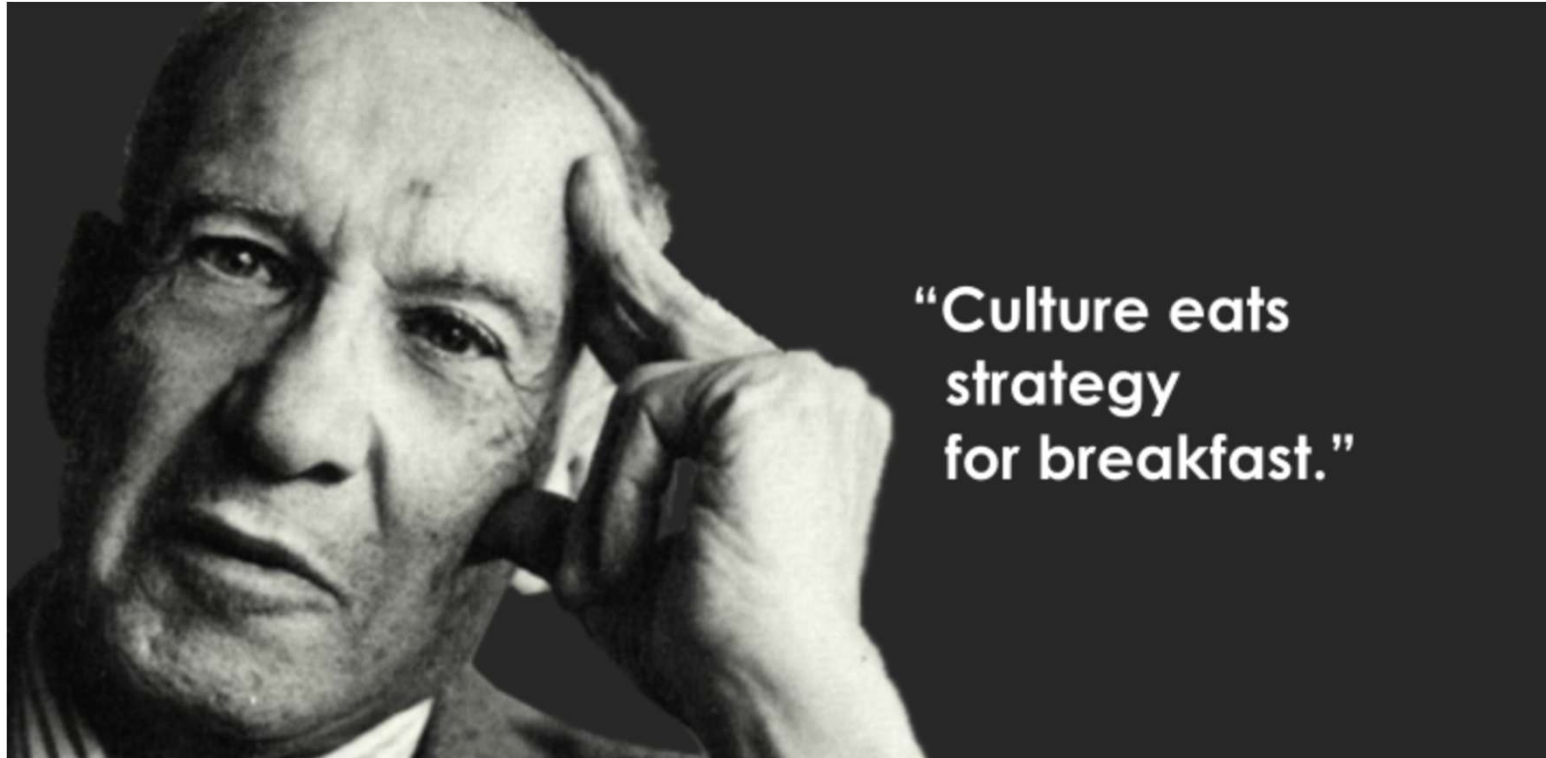


فرهنگ - Culture

دارای تأثیر شگرف بر جهت گیری استراتژیک سازمان



- استراتژی مانند یک بذر/نهل است
- هر بذری/نهالی در هر زمینی رشد نمی کند.
- باید زمینه و بستر مناسب را برای رشد بذر/نهل فراهم کرد.
- بستر شامل فرهنگ، ذینفعان، ساختار و سیستم هاست.



تعریف فرهنگ؛ نگاهی دوباره

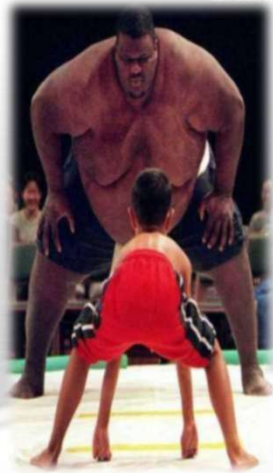
● فرهنگ سازمانی، مجموعه ای **منسجم** و **نسبتاً پایدار** از ارزش های بنیادی، باورهای کلیدی، نشانه های نمادین، روایت های جمعی و عادات مشترک موجود در سازمان است که **ترجیحات، تصمیمات و اقدامات** اعضای یک سازمان را به صورت **ناخودآگاه** هدایت می کند.

فرمول موفقیت در ایران! - نمونه ای از ریشه دواندن فرهنگ



در کتاب حاجی آقا نوشته صادق هدایت (۱۹۴۵)، حاجی به کوچک ترین فرزندش درباره نحوه کسب موفقیت در ایران نصیحت می کند

مهم ترین اصل!



● هیچگاه مستقیم
به ریشه های
فرهنگ حمله
نکنید!

بحینه ابزار: اهرم های تغییر فرهنگ سازمان

* تغییر نظام پاداش (پاداش های متعارف و سمبلیک (عناوین سازمانی))

* تعیین واضح رفتارهای مورد انتظار (مکنزی/عدم افشاء)

* تغییر یا جابه جایی مدیران کلیدی سازمان، زیرا مدیران، رهبران تغییر و فرهنگ

هستند (ورود افراد با باورهای مورد نظر)، تغییر صندلی، تغییر اتوبوس

* ساخت و شایع کردن داستان ها و نمادهای سمبلیک و استفاده از رسانه ها در معرفی

آن ها.

جعبه ابزار: اهرم های تغییر فرهنگ سازمان



- ✳ تشویق/ترفیع افرادی که باورهای آنها با باورهای استراتژیک همسو تر است.
- ✳ برای کارکنان با باورهای همسو محیطی مطمئن ایجاد شود.
- ✳ ایجاد خرده فرهنگ جدید از طریق رویکرد گلخانه ای؛ جداسازی و محافظت و گسترش

جعبه ابزار: اهرم های تغییر فرهنگ سازمان

• طراحی فرآیندهای اجتماعی شدن

• انتخاب ها و واکنش های مدیران ارشد به بحران ها و انتخاب های دشوار

• معیارهای استخدام، ارتقاء، ارزیابی

• بیانیه های رسمی سازمانی و کلاس آموزشی

• یکی از زیباترین نمونه ها: فرهنگ برده داری





اجرای
استراتژی

***Strategy
Implementation***



- ✓ هر تم استراتژی، یک برنامه تغییر است.
- ✓ بخشی از پیاده سازی استراتژی به معنای مدیریت تحولات استراتژیک است .
- ✓ تحول را چگونه مدیریت کنیم ؟

گام اول - ایجاد جو ضرورت و فوریت



گام اول – ایجاد جو ضرورت و فوریت



- تبدیل آینده به اکنون (آینده مستتر در وضعیت فعلی)
- روش شوک درمانی؛ یک نشریه ۲۰ سال آینده
- تکرار خلاق پیام
- صرف زمان و توان کافی
- حفظ تعادل بین اضطرار و آرامش و امید
- محسوس سازی ملموس سازی

گام دوم – تشکیل هسته مرکزی (ائتلاف راهبری قدرتمند)

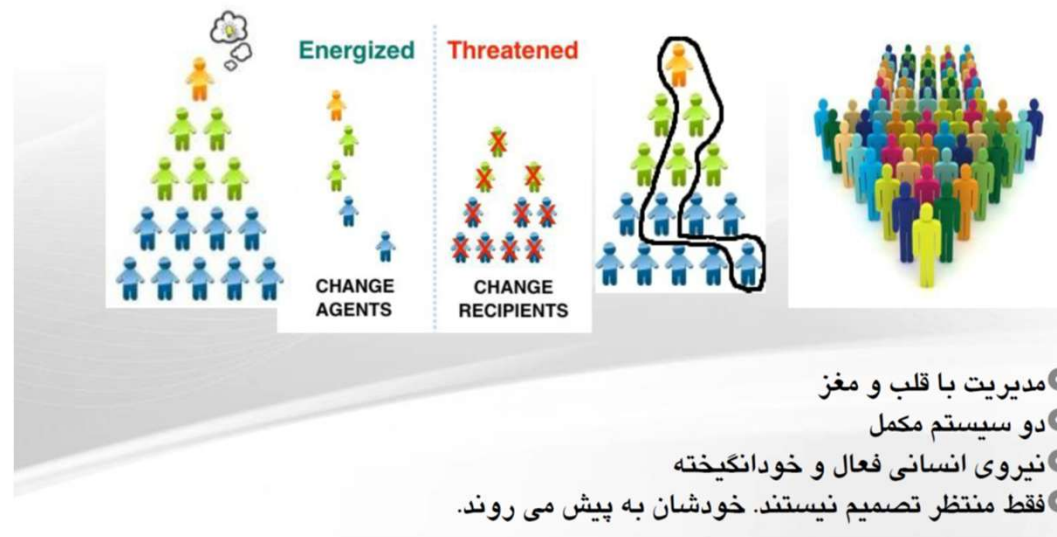


● تحول در سازمان در گرو مشارکت

- حداقل ۲۰٪ از کارکنان،
- ۷۵٪ از مدیران میانی
- ۱۰۰٪ مدیران ارشد

● ایجاد یک تیم همجهت و مقتدر برای رهبری حرکت استراتژیک

شبکه همراهان داوطلب



سخن پایانی این گام:

ما دیگر قهرمان نداریم، ما قهرمانان داریم.

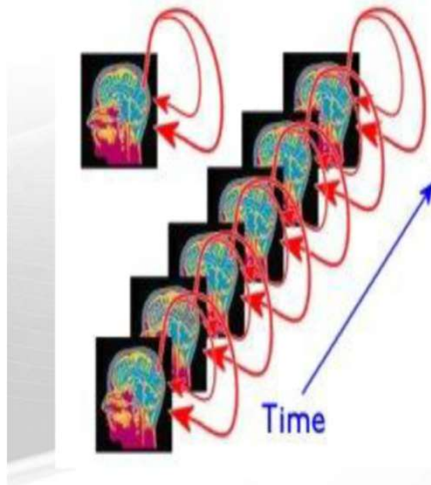


گام سوم تحول استراتژیک: ساخت چشم انداز تغییر



چشم انداز
خاطره ای از آینده
است که می تواند
رویای صادقانه باشد.
تئوری خلق دو گانه
خلق ذهنی جمعی آینده

گام چهارم - دستیابی به یک چشم انداز مشترک



- فهمیدن مهم نیست. فهماندن هم مهم است و از همه این دو مهم تر تفاهم است.
- تا ایده ها و رویاها منتقل نشوند و کارکنان نیز خاطره ای که رهبر از آینده دارد مزمره نکنند تحول، انقلاب و دگرگونی در حد یک بازی پر آشوب تنزل خواهد کرد.

گام پنجم؛ هموارسازی و توانمندسازی



افراد بیشتری باید احساس کنند که قادر به اقدام می باشند و برای تحقق چشم انداز وارد عمل شوند و هموارسازی رفع موانع بر سرراه آنهاست.

گام ششم – ایجاد دستاوردهای سریع



- کاهش مقاومت ها در مقابل تغییر
- بازخوردی برای اعتبار استراتژی
- تقویت روحیه و رفع خستگی رهروان
- تشویق کسانی که هنوز همراه نشده اند
- تمایز رفتار مطلوب برجسته شود.
- بینش عمیق تر در مورد سازمان
- شناسایی موانعی که باید هموار شوند

گام هفتم – ایجاد امواج دگرگونی‌ها

- دام اول؛ دام، دلسردی که ناشی از عدم دسترسی به نتایج مطلوب تحول است
- دام دوم؛ دام خشنودی که ناشی از رضایت به دستاوردهای محدود و سریع است.
- دام فراموشی (کم رنگی)



- نتیجه هر سه دام یکسان است؛ رها کردن راه در میانه مسیر! اشتباه کلیدی؛ رها کردن راه!
- تحول دو صد متر نیست، دو امدادی با مانع است.

گام هشتم – تثبیت تحولات



● تثبیت تغییر

- خروج از انجماد (Unfreezing)
- تغییر دادن (Changing)
- انجماد مجدد (Refreezing)



آخر سخن



مدیریت استراتژیک کلاسیک مرد!

واقعیت‌هایی در مورد مدیریت استراتژیک کلاسیک

- بنابر گزارش سال 2007 شرکت معروف مشاوره مدیریت مکنزی در نشریه خود **تنها 45%** افراد از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک رضایت داشته‌اند. و **فقط 23%** از آنها گفته‌اند که فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک منجر به اخذ تصمیمات کلیدی و استراتژیک می‌شود.
- در مقاله ای با عنوان برنامه ریزی را رها کنید، تصمیم‌گیری را آغاز کنید که در سال 2006 در نشریه معتبر هاروارد منتشر شد یک واقعیت تکان دهنده بیان شده است: **فقط 11%** مدیران ارشد معتقدند که برنامه‌ریزی استراتژیک به زحمتش می‌ارزد. این یعنی **از هر 10 مدیر، 9 مدیر از برنامه‌ریزی استراتژیک ناراضی اند.**



مشخصات مدیریت استراتژیک کلاسیک

- گام به گام بودن
- تقویم محور بودن
- تحلیل محوری
- کمیت مداری (استفاده زیاد از مدل های کمی)
- جدایی پذیری برنامه از اجرا
- غلبه روش بر انسان
- فرض پیش بینی پذیری آینده
- انبوهی از داده ها و نمودارهای دقیق، عملی و تحلیلی
- چارچوب زمانی: سه تا پنج سال

نقدهای وارد بر مدیریت استراتژیک کلاسیک

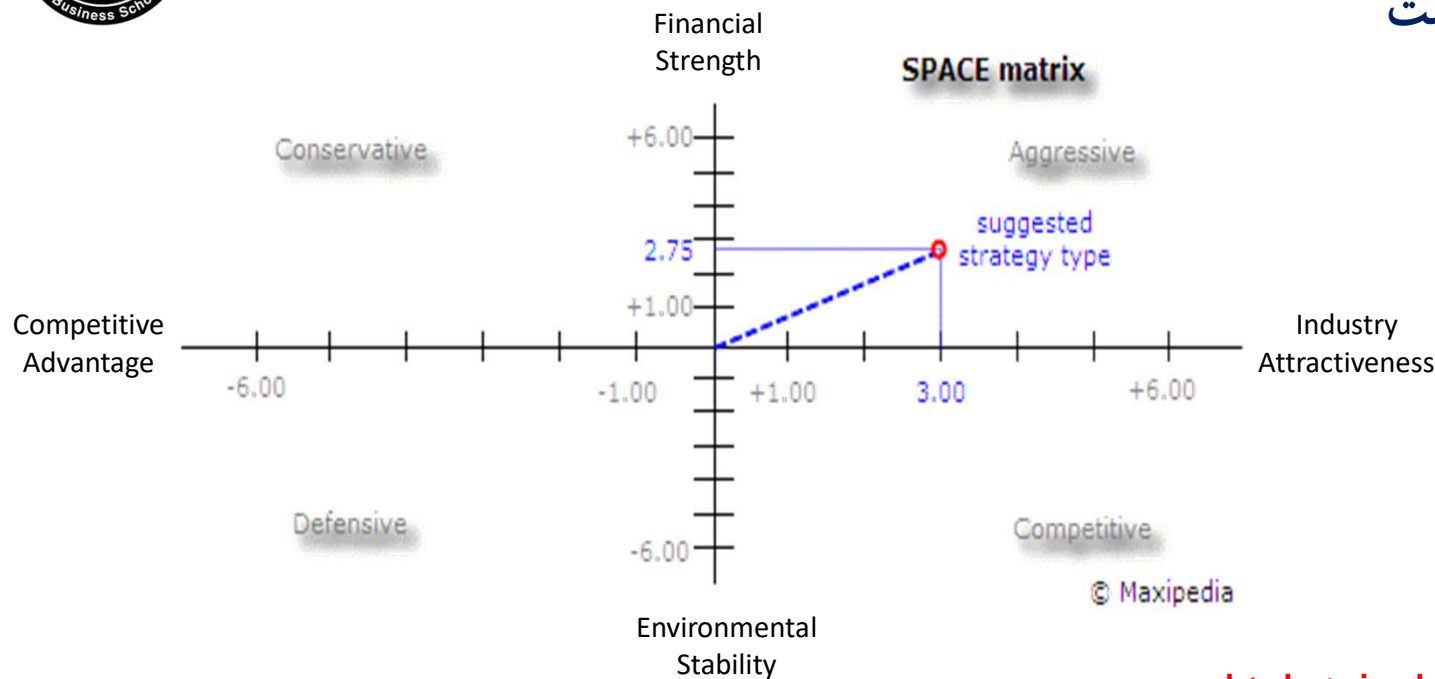
1. عقیم بودن تحلیل از زایش
2. **حلزون در مسیر تندباد (کندی در دنیای کاملاً سریع)**
3. محیط براساس تقویم ما رفتار نمی کند (قرار نیست فرصت و تهدیدها درست در زمانی که ما در تقویم برای جلسات برنامه ریزی استراتژیک تعیین کرده ایم رخ دهند)
4. **تبدیل شدن به بازی فکری کارشناسان بدون ارتباط با دغدغه های مدیران ارشد**
5. **خلاقیت گم شده**
6. برنامه ریزی استراتژیک، دیگر استراتژیک نیست
7. **تصمیمات اصلی در جای دیگری تولید و اخذ می شوند (خارج از فرآیند برنامه ریزی استراتژیک)**
8. عبارات و اصطلاحات تخصصی نامفهوم و متعدد که حتی بین متفکرین هم یک تعریف واحد وجود ندارد.
9. **تمرکز بیش از اندازه بر استراتژی و فراموش کردن تصمیمات استراتژیک**
10. استراتژی به مثابه یک سند (مستندات شکل داخل قفسه)



ویژگی‌های فرایند آرمانی مدیریت استراتژیک

- حمایت از دموکراسی سازمانی
- تسهیل گفت‌وگو، تفاهم و توافق
- پوشش هم‌زمان استراتژی‌های ژنریک (عمومی) و استراتژی‌های عملی
- ایجاد یکپارچگی سه جانبه
- قابلیت تطبیق با سازمان‌ها و شرایط مختلف
- محرک تفکر نقاد و خلاق
- پشتیبانی از چابکی استراتژیک
- تعادل بین انضباط و انعطاف
- تعادل برنامه‌ریزی تقویم‌محور و تصمیم‌گیری موضوع‌محور
- هم‌زمانی نگاه از بالا به پایین و برعکس
- مصون ماندن از جنون کمیت‌گرایی
- بررسی ویژه هر موضوع استراتژیک
- تسهیل یادگیری جمعی و سازمانی
- تمهید فضا و فرایند سالم برای تصمیم‌گیری استراتژیک
- تعادل بین پیش‌تدبیرانه بودن و پدیدارشنودگی

شما به عنوان مدیر عامل سرنوشت
خود را به این ماتریس می سپارید؟



نه تنها مدیران سرنوشت سازمان خود را به این
ماتریس نمی سپارند بلکه حتی کسانی که این مدل
ها را تدریس می کنند برای شرکت و سازمان خود
نیز از این مدل استفاده نمی کنند

- استراتژی های بزرگ دنیا از مدل های کلاسیک مدیریت استراتژیک و ماتریس ها و تکنیک هایی که تبلیغ می کنند (Space و IEF و ...) بدست نیامده اند.
- نوکیا؛ تغییر صنعت از لاستیک به مخابرات و موبایل
- نایکی؛ 100 درصد برون سپاری کل فرآیند تولید در خارج از مرزهای کشور
- اپل؛ ورود به دنیای موسیقی؛
- ادغام رنو و نیسان
- و تمرکز ساوت وست بر حمل و نقل ارزان قیمت در خطوط مسافرتی محدود



<https://www.pwc.de/>

<https://www.strategyand.pwc.com/>



McKinsey
& Company

<https://www.mckinsey.com/>

Deloitte.

<https://www.deloitte.com/>



<https://www.hbr.org/>



آرزوی اوقاتی خوش برای شما
موفق باشید

مصطفی سلیمانی فر
09122652015
Soleimanifar@aframis.com