

از رؤیا تا برنامه

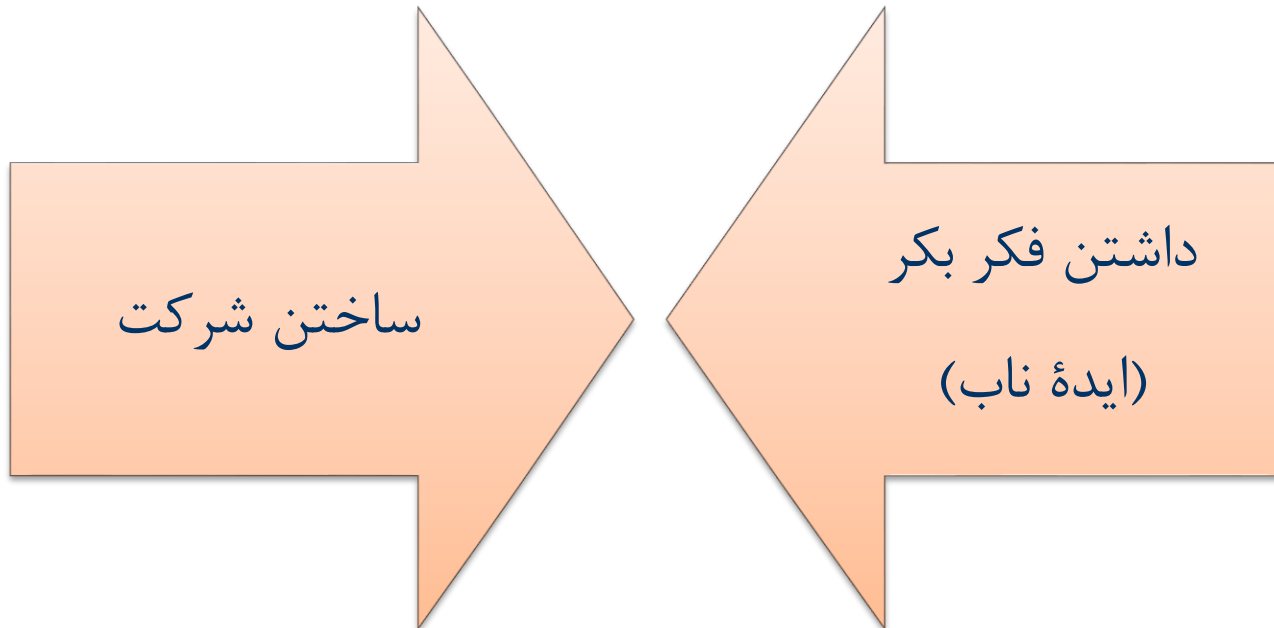
دکتر مصطفی هادوی نژاد





آرمان (چشم انداز)

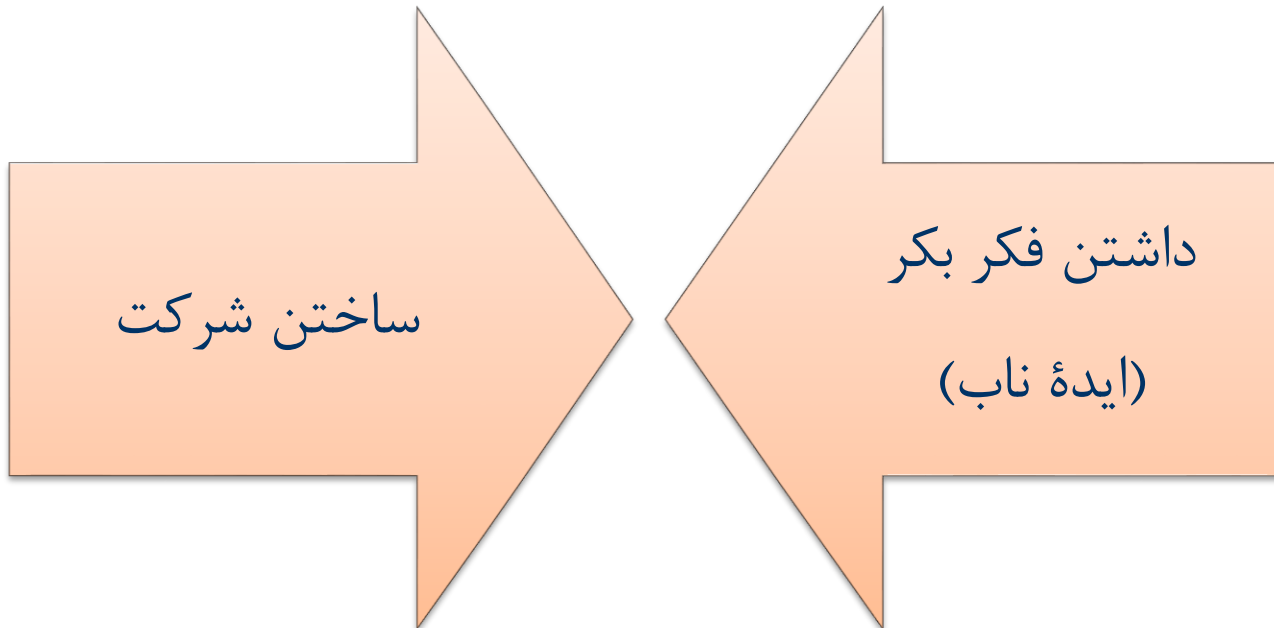
❖ کدام مقدم است؟



آرمان (چشم انداز)



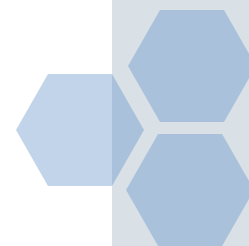
- ❖ فکر بکر، تأسیس شرکت است.
- ❖ ساختن ساعت ساختن مهم تر از گفتن ساعت است.
- ❖ برنده لاک پشت است نه خرگوش!





❖ کدام برتر است؟

تغییر یا **ثبات**
محافظه کاری یا **جسارت**
هزینه کم یا **کیفیت خوب**
هدف های جسورانه یا **پیشرفت تدریجی**
آرمان گرایی یا **واقع گرایی**





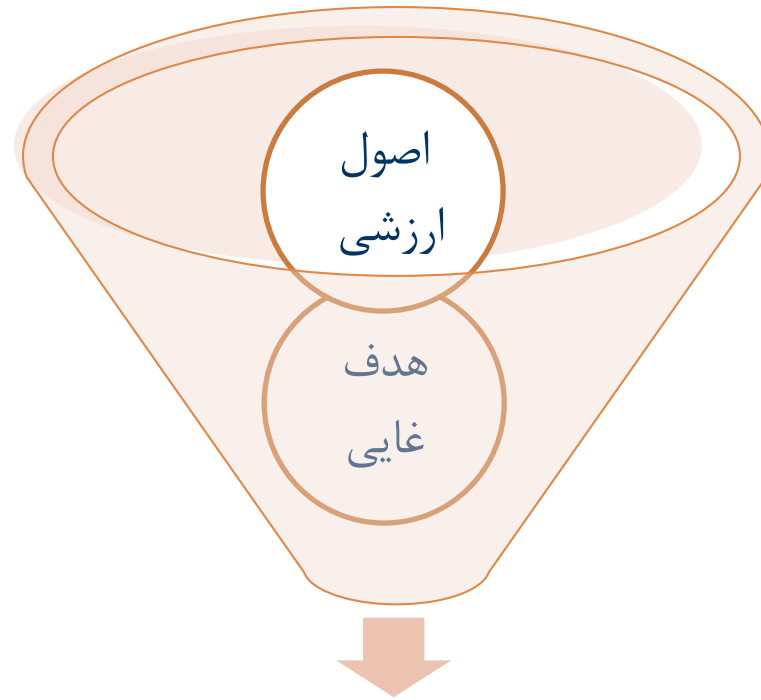
هم این هم آن

Ambidexterity





جهان بینی محوری (Core Ideology)



جهان بینی محوری





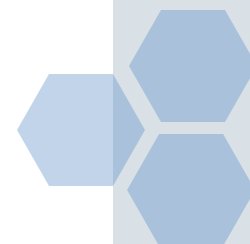
اصول ارزشی: باورهای ریشه ای و ماندگار سازمان

❖ اصولی که حاضریم بدون توجه به تغییرات محیطی، به هر قیمتی یک عمر برای حفظ آنها مبارزه کنیم.

❖ غیر قابل مصالحه با درآمدهای مالی یا مصلحت های کوتاه مدت

❖ دارای منشأ درونی (کشف شدنی) و نه تابع خواست بازار (وضع شدنی)

«بین ۳ تا ۶ اصل»



اصول ارزشی

❖ پیشگامی در نوآوری

❖ خدمت جانانه به مشتری

❖ بهبود کیفیت زندگی



هدف غایی: فلسفه وجودی سازمان (به جز کسب سود)

❖ چرا این شرکت تأسیس شده است؟

❖ دارای کارکرد راهنمایی و الهام بخشی

❖ دست نیافتنی مثل ستاره راهنما



❖ حل مشکلات حل نشده با روش های نوآورانه

❖ بهبود کیفیت زندگی با خدمت گذاری صادقانه به جامعه

❖ ایجاد نشاط در مردم با تخیل

❖ ایجاد تحول در شیوه درمان





کارکرد روان شناختی جهان بینی محوری

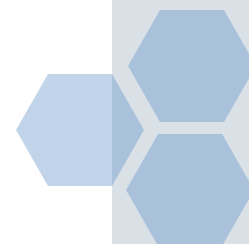
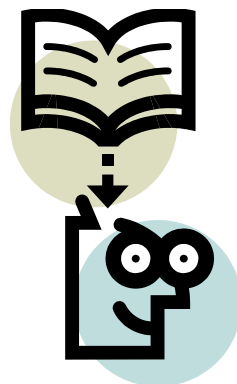
کامیابی فراخود

❖ **اثر گالاتیا (Galatea Effect):** انتظارات بالای فرد سبب افزایش عملکرد وی شود.

❖ **اثر پیگمالیون (Pygmalion Effect):** انتظارات بالای فرد سبب افزایش عملکرد دیگران شود.



جهان بینی محوری شرکت / سازمان خود را کشف کنید.





راه آرمانی شدن شرکت

❖ کشف جهان بینی محوری

❖ حفظ و پایبندی به جهان بینی محوری (جایگزین رهبر کاریزماتیک)

❖ رانش درونی برای مداومت بر تحول





روش آرمانی شدن شرکت

❖ داشتن فرهنگ شبه دینی در شرکت (تعصب بر جهان بینی محوری)

❖ داشتن اهداف بلندپروازانه و جسورانه

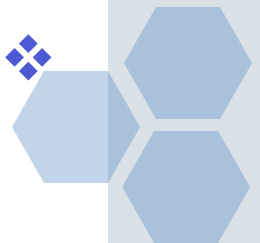
❖ انجام انتخاب های شایسته





ایجاد فرهنگ شبه دینی

- ❖ جذب نیروهای جوان و پرورش آنها در چارچوب جهان بینی محوری
- ❖ برنامه های آموزشی توجیهی بدو و حین خدمت، معطوف به جهان بینی محوری
- ❖ توجیه کارکنان حین کار با همکاری سرپرستان و همکاران
- ❖ وضع ضوابط گذشت ناپذیر برای حرکت در چارچوب جهان بینی محوری در عین مدارا با خطاهای صادقانه غیرناقض جهان بینی محوری
- ❖ ایجاد ساختار فیزیکی معطوف به جهان بینی محوری شرکت
- ❖ ایجاد الفاظ خاص، ساخت سرود، اشعار و دیگر آثار هنری حاوی جهان بینی محوری
- ❖ اتصال دادن نظام تشویق و تنبیه شرکت و جهان بینی محوری
- ❖ برگزاری مراسم های زنده نگه دارنده جهان بینی محوری





داشتن اهداف بلندپروازانه و جسورانه

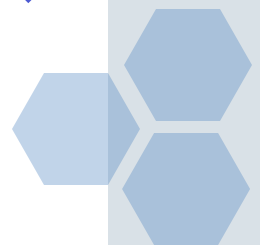
- ❖ قابل لمس و نیروبخش
- ❖ متمرکز بر موضوعی کاملاً روشن (صعود به ماه)
- ❖ نیازمند ۱۰ تا ۳۰ سال تلاش فراگیر همهٔ ارکان سازمان
- ❖ تعهد عمیق به هدف: شرط لازم وضع اهداف بلندپروازانه و جسورانه
- ❖ مستلزم تربیت مدیران مخاطره پذیر و باورمند به جهان بینی محوری شرکت
- ❖ هدف جسورانه زیر چتر آسایش قرار ندارد.
- ❖ هدف بلندپروازانه باید مثل سیگار پشت سیگار باشد.
- ❖ حفظ اصول (جهان بینی محوری) در عین آزادی در عمل (ضرورت توانمندسازی کارکنان)

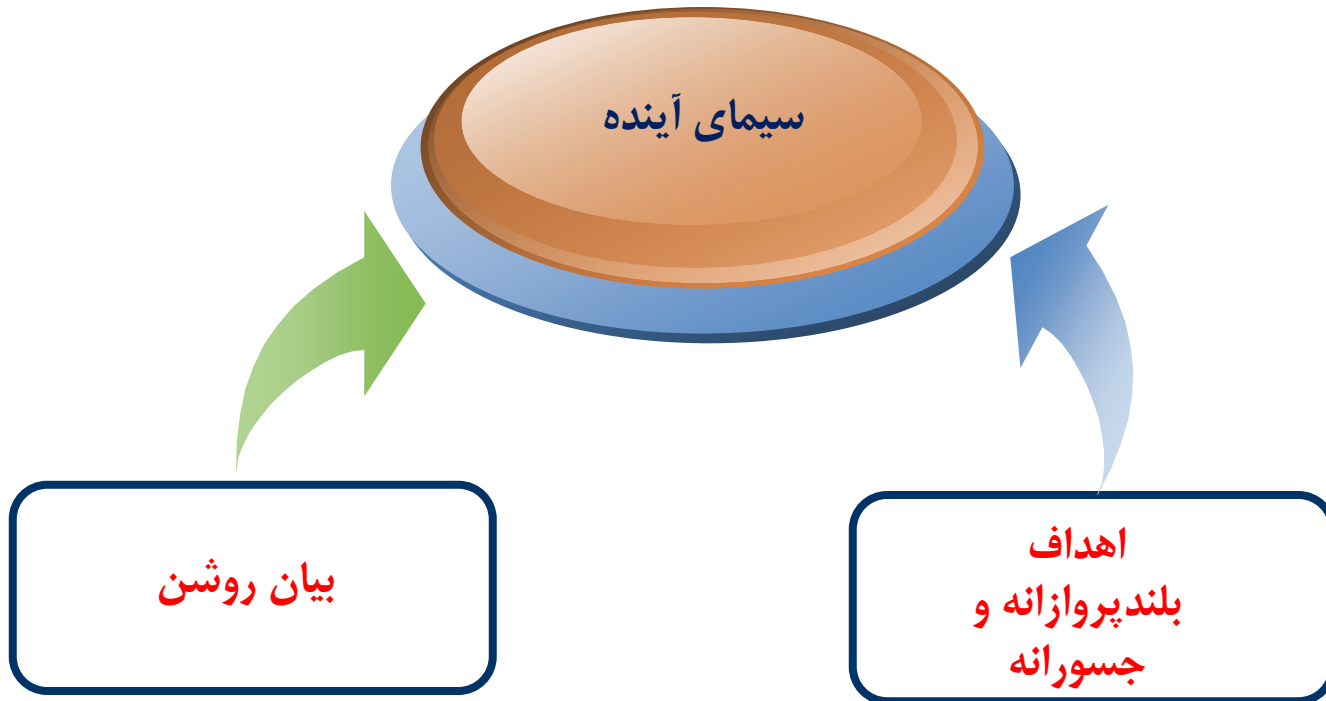




انواع اهداف بلندپروازانه و جسورانه

- ❖ به صورت آماج (Targets) کمی: باید تا سال ۲۰۳۰ رتبه اول منطقه شویم.
- ❖ به صورت آماج (Targets) کیفی: باید به جایی برسیم که دیگر کسی در جهان نگوید جنس ایرانی نامرغوب است.
- ❖ به صورت تعیین دشمن مشترک: پیشی گرفتن از
- ❖ به صورت تعیین سرمشق: می خواهیم هاروارد ایران شویم.
- ❖ به صورت تحولات درونی: باید شرکت را از بازار محدود منطقه ای به باکیفیت ترین شرکت بین المللی تبدیل کنیم.





❖ وصفی روشن از نحوه رسیدن به هدف جسورانه

❖ تبدیل آرمان از واژه به تصویر با خرج عاطفی و قدرت الهام بخشی

فورد: من خودرویی خواهم ساخت که انبوه مردم بتوانند از آن استفاده کنند. خودرویی ارزان؛ آن قدر ارزان که هر کس با درآمد متوسط بتواند آن را بخرد و در اوقات فراغت خود و خانواده اش سوار آن شوند. آن وقت اسب ها از شاه راه ها ناپدید می شوند و خودروها جای آنها را پر خواهند کرد. حکمت دیگر این کار، اشتغال گروه کثیری از کارگران با دستمزدهای کافی است. همتایان ما به ما حرمت خواهند نهاد و ما را خواهند ستود. هشیارترین و جسورترین افراد خواهان همکاری با ما خواهند بود. افراد با جان و دل برای شرکت کار خواهند کرد و ...



انجام انتخاب های شایسته

پیشرفت تکاملی: شاخه سازی و هرس

- ❖ نخست برنامه ریزی، آن گاه آزمایش انواع راه ها، حفظ راه های مؤثر و رها کردن راه های بی ثمر
- ❖ پذیرش شکست به عنوان بخشی از فرآیند پیشرفت تکاملی
- ❖ خودمانایی (self-similarity): جزء واجد صفات کل است.





راز مانایی شرکت های آرمانی

❖ تربیت مدیران درون زاد باورمند به جهان بینی محوری (ضرورت جانشین پروری)

❖ انسجام میان ارکان سازمان (ساختار، فرآیند، راهبردها، فناوری) در پرتو جهان بینی محوری و پیشرفت مستمر



تدوین استراتژی

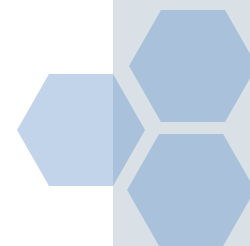
❖ جنگل استراتژی (مکاتب گوناگون):

- 🌀 مکتب طراحی: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند مفهومی
- 🌀 مکتب برنامه ریزی: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند رسمی
- 🌀 مکتب موقعیت یابی: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند تحلیلی
- 🌀 مکتب کارآفرینی: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند تخیلی و بینشی
- 🌀 مکتب شناختی: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند ذهنی و فکری
- 🌀 مکتب یادگیری: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند نوظهور
- 🌀 مکتب قدرت: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند مذاکره
- 🌀 مکتب فرهنگی: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند جمعی
- 🌀 مکتب محیطی: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند واکنشی
- 🌀 مکتب ترکیب بندی: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند تحولی



مراحل:

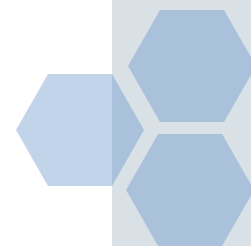
- ❖ **ارزیابی درونی** (تعیین نقاط ضعف و قوت) برای شناخت شایستگی های متمایز
- ❖ **ارزیابی بیرونی** (شناسایی فرصت ها و تهدیدها) برای شناخت عوامل اساسی موفقیت
- ❖ **خلق استراتژی** متأثر از شایستگی های متمایز، عوامل اساسی موفقیت، ارزش های مدیریتی و مسئولیت های اجتماعی





مراحل:

- ❖ تعیین اهداف اقتصادی-اجتماعی سازمان
- ❖ شناسایی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدها
- ❖ برنامه ریزی بلندمدت: تعیین اهداف بلندمدت (Goals)، تدوین راهبردها و خط مشی ها (Policies)
- ❖ برنامه ریزی کوتاه مدت: تعیین آماج (Targets)، برنامه های عملیاتی (Programs) و بودجه





استراتژی در مکتب برنامه ریزی

استراتژی سطح شرکت: راهی برای نیل به افزایش ارزش شرکت.

❖ **یکپارچگی عمودی:** حرکت در زنجیره ارزش

رو به بالا: کسب مالکیت یا کنترل بر سیستم توزیع.

رو به پایین: کسب مالکیت یا کنترل بر سیستم تأمین مواد اولیه.

❖ **یکپارچگی افقی:** کسب مالکیت یا کنترل بر رقبا.

❖ **تنوع:** افزودن خدمات یا محصولات جدید

همگون: افزودن خدمات/محصولات جدید مرتبط با محصولات/خدمات قبل.

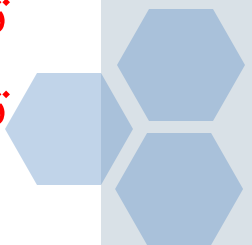
ناهمگون: افزودن خدمات/محصولات جدید نامرتب با محصولات/خدمات قبل.

❖ **تمرکز:** افزایش سهم بازار

رسوخ در بازار: افزایش سهم بازار با بازاریابی

توسعه بازار: افزایش سهم بازار با به مناطق جدید جغرافیایی

توسعه محصول: افزایش سهم بازار با بهبود یا اصلاح محصولات/خدمات

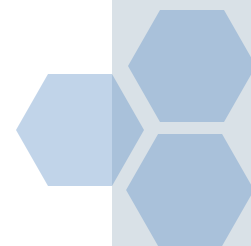




استراتژی در مکتب برنامه ریزی

استراتژی سطح کسب و کار: راهی برای نیل به مزیت رقابتی از طریق شایستگی های ممتاز شرکت در قبال رقبا


- ❖ چه چیزی: چه نیازهایی از مشتریان باید برآورده شود؟
- ❖ چه کسی: نیازهای چه گروهی از مشتریان باید در نظر گرفته شوند؟
- ❖ چگونه: چگونه نیازهای مشتریان برآورده شوند؟



استراتژی های رقابتی



استراتژی تمایز



استراتژی رهبری
هزینه





استراتژی های مشارکتی

کنسرسیوم خدمات متقابل (Mutual Service Consortium): مشارکت شرکت های مشابه در یک صنعت برای استفاده از منابع هم در راستای جلب منفعتی بزرگ

شرکت مختلط (Joint Venture): ایجاد شرکتی مستقل با هدفی معین در عین حفظ استقلال شرکت های مادر

اعطای مجوز (Licensing Arrangement): اعطای مجوز تولید محصول یا ارائه خدمات به شرکتی دیگر

مشارکت زنجیره ارزش (Value-Chain Partnership): انعقاد قرارداد همکاری با عرضه کنندگان مواد اولیه یا توزیع کنندگان محصولات و کالاها.



با سپاس

