

ماهنامه
مرکز
مشاوره
مدیریت
ماهان

MAHAN
TOTAL SOLUTION

"موفقیت یعنی تجربه دیروز،
استفاده امروز، امید به فردا"

با یاد ارزش آفرین ایران زمین؛
زنده یاد دکتر احمد روستا
(۱۳۲۷ تا ...)



آذرماه ۱۴۰۲
شماره ۲۸

انعقاد قرارداد همکاری میان مرکز مشاوره و تولید کننده بزرگ مواد شیمیایی



در این ماه با یک شرکت سهامی عام فعال در زمینه تولید مواد شیمیایی قراردادی در زمینه کوچینگ مارکتینگ و فروش مدیران ارشد مجموعه به امضا رساندیم. این شرکت علاوه بر فعالیت وسیع در بازارهای داخلی، به صادرات مواد شیمیایی نیز می‌پردازد. طبق این قرارداد به مدت یک سال در کنار مدیران محترم این مجموعه بوده و با همراهی خودشان کمک خواهیم کرد تا فرایندهای مارکتینگ بهبود پیدا کرده و زمینه توسعه فروش محصولات فراهم شود.

امضای قرارداد و شروع پروژه گروه صنعتی صباح



در پی توافقات صورت گرفته با مدیران محترم گروه صنعتی صباح، در آذرماه قرارداد همکاری میان طرفین به امضای نهایی رسیده و پروژه مربوطه آغاز گردید. در این پروژه کوچینگ سازمانی قرار است برای نزدیک به یک سال در کنار مدیران ارشد و مدیران میانی مجموعه موفق صباح باشیم و در حوزه‌های استراتژی، منابع انسانی، مدیریت مالی، مارکتینگ، فروش و ... زمینه توسعه هر چه بیشتر را فراهم کنیم. مدیران عامل شرکت‌های زیر مجموعه گروه صباح، قائم مقام مدیران عامل، مدیران مالی، مدیران بازرگانی و سایر افراد تاثیرگذار هلدینگ در این پروژه نقش فعال خواهند داشت.

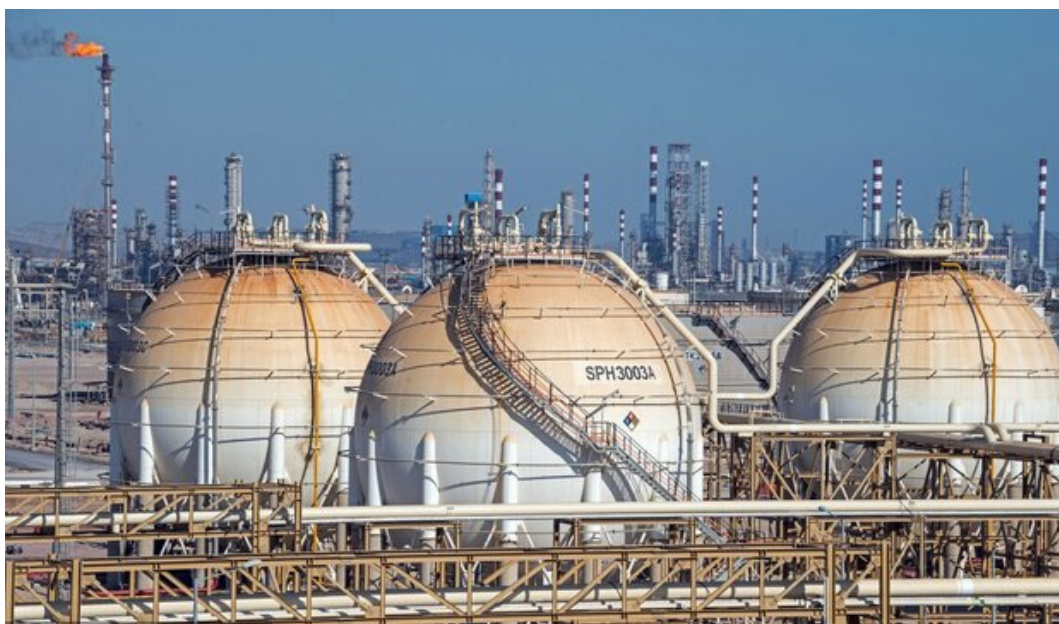
همکاری میان مرکز مشاوره مدیریت ماهان و آبفا



در پی چندین جلسه میان مدیران آبفای یکی از استانهای صنعتی کشور و مدیران و مشاوران مرکز، توافقات نهایی میان طرفین در حال انجام است. قرار است که در قالب یک پروژه بزرگ منابع انسانی، نظام مدیریت مسیر پیشرفت شغلی کارکنان طراحی گشته و استقرار داده شود. از اهداف مورد نظر در این پروژه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- افزایش اثربخشی سازمان به وسیله همسویی خواسته‌های فردی و سازمانی
- بهبود عملکرد کارکنان در راستای مأموریت اصلی سازمان
- شناسایی استعدادهای کارکنان
- امکان بهره‌مندی کارکنان از فرصت‌های ارتقای شغلی
- ایجاد برنامه‌های جایگزینی و جانشینی کارکنان

روزهای شلوغ دیارتمان نفت، گاز و پتروشیمی



دیارتمان نفت، گاز و پتروشیمی مرکز مشاوره مدیریت ماهان در هفته‌های اخیر بسیار پرکار بود. از طرفی پروژه جاری در یکی از پتروپالایش‌های کشور به مراحل میانی خود رسید و با رضایت مدیران محترم این سازمان از خدمات دریافت شده، مقرر شد قرارداد جدیدی میان طرفین به امضا رسیده شود. از سوی دیگر، پروژه‌ای ملی در این صنعت با همکاری مرکز مشاوره با موفقیت آغاز گردیده و توسط تیم بزرگی از متخصصان دنبال شد. امید است که با اقدامات انجام شده، قدمی در جهت حل چالش‌های اصلی این صنعت برداریم.

شروع انتشار گزارش‌های بین‌المللی صنعت محور



از چندی قبل با همفکری مشاوران مدیریت مجرب به این تصمیم رسیدیم که با انتشار گزارش‌های بین‌المللی فضایی فراهم کنیم تا کارآفرینان و مدیران عامل بتوانند با بهره‌گیری از داده‌های معتبر، تصمیمات بهتری اتخاذ کنند. پس سراغ گزارش‌های صنعت محور معتبر فیچ سولوشنز رفتیم. در اولین گام، گزارش پیش‌بینی پنج سال آینده صنعت غذا و نوشیدنی موردی بود که احساس کردیم مطالعه آن برای افراد تصمیم‌گیر این صنعت جذاب است. گزارش اصلی را تهیه کرده، توسط تیمی از مترجمان و ویراستاران آن را به زبان فارسی برگردانده و در نهایت نظرات سه نفر از کارآفرینان و مدیران این صنعت را در مورد آن اخذ کردیم. امیدواریم با مطالعه این سلسله گزارش‌ها لذت ببرید.

* برای مطالعه متن گزارش می‌توانید به سایت مرکز مشاوره مدیریت ماهان مراجعه فرمایید.

پیشرفت پروژه‌های فعلی مرکز



پروژه‌های فعلی مرکز مشاوره خوشبختانه در مسیر مناسبی قرار داشته و به اهداف از پیش تعیین شده خود رسیده‌اند. در این ماه پروژه فرانچایز شرکت موفق صنعت پست و لجستیک به مرحله تحویل گواهی حسن پایان کار رسید. علاوه بر این، پروژه مارکتینگ و فروش شرکت مطرح در زمینه ماشین‌های اداری، پروژه بیزینس پلن شرکت فعال در صنعت غذا، پروژه مارکتینگ و فروش شرکت معروف حوزه خوراک دام و طیور، پروژه تبلیغات شرکت فعال در صنعت گردشگری و سایر پروژه‌های مشاوره مدیریت و کوچینگ مرکز مشاوره با کمال خرسندی در مسیر پیش بینی شده خود پیش می‌روند.

برگزاری جلسات شناخت و مشاوره کلینیکی با اشخاص حقیقی و حقوقی



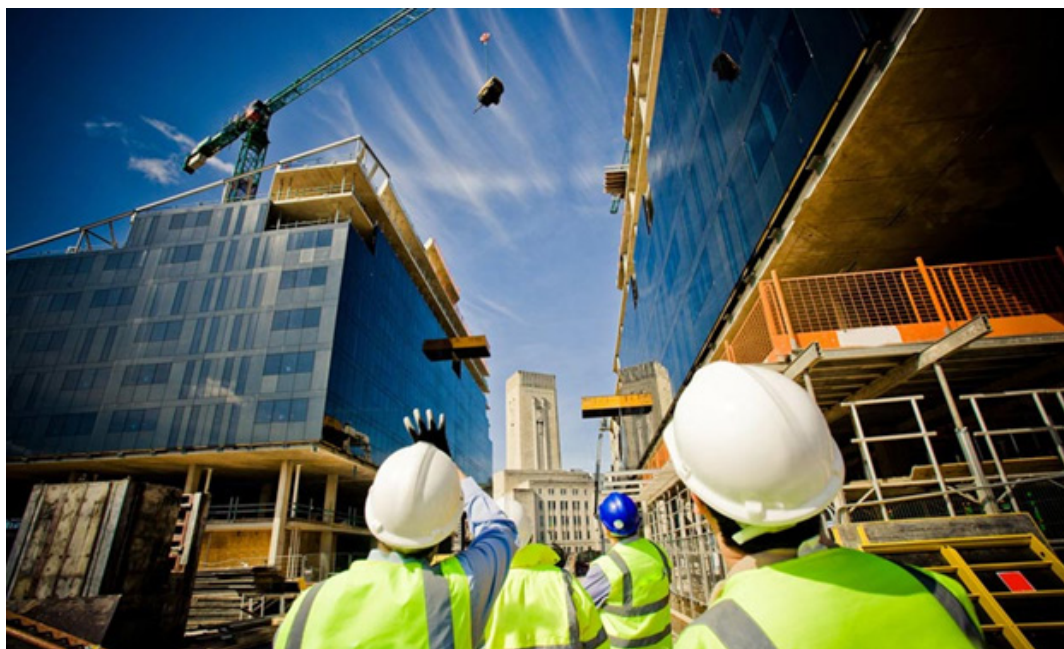
در این ماه با اشخاص و کسب و کارهای گوناگونی جلسات شناخت و مشاوره کلینیکی (ساعتی) برگزار کردیم. از کسب و کارهایی که در این جلسات حضور داشتند می‌توان به یکی از خبرگزاری‌های معروف کشور، شرکت وارد کننده تجهیزات صنعتی، شرکت تولید کننده سایبان‌های صنعتی طرف قرارداد با کاله و میهن، فروشگاه اینترنتی قطعات الکترونیکی و ... اشاره کرد. عمده‌ترین چالش‌های این کسب و کارها به حوزه‌های سیستم‌سازی و منابع انسانی مربوط می‌شد. در قالب جلسات مشاوره کلینیکی تلاش شد از طریق مشاوران خبره، مسیر صحیح توسعه و تحول برای بیزینس‌های مربوطه ترسیم گردد.

کمک به راه اندازی کسب و کارها



در آذر ماه از طرف افراد گوناگونی در زمینه راه اندازی کسب و کار یا سازمان مورد نظرشان درخواست مشاوره دریافت کردیم. یکی از این درخواستها مربوط به نگارش بیزینس پلن برای مجموعه‌ای درمانی وابسته به سازمان ملل بود. قرار است در صورت توافق نهایی میان طرفین، این بیزینس پلن طی سه الی پنج ماه تهیه گردد. درخواست دیگری مربوط به انجام امکان سنجی برای راه‌اندازی یک کارخانه صنایع غذایی در جنوب کشور بود. در این مورد نیز شرایطی فراهم کردیم تا سرمایه‌گذاران بتوانند در کنار دریافت اسناد امکان سنجی، با بازدید از مجموعه‌های مرتبط و مشورت با افراد فعال در این حوزه تصمیمی جامع اخذ کنند.

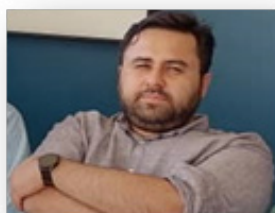
برندینگ در حوزه صنعت ساختمان



بدلیل وجود رقابت شدید، برندینگ همواره برای کسب و کارهای صنعت ساختمان از اهمیت بالایی برخوردار است. مرکز مشاوره که پیش از این در حوزه برندینگ صنایع ساختمانی فعالیت داشته، در آذر ماه نیز درخواستی از سوی یکی از تولید کنندگان شیرآلات ساختمانی برای انجام پروژه مشترک برندینگ دریافت کرد. در همین راستا پروپوزالی از سوی ماهان آماده و تقدیم کارفرمای محترم شد که با استقبال وی روبرو گردید. در صورت توافق نهایی در مورد جزئیات قرارداد، طی مدت ۲۰ هفته پروژه برندینگ شامل فازهای پژوهش، استراتژی و تدوین گایدلاین‌ها انجام خواهد شد.

گزارش ماه

The state of fashion 2024 **BoF - McKinsey & Company**



ترجمه از سعید سعادت

مشاور مدیریت کسب و کار، فعال در صنایع خلاق و فرهنگی

چشم انداز وضعیت مد در ۲۰۲۴: در جستجوی رشد و توسعه پراکنده، در

حکمفرمایی ناپایداری

شرکت‌های مد در سال ۲۰۲۴ با بادهای مخالف اقتصادی، تغییرات فناوری و چشم

انداز رقابتی در حال تحول مواجه خواهند شد. با این حال، تغییر اولویت‌های مصرف

کننده همچنان فرصت‌هایی را ارائه می‌کند.

برای صنعت مد و پوشاک، گویی ابرهای طوفانی در حال متراکم شدن هستند، اما تجربه سال‌های اخیر نشان می‌دهد که صنعت مد می‌تواند از چالش‌های پیش روی خودش عبور کند. در سال ۲۰۲۲، این صنعت دوباره انعطاف‌پذیری خود را نشان داد و مطالعه شاخص جهانی فشن در مک‌کینزی نشان می‌دهد تقریباً با کسب سود اقتصادی سال ۲۰۲۱ برابری کرده است. با تکرار الگوی سال قبل، بخش پوشاک تجملی (LUXURY) با افزایش ۳۶ درصدی سود اقتصادی، که ضعف در سایر بخش‌ها را جبران کرد، بیش از حد تصور خودش عمل کرده است. با این حال، حتی بخش غیرتجملی نیز از میانگین بلندمدت خود جلوتر بوده است. عملکرد حاشیه‌ای قوی به این معنی بود که صنعت در سال ۲۰۲۲ بیش از دو برابر سود اقتصادی در تمام سال‌های بین ۲۰۱۱ تا ۲۰۲۰ به‌جز یک سال را به دست آورد.

در سال ۲۰۲۳، این صنعت با چالش‌هایی مواجه شد که هم مداوم و هم عمیق‌تر بودند. در بررسی منطقه‌ای، اروپا و ایالات متحده در طول سال شاهد رشد آهسته‌ای بودند، در حالی که عملکرد قوی اولیه چین در نیمه دوم کاهش یافت. اگرچه بخش تجملی و لوکس در ابتدا عملکرد خوبی داشت، اما در اواخر سال نیز اثرات تقاضای ضعیف‌تر را احساس کرد که منجر به کاهش فروش و عملکرد نابرابر شد.

با بررسی روندها، می‌توان درک و نگاهی به سال ۲۰۲۴ داشت؛ برجسته‌ترین احساس در بین رهبران صنعت مد و فشن «عدم اطمینان» است که منعکس‌کننده چشم‌انداز رشد اقتصادی ضعیف، تورم مداوم و اعتماد ضعیف مصرف‌کننده است. در برابر این پس‌زمینه، کسب‌وکارها برای شناسایی ارزش‌های پراکنده و بازکردن محرک‌های جدید عملکردی خود به چالش کشیده می‌شوند.

بر اساس تجزیه و تحلیل مک‌کینزی از پیش‌بینی‌های مد، صنعت جهانی در سال ۲۰۲۴ بین ۲ تا ۴ درصد رشد خواهد داشت، با تنوع در سطح منطقه‌ای و کشوری. بار دیگر، انتظار می‌رود که بخش تجملاتی، بیشترین سهم از سود اقتصادی را ایجاد کند. با این حال، حتی در آن حوزه نیز، شرکت‌ها توسط شرایط سخت اقتصادی به چالش کشیده خواهند شد. پیش‌بینی می‌شود که این بخش در سطح جهانی بین ۳ تا ۵ درصد رشد کند، در حالی که این بخش در سال ۲۰۲۳ به میزان ۵ تا ۷ درصد رشد داشت، حتی با اینکه مصرف‌کنندگان پس از ظهور یک بیماری همه‌گیر هزینه‌ها را مهار کردند. رشد اروپا و چین کاهش می‌یابد، در مقابل اینکه انتظار می‌رود رشد ایالات متحده پس از سال ۲۰۲۳ افزایش نسبتاً ضعیفی داشته باشد؛ که منعکس‌کننده چشم‌انداز کمی خوش‌بینانه‌تر است.

به غیر از تولیدات لوکس، رشد ۲ تا ۴ درصدی برای سال آینده پیش‌بینی می‌شود که مطابق با نتیجه احتمالی در سال ۲۰۲۳ است. بازار اروپا احتمالاً تنها ۱ تا ۳ درصد رشد خواهد کرد، در مقایسه با ۵ درصد در نیمه اول ۲۰۲۳ که به ۱ تا ۳ درصد در نیمه دوم رسید. انتظار می‌رود کاهش اعتماد مصرف‌کننده و کاهش پس‌انداز خانوارها محتمل‌ترین علل مخارج محدود باشد. در ایالات متحده، رشد بخش غیرتجملی تا ۲ درصد پیش‌بینی می‌شود و انتظار می‌رود چین نیز در میانه رشد ۴ تا ۶ درصدی به چالش کشیده شود که نسبت به پایان سال ۲۰۲۳ اندکی افزایش یافته است؛ اما زمانی که بر مبنای تاریخی در نظر گرفته شود آرام و با سرعت پایین است.

اینها تنها بخشی از نتیجه‌های گزارش «وضعیت فشن در سال ۲۰۲۴» است که در تلاش مشترک Business of Fashion (BoF) و شرکت مشاور مدیریت McKinsey منتشر شده است. هشتمین گزارش از مجموعه سالانه، موضوعات اصلی شکل‌دهنده اقتصاد مد را مورد بحث قرار می‌دهد و واکنش‌های بالقوه این صنعت را ارزیابی می‌کند. با انعکاس تحقیقات جدی و موشکافانه، به‌همراه گفتگوهای بسیار با رهبران صنعت، روندهای کلیدی که می‌توانند چشم‌انداز مد را در سال آینده شکل دهند، آشکار می‌کند.



عدم اطمینان در برابر بادهای مخالف

با درگیری‌ها در اروپا و خاورمیانه و تیره شدن روابط بین‌المللی در سایر نقاط، «حوادث مربوط به جغرافیای سیاسی» نگرانی شماره یک مدیران صنعت مد در سال ۲۰۲۴ و سپس به دنبال آن نوسانات اقتصادی و تورم است. حدود ۶۲ درصد از مدیران در نظرسنجی امسال که در ماه سپتامبر انجام شد، بی‌ثباتی ژئوپلیتیکی را بزرگ‌ترین خطر برای رشد می‌دانند. نوسانات اقتصادی ۵۵ درصد و تورم ۵۱ درصد (در مقایسه با ۷۸ درصد سال گذشته) ذکر شده است. پیش‌بینی می‌شود که متوسط نرخ تورم جهانی از ۶/۹ درصد در سال ۲۰۲۳ به ۵/۸ درصد - که هنوز هم بر اساس بررسی زمانی مشابه بالاست - متوسط باشد. در برابر یک پس‌زمینه اقتصادی چالش‌برانگیز، دیدگاه‌های اجرایی در مورد چشم‌انداز صنعت بیش از هر سالی از زمان راه‌اندازی نظرسنجی اجرایی BoF-McKinsey در سال ۲۰۱۷ مختلف و متفاوت شده است. درحالی‌که ۲۶ درصد از پاسخ‌دهندگان نظرسنجی می‌گویند که انتظار دارند شرایط سال‌به‌سال بهبود یابد، ۳۷ درصد برآورد می‌کنند که دچار سکون خواهند بود و ۳۸ درصد فکر می‌کنند که بدتر خواهند شد. عدم اطمینان در صنعت، منعکس‌کننده وضعیت اقتصادی گسترده‌تر است، هرچند با واگرایی منطقه‌ای. انتظار می‌رود با ورود به سال ۲۰۲۴، انتظار می‌رود فشار بر درآمد خانوارها تقاضا برای پوشاک را کاهش دهد و معاملات را در بین گروه‌های تولیدی کاهش دهد. با این حال، ممکن است مناطق دوردستی از نظر جغرافیایی وجود داشته باشد که مشکلی برای عرضه بیشتر نداشته باشند. یک منطقه هند است، جایی که اقبال مصرف‌کننده در سپتامبر ۲۰۲۳ به بالاترین حد خود در چهار سال اخیر رسید. کارآفرینان و مدیران اجرایی در هند نسبت به مدیران کشورهای غربی خوش‌بین‌تر هستند، به طوری که ۸۵ درصد از پاسخ‌دهندگان به نظرسنجی جهانی اقتصاد مک‌کینزی، گفتند که شرایط در شش ماه گذشته بهبود یافته است. اقتصاد چین با چالش‌هایی مواجه است، اما مصرف‌کنندگان این کشور در سال ۲۰۲۴ تمایل بیشتری نسبت به مصرف‌کنندگان در ایالات متحده و اروپا برای معامله‌گری در حوزه فشن و مد دارند.

ده موضوع برای سال ۲۰۲۴

برای آماده شدن در مقابل چالش‌ها و هوشیار بودن در برابر فرصت‌ها، شرکت‌های مد پیشرو، احتمالاً برنامه‌ریزی اضطراری را برای سال آینده در اولویت قرار می‌دهند. موضوعی کلیدی این خواهد بود که شرکت‌ها کنترل دقیقی بر هزینه‌ها و موجودی‌ها داشته باشند و در عین حال با مدیریت دقیق قیمت‌ها، رشد را افزایش دهند. برندها و تأمین‌کنندگان می‌توانند انتظار یک محیط رقابتی فزاینده را داشته باشند. اما آن‌ها همچنین فرصت‌هایی خواهند داشت که مصرف‌کنندگان سبک‌ها، سلیقه‌ها و اولویت‌های جدیدی را کشف می‌کنند - همه مسیرهایی را برای خلق ارزش ارائه می‌کنند. گزارش مورد بحث، ده موضوع نوظهور را برجسته می‌کند تا در دستور کار تیم‌رهبری مجموعه‌های فشنی قرار بگیرند که نمی‌خواهند از گردونه تجارت جهانی خارج شوند:

۱. اقتصاد جهانی:

۱/۱. آینده تکه‌تکه شده: در سال ۲۰۲۴، چشم‌انداز اقتصاد جهانی همچنان نابسامان خواهد بود، زیرا چالش‌های مالی، ژئوپلیتیکی و سایر چالش‌ها بر اعتماد مصرف‌کننده تأثیر می‌گذارد. بازارهای مد در چین، اروپا و ایالات متحده احتمالاً با بادهای مخالف روبرو خواهند شد که برخی از آن‌ها منعکس‌کننده متغیرهای منطقه‌ای افراد هستند. تأمین‌کنندگان، برندها و خرده‌فروشان ممکن است نیاز به تقویت برنامه‌ریزی احتمالی و مدیریت عدم قطعیت داشته باشند.

۱/۲. اضطرار آب‌وهوایی: فراوانی و شدت رویدادهای شدید مرتبط با آب‌وهوا در سال ۲۰۲۳ این پیش‌بینی را ایجاد کرده است که بحران آب‌وهوا نسبت به سال‌های گذشته اولویت بیشتری دارد. با افزایش خطرات فیزیکی و انتقالی در سراسر قاره‌ها، صنعت نباید در مقابله با انتشار گازهای گلخانه‌ای و ایجاد انعطاف‌پذیری در زنجیره‌های تأمین تأخیر کند.

۲. تغییرات مصرف‌کنندگان:

۲/۱. **مواجهه با تعطیلات:** مصرف‌کنندگان خود را برای بزرگ‌ترین سال سفر رفتن، نسبت به قبل از همه‌گیری آماده می‌کنند. اما تغییر در ارزش‌ها به این معنی است که انتظارات در حال تغییر هستند، حتی اگر خرید در اولویت باقی بماند. برندها و خرده‌فروشان باید راهبردهای توزیع و دسته‌بندی را برای انعکاس واقعیت جدید تجدید کنند.

۲/۲. **مدل جدید نفوذ در بازار:** زمان آن فرا رسیده است که بازاریابان برند، کاتالوگ‌های معرفی محصولات به مخاطبان خود را به‌روزرسانی کنند، زیرا دسته جدیدی از شخصیت‌های خلاق، کنترل طرف‌داران را به دست می‌آورند. کار با رهبران افکار در سال ۲۰۲۴، نیامزند نوع متفاوتی از مشارکت، تأکید بر ویدئو و تمایل به سست کردن کنترل خلاقانه است.

۲/۳. **فضای باز دوباره اختراع شد:** لباس‌های باکیفیت‌تر برای فضای باز و «gorpcore» به دلیل استقبال مصرف‌کنندگان از سبک زندگی سالم‌تر مورد تقاضا هستند. در سال ۲۰۲۴، انتظار می‌رود برندهای بیشتری محیط عرضه خود را در فضای باز به‌عنوان مجموعه‌های سبک زندگی راه‌اندازی کنند. در عین حال، فعالان حیطه بازارهای مربوط به سبک زندگی احتمالاً عناصر فنی را در مجموعه‌ها تعبیه می‌کنند و فاصله بین ساخت و سبکو استایل را محو می‌کنند.

۳. سیستم مد:

۳/۱. **تلاقی خلاقانه هوش مصنوعی مولد:** پس از انتشار AI مولد (ژنرال هوش مصنوعی) در سال ۲۰۲۳، موارد استفاده بیشتری در سراسر صنعت در حال ظهور است. جذب ارزش، مستلزم آن است که بازیگران مد به چیزی فراتر از خودکارسازی - اتوماسیون بازاریابی و حتی تولید - نگاه کنند و پتانسیل عمومی هوش مصنوعی را برای ارتقای کار خلاقیت‌های نیروی انسان محور کشف کنند.

۳/۲. بازی قدرتمند فشن سریع: رقابت فست مد قرار است شدیدتر از همیشه باشد. چالشگران به رهبری Shein و Temu، تاکتیک‌های جدیدی را در مورد قیمت، تجربه مشتری و سرعت عرضه، ارائه می‌کنند. موفقیت برای منتقدان استراتژیک و عرضه‌کنندگان می‌تواند به انطباق ترجیحات جدید مصرف‌کنندگان در طول مسیر تولید و فروش، بستگی داشته باشد.

۳/۳. همه نگاه‌ها به برند است: انتظار می‌رود که بازاریابی برند دوباره در کانون توجه قرار گیرد، زیرا صنعت مد در حال تغییر از بازاریابی عملکردی است. برندها ممکن است از ایجاد ارتباطات عاطفی با مصرف‌کنندگان سود ببرند، زیرا بازاریاب‌ها قواعد بازی را بازنویسی می‌کنند تا بر ایجاد برند بلندمدت تأکید کنند.

۳/۴. قوانین پایداری: دوران خودتنظیمی صنعت مد در حال پایان است. در حیطه قوانین قضایی، قوانین جدید تأثیرات قابل توجهی بر مصرف‌کنندگان و بازیگران مد خواهند داشت. برندها و تولیدکنندگان ممکن است مدل‌های کسب‌وکار را اصلاح کنند تا با تغییرات پیش رو هماهنگ شوند.

۳/۵. شلاق گاو نر به عقب باز می‌گردد: تغییر در تقاضای مصرف‌کننده یک «اثر شلاقی گاو» ایجاد کرده است که به موجب آن نوسانات سفارش به طور غیرقابل پیش‌بینی از طریق زنجیره‌های تأمین بازتاب می‌یابد. با توجه به تمرکز برندها و خرده‌فروشان بر شفافیت و مشارکت استراتژیک، تأمین‌کنندگان احتمالاً با فشار مواجه خواهند شد.



نگاه به آینده

از آنجایی که صنعت فشن، همچنان توسط بادهای مخالف ژئوپلیتیک و اقتصادی به چالش کشیده می‌شود، رهبران مد در سال ۲۰۲۴، به دنبال ایجاد تعادلی دقیق بین مدیریت عدم قطعیت و استفاده از فرصت‌ها خواهند بود. با خاتمه تاکتیک‌های صرفه‌جویی در هزینه‌ها، شرکت‌ها ممکن است بر فروش رو به رشد تمرکز کنند، که زیربنای استراتژی‌های قیمت‌گذاری و تبلیغات جدید است. بر اساس نظرسنجی اجرایی BoF-McKinsey، در سراسر صنعت فشن، تصمیم برای افزایش خالص قیمت‌ها بیش از ۵۰ درصد است. در عین حال، کاهش فشار هزینه می‌تواند افزایش بالقوه عملکرد را فراهم کند.

از آنجایی که تغییرات آب‌وهوایی به طور فزاینده‌ای رویدادهای شدید آب‌وهوایی و افزایش دمای جهانی را به همراه می‌آورد، سال آینده احتمالاً نشان‌دهنده تمرکز بیشتر صنعت بر روی مسائل زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی خواهد بود. بررسی مذکور نشان می‌دهد که این موضوع هم به‌عنوان اولویت شماره یک و هم چالش شماره یک برای مدیران صنعت دیده می‌شود. موفق‌ترین شرکت‌ها تعادلی بین ابتکارات پایداری، مدیریت ریسک و الزامات تجاری پیدا خواهند کرد.

در دنیایی نامطمئن، هزینه‌های اختیاری مصرف‌کننده، نسبت به دسته‌ها و مارک‌های مورد اعتماد سنجیده می‌شود. کالاهای تجملی سخت - جواهرات، ساعت و چرم - احتمالاً مورد تقاضا خواهند بود که منعکس‌کننده ارزش سرمایه‌گذاری‌پذیری بالقوه آن‌ها در شرایط سخت اقتصادی است. انتظار می‌رود مصرف‌کنندگان بیشتر سفر کنند و زمان بیشتری را در خارج از منزل سپری کنند و آن‌ها ارتباطات عاطفی و اصالت را بر تأیید افراد مشهور ترجیح می‌دهند.

در مجموع، مدیران اجرایی برای یک سال پیچیده در سطح استراتژی آماده می‌شوند. برای مقابله با عدم اطمینان، شرکت‌های پیشرو، برای طیف وسیعی از کنش‌ها آماده می‌شوند. موفق‌ترین‌ها انعطاف‌پذیرتر می‌شوند، برای مدیریت چالش‌ها مجهزتر می‌شوند و زمانی که ابرهای طوفانی رقیق‌تر شدند، آماده شتاب می‌شوند.

مقاله ماه

مانند گوگل برنامه ریزی کنید: نقش OKR و FAST در اجرای استراتژی



دکتر علیرضا غفاری

مدیرعامل شرکت رایانش ابری پردیس

مقدمه

در دنیای تجاری به شدت در حال تغییر و همیشه در حال تکامل امروز، توانایی تعیین و اجرای اهداف استراتژیک به شکلی مؤثر، بیش از هر زمان دیگری حیاتی است. شرکت‌ها، بدون توجه به اندازه یا صنعت خود، به طور مداوم به دنبال روش‌هایی هستند که نه تنها این فرآیند را بهینه سازی کنند، بلکه اطمینان حاصل کنند که کل سازمان به طور یکپارچه به سمت اهداف مشترک حرکت می‌کند. در میان ابزارهای مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک که ظهور کرده‌اند، اهداف و نتایج کلیدی (Objectives and key results) یا به اختصار OKRs) و هدف‌گذاری مبتنی بر چارچوب FAST، به خاطر اثربخشی و انعطاف‌پذیری خود برجسته هستند.

OKR، چارچوبی است که توسط اینتل ابداع و توسط گوگل محبوب شد. OKR بر روی تعیین اهداف جاه طلبانه و پیوند آنها به نتایج قابل اندازه‌گیری تمرکز دارد، بدین ترتیب اطمینان حاصل می‌کند که شفافیت و هم‌راستایی در سراسر سازمان وجود داشته باشد. از طرف دیگر، اهداف FAST که اصول بحث مکرر، جاه‌طلبی، خاص بودن و شفافیت را در خود دارند، رویکردی پویا به تعیین اهداف ارائه می‌دهند که چابکی و شفافیت را ترویج می‌کند.

این مقاله قصد دارد به بررسی این روش‌های قدرتمند بپردازد و نشان دهد که چگونه آنها می‌توانند اجرای استراتژی شرکتی را متحول سازند. با درک و پیاده‌سازی اهداف OKR و FAST، سازمان‌ها نه تنها می‌توانند به اهداف استراتژیک خود به شکل موثرتری دست‌یابند، بلکه فرهنگی از عملکرد بالا و بهبود مستمر را نیز پرورش دهند. در اینجا، ما به بررسی پتانسیل تبدیل‌کننده این روش‌ها می‌پردازیم، بینش‌ها و الهام‌هایی را برای کسب‌وکارهایی که در جهانی رقابتی فزاینده، به دنبال برتری هستند، ارائه می‌دهیم.



بخش ۱: درک OKR

اهداف و نتایج کلیدی (OKR) یک چارچوب تعیین هدف است که بنیاد چگونگی تعریف و دنبال کردن موفقیت توسط شرکت‌ها را دگرگون ساخته است. این روش، که ابتدا در اینتل پایه گذاری شده و بعداً توسط گوگل محبوب شد، اکنون سنگ بنای برنامه‌ریزی استراتژیک در بسیاری از سازمان‌های موفق جهانی است.

در اصل، OKR یک ابزار ساده اما قدرتمند است. OKR شامل دو جزء اصلی است: اهداف و نتایج کلیدی، که نتایج کلیدی، معیارهای خاصی برای سنجش میزان دستیابی به این اهداف هستند. هدف کیفی است و تعیین می‌کند که چه چیزی باید به دست آید. در مقابل، نتایج کلیدی کمی هستند و نقاط عطفی را فراهم می‌کنند که پیشرفت به سمت هدف را اندازه‌گیری می‌کنند.

اثر بخشی OKRها در توانایی‌شان در هم‌راستا کردن و اتصال اهداف کل سازمان است. از مدیریت ارشد تا کارمندان، OKRها خط دید واضحی به اولویت‌های شرکت ایجاد می‌کند و مدیریت اطمینان حاصل می‌کند که همه در یک جهت حرکت می‌کنند. این هم‌راستایی در محیط شرکت حیاتی است، جایی که تلاش‌های ناهماهنگ می‌تواند به هدر رفتن منابع و از دست رفتن فرصت‌ها منجر شود.



جنبه کلیدی دیگر OKRها تأکیدشان بر تعیین اهداف جاه طلبانه است. بر خلاف تعیین هدف به شکل سنتی، OKRها سازمانها را تشویق به هدف گذاری چالش برانگیز می کند، فرهنگ نوآوری و بهبود مداوم را پرورش می دهد. این فلسفه، تیمها را به تفکر خلاقانه و تلاش بیشتر وادار می کند، که اغلب منجر به دستاوردها و پیشرفت های قابل توجه می شود.

بررسی ها و به روزرسانی های منظم جزء جدایی ناپذیر از چارچوب OKR هستند. این فرایند تکراری اجازه تنظیم سریع بر اساس بازخورد لحظه ای را می دهد، که آن را به ابزاری ایده آل برای سازمان هایی که در محیط های پویا و با سرعت تغییرات بالا فعالیت می کنند، تبدیل می کند. با نظارت مداوم بر پیشرفت و نتایج، شرکتها می توانند چابک و پاسخگو به تغییرات، چه درونی و چه بیرونی، باقی بمانند.

در عمل، OKRها در رشد و نوآوری بسیاری از سازمانها مؤثر بوده اند. برای مثال، در گوگل، OKR عامل کلیدی پشت بسیاری از موفقیتها و گسترش های آن بوده اند. این چارچوب نه تنها در تعیین اهداف جاه طلبانه کمک کرده است، بلکه در حفظ تمرکز بر نتایج قابل اندازه گیری نیز مؤثر بوده، اطمینان حاصل کرده که تلاش های شرکت به نتایج ملموس ترجمه شوند.

بطور خلاصه، OKR یک رویکرد ساختارمند اما انعطاف پذیر به تعیین هدف ارائه می دهند که می تواند توانایی یک سازمان برای اجرای موثر استراتژی خود را به طور قابل توجهی افزایش دهد. با پرورش هم راستایی، تشویق جاه طلبی، و تأکید بر نتایج قابل اندازه گیری، OKR مسیر واضحی به سوی دستیابی به اهداف استراتژیک و موفقیت شرکتی فراهم می کند.

در اینجا سه نمونه از OKR که در شرکت های واقعی مورد استفاده قرار گرفته اند، ارائه شده است که نشان می دهند چگونه می توان به طور مؤثر در زمینه های مختلف از آنها استفاده کرد:

۱. گوگل: بهبود تجربه کاربری

- هدف: بهبود تجربه کاربری برای جستجوی گوگل.

- نتایج کلیدی:

- افزایش سرعت تحویل نتایج جستجو تا ۳۰ درصد.

- رسیدن به رتبه‌بندی رضایت کاربر ۹۰ درصد یا بالاتر.

- کاهش نرخ پرش در صفحه نتایج جستجو تا ۲۰ درصد.

OKR گوگل بر روی بهبود جنبه اصلی خدمات خود - موتور جستجو - تمرکز دارد. هدف گسترده اما روشن است و نتایج کلیدی خاص، قابل اندازه‌گیری و جاه‌طلبانه هستند و هدف آن‌ها ارتقای چشمگیر عملکرد و سطح رضایت کاربران است.

۲. لینکدین: گسترش شبکه

- هدف: افزایش قابل توجه پایگاه کاربران جهانی لینکدین.

- نتایج کلیدی:

- افزایش تعداد کل کاربران تا ۲۵ درصد سال به سال.

- افزایش ثبت‌نام کاربران جدید از مناطق کم‌نماینده تا ۴۰ درصد.

- ارتقای مشارکت کاربران، با دستیابی به افزایش ۱۵ درصدی در کاربران فعال ماهانه.

OKR لینکدین بر روی رشد و گسترش متمرکز است. نتایج کلیدی نه تنها بر تعداد، بلکه بر تنوع و مشارکت پایگاه کاربران تمرکز دارند و با اهداف کسب‌وکار گسترده‌تر برای گسترش بازار و افزایش فعالیت کاربر هم‌راستا هستند.



۳. اینتل: نوآوری در محصول

- هدف: راه‌اندازی یک فناوری پردازنده انقلابی جدید.

- نتایج کلیدی:

- تکمیل توسعه نمونه اولیه تا فصل سوم.

- دستیابی به بهبود ۲۰ درصدی در سرعت پردازش نسبت به مدل‌های کنونی.

- تأمین پنج تولیدکننده اصلی کامپیوتر به عنوان شرکای تجاری.

OKR اینتل به حوزه حیاتی توسعه محصول می‌پردازد. هدف به وضوح بر نوآوری متمرکز است، در حالی که نتایج کلیدی شامل جدول زمانی توسعه، معیارهای عملکرد و اهداف پذیرش بازار هستند که رویکرد جامعی را برای راه‌اندازی محصول تضمین می‌کنند.

این نمونه‌ها نشان می‌دهند که چگونه OKRها می‌توانند متناسب با اهداف مختلف شرکت‌ها، خواه بهبود یک خدمت، گسترش یک پایگاه کاربری یا راه‌اندازی یک محصول جدید، سفارشی شوند. تعیین هدف روشن و جاه‌طلبانه است و همراه کردن آن با نتایج کلیدی قابل اندازه‌گیری و خاص که در مجموع پیشرفت به سوی آن هدف را هدایت می‌کنند، از مهم‌ترین ویژگی‌های این OKRهاست.



بخش ۲: چستی اهداف FAST

اهداف FAST، که مخفف گفتگوی مداوم (Frequently Discussed)، جاه‌طلبانه (Ambitious)، مشخص (Specific) و شفاف (Transparent) است، رویکردی مدرن به تعیین اهداف ارائه می‌دهد که بر سرعت، وضوح، و باز بودن تأکید دارد. این روش، با معرفی عناصر حیاتی در محیط‌های کسب‌وکار چابک امروزی، چارچوب‌های سنتی تعیین اهداف مانند SMART (مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط، محدود به زمان) را تکمیل می‌کند.

بحث‌های مکرر: اهداف FAST نیازمند بازبینی و گفتگوی مرتب هستند. این گفتگوی مداوم اطمینان حاصل می‌کند که اهداف همچنان مرتبط و در ذهن باقی می‌مانند. در مقابل بازبینی‌های سالانه یا فصلی، بحث‌های مکرر امکان بازخورد لحظه‌ای و اصلاح مسیر را فراهم می‌آورند، تیم‌ها را هم‌راستا و متمرکز نگه می‌دارند.

جاه‌طلبانه: مشابه با رویکرد چالشبرانگیز OKR، اهداف FAST تشویق به تعیین اهداف بلندپروازانه می‌کنند. اهداف جاه‌طلبانه نوآوری و تفکر خلاقانه را هدایت می‌کنند. آن‌ها تیم‌ها را فراتر از مناطق راحت خود هل می‌دهند، فرهنگی از تعالی و دستاوردهای بالا را پرورش می‌دهند.

مشخص: وضوح در اهداف FAST حیاتی است. اهداف مشخص، ابهام را از بین می‌برند، اطمینان حاصل می‌کنند که همه می‌دانند چه انتظاری می‌رود. این ویژگی خاص در اندازه‌گیری پیشرفت و موفقیت کمک می‌کند و یک نقشه راه واضح برای دستیابی به اهداف فراهم می‌آورد.

شفاف: شفافیت در تعیین اهداف، فرهنگ اعتماد و پاسخگویی را تقویت می‌کند. وقتی اهداف و پیشرفتهای آنها به‌صورت علنی به اشتراک گذاشته میشوند، درگیری و همکاری جمعی ارتقا می‌یابد. اهداف شفاف همچنین امکان مشارکت گسترده‌تر در سازمان را فراهم می‌کنند، زیرا همه می‌فهمند که کارشان چگونه به تصویر بزرگتر کمک می‌کند.

استفاده از چارچوب هدفگذاری FAST به استراتژی شرکتی، میتواند بهطور چشمگیری چابکی، انگیزه و عملکرد کلی را ارتقا دهد. این چارچوب با مدلهای کسبوکار پویا به خوبی هماهنگ میشوند و بهویژه در محیطهایی که نیاز به سازگاری سریع و نوآوری دارند، مؤثر هستند. ایجاد اهداف مبتنی بر چارچوب (FAST) نیازمند همسویی آنها با نیازهای خاص و دینامیکهای عملیاتی یک شرکت دارد. در اینجا سه مثال فرضی از اهداف FAST آورده شده که میتوانند مورد بررسی قرار گیرند:

استارتاپ فناوری: سرعت توسعه محصول

گفتوگوی مداوم: برگزاری جلسات دو هفتهای برای بررسی پیشرفت در نقاط عطف توسعه محصول.

جاهطلبانه: راهاندازی نسخه بتا از نرمافزار جدید در عرض شش ماه، زمانی که ۲۵٪ کوتاهتر از پروژههای قبلی است.

مشخص: تکمیل مراحل توسعه مانند ساخت نمونه اولیه، آزمایش و بازخورد اولیه کاربر در مهلتهای تعیینشده.

شفاف: به اشتراکگذاری پیشرفتها، چالشها و موفقیتهای جاری با کل شرکت از طریق یک داشبورد دیجیتال مشترک.

در این سناریو، هدف FAST بر تسریع توسعه محصول متمرکز است. جلسات منظم تضمین همسویی مداوم، جدول زمانی جاهطلبانه، فوریت و نوآوری را تقویت میکند. نقاط عطف خاص، هدفهای واضحی را فراهم میآورند و شفافیت، مشارکت و پشتیبانی سراسر شرکت را تضمین میکند.

زنجیره خرده فروشی: بهبود رضایت مشتری

گفتوگوی مداوم: بررسی ماهانه بازخورد مشتری و نتایج رضایتسنجی.

جاهطلبانه: افزایش امتیازات رضایت کلی مشتریان به میزان ۲۰٪ در یک سال.

مشخص: اجرای پروتکل‌های جدید خدمات مشتری و برنامه‌های آموزشی، و بازسازی چیدمانهای کلیدی فروشگاه.

شفاف: به اشتراک‌گذاری داده‌های رضایت مشتری و استراتژیهای بهبود در تمام مکانها و بخشهای فروشگاه.

هدف این است که رضایت مشتری را به طور قابل توجهی ارتقا دهد. بررسیهای منظم بازخورد مشتری را در مرکز عملیات نگه میدارد، هدف جاهطلبانه به بهبود قابل توجهی منجر میشود، استراتژیهای خاص، نقشه راهی برای تغییر فراهم می‌آورند و شفافیت، رویکرد یکپارچه‌ای را به خدمات مشتری ترویج میکند.

شرکت تولیدی: ارتقای پایداری

گفتوگوی مداوم: بازرسیهای دوره‌ای پایداری برای ارزیابی پیشرفت و تطبیق استراتژیها.

جاهطلبانه: کاهش ردپای کربنی به میزان ۳۰٪ در طی سه سال.

مشخص: اجرای سیستمهای کارآمد انرژی و ب سازیافت ۷۰٪ از ضایعات تولیدی.

شفاف: انتشار گزارشهای پایلانه پایداری با قابلیت دسترسی برای تمام ذینفعان.

برای یک شرکت تولیدی، هدف FAST بر ارتقای پایداری زیستمحیطی تمرکز دارد. بازرسیها، ارزیابی مکرر را امکانپذیر میکنند، هدف کاهش جاهطلبانه ابتکارات قابل توجه زیستمحیطی را تشویق میکند، اقدامات خاص گامهای واضحی را فراهم میکنند و شفافیت، پاسخگویی و مشارکت ذینفعان را تضمین میکند.

در هر مثال، چارچوب هدف FAST، که متناسب با اهداف منحصر به فرد و چالشهای شرکت تنظیم شده است، تضمین میکند که اهداف نه تنها جاهطلبانه و خاص هستند بلکه به طور منظم مورد بازبینی قرار گرفته و به طور شفاف مدیریت میشوند تا دستاورد اهداف مؤثر و پویا را هدایت کنند.

جهت اطلاع بیشتر از هدفگذاری FAST و مزیت‌های آن نسبت به هدفگذاری SMART میتوانید به شماره شهریور ماهنامه داخلی مرکز مشاوره ماهان در سایت زیر مراجعه کنید:

Mahanmcc.com

بخش ۳: ادغام OKR و FAST در استراتژی شرکتی

ادغام OKR و FAST در استراتژی شرکتی، چارچوبی محکم برای دستیابی به اهداف تجاری ایجاد میکند. این ترکیب، رویکرد ساختارمند و قابل اندازه‌گیری OKRها را با چابکی و شفافیت اهداف FAST تلفیق میکند، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک پویا و مؤثری را تقویت میکند.

همراستایی استراتژیک: اولین گام، همراستا کردن OKRها با چشم‌انداز کلی شرکت است. اهداف باید آرزوهای بلندمدت را منعکس کنند، در حالی که نتایج کلیدی این اهداف را به اهداف قابل اندازه‌گیری تبدیل میکنند. اصول FAST اطمینان میدهند که این OKRها به طور مکرر بررسی و بحث میشوند، استراتژی را مرتبط و قابل انطباق با تغییرات در محیط تجاری نگه میدارند.

جاهطلبی و مشخص بودن: هم OKRها و هم اهداف FAST بر جاهطلبی و مشخص بودن تأکید دارند. تعیین اهداف بلندپروازانه، نوآوری و تفکر خلاق را تشویق میکند، در حالی که مشخص بودن در مورد آنچه باید به دست آید به تعریف واضح پارامترهای موفقیت کمک میکند. این تمرکز دوگانه اطمینان میدهد که تیمها نه تنها به دنبال اهداف بلند هستند، بلکه دقیقاً میدانند چه چیزی باید به دست آید.

شفافیت و ارتباطات: ادغام شفافیت، یک جزء کلیدی از اهداف FAST، در چارچوب OKR اطمینان میدهد که اهداف و پیشرفت برای همه ذینفعان قابل مشاهده است. ارتباط منظم در مورد این اهداف حس مسئولیت و پاسخگویی جمعی را تقویت میکند. این باز بودن فرهنگ اعتماد و همکاری را ترویج میکند که برای اجرای مؤثر استراتژی ضروری است.

انعطافپذیری و بهبود مداوم: چابکی ذاتی در اهداف FAST، طبیعت ساختارمند OKRها را تکمیل میکند. با بحث و بازبینی مکرر اهداف، سازمانها میتوانند به سرعت به تغییرات داخلی و خارجی واکنش نشان دهند. این فرآیند پالایش مداوم در چشمانداز تجاری امروز که با تغییرات شدید همراه است، حیاتی به نظر میرسد و اطمینان میدهد که فعالیت شرکت همچنان رقابتی باقی میماند و به سمت اهداف استراتژیک خود پیش میرود.

در عمل، ادغام OKR و FAST در استراتژی شرکتی نیازمند تغییر فرهنگی به سمت بهبود مداوم، باز بودن و چابکی استراتژیک است. شرکتهایی که این روشها را با موفقیت تلفیق میکنند، بهتر قادر به اجرای استراتژیهای خود به صورت مؤثر، پاسخگویی به چالشهای نوظهور و دستیابی به رشد و موفقیت پایدار هستند.



بخش ۴: غلبه بر چالشها

اجرای اهداف OKR و FAST در یک محیط شرکتی بدون چالش نیست. یکی از موانع اصلی، مقاومت فرهنگی است؛ کارکنان و تیمها ممکن است در پذیرش روشهای جدیدتر دید داشته باشند، مخصوصاً اگر این روشها از شیوههای موجود به شکل قابل توجهی متفاوت باشند. برای غلبه بر این مسئله، رهبری باید فعالانه تغییر را حمایت کند، تعهد خود را نشان دهد و توضیحات روشنی از فواید و فرآیندهای درگیر ارائه دهد.

چالش دیگر، اطمینان از همراهی و جلوگیری از بارگذاری بیش از حد اهداف است. با وجود اهداف جاهطلبانه متعدد، آسان است که تیمها احساس سردرگمی کنند یا از اولویتهای کلی غافل شوند. بررسیهای منظم و ارتباط شفاف برای حفظ تمرکز و همراهی همه با چشمانداز استراتژیک شرکت ضروری است.

در نهایت، اندازهگیری پیشرفت میتواند دشوار باشد، به ویژه برای اهداف کیفی. این نیازمند تعیین نتایج کلیدی واضح و قابل اندازهگیری است و باید بپذیریم که میتوانیم تنظیم آنها را مجدد انجام دهیم. آموزش مداوم و پشتیبانی، همراه با ابزارهای ردیابی و تحلیل، برای مدیریت این پیچیدگیها و حفظ روند به سمت دستیابی به این اهداف ضروری است.



نتیجه‌گیری:

در پایان، ادغام روشهای OKR و FAST در استراتژی شرکتی، ترکیبی قدرتمند برای دستیابی به اهداف تجاری ارائه میدهد. این رویکرد، همراستایی، جاه‌طلبی و چابکی را ترویج میکند که برای موفقیت در محیط تجاری سریع امروزی ضروری است. در آغوش گرفتن این روشها میتواند سازمانها را به قله اوج جدیدی از عملکرد و نوآوری هدایت کند.

- <https://sloanreview.mit.edu/article/with-goals-fast-beats-smart/>
- https://www.canr.msu.edu/news/achieving_your_goals_an_eviden
ce_based_approach
- **Research on Enterprise Performance Management from the Perspective of OKR | Atlantis Press (atlantis-press.com)**
- **GOAL-OKR: A Framework for Strategic Focus Using Objectives & Key Results and Theory of Constraints | SpringerLink**

MAHAN

TOTAL SOLUTION

مکمل سازمانی
بهره‌مندی
ماهان