





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نویسنده: دکتر مجتبی لشکر بلوکی

طراح جلد: مجید زارع

صفحه آرا: داریوش گل سرخی

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۷۸-۰

نوبت چاپ: ویراست پنجم، چاپ اول، تابستان ۱۳۹۸

ناشر: آریانا قلم

نشانی: تهران، خیابان سهورودی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷

تلنن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است.

هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ممنوع است.

سرشناسه: لشکر بلوکی، مجتبی، ۱۳۵۷.

عنوان و نام پدیدآور: جاری سازی استراتژی: راهنمای گام به گام پیاده سازی استراتژی /

نویسنده مجتبی لشکر بلوکی.

وضعیت ویراست: [ویراست ۵]

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۸،

مشخصات ظاهری: ۳۶ ص.: تصویر، جدول، نمودار؛ ۱۳۵×۲۱۰ م.م.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۷۸-۰

و ضعیت فهرست نویسی: فیبا

موضوع: برنامه ریزی راهبردی (Strategic planning)

موضوع: برنامه ریزی سازمانی (Business planning)

رده بندي کنگره: ۱۳۹۸/۱۸/۵ ج ۲/۱۸/۲۰ HD ۳۰

رده بندي دیوبیه: ۶۵۸/۴۰۱۲

شماره کتاب شناسی ملی: ۵۶۴۴۰۶۰

جاری سازی

استراتژی

محبّه تکمیل کن

راهنمای گام به گام پیاده سازی استراتژی



پیشکش
«قدمهای او»
که روزی خواهد آمد



سخن ناشر

تاکنون کتاب‌های زیادی در ارتباط با برنامه‌ریزی استراتژیک به چاپ رسیده است و سازمان‌ها زمان زیادی را صرف انجام تحلیل‌ها و درنهایت تدوین استراتژی‌های مختلف کرده‌اند. اما آیا همهٔ این شرکت‌ها موفق بوده‌اند و به اهداف خود دست یافته‌اند؟ برخی این عدم موفقیت‌ها را ناشی از کاستی‌های فرایند تدوین و هدف‌گذاری می‌دانند، اما براساس آمار ارائه شده در این کتاب درصد زیادی از این ناکامی‌ها به اجرا نشدن یا اجرای نادرست این برنامه‌ها برمی‌گردد. بخش مهمی که معمولاً مدیران کمتر به آن توجه می‌کنند، سازوکارها و فرایندهای لازم برای جاری‌سازی استراتژی است که در این کتاب سعی شده است با ارائهٔ مدلی جامع، این راه برای سازمان‌ها هموار شود.

انتشارات آریانا‌قلم در ادامهٔ کتاب‌هایی که در حوزهٔ استراتژی و عملکرد منتشر کرده است، چاپ نخست این کتاب را در اوخرسال ۱۳۸۹ تقدیم استادان، مدیران و دانشجویان این حوزه کرد. با توجه به استقبال خوانندگان محترم و بازخوردهایی که از کتاب دریافت کردیم و همچنین تغییر سریع محیط کسب‌وکار، با همت و همراهی جناب آقای دکتر لشکربلوکی در چاپ‌های دوم تا چهارم اصلاحات و تغییراتی متناسب با شرایط در آن صورت گرفت.

اما پس از انتشار دو کتاب هنر رقصیدن با استراتژی و ذهن استراتژیست از دکتر لشکربلوکی، ایشان تصمیم گرفتند تا برای پیوستگی مطالب هرسه کتاب و بهره‌مندی خوانندگان اصلاحاتی در نسخهٔ حاضر -ویراست پنجم- کتاب جاری‌سازی استراتژی انجام دهند: مطالبی را به کتاب اضافه کنند و مطالبی را هم که جایگاهشان در کتاب‌های دیگر بود حذف کنند. در ادامهٔ همین روند قطع و طراحی کتاب هم دست‌خوش تغییر شد و متناسب با دو کتاب دیگر آماده‌سازی و منتشر شد.

انتشارات آریانا قلم حرکت رو به جلو و ارزشمند کارشناسان و صاحب نظران ایرانی را در پیاده سازی و مستند سازی تجارب و تولید دانش مدیریت ارج می نهد و آن را بیش از پیش زمینه ساز توسعه دانش مدیریت در کشور می داند. انتشار این آثار ارزشمند و فراهم کردن زمینه تبادل دانش و تجارب مدیریتی از جمله رسالت های گروه آریانا طی دهه اخیر بوده است که اهتمام ویژه ای به آن دارد. امید آنکه با همراهی استادان و صاحب نظران این رشتہ شاهد تولید محتواهای ارزشمندی در این حوزه باشیم.

سمیه محمدی

مدیر عامل انتشارات آریانا قلم

پیشگفتار

نکته اول اینکه: امان از استراتژی! تا زمانی که یک استراتژی خوب نداریم، در جست وجوی آن هستیم و زمانی که یک استراتژی خوب متولد می شود، در درس جدید آغاز می شود؛ جاری سازی استراتژی! در کتاب هنر رقصیدن با استراتژی (مدل موعود) توضیح داده شد که استراتژی ها از چهار چشمۀ مختلف می جوشنند؛ دیدگاه راهبردی، کاوشگری و کنشگری راهبردی، تحلیلگری راهبردی و تصمیم‌گیری راهبردی بهنگام. در آنجا تشریح شد که این چهار چشمۀ باید به هم متصل شوند و تبدیل شوند به رودخانه‌ای واحد و خروشان. آن کتاب بیشتر در مورد پیدایش و جوشش استراتژی است و این کتاب بیشتر در مورد «جاری سازی استراتژی». آن کتاب بیشتر توضیح می دهد که استراتژی ها از کجا می آیند و این یکی توضیح می دهد که استراتژی ها کجا باید بروند؟ این کتاب بیشتر به رودخانه می پردازد تا چشمۀ های جوشان استراتژی.

نکته دوم: در تکمیل نکته اول باید اضافه کنم که برای دستیابی به موفقیت استراتژیک نیازمند آن هستیم که:

- تصمیمات استراتژیک بگیریم.
- تصمیمات استراتژیک را به تغییرات استراتژیک تبدیل کنیم.
- از صحت تصمیمات استراتژیک و کیفیت تغییرات استراتژیک اطمینان حاصل کنیم.

پاسخ‌گویی به نیاز شمارۀ ۱ را «مدل موعود» انجام می دهد و جوشش استراتژی را پیشنهاد می کند (عامدانه از واژه برنامه ریزی استراتژیک استفاده نشده است) این مدل در کتاب هنر رقصیدن با استراتژی تشریح شده است. پاسخ به نیاز شمارۀ ۲ را «مدل متا» تئوریزه می کند که این مدل در کتاب حاضر معرفی و تشریح شده است.

پاسخ به نیاز شماره ۳ را «مدل مکپا» تشریح می‌کند که در کتابی جداگانه (کنترل و پایش استراتژی) تشریح می‌شود. و چهارچوب ذهن استراتژیست (هوش استراتژی) و همچنین چهارچوب قواعد استراتژی شرایط ذهنی و عینی لازم برای پیشبرد موفقیت آمیز این سه مدل را در عرصه عمل تبیین می‌کنند که در دو کتاب پیشگفته و همچنین در کتاب ذهن استراتژیست تشریح شده‌اند. توضیح بیشتر آنکه رابطه بین این پنج مؤلفه (سه مدل موعود، متأ و مکپا و دو چهارچوب ذهن استراتژیست و قواعد استراتژی) در متامدل دیاموند تبیین شده‌اند. متامدل دیاموند یک مدل مجزا نیست بلکه مدل‌های مرتبط با پیدایش، پیاده‌سازی و پایش استراتژی را کنار هم گذاشته است و جایگاه هوش استراتژی (ذهن استراتژیست) و قواعد استراتژی را تبیین کرده است (به فصل آخر این کتاب نگاه کنید).

نکته سوم اینکه: کتاب‌ها و منابع موجود در زمینه جاری سازی استراتژی متنوع‌اند و به خاطر حرفه و تحصیلات منابع مختلف را مرور کرده‌ام، اما سعی کردم این کتاب متفاوت با بقیه باشد: کمی ساده‌تر بنویسم، کمی کاربردی‌تر و ملموس‌تر، کمی خلاصه‌تر و اندکی جامع‌تر، سعی کردم چارچوبی جامع، کاربردی و گام‌به‌گام برای جاری سازی استراتژی فراهم کنم چیزی که خودم در منابع و مراجع موجود نیافتم و اکنون آن را تقدیم شما می‌کنم.

نکته چهارم اینکه: خواندن چندباره این کتاب توصیه می‌شود. نه به این خاطر که این کتاب نوشتۀ من است بلکه به این خاطر که سعی کرده‌ام مطالب این کتاب، عصاره کتب و مقالات و تجربیات جاری سازی استراتژی باشد. بسیاری از مطالب این کتاب از منابع و مراجع پراکنده موجود گرفته شده است. از طرفی پژوهش‌ها نشان می‌دهد برای ایجاد یادگیری در یک بزرگ‌سال باید پیام/مطلوب هفت بار تکرار شود. به جای اینکه چندین کتاب بخوانید، یک کتاب را چندین بار بخوانید.

نکتهٔ پنجم اینکه: این کتاب کامل نیست می‌تواند با مشارکت شما پربارتر، غنی‌تروکم عیب ترباشد. نقد و نظرتان را دریغ نکنید. می‌توانید از طریق سایت شخصی به من دسترسی داشته باشید.

نکتهٔ ششم اینکه: از کسانی که کمک کردند تا این کتاب نوشته شود، متشکرم.

- خانواده‌ام (پدرم که وجودش امیدآفرین و گرامابخش، مادرم که صبور و مهرانگیز و همسرم که هم نفس است و همراه؛ استادانم که از آنان آموختم؛ شاگردانم در دانشگاه‌های صنعتی شریف، امیرکبیر، و تهران (که از سؤالاتشان آموختم)؛ همکارانم (که ایده‌های مرا در عرصهٔ عمل نقد کردند)؛ کارفرمایانم (که زمینهٔ عملیاتی سازی ایده‌ها و آموزه‌های این کتاب را به من دادند)؛ صاحبان قلم و اندیشه‌ای که از اندیشه و آثار آنان استفاده کردم (اما در منابع و مراجع آنان را از قلم انداخته‌ام امیدوارم که بر من بیخشايند)؛ دکتر طیب نیا، دکتر کرباسیان، دکتر دژپسند وزرای محترم امور اقتصادی و دارایی که فرصت کاربرست این مفاهیم را در عرصهٔ وسیع وزارت اقتصاد فراهم کردند.
 - خانم سحر خلیل نژاد (دانشجوی خوبم که اشتباهات چاپ اول کتاب را به من یادآوری کرد).
 - و انتشارات خوب آریانا قلم.
- و بهره‌مندی از همهٔ این عزیزان، لطف پروردگار است و بس!

مجتبی لشکر بلوکی

فهرست

سخن ناشر
پیشگفتار

فصل اول

۱۹	اهمیت و جایگاه جاری سازی استراتژی
۲۱	گشایش
۲۲	چرایی پیدایش و اهمیت مفهوم جاری سازی استراتژی
۲۴	نقش جاری سازی استراتژی در موفقیت استراتژیک
۲۶	پنج وجه تمایز کلیدی بین تدوین و جاری سازی استراتژی
۲۷	چهار مهارت بنیادین جاری سازی استراتژی
۲۸	سه دیدگاه اصلی در مورد جاری سازی استراتژی
۳۷	یادآوری پایانی

فصل دوم

۳۹	عملیاتی سازی یا اجرایی کردن استراتژی
۴۱	گشایش
۴۲	شکاف بین لایه استراتژی و عملیات
۴۳	ابزارهای تبدیل استراتژی به اقدامات عملی
۴۶	ابزارهای مدیریت پورتفولیو و مدیریت پروژه
۵۱	ظهور اندیشه نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن
۵۵	کارت امتیازی متوازن (کام) چیست؟
۵۹	چرا به کام، متوازن می گویند؟
۶۰	عناصر تشکیل دهنده کام
۶۳	استفاده های مختلف از کام
۶۴	فواید استقرار و به کارگیری کام در سازمان چیست؟
۶۶	یادآوری پایانی

فصل سوم

۶۹	نقشه استراتژی و عملیاتی کردن استراتژی
۷۱	گشایش
۷۱	نقشه استراتژی: توصیف استراتژی به وسیله کام
۷۵	گام های اجرایی کردن استراتژی
۸۹	یادآوری پایانی

فصل چهارم

۹۱	یادگیری و کنترل استراتژیک
۹۳	گشایش
۹۴	سطوح یادگیری سازمانی
۱۰۲	کلیدهای موفقیت در یادگیری استراتژیک
۱۰۶	یادآوری پایانی

فصل پنجم

۱۰۹	مبانی مدیریت تحولات استراتژیک
۱۱۱	گشایش
۱۱۱	جایگاه مدیریت تحولات استراتژیک و چرایی طرح آن
۱۱۲	معنای تحول استراتژیک
۱۱۴	مدل هشت مرحله‌ای برای مدیریت تحولات استراتژیک
۱۱۵	هشت اشتباه متداول سازمان‌ها
۱۲۴	یادآوری پایانی

فصل ششم

۱۲۷	از شرایط اضطرار تا چشم‌انداز مشترک
۱۲۹	گشایش
۱۳۰	سه گام ابتدایی مدیریت تحولات استراتژیک
۱۳۴	کلیدهای ایجاد حس ضرورت و فوریت
۱۳۹	تیم راهبری تحول استراتژیک
۱۵۵	یادآوری پایانی

فصل هفتم

- از هموارسازی تا نهادینه سازی تحولات استراتژیک
گشایش ۱۵۷
- گام پنجم: توانمندسازی و هموارسازی مسیر تحول استراتژیک ۱۵۹
- گونه‌شناسی موائع پیش روی مسیر تحول ۱۶۱
- گام ششم: ایجاد دستاوردهای سریع ۱۶۲
- کلیدهای موفقیت در گام ایجاد دستاوردهای سریع و ملموس ۱۶۴
- گام هفتم: ایجاد تغییرات پیاپی و گسترش وسعت تغییرات ۱۶۵
- کلیدهای موفقیت در گام ایجاد تغییرات پیاپی ۱۶۷
- گام هشتم: تثبیت و پایدارسازی تحولات استراتژیک ۱۶۸
- کلیدهای موفقیت در تثبیت تحولات استراتژیک ۱۷۴
- یادآوری پایانی ۱۷۵
- یادآوری پایانی ۱۸۲

فصل هشتم

- همسوسازی فرهنگ و استراتژی
گشایش ۱۸۵
- واقعاً فرهنگ به چه معناست؟ ۱۸۷
- چرا فرهنگ اهمیت استراتژیک دارد؟ ۱۸۸
- فرهنگ چگونه شکل می‌گیرد؟ ۱۹۰
- حالاتی مختلف استراتژی و فرهنگ ۱۹۱
- انتخاباتی اصلی در مدیریت استراتژیک فرهنگ ۱۹۵
- جهة ابزار تغییرات فرهنگی ۱۹۸
- یادآوری پایانی ۱۹۹
- یادآوری پایانی ۲۰۲

فصل نهم

- همسوسازی ساختار و استراتژی
گشایش ۲۰۵
- ساختار سازمانی چیست؟ ۲۰۷
- طراحی ساختار چگونه است؟ ۲۰۸
- چارت سازمانی، ساختار نیست! ۲۰۹
- ۲۱۱

۲۱۳ چگونگی بازطراحی استراتژیک ساختار
۲۱۶ یادآوری پایانی

فصل دهم

۲۱۹	هموسازی سیستم‌ها و استراتژی گشایش
۲۲۱	سیستم‌های سازمانی چیست؟
۲۲۲	سیستم‌ها چگونه بر جاری سازی استراتژی تأثیر می‌گذارند؟
۲۲۶	هموسازی سیستم‌های سازمانی با استراتژی
۲۲۸	اصول کلیدی هموسازی سیستم‌ها با استراتژی
۲۳۳	یادآوری پایانی
۲۳۵	

فصل یازدهم

۲۳۷	مدل متا: مسیر تحقق تصمیمات استراتژیک گشایش
۲۳۹	ترکیب هوشمندانه سه دیدگاه مختلف در مورد جاری سازی استراتژی
۲۴۱	مدل متا
۲۴۳	مدل متا (مسیر تحقق تصمیمات استراتژیک)
۲۴۳	گام ۱: شفاف سازی تصمیم استراتژیک یا استراتژی
۲۴۸	گام ۲: تحلیل موانع یا محرك‌های اصلی جاری سازی استراتژی
۲۵۱	گام ۳: ایجاد حس ضرورت و فواید تغییر
۲۵۲	گام ۴: تیم سازی (تشکیل هستهٔ محوری راهبری تحول)
۲۵۳	گام ۵: شبکه سازی (ایجاد شبکهٔ حامیان و همراهان تحول)
۲۵۵	گام ۶: ترسیم نقشهٔ موفقیت یا استراتژی
۲۵۶	گام ۷: تبدیل استراتژی به اهداف، پروژه‌ها و اقدامات راهبردی
۲۵۸	گام ۸: تصویرسازی مشترک از آینده
۲۵۸	گام ۹: تدوین پروژه‌های سازمانی برای اجرایی‌سازی استراتژی
۲۶۲	گام ۱۰: تشکیل پورتفولیوی راهبردی سازمان (تدوین برنامه و بودجهٔ استراتژیک)
۲۶۸	گام ۱۱: ایجاد موفقیت‌های سریع
۲۶۹	گام ۱۲: توانمندسازی و هموارسازی مسیر تحول

۲۷۰	گام ۱۳: گستردگی سازی تغییرات و حفظ پویایی تحول
۲۷۱	گام ۱۴: پایدارسازی تحولات استراتژیک
۲۸۵	پادآوری پایانی

فصل دوازدهم

۲۸۷	تحلیل نمونه موردی جاری سازی استراتژی براساس مدل متا
۲۸۹	گشایش
۲۹۰	چگونه استراتژی یک شرکت را از قرعه کشی به رتبه یک رساند؟
۲۹۱	موبیل چگونه استراتژی را در سازمان جاری کرد؟
۲۹۲	اما استراتژی جدید چه بود؟
۳۲۸	پادآوری پایانی

فصل سیزدهم

۳۳۱	جاری سازی استراتژی در پنج دقیقه
۳۳۳	گشایش
۳۳۶	سه سوال در پنج دقیقه!
۳۳۷	تحلیل پایانی

فصل چهاردهم

۳۳۹	بیست اصل کلیدی مدل متا و ده باور اشتباه
۳۴۱	گشایش
۳۴۱	بیست اصل کلیدی جاری سازی استراتژی
۳۴۸	ده باور اشتباه

فصل پانزدهم

۳۵۱	جایگاه مدل متا در متمدل دیاموند؛ نگاهی فراگیر به مدیریت استراتژیک
۳۵۳	گشایش
۳۵۵	جایگاه مدل متا در متمدل دیاموند
۳۵۹	فهرست پیوست های الکترونیک کتاب



فصل اول

اهمیت و جایگاه جاری سازی } استراتژی

گشایش

ورود به لیست ۵۰۰ شرکت برتر با تکیه بر برندهای شناخته شده در سطح جهانی و خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی و ارائه محصولات و خدمات متمایز با بهترین کیفیت و مناسب‌ترین قیمت برای تبدیل شدن به تحسین‌برانگیزترین شرکت ایرانی. این جمله چشم‌انداز گروه صنعتی گلنگ است. شرکتی که در حوزه‌های مختلفی از جمله بهداشتی، صنایع غذایی و دارویی، خدمات آموزشی، صنایع سلولزی، چاپ و بسته‌بندی، خدمات بیمه و فرهنگی و هنری فعال است. تاکنون برندهایی مانند گلنگ، او، سافتلن، هوم‌پلاس، اویلا، فامیلا، مریت، رنکس، بینگو و اکتیوا وارد بازار کرده است. اما آیا این جمله کوتاه برای دستیابی به موفقیت استراتژیک کفایت می‌کند؟ حتی اگر این با اهدافی مانند موارد زیر تکمیل شده باشد:

- توسعه کسب وکارهای تجاری به ۲۰ کسب وکار در سال ۱۴۰۱
- توسعه گروه کالاهای تجاری به ۱۳۲ گروه کالا در سال ۱۴۰۱
- توسعه صادرات به ۲۰٪ در سال ۱۴۰۱
- رشد متوسط سالانه حاشیه سود به میزان ۱٪
- توسعه شب به ۳۴۴ شب به تا سال ۱۴۰۱
- توسعه تعدادی برنده با ارزش بیش از ۵۰ میلیون دلار
- افزایش تعدادی فروش گروه به بیش از ۷۰ برنده با ارزش فروش بیش از ۱۴۰۱ میلیون دلار در سال ۱۴۰۱
- توسعه تعداد پرسنل به ۱۰۰،۰۰۰ نفر در سال ۱۴۰۱
- توسعه سرانه فروش و سود به ۲۵ میلیارد ریال
- توسعه سهم بازار به میزان ۶۰٪ کل سهم بازار با استراتژی تمایز و براساس بهترین ترکیب هزینه-منفعت

در طول تاریخ کسب وکار هیچ گزارشی یافت نشده است که نشان دهد واژه‌های روی کاغذ یک شرکت را متحول کرده باشند. برای آنکه نیات استراتژیک

(چشم انداز، استراتژی‌ها و اهداف استراتژیک، تصمیمات استراتژیک) تبدیل به نتایج استراتژیک شود، راهی بس طولانی و پیچیده پیش روی این سازمان و همه سازمان‌های جسور وجود دارد. راهی که شرکت‌های موفق آن را پیموده اند و شرکت‌های ناموفق یا گمراه شده‌اند یا در راه گم شده‌اند. به عنوان نمونه، سوئی در سال ۱۹۵۰ چشم‌اندازی این چنین داشت:

تبدیل شدن به شرکتی که بتواند تصور مردم سراسر جهان را از کیفیت نامطلوب کالاهای ژاپنی عوض کند.

این چشم‌انداز در شرایطی گفته شده که ژاپن مظهر کالاهای بی‌کیفیت بود و سوئی هیچ جایگاهی در اقتصاد جهانی نداشت. ناگفته پیداست که سوئی توانست چشم‌انداز خود را محقق کند. به راستی چه تفاوتی بین سازمان‌های موفق و کامیاب و سازمان‌های ناکام وجود دارد؟

چرایی پیدایش و اهمیت مفهوم جاری سازی استراتژی

انسان موجودی است میان شدن و بودن، میان رؤیا و واقعیت، میان آرزو و عمل، میان ذهنیت و عینیت و میان خواست و هست. اما وقتی به تاریخ می‌نگریم همواره و همیشه و به کرات شاهد ناکامی در رسیدن به آرزوها و عملی نشدن وعده‌ها، و شکست در تبدیل ذهنیت به عینیت هستیم. چه بسیار استراتژی‌هایی که هیچ‌گاه پیاده نشده و یا در رویارویی با موانع تحقق پیدا نکرده‌اند. اصولاً چالش‌های اساسی مدیریت استراتژیک بیش از مرحله تدوین استراتژی، در اجرای استراتژی هانهفت است.

مونیتور گروپ، در یک مطالعه تحقیقاتی در سطح جهان به بررسی اولویت‌های اصلی مدیران ارشد پرداخت. اجرای استراتژی با یک اختلاف قابل توجه رتبه یک را به خود اختصاص داد (کاپلان و نورتن، ۲۰۰۸، ص ۳). مؤسسه معتبر «ارنسن اند یانگ» در سال‌های گذشته تحقیق و بررسی خود را در مورد معیارهای سنجش مدیریت از منظر سهامداران و سرمایه‌گذاران انجام

داد. سؤال این بود که سرمایه‌گذاران چگونه یک شرکت را ارزیابی و انتخاب می‌کنند؟ نتیجه این تحقیق که در صدها شرکت مختلف آمریکایی و اروپایی انجام شد تحت عنوان «معیارهایی که مهم است»^۱ انتشار یافت، بالاترین ملاک‌های سنجش برای ارزیابی موقعیت و عملکرد مدیران و بنگاه «اجرای استراتژی» بود.

بررسی‌ها و پیمایش‌های فراوان در طی دو دهه گذشته نشان می‌دهند که ۶۰٪^۲ درصد از شرکت‌ها به اهداف استراتژیک خود دست پیدا نمی‌کنند. در حالی که مطالعات نشان می‌دهد که بیش از ۷۰٪ درصد علت شکست استراتژی‌ها در مرحله جاری‌سازی آنها نهفته است. مشکل واقعی استراتژی بد نیست بلکه مشکل، جاری‌سازی بد است. در اکتبر ۲۰۰۷، تونی هیوارد مدیر ارشد اجرایی وقت بریتیش پترولیوم با صراحة عنوان کرد: مسئلهٔ ما تدوین استراتژی نیست، بلکه جاری‌سازی آن است (کاپلان و نورتن، ۲۰۰۸، ص ۳).

در صورت عدم جاری‌سازی استراتژی‌ها، برنامه‌ریزی استراتژیک در حد یک بازی فکری نسبتاً جذاب تنزل خواهد یافت، چراکه استراتژی بدون اجرا شدن قادر به تغییر وضع سازمان نیست. توانایی اجرای استراتژی به مرتب مهم‌تر از کیفیت خود استراتژی است. به عبارتی ما با دو مشکل هم‌زاد رو به رو هستیم:

- اندیشه بدون عمل
- عمل بدون اندیشه

در حالی که استراتژی‌های ارزشمندی بروی کاغذ باقی مانده‌اند (مشکل اول)، تصمیمات و برنامه‌های اجرایی بدون توجه به استراتژی‌ها به اجرا گذاشته می‌شود (مشکل دوم).^۳ شاید به همین خاطر باشد که بسیاری از متفکرین انگشت خود را به سمت جاری‌سازی استراتژی نشانه رفته‌اند:

1. Measures that Matter

۲. البته این به معنی مردود شمردن استراتژی‌های نویدید (Emergent strategy) نیست. بدینهی است که جدا بودن عمل و اندیشه و تکوین تعاملی این دور انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان کلیدی است.

- به عقیده جویس اجرا هسته اصلی موفقیت کسب و کار است (جویس^۱، ۲۰۰۵، ص ۶۹).
- اجرا، شایستگی محوری سازمانی^۲ است (فاولی و فلمنینگ^۳، ۲۰۰۵).
- اجرای کارآمد یک استراتژی متوسط (نه چندان فوق العاده) همواره بر اجرای میان مایه یک استراتژی فوق العاده برتری دارد (استرلینگ^۴، ۲۰۰۳، ص ۲۷).
- بیشتر شرکت‌ها باید از جست‌وجوی استراتژی‌های عالی^۵ به سمت توسعه قابلیت‌های عالی اجرای استراتژی حرکت کنند. (ایگلهاف^۶، ۱۹۹۳، ص ۴۹).

نقش جاری سازی استراتژی در موفقیت استراتژیک

موفقیت استراتژیک در صورتی محقق خواهد شد که استراتژی‌های درست به درستی در سازمان جاری شوند. به یک نمونه از موفقیت و سپس شکست استراتژیک یک سازمان توجه کنید:

این شرکت در سال ۱۸۶۵ به عنوان یک شرکت تبدیل چوب به ورقه‌های کاغذ در جنوب غربی فنلاند تأسیس شد. محصولات کاغذی، دوچرخه و لاستیک خودرو، کفش، بخشی از محصولات اصلی شرکت بود: فعالیت‌هایی که در صورت نبود آینده‌نگری در آن شرکت، باید همچنان به آن مشغول می‌بود و همچنان به صورت شرکت درجه‌دروی بی‌نام و نشانی ادامه فعالیت می‌داد. اما شرکت تصمیم گرفت که وارد حوزه‌ای شود که آینده درخشنan و پر منفعتی را می‌توانستند برای آن در نظر بگیرند.

1. Joyce

2. Organizational core competency

3. Fauli and Fleming

4. Sterling

5. Superior

6. Egelhoff

این شرکت چندملیتی در حوزه ارتباطات فعال شد و بروی نقاط کلیدی مخابرات سیمی و بی‌سیم تمرکز کرد و بزرگ‌ترین سازنده تلفن همراه در جهان شد و در سال ۲۰۰۷، حدود ۴۰٪ از بازار موبایل را را ختیار گرفت. همچنین این شرکت لوازم و تجهیزات مخابراتی را نیز تولید می‌کند.

زمینه ورود شرکت با تشکیل بخش الکترونیک در قسمت کابل‌ها در سال ۱۹۶۰ ایجاد شد. در سال ۱۹۶۷ این بخش به قسمت جداگانه‌ای تبدیل شد و شروع به تولید لوازم مخابراتی کرد. در سال ۱۹۷۰، شرکت با ساختن Nokia DX ۲۰۰ که سوئیچ دیجیتال تلفن بود، بیشتر در زمینه مخابرات درگیر شد. یک شرکت تولید کاغذ و چکمه‌های لاستیکی با دیدن آینده و تبدیل آینده به منفعت وارد صنعتی شده است که ثروت و شهرت و محبوبیت جهانی را به دنبال داشته است:

- جایگاه: مقام اول از سال ۱۹۹۸ تا سال‌های متوالی
- فروش ۲۵۰ میلیون دستگاه در سال (۳۶/۴ میلیارد دلار)
- جایگاه در فورچون پانصد: رتبه ۱۳۵

نام این شرکت نوکیا است، نامی که می‌توانست در صنعت چرم و چوب مدفون و یا حداقل مجھول مانده باشد. آیا موفقیت این شرکت فقط در تشخیص مناسب فرصت‌های آتی بوده است؟ حقیقتاً نه! تشخیص فرصت‌ها و منافع بالقوه یک بخش از موفقیت است اما توان بازت تخصیص جدی منابع محدود سازمان به فرصت‌های آتی و دل کندن از وضعیت موجود و درافکندن نظمی نوین کاری بود که شرکت نوکیا توانست آن را به خوبی انجام دهد و این موفقیت مديون امری متفاوت از تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی استراتژیک است که جاری‌سازی استراتژی خوانده می‌شود.

دقت کنیم که ترکیبی از استراتژی‌های درست و جاری‌سازی درست استراتژی‌های درست می‌تواند یک شرکت را در بلندمدت سودآور و پایدار سازد. همین نوکیا که توانسته بود بر بلندای قله‌های موفقیت در عرصه کسب‌وکار

تکیه بزند، در عرصه رقابت به خاطر استراتژی نادرست بازی را به سامسونگ و اپل واگذار کرد. پس فرمول موفقیت می‌تواند این‌گونه نوشته شود:

استراتژی هوشمندانه + اجرای قدرتمندانه = موفقیت پایدار

اما مهم‌ترین تمایزهای تدوین و جاری سازی استراتژی چیست؟

پنج وجه تمایز کلیدی بین تدوین و جاری سازی استراتژی

- تفاوت اول: در تدوین استراتژی بر اثربخشی تأکید می‌شود، در اجرای استراتژی بر کارایی تأکید می‌شود.
- تفاوت دوم: اصولاً تدوین استراتژی فرایندی ذهنی است، ولی اجرای استراتژی فرایندی عملیاتی است.
- تفاوت سوم: تدوین مستلزم داشتن مهارت‌های تشخیصی، تحلیلی و ترکیبی است درحالی‌که اجرای استراتژی بیشتر مستلزم داشتن مهارت‌های تعاملی و تخصیصی، پیگیری و سازماندهی است.
- تفاوت چهارم: تدوین استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده‌ای انگشت‌شمار است درحالی‌که اجرای استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده زیادی از افراد است.
- تفاوت پنجم: تدوین استراتژی بین شش ماه تا یک سال به طول می‌انجامد درحالی‌که جاری سازی استراتژی دوره‌ای یک ساله تا پنج ساله دارد.

تمرین کوچک

مدیران و رهبران سازمان باید دارای فضیلت‌های متعدد رفتاری باشند ازجمله شجاعت. فکر می‌کنید فضیلت شجاعت در کدام یک از مهارت‌های چهارگانه فوق الذکر بیشتر کاربرد دارد؟ چرا؟

چهار مهارت بنیادین جاری‌سازی استراتژی

پیش‌تر گفته شد که ماهیت جاری‌سازی استراتژی متفاوت از برنامه‌ریزی استراتژیک است. که این تفاوت ماهیت به تفاوت مهارت می‌انجامد. به دیگر سخن مهارت‌های لازم برای موفقیت در جاری‌سازی استراتژی متفاوت از برنامه‌ریزی استراتژیک است. در ادامه مهارت‌های جاری‌سازی معرفی شده و توضیح داده می‌شوند.

- مهارت تعامل^۱ که شامل درک حالات روانی همکاران و ذهنی نفعان از جمله ترس، تشویش، ابهام، نامیدی و... و گفت‌وگو برای یافتن بهترین روش برای جاری‌سازی استراتژی است.
- مهارت تخصیص^۲ که شامل توانایی تهیه و تدارک منابع ضروری برای اجرای استراتژی است. مجریان موفق استراتژی‌ها دارای استعداد زیادی در برنامه‌ریزی امور، بودجه‌بندی مالی، زمانی و تخصیص سایر منابع اساسی هستند.
- مهارت پایش^۳ که شامل توانایی استفاده از اطلاعات برای مشخص کردن این امر که آیا مانعی بر سر اجرای استراتژی به وجود آمده است یا خیر. مجریان استراتژی‌ها در صورتی موفق می‌شوند که سیستم‌های بازخورد اطلاعاتی به وجود آورند و پیوسته از وضعیت اجرای استراتژی‌ها گزارش بگیرند.
- مهارت سازمان‌دهی^۴ که شامل توانایی ایجاد یک شبکه از افراد در سرتاسر سازمان است که می‌توانند به هنگام بروز مشکل در اجرای استراتژی، به حل آن مشکل کمک کنند. مجریان موفق این شبکه را

1. Interacting skill
2. Allocating skill
3. Monitoring skill
4. Organizing skill

طوری طراحی می‌کنند تا افرادی را در بروگیرند که بتوانند از عهده ا نوع خاصی از مشکلات قابل پیش‌بینی برآیند.

سه دیدگاه اصلی در مورد جاری سازی استراتژی

در مورد جاری سازی می‌توان دیدگاه‌های محققان مختلف را به سه قسمت تقسیم کرد.

برخی معتقدند برای جاری سازی باید استراتژی را به برنامه‌های اجرایی، پروژه‌ها و معیارهای کلیدی ترجمه کرد. ایشان معتقدند که علل اجرا نشدن استراتژی‌ها بیشتر ریشه در اجرایی نشدن استراتژی‌ها دارد. از این منظر اعتقاد براین است که بین لایه استراتژیک و لایه عملیاتی سازمان‌ها شکافی عمیق وجود دارد. (مشکل اجرایی نشدن استراتژی‌ها). براثر این شکاف اقدامات عملی و تصمیم‌گیری‌های روزمره از جهت‌گیری استراتژیک سازمان جدا شده و در مسیر متفاوت و بعض‌اً متضاد جریان می‌باید. استراتژی برای آنکه اجرا شود باید به اقدامات قابل پیگیری و اهداف قابل اندازه‌گیری شکسته شود.

پیشنهاد مشخص این گروه این است که برای موفقیت در پیاده‌سازی استراتژی باید لایه استراتژیک با لایه اجرایی سازمان پیوند بخورد. آنها برای این منظور فرایندی را پیشنهاد می‌کنند که در فصول آتی به آن پرداخته خواهد شد. برخی دیگر معتقدند برای آنکه استراتژی محقق شود، باید سازمان و محیط قابلیت پذیرش اجرای استراتژی را داشته باشد. ساختار، فرهنگ سازمانی، سیستم‌ها، فرایندها و ذی‌نفعان سازمان آیا اجازه اجرای چنین استراتژی‌ای را می‌دهند؟ به عبارت دیگر استراتژی را یک دانه (بذر) و یا نهال نوپا در نظر بگیرید. این نهال وقتی می‌تواند به ثمر بنشیند که در خاک و شرایط آب و هوایی مناسب قرار گیرد. به عبارت ساده‌تر، باید بستراجرای استراتژی فراهم باشد. ادعای این بخش از محققین را می‌توان تحت عنوان اجرای‌پذیر بودن استراتژی نام‌گذاری کرد. ساختار، فرهنگ و ذی‌نفعان می‌توانند تسهیل‌گر استراتژی

باشند که در این صورت استراتژی بالقوه اجراپذیر است و اگر ساختار، فرهنگ و دیگر عوامل با استراتژی همخوانی و همسویی نداشته باشند مانع تحقق استراتژی هستند که در این شرایط استراتژی اجراپذیر نیست. سازمان به مثابه ظرفی است که یک ظرفیت محدودی دارد و حداقل در کوتاه‌مدت قابلیت تغییری به هر شکلی را دارا نیست. فرهنگ، ساختار، توان مدیریتی و منابع انسانی سازمان اجرای هراسтратژی ای را برمی‌تابد. عدم تناسب استراتژی‌ها با ابعاد زمینه^۱ سازمان، چالش اجراپذیری استراتژی را پیش روی مدیران قرار می‌دهد. فرهنگ، ساختار و سیستم‌ها، ذاتاً رفتارساز هستند، یعنی به رفتار انسان‌ها جهت می‌دهند. استراتژی نیز آمده است که در رفتار/عملکرد انسان‌ها تغییر جهت ایجاد کند. بنابراین، اگر استراتژی و عوامل زمینه‌ای سازمان همسو نباشند، تضاد به وجود می‌آید که معمولاً در این تضاد آنچه جوان‌تر و کمتر ریشه دار است یعنی استراتژی مغلوب می‌شود.

پیشنهاد مشخص این گروه این است که جاری‌سازی استراتژی به معنی استراتژیزه کردن^۲ سازمان است. همانگ کردن استراتژی، ذی نفعان، ساختار، فرهنگ و سیستم‌ها باید در دستورکار سازمان قرار گیرد.

و درنهایت، بخشی از محققان و نویسندهای نیز معتقدند که جاری‌سازی استراتژی، یک تغییر و یک دگرگونی به تمام معناست. اصولاً استراتژی را از جنس یک انقلاب می‌دانند و هر آن چیزی را که یک حرکت اساسی و یک تحول بنیادین نیست را تاکتیک می‌دانند. بنابراین جاری‌سازی استراتژی این‌گونه معنا می‌یابد: مدیریت دگرگونی‌های استراتژیک. بنابراین حتی اگر شما بتوانید لایه استراتژیک را با لایه اجرایی و عملیاتی سازمان پیوند بدهید (از طریق ترجمه استراتژی به برنامه‌های اجرایی) و همچنین زمینه/بستر سازمان (شامل ساختار و فرهنگ...) را با استراتژی کاملاً همسو کنید، اما نتوانید

1. Context
2. Strategizing

دگرگونی های استراتژیک را مدیریت کنید و به پیش ببرید، نمی توانید استراتژی را تبدیل به تغییری عمیق و نهادینه شده در سازمان بکنید. به عبارت ساده‌تر، در این دیدگاه جاری سازی استراتژی یعنی مجموعه‌ای از انسان‌ها از وضعیت موجود باید به وضعیت مطلوب مهاجرت کنند و این مهاجرت مستلزم ورود به دنیای جدید همراه با ترس، ابهام و خشم و ناامیدی است. بنابراین جاری سازی استراتژی یعنی مدیریت تغییر و گذار از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب. پیشنهاد مشخص این گروه این است که جاری سازی استراتژی، از زاویه مدیریت تغییرات اساسی و بنیادی نگریسته شود و از مدل‌های مدیریت تغییر برای جاری سازی استراتژی استفاده شود.

ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب **جاری‌سازی استراتژی** و یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریاناقلم مراجعه کنید.

www.AryanaGhalam.com

اجرای سازی استراتژی

خاک خوردن در زونکن و قفسه و کمد، پایان محتموم استراتژی نیست. جاری سازی استراتژی کمک می کند تا تصمیمات استراتژیک به اقدامات استراتژیک، و نیات استراتژیک به نتایج استراتژیک تبدیل شوند. استراتژی های روی کاغذ و محصور در قفسه ها تغییری در این جهان ایجاد نمی کنند، استراتژی باید جاری شود. این کتاب به زبانی ساده و همراه با مثال به شما می گوید چگونه استراتژی را به برنامه های اجرایی تبدیل کنید. چگونه فرهنگ، ساختار و سیستم را با استراتژی همسو کنید و چگونه تغییرات استراتژیک را در هشت گام به پیش ببرید.

