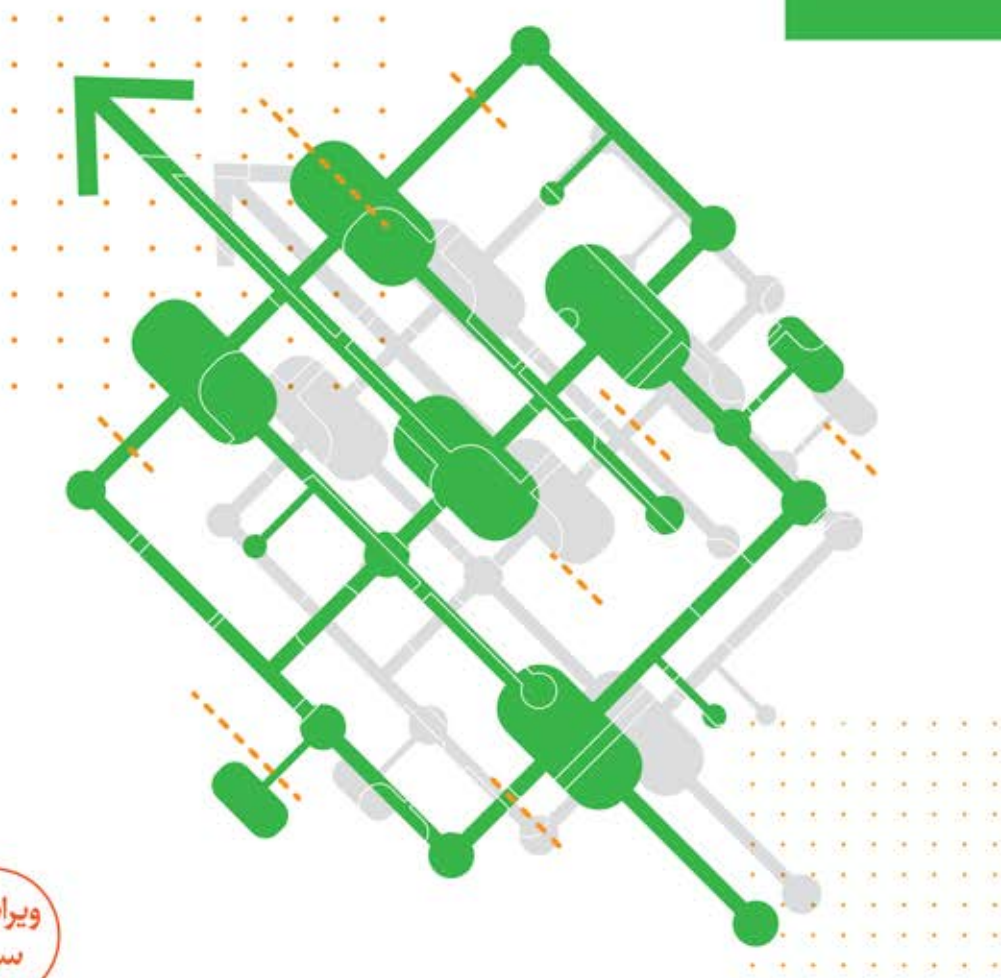




گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انستیتوات آریانا الفلم



ویراست
سوم

جاری سازی استراتژی

راهنمای گام به گام پیاده سازی استراتژی در عمل

نویسنده: دکتر مجتبی لشکر بلوکی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جاری سازی استراتژی

راهنمای گام به گام
پیاده سازی استراتژی در عمل



سرشناسه:
عنوان و نام پدیدآور: جاری سازی استراتژی: راهنمای گام به گام پیاده سازی استراتژی
در عمل / نویسنده مجتبی لشکر بلوکی
وضعیت ویراست ویراست ۳
مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۳
مشخصات ظاهری: ۳۴۴ ص، مصور (رنگی)، جدول (رنگی)، نمودار
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۹۴-۸
موضوع: برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی سازمانی
رده بندی کنگره: HD۲۸/۳۰/ل۵ج۲ ۱۳۹۳
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی: ۳۴۶۴۷۴۴

جاری سازی استراتژی

راهنمای گام به گام

پیاده سازی استراتژی در عمل

نویسنده:
دکتر مجتبی لشکر بلوکی



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

جاری سازی استراتژی

راهنمای گام به گام

پایاده سازی استراتژی در عمل

◀ نویسنده: مجتبی لشکر بلوکی

◀ طراح جلد: امید نعم الحیب

◀ صفحه آرا: داریوش گل سرخی

◀ چاپ: واژه پرداز اندیشه

◀ شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

◀ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۹۴-۸

◀ چاپ سوم: بهار ۱۳۹۳

◀ ناشر: آریانا قلم، همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا

محفوظ است و هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل،

بدون اجازه کتبی ممنوع است.

◀ نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک

۳۷، واحد ۱

◀ فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

تاکنون کتاب‌های زیادی در ارتباط با برنامه‌ریزی استراتژیک به چاپ رسیده است و سازمان‌ها زمان زیادی را صرف انجام تحلیل‌ها و در نهایت تدوین استراتژی‌های مختلف کرده‌اند. اما آیا همه این شرکت‌ها موفق بوده‌اند و به اهداف خود دست یافته‌اند؟ برخی این عدم موفقیت‌ها را ناشی از کاستی‌های فرآیند تدوین و هدف‌گذاری می‌دانند، اما براساس آمار ارائه شده در این کتاب درصد زیادی از این ناکامی‌ها به عدم اجرا و یا اجرای نادرست این برنامه‌ها برمی‌گردد.

بخش مهمی که معمولاً کمتر مورد توجه مدیران قرار می‌گیرد، سازوکارها و فرآیندهای لازم برای جاری‌سازی استراتژی است، که در این کتاب سعی شده با ارائه یک مدل چهارده مرحله‌ای، راه جاری‌سازی استراتژی را برای سازمان‌ها هموار شود. انتشارات آریانا قلم حرکت رو به جلو و ارزشمند کارشناسان و صاحب‌نظران ایرانی را در پیاده‌سازی و مستندسازی تجارب و تولید دانش مدیریت، ارج نهاده و آن را زمینه‌ساز توسعه دانش مدیریت در کشور می‌داند. در همین راستا در سال ۱۳۹۰ کتاب حاضر منتشر شد که خوشبختانه با استقبال بسیار خوب جامعه علمی و حرفه‌ای کشور قرار گرفت و اینک چاپ سوم این کتاب با فاصله اندک از چاپ اول تقدیم اساتید، مدیران و دانشجویان و سایر علاقه‌مندان حوزه مدیریت استراتژیک می‌شود. امید است که این کتاب راهگشای مناسبی برای اجرای برنامه‌های استراتژیک سازمان‌های ایرانی باشد.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

پیشکش قدم‌های او که روزی خواهد آمد

نکته اول این‌که: فقط داشتن یک استراتژی خوب کفایت نمی‌کند، جاری‌سازی آن در عمل، رمز تمایز سازمان‌های کامیاب و ناکام است و البته باید دانست که این تمایز به آسانی به دست نمی‌آید. جاری‌سازی استراتژی یک تکنولوژی نرم^۱ محسوب می‌شود. سازمان‌ها علاوه بر تکنولوژی‌های سخت (تکنولوژی‌های محصول و فرآیند) باید به چنین تکنولوژی‌هایی نیز مجهز شوند.

هشدار تلخ این کتاب این است که واژه‌های نوشته شده بر روی یک کاغذ، یک سازمان را دگرگون نمی‌کند! اما این انتهای راه نیست. می‌توان به تکنولوژی‌ای دست یافت که نیات استراتژیک را به نتایج استراتژیک تبدیل کند. این کتاب راجع به علم نیست. در مورد تکنولوژی است: تکنولوژی نرم تحولات استراتژیک سیستم‌های اقتصادی اجتماعی.

نکته دوم این‌که: کتاب‌ها و منابع موجود در زمینه جاری‌سازی استراتژی متنوع‌اند و به خاطر حرفه‌ام و تحصیلاتم با این کتب مانوسم، اما سعی کردم کتابی بنویسم که متفاوت از بقیه باشد: کمی ساده‌تر بنویسم، کمی کاربردی‌تر و ملموس‌تر، کمی خلاصه‌تر و اندکی جامع‌تر. سعی کردم چارچوبی جامع، فراگیر و گام‌به‌گام برای جاری‌سازی استراتژی در سازمان فراهم کنم چیزی که خودم در منابع و مراجع موجود نیافتم و اکنون آن را تقدیم شما می‌کنم.

نکته سوم این‌که: خواندن چند باره این کتاب توصیه می‌شود. نه به این خاطر که این کتاب حاصل قلم بنده است بلکه به این خاطر که سعی کرده‌ام مطالب این کتاب، خلاصه کتب و مقالات موجود در زمینه جاری‌سازی 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/مطلب هفت بار تکرار شود. به جای اینکه چندین کتاب بخوانید، یک کتاب را چندین بار بخوانید.

نکته چهارم این که: این کتاب کامل نیست می‌تواند با مشارکت شما پربارتر، غنی‌تر و کم‌عیب‌تر باشد. نقد و نظرتان را دریغ نکنید:

www.Lashkarbolouki.com

نکته پنجم این که: از کسانی که کمک کردند تا این کتاب نوشته شود، متشکرم.

- خانواده‌ام (پدرم که وجودش امیدآفرین و گرمابخش، مادرم که صبور و مهربانگیز و همسرم که هم‌نفس است و همراه)؛
 - استادانم که از آنان آموختم (آقایان دکتر: علینقی مشایخی، غلامرضا کیانی، فریدون آذرهوش، محمد رضا آراستی، سید محمد جعفر مرعشی، سید حمید خداداد حسینی، سید محمود حسینی، و...)
 - شاگردانم در دانشگاه‌های صنعتی امیرکبیر، شریف و تهران (که از سوالات‌شان آموختم)؛
 - همکارانم (که ایده‌های مرا در عرصه عمل نقد کردند)؛
 - کارفرمایانم (که زمینه عملیاتی‌سازی 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 ببخشایند)؛
 - دکتر طیب‌نیا، وزیر محترم امور اقتصادی و دارایی (که فرصت کاربست این مفاهیم را در عرصه وسیع وزارت اقتصاد - تمام معاونت‌ها، سازمان‌ها، بانک‌های زیرمجموعه - فراهم کرد)
 - و خانم سحر خلیل‌نژاد (دانشجوی خوبم که اشتباهات چاپ اول کتاب را به من یادآوری کرد).
- و بهره‌مندی از همه این عزیزان، **لطف پروردگار است و بس!**

مجتبی لشکربلوکی

فصل اول

۱۵	اهمیت و جایگاه جاری سازی استراتژی
۱۷	اهداف فصل
۱۸	چرایی پیدایش و اهمیت مفهوم جاری سازی استراتژی
۱۹	نقش جاری سازی استراتژی در موفقیت استراتژیک
۲۰	پنج وجه تمایز کلیدی بین تدوین و جاری سازی استراتژی
۲۱	چهار مهارت بنیادین جاری سازی موفقیت آمیز استراتژی ها
۲۲	فقر ادبیات در برابر یک موضوع کلیدی
۲۲	نگاهی به دستاوردهای فعلی
۲۴	سه دیدگاه اصلی در مورد جاری سازی استراتژی
۲۶	جاری سازی استراتژی بعد از تدوین استراتژی آغاز نمی شود.
۳۰	یادآوری پایانی
۳۱	اصطلاحات تخصصی این فصل

فصل دوم

۳۵	مبانی کارت امتیازی متوازن
۳۷	اجرائی کردن استراتژی
۳۷	شکاف بین لایه استراتژی و عملیات
۳۹	ظهور اندیشه نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن
۴۲	کارت امتیازی متوازن (کام) چیست؟
۴۶	چرا به کام، متوازن می گویند؟
۴۸	عناصر تشکیل دهنده کام
۵۱	استفاده های مختلف از کام

۵۱	فواید استقرار و به کارگیری کام در سازمان چیست؟
۵۳	یادآوری پایانی
۵۴	اصطلاحات تخصصی این فصل

فصل سوم

۵۷	نقشه استراتژی و عملیاتی کردن استراتژی
۵۸	گشایش
۵۸	اهداف فصل
۵۹	نقشه استراتژی: توصیف استراتژی به وسیله کام
۶۲	گام‌های اجرایی کردن استراتژی
۷۷	یادآوری پایانی
۷۹	اصطلاحات تخصصی این فصل
۸۰	دفتر مدیریت راهبرد و یک توضیح
۸۱	ماخذشناسی این فصل و فصل پیشین

پیوست فصل سوم

۸۳	نگاهی دقیق‌تر به مناظر چهارگانه کام
۸۳	منظر مالی: بیانگرن‌تایج عملکرد سازمان
۸۵	منظر مشتری و بازار
۸۸	منظر فرآیندها
۹۲	منظر رشد و یادگیری

فصل چهارم

۹۳	یادگیری و کنترل استراتژیک بر مبنای کام
۹۴	گشایش
۹۵	اهداف فصل
۹۵	چیستی یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده؟
۹۶	سطوح یادگیری سازمانی
۱۰۳	کلیدهای موفقیت در یادگیری استراتژیک

۱۰۵	یادآوری پایانی
۱۰۶	اصطلاحات تخصصی فصل

فصل پنجم

۱۰۹	مبانی مدیریت تحولات استراتژیک
۱۱۰	گشایش
۱۱۰	اهداف فصل
۱۱۰	جایگاه مدیریت تحولات استراتژیک و چرایی طرح آن
۱۱۱	معنای تحول استراتژیک
۱۱۲	وجوه تمایز تحول استراتژیک از بقیه روش ها
۱۱۴	مدل هشت مرحله ای برای مدیریت تحولات استراتژیک
۱۱۵	هشت اشتباه متداول سازمان ها
۱۲۳	یادآوری پایانی
۱۲۳	اصطلاحات تخصصی فصل

فصل ششم

۱۲۵	از شرایط اضطرار تا چشم انداز مشترک
۱۲۶	گشایش
۱۲۷	اهداف فصل
۱۲۷	سه گام ابتدایی مدیریت تحولات استراتژیک
۱۳۰	کلیدهای ایجاد حس ضرورت و فوریت
۱۳۴	تیم راهبری تحول استراتژیک
۱۴۷	یادآوری پایانی
۱۴۸	اصطلاحات تخصصی این فصل

فصل هفتم

۱۵۱	از هموارسازی تا نهادینه سازی تحولات استراتژیک
۱۵۲	گشایش
۱۵۴	اهداف فصل

۱۵۴	گام پنجم: توانمندسازی و هموارسازی مسیر تحول استراتژیک
۱۵۵	گونه شناسی موانع پیش روی مسیر تحول
۱۵۶	گام ششم: ایجاد دستاوردهای سریع
۱۵۷	کلیدهای موفقیت در گام ایجاد دستاوردهای سریع و ملموس
۱۵۹	گام هفتم: ایجاد تغییرات پایایی و گسترش وسعت تغییرات
۱۶۰	کلیدهای موفقیت در گام ایجاد تغییرات پایایی
۱۶۵	گام هشتم: تثبیت و پایدارسازی تحولات استراتژیک
۱۶۶	کلیدهای موفقیت در تثبیت تحولات استراتژیک
۱۷۱	یادآوری پایانی
۱۷۲	اصطلاحات تخصصی این فصل

فصل دهم

۱۷۵.....	تغییرات فرهنگی
۱۷۶	گشایش
۱۷۶	اهداف فصل
۱۷۶	اهمیت استراتژیک فرهنگ
۱۷۷	پدیده فرهنگ
۱۸۲	استراتژی و فرهنگ
۱۸۵	اقدامات شش گانه مدیریت استراتژیک فرهنگ
۱۹۰	یادآوری پایانی
۱۹۱	اصطلاحات تخصصی این فصل

فصل نهم

۱۹۳.....	تغییرات ساختاری
۱۹۵	اهداف فصل
۱۹۵	ساختار سازمانی چیست؟
۱۹۸	بازطراحی استراتژیک ساختار
۲۰۴	چگونگی بازطراحی استراتژیک ساختار

۲۰۹	یک حوزه فراموش شده در طراحی ساختار
۲۱۰	یادآوری پایانی
۲۱۱	اصطلاحات تخصصی فصل

فصل دهم

۲۱۵	تغییرات سیستمی
۲۱۶	گشایش
۲۱۶	اهداف فصل
۲۱۷	سیستم های سازمانی چیست؟
۲۱۹	تاثیر کلیدی سیستم ها بر جاری سازی استراتژی
۲۲۰	ساماندهی مجدد سیستم های سازمانی با رویکرد استراتژیک
۲۲۵	یادآوری پایانی
۲۲۶	اصطلاحات تخصصی این فصل

فصل یازدهم

۲۲۹	نقش کنترل استراتژیک در جاری سازی استراتژی
۲۳۰	گشایش
۲۳۰	اهداف فصل
۲۳۰	انواع نظام های کنترلی
۲۴۲	انواع کنترل از منظر زمان
۲۴۲	یادآوری پایانی
۲۴۳	اصطلاحات تخصصی این فصل

فصل دوازدهم

۲۴۷	مدل نهایی تبدیل نیت استراتژیک به نتایج استراتژیک
۲۴۸	گشایش
۲۴۸	اهداف فصل
۹۴۲	لحظه ای دست نگه دارید!
۲۵۳	ترکیب هوشمندانه سه دیدگاه مختلف در مورد جاری سازی استراتژی

۲۵۴

مدل تبدیل نیات استراتژیک به نتایج استراتژیک

۲۸۴

یادآوری پایانی

پیوست ۱

۲۸۹..... بررسی یک نمونه موردی جاری سازی استراتژی

پیوست ۲

۳۲۳..... نگاهی موشکافانه به سیستم جامع مدیریت استراتژیک

پیوست ۳

۳۳۱..... ابزارهای کاربردی هر گام

پیوست ۴

۳۳۴..... ده باور اشتباه در مورد جاری سازی استراتژی

پیوست ۵

۳۳۷..... سه عامل کلیدی جاری سازی در پنج دقیقه

فصل اول

اهمیت و جایگاه جاری سازی استراتژی

گشایش

ورود به جرگه ۱۰۰ شرکت برتر جهان اسلام. این جمله چشم انداز گروه صنعتی گلرنگ است. شرکتی که در سه حوزه بهداشتی، صنایع غذایی و صنعتی اکنون برندهایی مانند گلرنگ، اوه، سافتلن، هوم پلاس، اویلا، فامیلا، مریت، رنکس، بینگو و اکتیو را وارد بازار کرده است. اما آیا این جمله کوتاه برای دستیابی به موفقیت استراتژیک کفایت می کند؟ حتی اگر این چشم انداز با عباراتی مانند:

- کار آفرینی، خلاقیت و نوآوری
- ایجاد تمایز در کالا و خدمات
- رشد و توسعه پایدار

تکمیل شده باشد؟ در طول تاریخ کسب و کار هیچ گزارشی یافت نشده است که نشان دهد واژه های روی کاغذ یک شرکت را متحول کرده باشند. برای آنکه نیات

استراتژیک (چشم‌انداز و ...) تبدیل به نتایج استراتژیک شود، راهی بس طولانی و پیچیده پیش‌روی این سازمان و همه سازمان‌های توفیق‌طلب وجود دارد. راهی که شرکت‌های موفق آن را پیموده‌اند و شرکت‌های ناموفق یا گمراه شده‌اند یا در راه گم شده‌اند. به عنوان نمونه، سونی در سال ۱۹۵۰ سونی 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 بی کیفیت بود و سونی هیچ جایگاهی در اقتصاد جهانی نداشت. ناگفته پیداست که سونی توانست چشم‌انداز خود را محقق کند. به‌راستی چه تفاوتی بین سازمان‌های موفق و کامیاب و سازمان‌های ناکام وجود دارد؟

اهداف فصل

پس از پایان این فصل شما قادر خواهید بود تا:

- چرایی اهمیت یافتن مفهوم جاری‌سازی استراتژی را توضیح دهید.
- مهارت‌های چهارگانه لازم برای جاری‌سازی استراتژی را بیان کنید.
- مهم‌ترین تفاوت‌های پنج‌گانه برنامه‌ریزی استراتژیک و جاری‌سازی استراتژی را تبیین کنید.
- سه دیدگاه مختلف در مورد جاری‌سازی استراتژی را شناسایی کنید.
- پیشنهاد دیدگاه‌های سه‌گانه برای موفقیت در جاری‌سازی استراتژی را بیان کنید.

چرایی پیدایش و اهمیت مفهوم جاری‌سازی استراتژی

انسان موجودی است میان شدن و بودن، میان رويا 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 استراتژی‌ها نهفته است.

مونیتور گروپ، در یک مطالعه تحقیقاتی در سطح جهان در سال ۲۰۰۶ 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).

بررسی‌ها و پیمایش‌های فراوان در طی دو دهه گذشته نشان می‌دهند که ۶۰ الی ۸۰ درصد از شرکت‌ها به اهداف استراتژیک خود دست پیدا نمی‌کنند. در حالی‌که 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 جدید بیتریش پترولیوم با صراحت عنوان کرد: مساله ما تدوین استراتژی نیست، بلکه جاری‌سازی آن است (کاپلان و نورتن، ۲۰۰۸، ص ۳).

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

- اندیشه بدون عمل
- عمل بدون اندیشه

در حالی که استراتژی‌های ارزشمندی بر روی کاغذ باقی مانده‌اند (مشکل اول)، تصمیمات و برنامه‌های اجرایی بدون توجه به استراتژی‌ها به اجرا گذاشته می‌شود (مشکل دوم).^۱ شاید به همین خاطر باشد که بسیاری از متفکرین انگشت خود را به سمت جاری سازی استراتژی نشانه رفته‌اند:

- به عقیده جویسی اجرا هسته اصلی موفقیت کسب و کار است (جویسی^۲، ۲۰۰۵، ص ۶۹).
- اجرا، شایستگی محوری سازمانی^۳ است (فاولی و فلمینگ^۴، ۲۰۰۵).
- اجرای کارآمد یک استراتژی متوسط (نه چندان فوق‌العاده) همواره بر اجرای میان‌مایه یک استراتژی فوق‌العاده برتری دارد (استرلینگ^۵، ۲۰۰۳، ص ۲۷).
- بیشتر شرکت‌ها باید از جستجوی استراتژی‌های عالی^۶ به سمت توسعه قابلیت‌های عالی اجرای استراتژی حرکت کنند. (ایگلهاف^۷، 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 استراتژیک توجه کنید: یک شرکت چندملیتی که در حوزه ارتباطات فعال است اکنون بر روی نقاط کلیدی مخابرات سیمی و بی‌سیم تمرکز کرده است و بزرگ‌ترین سازنده تلفن همراه در جهان

۱- البته این به معنی مردود شمردن استراتژی‌های نوپدید (Emergent strategy) نیست. بدیهی است که جدا نبودن عمل و اندیشه و تکوین تعاملی این دو در انعطاف پذیری استراتژیک سازمان کلیدی است.

² Joyce

³ Organizational core competency

⁴ Fauli and Fleming

⁵ Sterling

⁶ Superior

⁷ Egelhoff

است که در حدود ۳۸٪ از بازار موبایل را در نیمه دوم سال ۲۰۰۷ در اختیار داشت. همچنین این شرکت لوازم و تجهیزات مورد نیاز تلفن ثابت، ISDN، دسترسی به پهنای‌باند، VoIP و WLAN را نیز تولید می‌کند.

اما در گذشته این شرکت چه فعالیتی داشت؟ این شرکت در سال ۱۸۶۵ به عنوان یک شرکت تبدیل چوپ به ورقه‌های کاغذ در جنوب غربی فنلاند تأسیس شد. محصولات کاغذی، دوچرخه و لاستیک خودور، کفش، بخشی از محصولات اصلی شرکت بود: فعالیت‌هایی که در صورت نبود آینده‌نگری در آن شرکت، باید همچنان به آن مشغول می‌بود و همچنان یک شرکت درجه دو بی‌نام و نشان ادامه فعالیت می‌داد. اما شرکت تصمیم گرفت که وارد حوزه‌ای شود که آینده درخشان و پر منفعتی را می‌توانستند برای آن در نظر بگیرند.

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 مخابرات کرد. در سال ۱۹۷۰، شرکت با ساختن Nokia DX200 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 تاکنون
- فروش ۲۵۰ میلیون دستگاه در سال (۳۶/۴ میلیارد دلار)
- سهم بازار جهانی: ۳۸ درصد
- جایگاه در فورچون پانصد: رتبه ۱۳۰

نام این شرکت **نوکیا** است، نامی که می‌توانست در صنعت چرم و چوب مدفون و یا حداقل مجهول 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 بازتخصیص جدی منابع محدود سازمان به فرصت‌های آتی و دل‌کندن از وضعیت موجود و درافکندن نظمی نوین کاری بود که شرکت نوکیا توانست آن را به خوبی انجام دهد و این موفقیت مدیون امری متفاوت از برنامه‌ریزی استراتژیک است که جاری سازی استراتژی خوانده می‌شود. 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 تاکید می‌شود، در اجرای استراتژی بر کارآیی تاکید می‌شود.
- تفاوت دوم: اصولاً تدوین استراتژی فرآیندی ذهنی است، ولی اجرای استراتژی فرآیندی عملیاتی است.
- تفاوت سوم: تدوین مستلزم داشتن مهارت‌های تشخیصی، تحلیلی و ترکیبی است در حالیکه اجرای استراتژی بیشتر مستلزم داشتن مهارت‌های تعاملی و تخصیصی، پیگیری و سازماندهی است.
- تفاوت چهارم: تدوین استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده‌ای انگشت‌شمار است در حالی که اجرای استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده زیادی از افراد است.
- تفاوت پنجم: تدوین استراتژی بین شش ماه تا یکسال به طول می‌انجامد در حالی که جاری سازی استراتژی دوره‌ای یک‌ساله تا پنج ساله دارد.

تمرین کوچک

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

چهار مهارت بنیادین جاری‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها

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 ذینفعان از جمله ترس، تشویش، ابهام، ناامیدی و ... و گفتگو 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 بازخور اطلاعاتی بوجود آورند و پیوسته از وضعیت اجرای استراتژی‌ها گزارش بگیرند.
- مهارت سازماندهی^۴ که شامل توانایی ایجاد یک شبکه از افراد در سرتاسر سازمان که می‌توانند به هنگام بروز مشکل در اجرای استراتژی، به حل آن مشکل کمک کنند. مجریان موفق این شبکه را طوری طراحی می‌کنند تا

¹ Interacting skill

² Allocating skill

³ Monitoring skill

⁴ Organizing skill

افرادی را دربرگیرند که بتوانند از عهده انواع خاصی از مشکلات قابل پیش‌بینی برآیند.

فقر ادبیات در برابر یک موضوع کلیدی

گفته شد که هفتاد درصد مشکل استراتژی‌ها در جاری‌سازی است اما در کمال تعجب، می‌توان گفت که حداقل هفتاد درصد متدولوژی‌ها و ابزارهای مدیریت استراتژیک مربوط به تدوین استراتژی بوده است تا جاری‌سازی آن (یعنی تخصیص فقط سی درصد توجه به هفتاد درصد مساله)!!!! در کتاب‌های کلاسیک و معروف مدیریت استراتژیک در فصل‌های مربوط به جاری‌سازی استراتژی عموماً به توصیه‌هایی کلی بسنده شده است. که نه کامل است و نه ساختاریافته و کمتر کاربردی. البته این بدین معنا نیست که تلاش‌ها در این حوزه کم بوده است (به ماخذ همین فصل رجوع نمایید) اما می‌توان که توجه از برنامه‌ریزی استراتژیک بعد از گذشت زمانی به جاری‌سازی استراتژی‌ها معطوف گشته است و به همین خاطر حجم تحقیقات و تالیفات در حوزه جاری‌سازی کمتر از حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک است.

نگاهی به دستاوردهای فعلی

در مورد عوامل موثر در جاری‌سازی استراتژی تحقیقات متعددی شده است و هر محققى متغیر یا متغیرهایی را شناسایی کرده و بر شمرده است:

- مدیریت ارشد (آلیو^۱، ۲۰۰۵).
- امور فرهنگی (هیگینز و مک آلیستر^۲، ۲۰۰۴).
-

^۱ Allio

^۲ Higgins and McAllister

- توسعه سازمانی (هرکولس^۱، ۲۰۰۰).
- فاکتورهای انسانی (مارتل و دیگران^۲، ۱۹۹۶).
- تعهد مدیریت میانی (گات و مک میلیون^۳، ۱۹۸۶).
- اقدامات حوزه کیفیت (پرویر و دیگران^۴، ۱۹۹۸).
- معیارهای عملکرد (اتکینسون^۵، ۲۰۰۶).
- و

به وضوح مشخص است که این تحقیقات ارزشمند است و می‌تواند بینش ما را در مورد جاری‌سازی استراتژی تعمیق بخشد اما نگاهی جزگرایانه دارد. مدیران سازمان برای پیشبرد اجرای استراتژی به چیزی بیش از چک لیست عوامل موثر بر جاری‌سازی استراتژی نیاز دارند.

از طرفی در ادبیات جاری‌سازی استراتژی، مدل‌های ترکیبی و چارچوب‌های جامعی نیز وجود دارند مانند مدل ۵ پی. به عنوان مثال این مدل معتقد است که بین استراتژی و مقاصد^۶، ساختار (که شامل اصول^۷ به مثابه ساختار درونی و فرآیند^۸ به مثابه ساختار بیرونی) رابطه وجود دارد. ساختار (که شامل اصول و فرآیندها است) بر رفتار انسانها^۹ موثر است و رفتار انسان منجر به رفتار سازمان یا همان عملکرد^{۱۰} می‌شود. خلاصه این مدل این است که:

¹ Heraclous

² Martell, Gupta, and Carroll

³ Guth and Macmillan

⁴ Pryor, White, and Toombs

⁵ Atkinson

⁶ Purpose

⁷ Principles

⁸ Process

⁹ People

¹⁰ Performance

- استراتژی پیشران^۱ ساختار است.
 - ساختار پیشران رفتار است
 - رفتار نیز پیشران عملکرد سازمان است.
- یا مدل دیگری وجود دارد که شامل هشت اهرم اجرایی است:
- اقدامات فراوظیفه‌ای^۲
 - برنامه‌های یادگیری و بهبود
 - سیستم‌های سازمانی
 - سیاست‌ها
 - مهارت‌های تعاملی
 - مهارت‌های تخصصی
 - مهارت‌های پایشی
 - مهارت‌های سازماندهی و فرهنگ‌سازی.

این مدل‌ها، تا حدودی به نسبت فهرست‌های عوامل موثر بر جاری‌سازی استراتژی گامی به جلو برداشته‌اند چرا که نگاهی جامع‌تر و ترکیبی به جاری‌سازی استراتژی دارند اما هنوز نمی‌توانند به صورت گام‌به‌گام مشخص کنند که چه اقداماتی را باید انجام داد؟ همچنین تعداد بسیار زیادی از محققان نیز عامل هم‌راستاسازی^۳ را شناسایی کرده‌اند. به عنوان مثال دو تن از محققین معتقدند که هم‌راستاسازی ساختار، سیستم‌ها، رفتار رهبری، نیروی انسانی، سیاست‌ها، فرهنگ، ارزش‌ها و فرایندهای مدیریتی می‌تواند موثر بر جاری‌سازی موفق استراتژی باشد (بیئر و ایسنهارت^۴، ۲۰۰۰، ص ۲۹). اما باز هم همان مساله همیشگی وجود دارد: چگونه؟ چه فرآیندی باید طی

¹ Driver

² Cross functional

³ Alignment

⁴ Beer and Eisenstat

شود تا این همراستاسازی اتفاق بیافتد؟ مراحل اصلی و کلیدی جاری‌سازی استراتژی در عمل چیست؟ این سوال، پرسشی مهم و پیچیده است. برای هر سوال پیچیده‌ای اغلب جوابی ساده وجود دارد که البته معمولاً غلط است، پس نباید دچار ساده انگاری شویم و فکر کنیم که با چند تکنیک و چند اصل ساده تجربی می‌توان به مساله بزرگی مانند این سوال پاسخ گفت.

در این کتاب برآنیم تا حتی المقدور متدولوژی‌ای کامل، ساخت‌یافته و کاربردی ارایه شود. این الگو همانند یک نقشه راهنما، در هر مقطع از سیر حرکت استراتژیک، ضرورت‌های اصلی را آشکار ساخته و اولویت‌های مدیریتی و راهبری را در کانون توجه قرار می‌دهد، هرچند باید تاکید کرد که هیچ گاه نقشه راه (رهنگاشت)، جایگزین راهبر نیست. ابزار تحلیل و تصمیم به جای تحلیل‌گر و تصمیم‌گیر نخواهد نشست. اما پیش‌نیاز چارچوبی کلی و ساخت یافته این است که بتوانیم دیدگاه‌های مختلف در مورد جاری‌سازی استراتژی را شناسایی، نقد و ترکیب کنیم.

سه دیدگاه اصلی در مورد جاری‌سازی استراتژی ها

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

برخی معتقدند برای جاری‌سازی استراتژی باید استراتژی به برنامه‌های اجرایی، پروژه‌ها و معیارهای کلیدی ترجمه نمود. ایشان معتقدند که علل اجرا نشدن استراتژی‌ها بیشتر ریشه در اجرایی نشدن استراتژی‌ها دارد. از این منظر اعتقاد بر این است که بین لایه استراتژیک (راهبری) و لایه عملیاتی (مدیریتی) سازمان‌ها شکافی عمیق وجود دارد. (مشکل اجرایی نشدن استراتژی‌ها). در اثر این شکاف اقدامات عملی و تصمیم‌گیری‌های روزمره از جهت‌گیری استراتژیک سازمان جدا شده و در مسیر متفاوت و بعضاً متضاد جریان می‌یابد.



هشدار تلخ این کتاب این است که واژه‌های نوشته شده بر روی یک کاغذ، سازمان را دگرگون نخواهد کرد. تنها داشتن یک استراتژی خوب کفایت نمی‌کند.

جاری‌سازی استراتژی در عمل رمز تمایز سازمان‌های کامیاب و ناکام است و البته باید دانست که این تمایز به آسانی به دست نمی‌آید.

جاری‌سازی استراتژی یک تکنولوژی محسوب می‌شود. این کتاب راجع به علم نیست، در مورد تکنولوژی است: تکنولوژی نرم تبدیل نیت استراتژیک به نتایج استراتژیک.

خواستن، توانستن نیست، خواستن امری است ذهنی و توانستن پدیده‌ای است عینی. این کتاب به کسانی توصیه می‌شود که می‌خواهند فاصله بین خواستن و توانستن را طی کنند.

کتاب حاضر به صورت گام به گام مراحل پیاده‌سازی استراتژی را در عمل بیان می‌کند و کلیدهای موفقیت را نشان می‌دهد.

ویراست
سوم

قیمت: ۱۳۵۰۰ تومان

ISBN 978-600-6227-94-8



9 786006 227948