

# اجرای استراتژی

قابلیتی که مزیت رقابتی ایجاد می کند

به قلم:

دیوید نورتون

ترجمه:

مسعود چیتگرها

اجرای استراتژی! چه چیزی برای یک سازمان می‌تواند مهم‌تر از اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌اش باشد؟ مسلماً برای یک سازمان هیچ کاری مهم‌تر از اجرای استراتژی نیست؛ چراکه نحوه ایجاد ارزش برای ذینفعانش را در پی خواهد داشت. بنابراین، ما بایستی این یادگیری را مورد توجه قرار دهیم که بین ۸۵ تا ۹۰ درصد از سازمان‌ها در اجرای استراتژی خود شکست می‌خورند. از سوی دیگر، پژوهش‌ها دلیل بسیار روشن دیگری را نشان می‌دهد: فقدان همسویی. سازمان‌ها پیرامون استراتژی خود متمرکز نمی‌شوند. بهمین دلیل، استراتژی اجرا نمی‌شود. موضوع همسویی یک مسئله عمومی و مبتلا به همه سازمان‌ها است. آمار ذیل را ملاحظه کنید:

- ۶۰ درصد از سازمان‌ها پیوندی بین بودجه و استراتژی کسب‌وکار خود برقرار نکرده‌اند.
- ۶۷ درصد از بخش‌های منابع انسانی (HR) و فناوری اطلاعات (IT) پیوندی بین اولویت‌های بخش با استراتژی کسب‌وکار برقرار نکرده‌اند.
- ۷۵ درصد از مدیران میانی، پاداش‌های مرتبط با استراتژی کسب‌وکار دریافت نمی‌کنند.
- ۹۵ درصد از کل کارکنان درکی از اینکه استراتژی سازمان آنها چیست ندارند.

### شکل ۱ - تأثیر اجرای استراتژی

بله	خیر
۵۴٪	۴۶٪
۷۰٪	۲۷٪

آیا یک فرآیند رسمی و مناسب برای اجرای استراتژی دارید؟

آیا سازمان شما بهتر از گروه هم‌قطارش، استراتژی خود را اجرا می‌کند؟ (سازمان با عملکرد بالا)

### مزایای اجرای استراتژی

در حالی که ۸۵ تا ۹۰ درصد از سازمان‌ها در اجرای استراتژی خود شکست می‌خورند، سازمان‌هایی هم هستند که به منافع چشمگیری رسیده‌اند. گروه کرایسلر را در نظر بگیرید. شرکتی که ۷ یا ۸ سال پیش سه فصل در یک سال را زیان‌ده بود. این شرکت مدیرعامل جدیدی از گروه آلمانی خود (مرسدس بنز) برای مهندسی دوباره شرکت استخدام کرد. او و تیمش استراتژی جدیدی مبتنی بر معرفی مدل‌های جدید مهیج در بازار شرکت تدوین کردند، بطوری که سریعاً هزینه‌ها و سرمایه را مدیریت کند. در طول سه‌سالگی که این استراتژی به مرحله اجرا گذاشته شد، ضرر و زیان جبران شد و شرکت به سود عملیاتی ۲ میلیارد دلاری دست یافت.

شرکت کی کورپ را نیز ملاحظه کنید. بانک محلی در شهر سلولند، ایالت اوهایو، استراتژی جدیدی را توسعه داد. استراتژی جدید براساس فروش چندگانه سبد خدمات مالی به بازار مشتریان در منطقه فعالیتش بود. بواسطه اشراف در اجرای استراتژی کی کورپ، قیمت سهام این شرکت در طول پنج سال از ۱۵/۶۹ دلار به ۳۵ دلار افزایش یافت. و در طول دو سال، درآمد خالصش به ۲۱۷ میلیون دلار رسید.

داستان‌های موفقیت بسیاری مشابه به آنچه در بالا گفتیم مطالعه و مستند شده است. این مورد کاوی‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌هایی با رویکرد فرآیند اجرای استراتژی از منافع چشمگیری بهره‌مند میشوند که عموماً بالغ بر میلیاردها دلار سود می‌شود.

این منافع، علاقه‌مندی شدیدی را در میان رهبران کسب و کار شروع کرده است. در یک بررسی که اخیراً توسط مؤسس همکاران کارت امتیازی متوازن، بخش تحقیقات و آموزش گروه پالادیم، انجام گرفته است، از ۱۴۳ مدیر عملکرد پرسیده شد که برنامه‌های مدیریت عملکردشان را شرح کنند. شکل ۱ نشان می‌دهد که ۷۰ درصد از سازمان‌هایی که یک فرآیند رسمی و مناسب برای اجرای استراتژی داشتند، عملکرد فوق‌العاده‌ای را گزارش کرده‌اند. این سازمان‌ها، هم‌چنین در استفاده از راه‌کارهای فن‌آوری برای خودکارسازی فرآیندهای قبیل بودجه‌ریزی، گزارش عملکرد و پیش‌بینی عملیات هشت درصد موفق‌تر بوده‌اند. سازگاری سریع در تغییر فن‌آوری به سازگاری سریع‌تر در تغییر فرآیند برای این سازمان‌ها منجر شده است. در میان سازمان‌هایی که یک فرآیند رسمی برای اجرای استراتژی را ایجاد نکرده‌اند، تنها ۲۷ درصد چنین نتایج عملکرد فوق‌العاده‌ای گزارش شده است. خلاصه یافته‌های این پژوهش در شش سرفصل تجربه مدیریتی که توسط ۸ مجری برتر تأیید شده است، در شکل ۲ نشان داده شده است.

### شکل ۲- بهترین تجارب اجرای استراتژی

عملکرد پائین	عملکرد بالا	آیا یک فرآیند رسمی برای ....
٪۴۳	٪۷۷	۱) توصیف روشی از استراتژی و سنج‌های بنگاه
٪۴۶	٪۷۶	۲) مدیریت تعداد محدودی از ابتکارات استراتژیک کلیدی
٪۳۳	٪۷۵	۳) جلسات رسمی در گزارش‌دهی و مدیریت استراتژی
٪۲۸	٪۷۳	۴) ارتباطات سازمانی بر اساس استراتژی
٪۲۸	٪۶۳	۵) همسویی واحدهای کسب و کار و پشتیبانی با استراتژی
٪۳۶	٪۶۴	۶) پیوند ابتکارات استراتژیک با بودجه سازمان

## ۱. توصیف و سنجش استراتژی

بنیادی‌ترین مانع در اجرای موفق استراتژی، ناتوانی در توصیف استراتژی است. آنچه را نمی‌توانید توصیف کنید، نمی‌توانید مدیریت کنید. درحالی‌که چارچوب‌هایی از قبیل ترازنامه‌ها و صورت‌های مالی در توصیف استراتژی‌های مالی استفاده می‌شوند، چنین طبقه‌بندی برای استراتژی کسب و کار وجود ندارد. در سال‌های اخیر، کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی برای تحقق این نیاز پدیدار شده است. سازمان‌هایی بلعملکرد بالا از چنین فرآیندی استفاده می‌کنند. در شروع این فرآیند، تیم رهبری در توسعه یک دیدگاه مشترک از استراتژی سازمانی به توافق می‌رسند. بدین ترتیب این اولین قدم برای یک توافق عمومی در تیم بر سر این موضوع خواهد بود. استفاده از رویکرد ترسیم نقشه استراتژی باعث تسهیل این فرآیند می‌شود. نهایتاً اهداف استراتژیک یک کارت امتیازی متوازن با سنجش‌هایی که می‌تواند به روشنی روی آن گفتگو و کار شود، تبدیل می‌گردد. بر این اساس، استراتژی به واژه‌های عملیاتی ترجمه می‌شود.

## ۲. مدیریت تعداد محدودی از ابتکارات استراتژیک کلیدی

یک سازمان باید بطور موفقیت‌آمیزی صدها فرآیند را در هر روز با هدف تحقق عملیات سازمان اجرا نماید. این فرآیندها پرداخت حقوق کارکنان، کنترل موجودی و تحویل محصول را شامل می‌شود. در حالی‌که این فرآیندها برای عملیاتی شدن کسب و کار حیاتی هستند، اغلب چنین فرآیندهایی استراتژیک نمی‌باشند. به همین دلیل، آنها مستقیماً قادر به تحقق استراتژی سازمان نیستند. تنها تعداد محدودی از فرآیندهای کلیدی، استراتژیک هستند. اگر یک سازمان بتواند این فرآیندهای کلیدی را شناسایی کرده و توجه ویژه‌ای به آنها نماید، آنگاه یقیناً شانس خود را در اجرای موفق استراتژی افزایش خواهد داد. این فرآیندهای کلیدی (بعضی اوقات ارجاع می‌شود به ابتکارات یا مضامین استراتژیک) مواردی از قبیل نوآوری، حفظ مشتری و تعالی عملیات را شامل می‌شود.

بسیاری از سازمان‌های موفق، سازماندهی تلاش‌های اجرای استراتژی خود را پیرامون فرآیندهای کلیدی شروع نموده‌اند. برای مثال، بانک ملون اروپا «تیم‌های مضمون» را برای چهار فرآیند استراتژیک خود ایجاد نموده است. این تیم‌های مضمون در مدیریت ابتکارات بر مبنای تلاش چندوظیفه‌ای مسئولیت دارند. برای نمونه، مسئولیت‌های نوآوری محصول بایستی در عملیات، توسعه محصول، بازاریابی، فروش و مدیریت کانال‌های توزیع پدیدار گردد. این تیم مضمون مطمئن می‌شود که واحدها پیرامون چنین وظایفی که منبعث از شکست فعالیت‌های ابتکارات استراتژیک است به وظایف خود عمل می‌کنند.

### ۳. برگزاری جلسات رسمی با هدف گزارشدهی و مدیریت استراتژی

استراتژی یک فرضیه است. یعنی بهترین ایده در نقطه‌ای از زمان که می‌گوید چگونه سازمان به اهدافش خواهد رسید. برای مثال، شما ممکن است معتقد باشید که کیفیت بالاتر، رضایت مشتری را افزایش خواهد داد و به همین ترتیب افزایش درآمدها را در پی خواهد داشت اما این فقط یک نظریه است. این نظریه باید با بازخورد از محیط واقعی ارزیابی شود. داشتن یک استراتژی توصیفی روشن نقطه‌ی شروع مهمی است، اما این استراتژی باید بطور پیوسته ارزیابی و به‌روز شود. تجربه ادغام دو بانک، این موضوع را بیشتر روشن می‌کند. فلسفه این ادغام بر افزایش سهم بازار و در نتیجه کاهش هزینه‌های اقتصادی تولید بود. هدف استراتژیک در نظر گرفته شده «حفظ صددرصدی مشتری» بود. در یکی از جلسات ماهانه مرور استراتژی، مشاهده شد که این بانک جدید مشتریانی بسیاری دارد که سودآور نیستند. پس «حفظ صددرصدی مشتری» ایده جالبی نبود. براساس همین بررسی، استراتژی به «حفظ صددرصدی دارایی» تغییر پیدا کرد. این تغییر از این یادگیری منجر شد که جلسات مرور مدیریت فعالانه برگزار شد. جهت‌گیری جدید، ارزش این ادغام را به بیش از ۷۵ میلیون دلار افزایش داد.

### ۴. گفتگوی استراتژی در تمامی سطوح

نتایج یک پژوهش جدید نشان می‌دهد که «۶۳ درصد از سازمان‌ها، انرژی مضاعفی در نیاز کارکنان برای درک و حفظ استراتژی بنگاه می‌گذارند». چرا؟ به دلیل این‌که استراتژی در سطح بالای سازمان توسعه داده می‌شود، اما در سطوح پایینی سازمان اجرایی می‌شود. کارکنانی از قبیل اپراتورهای مرکز ارتباط با مشتری، مدیران ارتباطی یا رانندگان لیفتراک تحویل متمرکز در عملیات هستند. آنها باید بر اساس مجموعه‌ای از روش‌های روزمره تصمیم‌گیری کنند که بر اولویت‌های استراتژی تأثیر می‌گذارند. اگر آنها درکی از استراتژی نداشته باشند نمی‌توانند آن را اجرایی کنند. بخش بازاریابی شرکت نفتی موبیل آمریکا در سطح حداقل سودآوری نسبت به همقطاران رقیب خود بود. نظرسنجی از کارکنان این شرکت نشان داد که تنها ۲۰ درصد کارکنان درکی از استراتژی پیدا کردند. استراتژی جدیدی تعریف شد، و آن با یک برنامه جامع ارتباطات به کارکنان منتقل گردید. در عرض ۲ سال، سودآوری شرکت موبیل از کمترین به اولین در صنعت خود حرکت کرده بود. نظرسنجی دوباره از کارکنان نشان داد که ۹۰ درصد کارکنان اکنون درکی از استراتژی جدید پیدا نموده‌اند.

ارتباطات مؤثر اتفاقی یکباره نیست. برنامه مستمری است که بطور مرتب سازمان را در اولویت‌گذاری و پیشرفت استراتژی یاری می‌دهد. خبرنگارها و بروشورها راهی برای ارتباطات بیشتر فراهم می‌کند. بعضی از سازمان‌ها، دوره

آشنایی با استراتژی در برنامه‌های رسمی آموزش ایجاد می‌کنند. در عین حال، قوی‌ترین برنامه ارتباطی مستقیماً توسط رهبران سازمان فراهم می‌گردد: گفتگو در حال قدم زدن. چنین رویکردهایی علاوه بر جلسات فصلی در سالن عمومی، سیاست درهای باز و نامه‌های الکترونیکی پرسش و پاسخ، به مدیران این فرصت را می‌دهد تا مستقیماً و در پائین‌ترین سطوح با کارکنان در جهت اطمینان از اینکه استراتژی شغل روزمره آنان شده است، ارتباط برقرار کنند.

### ۵. همسویی واحدهای کسب و کار و پشتیبانی با استراتژی

اجرای استراتژی نیازمند هماهنگی و یکپارچگی هر یک از واحدهای سازمانی است. آموزش‌های نیروی انسانی و برنامه‌های توسعه کارکنان باید براساس اولویت‌های استراتژیک تدوین شود. توسعه فناوری اطلاعات نیز باید براساس همین اولویت‌ها صورت گیرد و به همین ترتیب باید در بقیه واحدهای سازمانی از قبیل مالی، بازاریابی، فروش، مهندسی، خدمات مشتری و غیره متمرکز گردد. متأسفانه اغلب سازمان‌ها قادر به مدیریت فرآیندهای چندوظیفه‌ای نیستند. آنها از واحدهای وظیفه‌ای ساخته شده‌اند که در برابر یکپارچگی سازمانی مقاومت می‌کنند. مسئله اینجا فرمانبری یا نافرمانی نیست. بلکه انعکاس این حقیقت است که واحدهای پشتیبانی نمی‌دانند که استراتژی کسب و کار چیست. بهمین دلیل، آنها در مرزهای واحدهای خود بصورت انفرادی به بهینه‌سازی می‌پردازند.

توسیم نقشه استراتژی و تدوین کارت امتیازی متوازن به حذف این مانع کمک می‌کند. با دیدگاه مشترک‌ی از استراتژی، واحدهای پشتیبانی قادر به تمرکز بر ابتکارات خود براساس اولویت‌های استراتژیک می‌باشند. واحد یادگیری IBM، بخشی که مسئولیت توسعه و آموزش بنگاه IBM را بعهده دارد، نقشه‌های استراتژی را برای هر یک از مشتریان داخلی خود (واحدهای کسب و کار) توسعه داد. آرایش مجدد برنامه‌های یادگیری بعدی، سالانه بیش از ۲۰۰ میلیون دلار هزینه را کاهش داد. بطور مشابه، باشگاه تفریحات ماریوت، به صرفه‌جویی ۷۵ میلیون دلار با بهبود در همسویی توسعه املاک واقعی خود در واحدهای عملیات و بازاریابی نائل شد. این منافع نشان می‌دهد که این دست‌آوردها به هر سازمانی که بتواند فرآیندی نظام‌مند برای دستیابی به هم‌افزایی از طریق یک همسویی استراتژیک بهتر ایجاد کند، تعلق خواهد گشت.

### ۶. پیوند ابتکارات استراتژیک با بودجه

برترین تجربه در این حوزه طبق پژوهش‌های انجام گرفته، بنظر می‌رسد که متفاوت خواهد بود. البته هنوز ۶۰ درصد از سازمان‌ها این پیوند را برقرار نکرده‌اند. اما مطالعات اخیر ما نشان می‌دهد ۶۴ درصد از شرکت‌های با عملکرد بالا این پیوند را ایجاد نموده‌اند.

این مانع توسط ناهماهنگی ساختاری فرآیند برنامه ریزی و بودجه ریزی ایجاد می‌شود. استراتژی به آرزوها و برنامه‌های بلندمدت می‌پردازد، در حالی که بودجه‌ها با موضوعات عملیاتی و کوتاه مدت دست و پنجه نرم می‌کند. استراتژی به سببی از ابتکارات چندوظیفه‌ای می‌پردازد، در حالی که ساختار بودجه‌ها براساس واحده ای وظیفه‌ای شکل می‌گیرد. این فرآیندها توسط واحدهای مختلف مدیریت می‌شوند (یعنی برنامه‌ریزی استراتژی در مقابل مالی / کنترل). اکنون این فرآیندها باید همگام شوند.

ما ظهور رویکردهای جدید و خلاق را در دستیابی به این یکپارچگی دیده ایم. الکتک، یک شرکت تولیدی تکمیلی محصول، قلعه ای بنام بودجه ریزی استراتژیک (STRATEX) را در تمایز مخارج مشخصی از بودجه عملیاتی (OPEX) و بودجه سرمایه‌ای (CAPEX) توسعه داده است. بودجه‌های استراتژیک از سایر بودجه‌ها جدا می‌شوند و از طریق یک فرآیند جداگانه مدیریت می‌گردند. مشابه همین، شرکت ریکو، یک بودجه ویژه بنام بودجه مدیریت در تفکیک و مدیریت بودجه‌های استراتژیک خود بطور متفاوت ایجاد می‌کند. ما اعتقاد داریم یکی از فرآیندهای کلیدی در تأمین بودجه، اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی، ایجاد یک فرآیند جداگانه است تا بودجه‌های استراتژیک را از سیستم مورد استفاده مدیریت بودجه‌های روزمره خارج نماید.

### خلاصه

بررسی این بهترین تجارب مدیریت، تصویری از شش اصل را فراهم می‌کند که یک تمایز را ایجاد کرده است. بنابراین، آنها به تنهایی کارساز نیستند - اجرای تنها سه یا چهار اصل، نتایج مطلوبی را ایجاد نخواهد کرد؛ چرا که همه شش اصل، گام‌های اساسی در یک فرآیند مدیریت یکپارچه و حلقوی هستند. همانطوری که در شکل ۳ می‌بینید، ما سازمان‌های موفق را مشاهده کرده‌ایم که رویکرد جدیدی را در مدیریت خلق کرده‌اند - رویکردی که قبلاً ایجاد نشده بود. این فرآیند رسمی مدیریت استراتژی، بنیانی است برای سازمان‌هایی که ۹۰ درصد احتمال شکست را تجربه کرده‌اند. اعتقاد داریم که این پیشنهادها نقشه راهی برای همه سازمان‌ها در ایجاد فرآیند مدیریت استراتژی بعنوان یک قابلیت محوری در خلق یک مزیت رقابتی، و دستیابی به منافع چشمگیر برای ذینفعانش خواهد بود.

شکل ۳ - مدیریت استراتژی - یک فرآیند حلقوی و یکپارچه

