

جاری سازی

استراتژی

مبیت شکر بلوکی

راهنمای گام به گام پیاده سازی استراتژی



فهرست

۷	سخن ناشر
۹	پیشگفتار

فصل اول

۱۹	اهمیت و جایگاه جاری سازی استراتژی
۲۱	گشایش
۲۲	جراحی 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	انزدهی تبدیل استراتژی به اقدامات عملی
۴۶	انزدهی مدیریت پورتفولیو و مدیریت پروژه
۵۱	تئور اندیشه نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن
۵۵	کارت امتیازی متوازن (کام) چیست؟
۵۹	چرا به کام، متوازن می گویند؟
۶۰	محصول تشکیل دهنده کام
۶۳	استفاده های مختلف از کام
۶۴	مزایای استقرار و به کارگیری کام در سازمان چیست؟
۶۶	یادآوری پایانی

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

فصل دوازدهم

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

فصل سیزدهم

۳۳۱	جاری سازی استراتژی در پنج دقیقه
۳۳۳	گشایش
۳۳۶	سه سؤال 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 متامدل دیاموند؛ نگاهی فراگیر به مدیریت استراتژیک
۳۵۳	گشایش
۳۵۵	جایگاه مدل متا در متامدل دیاموند
۳۵۹	فهرست پیوست های الکترونیک کتاب

۲۱۳	چگونگی بازطراحی استراتژیک ساختار
۲۱۶	یادآوری پایانی

فصل دهم

۲۱۹	همسوسازی سیستم ها و استراتژی
۲۲۱	گشایش
۲۲۲	سیستم های سازمانی چیست؟
۲۲۶	سیستم ها چگونه بر جاری سازی استراتژی تأثیر می گذارند؟
۲۲۸	همسوسازی سیستم های سازمانی با استراتژی
۲۳۳	اصول کلیدی همسوسازی سیستم ها با استراتژی
۲۳۵	یادآوری پایانی

فصل یازدهم

۲۳۷	مدل متا: مسیر تحقق تصمیمات استراتژیک
۲۳۹	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 محرک های اصلی جاری سازی استراتژی
۲۵۱	گام ۳: ایجاد حس ضرورت و فوریت تغییر
۲۵۲	گام ۴: تیم سازی (تشکیل هسته محوری راهبری تحول)
۲۵۳	گام ۵: شبکه سازی (ایجاد شبکه حامیان و همراهان تحول)
۲۵۵	گام ۶: ترسیم نقشه موفقیت یا استراتژی
۲۵۶	گام ۷: تبدیل استراتژی به اهداف، پروژه ها و اقدامات راهبردی
۲۵۸	گام ۸: تصویرسازی مشترک از آینده
۲۵۸	گام ۹: تدوین پروژه های سازمانی برای اجراپذیری استراتژی
۲۶۲	گام ۱۰: تشکیل پورتفولیوی راهبردی سازمان (تدوین برنامه و بودجه استراتژیک)
۲۶۸	گام ۱۱: ایجاد موفقیت های سریع
۲۶۹	گام ۱۲: توانمندسازی و هموارسازی مسیر تحول

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 مناسب ترین قیمت برای تبدیل شدن به تحسین برانگیزترین شرکت ایرانی. این جمله چشم انداز گروه صنعتی گلرنگ است. شرکتی که در حوزه های مختلفی از جمله بهداشتی، صنایع غذایی و دارویی، خدمات آموزشی، صنایع سلولزی، چاپ و بسته بندی، خدمات بیمه و فرهنگی و هنری فعال است. تاکنون برندهایی مانند گلرنگ، اوه، سافتلن، هوم پلاس، اویلا، فامیلا، مریت، زنکس، بینگو و اکتیورا وارد بازار کرده است. اما آیا این جمله کوتاه برای دستیابی به موفقیت استراتژیک کفایت می کند؟ حتی اگر این با اهدافی مانند موارد زیر تکمیل شده باشد:

- توسعه کسب و کارهای تجاری به ۲۰ کسب و کار 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 شعب به ۳۴۴ شعبه تا سال ۱۴۰۱
- توسعه تعدادی برند با ارزش بیش از ده میلیون دلار
- افزایش تعدادی فروش گروه به بیش از ۷۰ برند با ارزش فروش بیش از صد 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 و کار هیچ گزارشی یافت نشده است که نشان دهد **برندهای** روی کاغذ یک شرکت را متحول کرده باشند. برای آنکه نیات استراتژیک

(چشم انداز، استراتژی ها و اهداف استراتژیک، تصمیمات استراتژیک) تبدیل به نتایج استراتژیک شود، راهی بس طولانی و پیچیده پیش روی این سازمان و همه سازمان های جسور وجود دارد. راهی که شرکت های موفق آن را پیموده اند و شرکت های ناموفق یا گمراه شده اند یا در راه گم شده اند. به عنوان نمونه، سونی در سال ۱۹۵۰ چشم اندازی این چنین داشت:

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

این چشم انداز در شرایطی گفته شده که ژاپن مظهر کالاهای بی کیفیت بود و سونی هیچ جایگاهی در اقتصاد جهانی نداشت. ناگفته پیداست که سونی توانست چشم انداز خود را محقق کند. به راستی چه تفاوتی بین سازمان های موفق و کامیاب و سازمان های ناکام وجود دارد؟

جراحی 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 می نگریم همواره و همیشه و به کرات شاهد ناکامی در رسیدن به آرزوها و عملی نشدن وعده ها، و شکست در تبدیل ذهنیت به عینیت هستیم. چه بسیار استراتژی هایی که هیچگاه پیاده نشده و یا در رویارویی با موانع تحقق پیدا نکرده اند. اصولاً چالش های اساسی مدیریت استراتژیک بیش از مرحله تدوین استراتژی، در اجرای استراتژی ها نهفته است.

مونیتور گروپ، در یک مطالعه تحقیقاتی در سطح جهان به بررسی اولویت های اصلی مدیران ارشد پرداخت. اجرای استراتژی با یک اختلاف قابل توجه رتبه یک را به خود اختصاص داد (کاپلان و نورتین، ۲۰۰۸، ص ۳).

مؤسسه معتبر «ارنست اند یانگ» در سال های گذشته تحقیق و بررسی خود را در مورد معیارهای سنجش مدیریت از منظر سهام داران و سرمایه گذاران انجام

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

بررسی ها و پیمایش های فراوان در طی دو دهه گذشته نشان می دهند که ۶۰ الی ۸۰ درصد از شرکت ها به اهداف استراتژیک خود دست پیدا نمی کنند. در حالی که مطالعات نشان می دهد که بیش از ۷۰ درصد علت شکست استراتژی ها در مرحله جاری سازی آنها نهفته است. مشکل واقعی استراتژی بد نیست بلکه مشکل، جاری سازی بد است. در اکتبر ۲۰۰۷، تونی هیوارد مدیر ارشد اجرایی وقت بریتیش پترولیوم با صراحت عنوان کرد: مسئله ما تدوین استراتژی نیست، بلکه جاری سازی آن است (کاپلان و نورتین، ۲۰۰۸، ص ۳).

در صورت عدم جاری سازی استراتژی ها، برنامه ریزی 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 مراتب مهم تر از کیفیت خود استراتژی است. به عبارتی ما با دو مشکل همزاد روبه رو هستیم:

- اندیشه بدون عمل
- عمل بدون اندیشه

در حالی که استراتژی های ارزشمندی بر روی کاغذ باقی مانده اند (مشکل اول)، تصمیمات و برنامه های اجرایی بدون توجه به استراتژی ها به اجرا گذاشته می شود (مشکل دوم).^۲ شاید به همین خاطر باشد که بسیاری از متفکرین انگشت خود را سمت جاری سازی استراتژی نشانه رفته اند:

1. Measures that Matter

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