



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جاری سازی

استراتژی

مجمعه شرکتی

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 همه 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 جاری سازی استراتژی است که در این کتاب سعی شده است با ارائه مدلی جامع، این راه برای سازمان‌ها هموار شود.

انتشارات آریانا قلم در ادامه کتاب‌هایی که در حوزه استراتژی و عملکرد منتشر کرده است، چاپ نخست این کتاب را در اواخر سال 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 لشکر بلوکی 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 لشکر بلوکی، ایشان تصمیم گرفتند تا برای پیوستگی مطالب هر سه کتاب و بهره‌مندی خوانندگان اصلاحاتی در نسخه حاضر - ویراست پنجم - کتاب جاری سازی استراتژی انجام دهند: مطالبی را به کتاب اضافه کنند و مطالبی را هم که جایگاهشان در کتاب‌های دیگر بود حذف کنند. در ادامه همین روند قطع و طراحی کتاب هم دست‌خوش تغییر شد و متناسب با دو کتاب دیگر آماده‌سازی و منتشر شد.

انتشارات آریانا قلم حرکت روبه جلو و ارزشمند کارشناسان و صاحب نظران ایرانی را در پیاده سازی و مستندسازی 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 رشته شاهد تولید محتواهای ارزشمندی در این حوزه باشیم.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

## پیشگفتار

نکته اول اینکه: امان از استراتژی! تا زمانی که یک استراتژی خوب نداریم، در جست و جوی آن هستیم و زمانی که یک استراتژی خوب متولد می شود، در دسر جدید آغاز می شود؛ جاری سازی استراتژی! در کتاب هنررقصیدن با استراتژی (مدل موعود) توضیح داده شد که استراتژی ها از چهار چشمه مختلف می جوشند؛ دیدگاه راهبردی، کاوشگری و کنشگری راهبردی، تحلیلگری راهبردی و تصمیم گیری راهبردی بهنگام. در آنجا تشریح شد که این چهار چشمه باید به هم متصل شوند و تبدیل شوند به رودخانه ای 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 چشمه 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.

پاسخ گویی به نیاز شماره 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 هنررقصیدن با استراتژی تشریح شده است.

پاسخ به نیاز شماره 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، متا 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 آخرین کتاب نگاه کنید).

نکته سوم اینکه: کتاب‌ها و منابع موجود در زمینه جاری سازی استراتژی متنوع‌اند و به خاطر حرفه و تحصیلاتم 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 نوشته 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/مطلب هفت بار تکرار شود. به جای اینکه چندین کتاب بخوانید، یک کتاب را چندین بار بخوانید.

نکته پنجم اینکه: این کتاب کامل نیست می تواند با مشارکت شما پربارتر، غنی تر و کم عیب تر باشد. نقد و نظرتان را دریغ نکنید. می توانید از طریق سایت شخصی به من دسترسی داشته باشید.

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

- خانواده ام (پدرم که وجودش امیدآفرین و گرمابخش، مادرم که صبور و مهربانگیز و همسر من که هم نفس است و همراه)؛
  - استادانم که از آنان آموختم؛
  - شاگردانم در دانشگاه های صنعتی شریف، امیرکبیر، و تهران (که از سؤالاتشان آموختم)؛
  - همکارانم (که ایده های مرا در عرصه عمل نقد کردند)؛
  - کارفرمایانم (که زمینه عملیاتی سازی ایده ها و آموزه های این کتاب را به من دادند)؛
  - صاحبان قلم و اندیشه ای که از اندیشه و آثار آنان استفاده کردم (اما در منابع و مراجع آنان را از قلم انداخته ام امیدوارم که بر من ببخشایند)؛
  - دکتر طیب نیا، دکتر کرباسیان، دکتر دژپسند و وزرای محترم امور اقتصادی و دارایی که فرصت کار بست این مفاهیم را در عرصه 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 بهره مندی از همه این عزیزان، لطف پروردگار است و بس!



## فهرست

۷	سخن ناشر
۹	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 مرحله ای برای مدیریت تحولات استراتژیک
۱۱۵	هشت اشتباه متداول سازمان ها
۱۲۴	یادآوری پایانی

### فصل ششم

۱۲۷	از شرایط اضطرار تا چشم انداز 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
- ۱۵۷ گشایش
- ۱۵۹ گام پنجم: توانمندسازی و هموارسازی مسیر تحول استراتژیک
- ۱۶۱ گونه شناسی موانع پیش روی مسیر تحول
- ۱۶۲ گام ششم: ایجاد دستاوردهای سریع
- ۱۶۴ کلیدهای موفقیت در گام ایجاد دستاوردهای سریع و ملموس
- ۱۶۵ گام هفتم: ایجاد تغییرات پیاپی و گسترش وسعت تغییرات
- ۱۶۷ کلیدهای موفقیت در گام ایجاد تغییرات پیاپی
- ۱۶۸ گام هشتم: تثبیت و پایدارسازی تحولات استراتژیک
- ۱۷۴ کلیدهای موفقیت در تثبیت تحولات استراتژیک
- ۱۷۵ یادآوری پایانی
- ۱۸۲

### فصل هشتم

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

### فصل نهم

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

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

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



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 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، هومپلاس، اوپلا، فامیلا، مریت، رنکس، 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 واژه های 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؟

### 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 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 نورتن، 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 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»<sup>۱</sup> 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 الی ۸۰ درصد از شرکت‌ها به اهداف استراتژیک خود دست پیدا نمی‌کنند. درحالی‌که مطالعات نشان می‌دهد که بیش از ۷۰ درصد علت شکست استراتژی‌ها 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 نورتن، ۲۰۰۸، ص ۳). در صورت عدم جاری سازی 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 مراتب مهم‌تر از کیفیت خود استراتژی است. به عبارتی ما با دو مشکل همزاد روبه‌رو هستیم:

• اندیشه بدون عمل

• عمل بدون اندیشه

درحالی‌که استراتژی‌های ارزشمندی بر روی کاغذ باقی مانده‌اند (مشکل اول)، تصمیمات و برنامه‌های اجرایی بدون توجه به استراتژی‌ها به اجرا گذاشته می‌شود (مشکل دوم).<sup>۲</sup> شاید به همین خاطر باشد که بسیاری از متفکرین انگشت خود را به سمت جاری سازی استراتژی نشانه رفته‌اند:

---

#### 1. Measures that Matter

۲. 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 انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان کلیدی است.

- به عقیده جویس اجرا هسته اصلی موفقیت کسب و کار است (جویس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، ص ۶۹).
- اجرا، شایستگی محوری سازمانی<sup>۲</sup> است (فاولی و فلمینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵).
- اجرای کارآمد یک استراتژی متوسط (نه چندان فوق العاده) همواره بر اجرای میان مایه یک استراتژی فوق العاده برتری دارد (استرلینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳، ص ۲۷).
- بیشتر شرکت ها باید از جست و جوی استراتژی های عالی<sup>۵</sup> به سمت توسعه قابلیت های عالی اجرای استراتژی حرکت کنند. (ایگلهاف<sup>۶</sup>، ۱۹۹۳، ص ۴۹).

### نقش جاری سازی استراتژی در موفقیت استراتژیک

موفقیت استراتژیک در صورتی محقق خواهد شد که استراتژی های 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 چوپ به ورقه های کاغذ در جنوب غربی فنلاند تأسیس شد. محصولات کاغذی، دوچرخه و لاستیک خودرو، کفش، بخشی از محصولات اصلی شرکت بود: فعالیت هایی که در صورت نبود آینده نگری در آن شرکت، باید همچنان به آن مشغول می بود و همچنان به صورت شرکت درجه دوی بی نام و نشانی ادامه فعالیت می داد. اما شرکت تصمیم گرفت که وارد حوزه ای شود که آینده درخشان و پرمفعتی را می توانستند 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 بر روی نقاط کلیدی مخابرات سیمی و بی سیم تمرکز کرد و بزرگترین سازنده تلفن همراه در جهان شد و در سال ۲۰۰۷، حدود ۴۰٪ از بازار موبایل را در اختیار گرفت. همچنین این شرکت لوازم و تجهیزات مخابراتی را نیز تولید می کند.

زمینه ورود شرکت با تشکیل بخش الکترونیک در قسمت کابل ها در سال ۱۹۶۰ ایجاد شد. در سال ۱۹۶۷ این بخش به قسمت جداگانه ای تبدیل شد و شروع به تولید لوازم مخابرات کرد. در سال ۱۹۷۰، شرکت با ساختن Nokia DX۲۰۰ که سوئیچ دیجیتال تلفن بود، بیشتر در زمینه مخابرات درگیر شد.

یک شرکت تولید کاغذ و چکمه های 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 سال های متوالی
- فروش ۲۵۰ میلیون دستگاه در سال (۴/۳۶ میلیارد دلار)
- جایگاه در فورچون پانصد: رتبه ۱۳۰

نام این شرکت نوکیاست، نامی که می توانست در صنعت چرم و چوب مدفون و یا حداقل مجهول مانده باشد. آیا موفقیت این شرکت فقط در تشخیص مناسب فرصت های آتی بوده است؟ حقیقتاً نه! تشخیص فرصت ها و منافع بالقوه یک بخش از موفقیت است اما توان بازتخصیص جدی منابع محدود سازمان به فرصت های 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 مدیون امری متفاوت از تصمیم گیری و برنامه ریزی استراتژیک است که جاری سازی استراتژی خوانده می شود.

دقت کنیم که ترکیبی از استراتژی های درست و جاری سازی درست استراتژی های درست می تواند یک شرکت را در بلندمدت سودآور و پایدار سازد. همین نوکیا که توانسته بود بر بلندای قله های موفقیت در عرصه کسب و کار

تکیه بزند، در عرصه رقابت به خاطر استراتژی نادرست بازی را به سامسونگ و اپل واگذار کرد. پس فرمول موفقیت می تواند این گونه نوشته شود:  
استراتژی هوشمندانه + اجرای قدرتمندانه = موفقیت پایدار  
اما مهم ترین 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 می شود، در اجرای استراتژی بر کارایی تأکید می شود.
- تفاوت دوم: اصولاً تدوین استراتژی فرایندی ذهنی است، ولی اجرای استراتژی فرایندی عملیاتی است.
- تفاوت سوم: تدوین مستلزم داشتن مهارت های تشخیصی، تحلیلی و ترکیبی است در حالی که اجرای استراتژی بیشتر مستلزم داشتن مهارت های تعاملی و تخصیصی، پیگیری و سازمان دهی است.
- تفاوت چهارم: تدوین استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده ای انگشت شمار است در حالی که اجرای استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده زیادی از افراد است.
- تفاوت پنجم: تدوین استراتژی بین شش ماه تا یک سال به طول می انجامد در حالی که جاری سازی استراتژی دوره ای یک ساله تا پنج ساله دارد.

### ••••• تمرین کوچک

•••••  
مدیران و رهبران سازمان باید دارای فضیلت های متعدد رفتاری باشند از جمله شجاعت. فکر می کنید فضیلت شجاعت کدام یک از مهارت های چهارگانه فوق الذکر بیشتر کاربرد دارد؟ چرا؟  
•••••

## چهار مهارت بنیادین جاری سازی استراتژی

پیش تر گفته شد که ماهیت جاری سازی استراتژی متفاوت از برنامه ریزی استراتژیک است. که این تفاوت ماهیت به تفاوت مهارت می انجامد. به دیگر سخن مهارت های لازم برای موفقیت در جاری سازی استراتژی متفاوت از برنامه ریزی استراتژیک است. در ادامه مهارت های جاری سازی معرفی شده و توضیح داده می شوند.

- مهارت تعامل<sup>۱</sup> که شامل درک حالات روانی همکاران و ذی نفعان از جمله ترس، تشویش، ابهام، ناامیدی و... و گفت وگو برای یافتن بهترین روش برای جاری سازی استراتژی است.
- مهارت تخصیص<sup>۲</sup> که شامل توانایی تهیه و تدارک منابع ضروری برای اجرای استراتژی است. مجریان موفق استراتژی ها دارای استعداد زیادی در برنامه ریزی امور، بودجه بندی مالی، زمانی و تخصیص سایر منابع اساسی هستند.
- مهارت پایش<sup>۳</sup> 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 استراتژی ها در صورتی موفق می شوند که سیستم های بازخورد اطلاعاتی به وجود آورند و پیوسته از وضعیت اجرای استراتژی ها گزارش بگیرند.
- مهارت سازمان دهی<sup>۴</sup> که شامل توانایی ایجاد یک شبکه از افراد در سرتاسر سازمان است که می توانند 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 می کنند تا افرادی را درگیرند که بتوانند از عهده انواع خاصی از مشکلات قابل پیش بینی برآیند.

### سه دیدگاه اصلی در مورد جاری سازی استراتژی

در مورد جاری سازی می توان دیدگاه های محققان مختلف را به سه قسمت تقسیم کرد.

برخی معتقدند برای جاری سازی باید استراتژی را به برنامه های اجرایی، پروژه ها و معیارهای کلیدی ترجمه کرد. ایشان معتقدند که علل اجرا نشدن استراتژی ها بیشتر ریشه در اجرایی نشدن استراتژی ها دارد. از این منظر اعتقاد بر این است که بین لایه استراتژیک و لایه عملیاتی سازمان ها شکافی عمیق وجود دارد. (مشکل اجرایی نشدن استراتژی ها). بر اثر این شکاف اقدامات عملی و تصمیم گیری های روزمره از جهت گیری استراتژیک سازمان جدا شده و در مسیر متفاوت و بعضاً متضاد جریان می یابد. استراتژی برای آنکه اجرا شود باید به اقدامات قابل پیگیری و اهداف قابل اندازه گیری شکسته شود.

پیشنهاد مشخص این گروه این است که برای موفقیت در پیاده سازی استراتژی باید لایه استراتژیک با لایه اجرایی سازمان پیوند بخورد. آنها برای این منظور فرایندی را پیشنهاد می کنند 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، سیستم ها، فرایندها و ذی نفعان سازمان آیا اجازه اجرای چنین استراتژی ای را می دهند؟ به عبارت دیگر استراتژی را یک دانه (بذر) و یا نهال نوپا در نظر بگیرید. این نهال وقتی می تواند به ثمر بنشیند که در خاک و شرایط آب و هوایی مناسب قرار گیرد. به عبارت ساده تر، باید بستر اجرای استراتژی فراهم باشد. ادعای این بخش از محققین را می توان تحت عنوان اجراپذیر بودن استراتژی نام گذاری کرد. ساختار، فرهنگ و ذی نفعان می توانند تسهیل گر استراتژی