

هفت پرسش استراتژیک

رویکردی ساده برای اجرای بهتر استراتژی
رابرت سایمونز — مسعود سلطانی — انتشارات آریانا قلم



تحقیق فراگیری که گروه پژوهشی صنعتی آریانا از ابزارهای پرکاربرد مدیریت انجام داد، بیانگر آن بود که از منظر بسیاری از سازمان‌های بزرگ و متوسط ایرانی برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از مفیدترین ابزارهای مدیریتی است. در حال حاضر بسیاری از این سازمان‌ها نه تنها هر ساله اقدام به برنامه‌ریزی استراتژیک می‌نمایند بلکه در ساختار خود با شکل‌دهی دفتر استراتژی، واحدی تخصصی، مسئولیت رسمی این موضوع را به همراه کنترل استراتژیک به عهده می‌گیرند. برخی از آنها فرایند یکپارچه برنامه‌ریزی، جاری‌سازی، اجرا و کنترل را در این واحد طراحی و پیاده‌سازی نموده‌اند.

با همه این‌ها، همچنان بسیاری از سازمان‌ها از کیفیت پروژه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک خود رضایت کامل ندارند. دلایل متعددی برای بروز این وضعیت وجود دارد

■ برخی از مدیران برنامه‌ریزی استراتژیک را نه به عنوان جزیی از وظایف اصلی خود بلکه، به عنوان یکی از کارهای سازمان که قابل تفویض و برون‌سپاری کامل است، می‌دانند.

■ برخی مواقع مشاوران مدیریت نقش خود را فراموش کرده و در پروژه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک تلاش می‌کنند به جای مدیران عمل کنند گمان آنها این است که می‌توانند بهتر از مدیران سازمان استراتژی آنها را خلق کنند.

■ هنوز هم باور رایج در بسیاری از سازمان‌ها این است که آنها باید از مشاورانی استفاده نمایند که قادر باشند با حداقل تعامل با سازمان و با اتکاء به دانش و ادبیات مدیریت، استراتژی آنها را تدوین و پیاده‌سازی نمایند. شاید آنها خود را باور ندارند یا آنکه گمان می‌کنند کسانی به نام مشاور می‌توانند برای آنها راه‌حل‌های جادویی بیاورند. بسیار دیده‌ایم که در پروژه‌های موفق‌تری که به درستی مدیران در معرض سوال، اندیشیدن و تفکر درباره استراتژی قرار گرفته‌اند در پایان با تعجب ابراز می‌کنند که ما خودمان همه استراتژی‌ها را طرح و انتخاب کردیم. این بدیهی‌ترین موضوعی است که باید عمیقاً درک شود. هیچ‌کس خارج از فضای کسب و کار ما، به اندازه ما، از آن شناخت ندارد پس چگونه می‌تواند بهتر از ما راه‌حل استراتژیک بدهد.

طبیعی است بدون تغییر این باورها نمی‌توانیم امید چندانی به موفقیت فرایند مدیریت استراتژیک چه در مرحله تدوین و چه در مراحل پیاده‌سازی و کنترل داشته باشیم. کتاب سایمونز اثری ارزشمند برای تغییر این باورها است. او در این کتاب به خوبی مدیران و مشاوران و باورهای آن‌ها را به چالش می‌کشد و ایده‌های راه‌گشا به آنها پیشنهاد می‌دهد.

در پایان بر خود لازم می‌دانم از جناب آقای مسعود سلطانی که سال‌ها در موسسه مشاوره مدیریت آریانا سعی در پیاده‌سازی این نگاه داشته‌اند به خاطر قبول ترجمه این کتاب تشکر نمایم و همچنین جناب آقای بابک وطن‌دوست که روانی این کتاب مرهون زحمات ایشان می‌باشد.

سمیه محمدی

مدیر انتشارات آریانا قلم

بسیاری از سازمان‌ها هم‌زمان با دو مسئله‌ی متناقض درگیر هستند. از سویی از پیچیدگی‌های زبانی و نظری در حوزه‌ی مدیریت گریزانند و می‌خواهند به راه‌حلی عملی دست بیابند که حلال مشکلات آن‌ها باشد. از سوی دیگر نیز، همواره در پی علمی بودن و پشتوانه‌های نظری این دیدگاه‌ها هستند. در تجربه‌های متعددی که در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک داشته‌ام، به این مهم دست یافته‌ام که تنها راه برون‌رفت از این تناقض، داشتن نظریه‌های ساده و درگیر شدن سازمان در پاسخ به پرسش‌هایی کلیدی است که در مسیر برنامه‌ریزی استراتژیک طرح می‌شوند.

وقتی ترجمه‌ی این کتاب را آغاز کردم، بسیار خوشحال شدم که متخصص استراتژی دانشگاه هاروارد که عمرش را صرف نظریه‌پردازی و تدریس علم مدیریت و به ویژه استراتژی و مدیریت عملکرد نموده است، پرداختن به ابزارهای تدوین استراتژی را مفید نمی‌داند و چاره‌ی داشتن استراتژی پویا را پاسخ به پرسش‌های کلیدی می‌داند. این کتاب نشان می‌دهد که رویکرد بسیاری از سازمان‌ها به استراتژی نیازمند بازنگری اساسی است؛ رویکردی که با شناخت چندین ابزار و نگاه به استراتژی، در متولیان برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌ها ریشه دوانده است و باعث شده است که آنان به دنبال آخرین متدها و

ابزارهایی باشند که در دنیای مدیریت توسعه یافته است. حال آن که موضوع اصلی، این ابزارها نیست بلکه در پاسخ به پرسش‌هایی است که سازمان به طور معمول از پاسخ صریح به آن‌ها طفره می‌رود. رابرت سایمونز بر اساس تجربه‌ی خود به این نتیجه رسیده است که استراتژی با پاسخ گفتن به هفت پرسش استراتژیک شکل می‌گیرد. در پاسخ به این پرسش‌ها باید صریح بود و از پاسخ‌های دوپهلو پرهیز کرد. کتاب زبان ساده‌ای دارد و ممکن است در نظر برخی گفته‌های نویسنده، بدیهی دانسته شود. اما همین بدیهیات است که مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها نیست و خود را با ابزارهای پیچیده‌ی تدوین استراتژی سرگرم کرده‌اند. وقت خواندن کتاب باید تمام پیش‌فرض‌های خود را درباره‌ی استراتژی کنار بگذارید و ذهنی باز داشته باشید. تعصب نسبت به روش خاصی از استراتژی، فرصت بهره‌گیری از این کتاب را از خواننده می‌گیرد.

اگر مدیری هستیم که کارمان را با روش مشخص و از پیش تعیین‌شده‌ای پی می‌گیریم و یا مشاورى که روش‌مندی ابزارها به ما در پیشبرد پروژه‌های استراتژی کمک می‌کند، پذیرش رویکرد سایمونز در این کتاب برایمان دشوار جلوه خواهد کرد. علت این امر را باید در «ابزارزدگی» سازمان‌ها و مشاوران مدیریت جستجو کرد. ابزارها ما را از رنج تفکر و مهم‌تر از آن «تصمیم‌های سخت» خلاص می‌کنند. این ابزارها به ما می‌گویند چه اطلاعاتی جمع کنیم، چگونه آن‌ها را جمع‌بندی کنیم و بر اساس آن‌ها چه تصمیمی گرفته شود. ابزارها برای مشاوران مدیریت هم سودمند است، مراحل اجرایی کار آن‌ها را روشن می‌کند و انجام هر مرحله از کار را طبق رویه‌ای از پیش تعیین‌شده در زمان مقرر ممکن می‌سازد. اما اگر شیوه‌ی سایمونز را پیش بگیریم ناگزیر از تصمیم‌های سخت و از مسیرهای نامشخص خواهیم شد.

همین امر باعث شده است که بسیاری از برنامه‌های استراتژیک مطابق الگوی ابزارها پیش بروند تا پاسخ به پرسش‌های استراتژیک. مسایلی که در بالا عنوان شد، همگی از اهمیت این کتاب در تغییر رویکردمان نسبت به استراتژی و شیوه پیشبرد آن در سازمان‌ها خبر می‌دهد. من از خواندن این کتاب بسیار آموختم و خواندنش را به تمام مدیران سازمان‌ها و مشاوران مدیریت توصیه می‌کنم. با خواندن این کتاب درک روشن‌تری از ابزارها تدوین استراتژی پیدا می‌کنیم و آن‌ها را در مسیری درست به کار خواهیم گرفت تا در نهایت به ما در پاسخ به پرسش‌های استراتژیک کمک کنند؛ نه این که خودشان به هدف استراتژی بدل شوند.

در ترجمه این کتاب افراد بسیاری به من کمک کرده‌اند. سرکار خانم سمیه محمدی، مدیرانتشارات آریانا قلم، که این کتاب را برای ترجمه به من معرفی کرد و با پیگیری‌های مجدانه خود به پیشرفت کار کمک شایانی کردند. همکاری من با آقایان حمیدرضا حسینی آشتیانی، حسین اکبری و مجتبی اسدی در پروژه‌های مدیریت استراتژیک، مفهوم استراتژی را در ذهن من شکل داده است و ترجمه مفاهیم این کتاب به فارسی را تسهیل کرده است. آقای بابک وطن‌دوست با ویرایش کتاب به روانی متن کمک کرده‌اند. از تمامی این افراد سپاس گزارم. اگر آخر هفته‌ها و تعطیلات را به این کار اختصاص نمی‌دادم، ترجمه‌ی این کتاب پایان نمی‌یافت. از همسر، آزاده وساقی، که وقت‌های متعلق به خود را برای ترجمه‌ی این کتاب در اختیار من گذاشت، متشکرم.

مسعود سلطانی

عضو هیات مدیره موسسه مشاوره مدیریت آریانا

▼ مقدمه ۱۵

- ۱۶ . پرسش‌های اساسی از مدیران کسب‌وکار .
- ۱۸ . هفت پرسش .
- ۱۹ . هفت پرسش استراتژیک .
- ۲۰ . ضرورت‌های پیاده‌سازی .
- ۲۱ . مشتری اصلی شما کیست؟ .
ارزش‌های اساسی شما چگونه مشتری‌ها، کارکنان و سهام‌داران را
- ۲۲ . اولویت‌بندی می‌نماید؟ .
- ۲۲ . کدام متغیرهای کلیدی عملکرد را رصد می‌کنید؟ .
- ۲۳ . چه خطوط قرمز استراتژیکی را تعیین کرده‌اید؟ .
- ۲۴ . چگونه تنش خلاق ایجاد می‌کنید؟ .
- ۲۴ . چگونه کارکنان شما متعهد کمک به یکدیگر می‌شوند؟ .
- ۲۵ . چه عدم قطعیت‌های استراتژیکی، خواب را از شما گرفته است؟ .
- ۲۶ . انگیزش سازمان .
- ۲۷ . یادآوری .

▼ مشتری اصلی شما کیست؟ ۲۹

- ۳۷ . نمی‌توانید بگویید چه کسی مشتری شما نیست .
- ۴۰ . تلاش برای خشنود ساختن دیگر مشتریان .
- ۴۱ . عیان کردن ترجیح‌های مشتری .
- ۴۴ . آگاه‌سازی نسبت به نیازهای مشتری .
- ۴۵ . سازماندهی برای مشتری‌ها .
- ۴۹ . کنترل منابع انسانی .
- ۵۰ . تخصیص منابع به مشتری‌ها .

▼ ارزش‌های اساسی شما چگونه مشتری‌ها، کارکنان و سهام‌داران

۵۱ را اولویت‌بندی می‌نمایند؟ ▲

- ۵۶ . سه انتخاب
- ۶۱ . ارزش‌های اساسی باید تصمیمات را هدایت نمایند
- ۶۵ . مسئولیت در قبال سایر ذی‌نفعان
- ۶۹ . تعهد به ارزش‌های اساسی
- ۷۱ . اولویت‌بندی ارزش‌های اساسی

۷۳ ▼ کدام متغیرهای کلیدی عملکردی را رصد می‌کنید؟ ▲

- ۷۹ . از فهرست به نظریه
- ۸۱ . شناسایی آنچه واقعاً حیاتی است
- ۸۳ . تمرکز بر شکست
- ۸۶ . چه تعداد معیار داشته باشیم؟
- ۸۷ . معیارهای عملکرد مالی
- ۹۰ . ایجاد پاسخگویی
- ۹۲ . پایش اهداف عملکرد

۹۳ ▼ چه خطوط قرمز استراتژیکی را تعیین کرده‌اید؟ ▲

- ۹۷ . قدرت تفکر منفی
- ۱۰۰ . حفظ شهرت سازمان
- ۱۰۵ . فرصت‌هایی که باید از آنها پرهیز کرد
- ۱۱۰ . تبدیل حرف‌ها به عمل
- ۱۱۲ . کنترل ریسک استراتژیک

▼ چگونه تنش خلاق ایجاد می کنید؟ ▲ ۱۱۳

- ۱۱۶ . فشارهای بازار برای نوآوری
- ۱۱۹ . ایجاد فشار برای برنده شدن
- ۱۱۹ . تعیین اهداف بلندپروازانه
- ۱۲۱ . رتبه بندی افراد
- ۱۲۳ . رتبه بندی واحدهای سازمان
- ۱۲۴ . تسهیم نوآوری ها در واحدهای سازمان
- ۱۲۵ . محدوده مسئولیت را بزرگ تر از محدوده کنترل قرار بدهید
- ۱۲۷ . تخصیص هزینه ها
- ۱۲۸ . ایجاد تیم های بین واحدها و گروه های موقت کاری
- ۱۲۹ . استفاده از مسئولیت ماتریسی
- ۱۳۰ . آسان بگیرید
- ۱۳۲ . تشویق نوآوری

▼ چگونه کارکنان شما متعهد كمك به يكديگر می شوند؟ ▲ ۱۳۳

- ۱۳۹ . نظریه های انگیزش
- ۱۴۱ . خلق مسئولیت مشترک برای کسب موفقیت
- ۱۴۳ . افتخار به هدف
- ۱۴۴ . عضو گروه بودن
- ۱۴۵ . اعتماد
- ۱۴۶ . عدالت
- ۱۴۷ . جبران خدمت و تعهد
- ۱۴۸ . پاداش به عملکرد تیمی

۱۴۹ . تبعیض در پرداخت

۱۵۱ . ایجاد تعهد

۱۵۳ ▶ چه عدم قطعیت‌های استراتژیکی خواب را از شما گرفته است؟ ▶

۱۵۹ . اعلان اولویت‌ها

۱۶۰ . سیستم کنترل تعاملی

۱۶۴ . از چه سیستمی به صورت تعاملی استفاده کنیم؟

۱۶۵ . سخت‌نگیرید

۱۶۶ . پرسش‌گری از بالا به پایین، یادگیری از پایین به بالا

۱۷۱ . تطبیق با تغییر

۱۷۳ ▶ هفت پرسش استراتژیک ▶

بسیاری از مدیران به فایده‌مندی روش‌های نوین مدیریت تردید دارند و دلایل خوبی نیز، برای این تردیدشان دارند. مشاوران و ناشران مدیریتی، بطور پیوسته رویکردهای تازه‌ای عرضه می‌کنند و مدعی هستند که با این رویکرد به بهبود عملکردی معجزه‌آسا دست خواهید یافت. اما بیشتر این ایده‌ها اغلب به سختی برای انواع مختلف شرایط کسب‌وکار مناسب هستند و یا اصلاً کمکی به حل مشکل نمی‌کنند. من همیشه این نگرانی را داشته‌ام که برای مشکلات پیچیده کسب‌وکارها، راه‌حل‌های عمومی و دم‌دست به‌کار برود. در سال‌هایی که استاد مدرسه بازرگانی هاروارد بوده‌ام، مدهای مدیریتی بسیاری آمده‌اند و رفته‌اند؛ من این الگوها و راه‌کارهای از پیش تعریف شده را بر مبنای آخرین نظریه‌ها و تکنیک‌ها، تدریس کرده‌ام. نوشتن کتاب و مشاوره‌های آن‌چنانی، کاری ساده است. اداره کسب‌وکار بسیار دشوار است. نمی‌توانید دور بایستید و دستی بر آتش نداشته باشید. باید درگیر کار شوید و به جزئیات دقت کنید. مسایلی که با آن مواجه می‌شوید، پاسخی ساده ندارند. پاسخ‌ها در هر کسب‌وکاری فرق می‌کنند. اما پس از ۲۵ سال تجربه آموزش به مدیران - تسهیل بحث‌های آنها و بیان مطالعات موردی در خصوص موفقیت‌ها و شکست‌ها - به این نتیجه رسیده‌ام که تنها یک رویکرد وجود دارد که برای تمامی کسب‌وکارها به کار می‌آید و این رویکرد، پرسیدن پرسش‌های درست است.

■ پرسش‌های اساسی از مدیران کسب‌وکار ■

رویکرد این کتاب که راهنمایی برای پرسیدن پرسش‌های درست از خودتان و دیگران برای اطمینان از بهترین شکل پیاده‌سازی استراتژی است بر سه فرض استوار است.

نخست، من بر این باورم که پیاده‌سازی موفق استراتژی مستلزم انتخاب‌های سختی است که خود این انتخاب‌ها، بر منطقی ساده و شفاف استوارند. اغلب از این اصول ساده و بدیهی غفلت می‌کنیم و دلیل آن نیز پیچیدگی تکنیک‌ها و چارچوب‌هایی است که مشاوران و کتاب‌های مدیریتی برای یافتن راه‌حلی جادویی عرضه می‌کنند. پرسش‌های ساده، چاره سردرگمی است و ابهام‌های مسیر تفکر را برمی‌دارند. به ما این فرصت را می‌دهند که بر مسایل کلیدی متمرکز شویم، مسایلی که پشتیبان تصمیم‌های مهم هستند.

اغلب با این استدلال غلط که همه چیز را می‌توانیم داشته باشیم، به عادت پرهیز از انتخاب درمی‌غلطیم. به جای تمرکز بر یک گروه مشتری، به انواع مشتری‌ها توجه می‌کنیم. به جای ترویج ارزش‌های اساسی، فهرستی از رفتارهای مطلوب را طرح می‌کنیم. به جای تمرکز بر چند معیار حیاتی، کارت امتیازی با معیارهای متعدد توسعه می‌دهیم. سخت کار می‌کنیم تا از انتخاب کردن اجتناب نماییم.

مسئله اصلی این کتاب، این است که فرض‌های مرسوم را به چالش بکشیم و تصمیم‌های دشواری بگیریم. تصمیماتی که تمرکز و جهت‌گیری شما را برای پیاده‌سازی موفق استراتژی مشخص می‌کنند. دوم، هر کسب‌وکار و صنعتی، خاص است. بنابراین بی‌معناست که در پی راه‌حلی فراگیر برای مسایل پیش‌روی شما باشیم. شما خیلی بیشتر از من درباره کسب‌وکارتان می‌دانید، خیلی بیش از آنچه من بتوانم در مدتی طولانی درباره کسب‌وکار شما بیاموزم.

در نهایت، من معتقدم که برای پیاده‌سازی موفق استراتژی، باید بحثی دو طرفه با سازمان داشته باشیم. هیچ توجیه جادویی وجود ندارد، هیچ معیار یا کارت امتیازی وجود ندارد که به شما بگوید مشکل استراتژی شما در چیست. تنها یک راه برای موفقیت وجود دارد: بحث‌های مداوم و رودررو درباره داده‌های جدید، فرضیه‌های ناگفته، انتخاب‌های دشوار و در نهایت برنامه‌های عملیاتی را با افراد دور و بر خود دنبال کنید.

همواره پرسش‌های این کتاب را مدنظر داشته باشید. همیشه آنها را همراه داشته باشید تا تفکر استراتژیک را برانگیزید. از آنها برای پیشبرد بحث‌هایتان در جلسه‌های هیات مدیره و عقب‌نشینی استراتژی^۱ استفاده کنید. تجربه به من آموخته است که این کار فواید بسیاری دارد. در جلسه‌های روزمره، می‌توانید از این پرسش‌ها، برای راهنمایی زبردستان یا تشویق مدیران برای عمل، بهره ببرید. آنها به گفتگویی صادقانه درباره اصول و دورنماهای کسب‌وکار نیاز دارند و این پرسش‌ها می‌توانند نقش مشوق را بازی کنند تا افراد با کمک آنها بتوانند راحت‌تر در تصمیماتی که در شرکت شما گرفته می‌شوند، مشارکت نمایند. شما و افراد پیرامون شما باید بتوانید پاسخ‌هایی روشن و منسجم به این پرسش‌ها بدهید. سپس و تنها پس از آن است که می‌توانید مطمئن باشید که در مسیر پیاده‌سازی موفق استراتژی شرکت خود قرار دارید.

۱. Strategy retreat: یکی از نشست‌های متداول بنگاه‌های مادر است که به نام نشست استراتژی و عقب‌نشینی مدیریت نیز خوانده می‌شود. نتیجه این نشست دو سه روزه ممکن است به نتایجی که در ابتدا انتظار می‌رفت، منجر نگردد (دقیقاً به همین دلیل است که چنین نامی را بر آن نهاده‌اند). هدف از برگزاری این نشست سالانه، تعیین مسیر بنگاه مادر است و معمولاً در آن سخنرانی‌ها، ارائه‌ها، بحث‌های طولانی، مذاکرات، تحلیل‌ها و البته مراسم پذیرایی برگزار می‌شود.

■ هفت پرسش ■

من تمام تلاشم را کرده‌ام تا این کتاب ساده باشد. اگر می‌توانستم، ترجیح می‌دادم که تنها یک برگه به دست شما بدهم که این هفت پرسش کلیدی روی آن نوشته شده باشد. باید دو نکته درباره این پرسش‌ها بگویم. نخست، این پرسش‌ها بر نحوه پیاده‌سازی استراتژی کسب‌وکار شما تمرکز دارند و نه چگونگی تدوین آن. راهی که برای خلق ارزش برای مشتری و ایجاد تمایز در خدمات و کالا اتخاذ کرده‌اید، نقطه شروع کار است. اما اگر استراتژی شما ضعیف باشد، این پرسش‌ها آن کاستی‌ها را برجسته ساخته و شما را وامی‌دارد که بیشتر فکر کنید.

دوم، این پرسش‌ها تصادفی نیستند. نحوه ارایه این پرسش‌ها و شیوه توسعه آنها حساب شده است. من این پرسش‌ها را به ترتیب زیر مطرح کرده‌ام. اگر این پرسش‌ها را C7 بنامید، به راحتی آنها را به خاطر خواهید آورد: دو پرسش اول مشتری، ارزش‌های اساسی^۱ - معلوم می‌کند که آیا شما بنیانی قوی برای پیاده‌سازی استراتژی ساخته‌اید. دو پرسش بعدی متغیرهای کلیدی عملکرد، محدودیت‌ها^۲ - توانایی شما برای متمرکز نمودن افراد بر هدف استراتژیک را نشان می‌دهد. پرسش پنجم و ششم تنش خلاق، تعهد^۳ - معلوم می‌سازد که آیا کار کافی برای تسهیل رفتارهای مورد نیاز برای دستیابی به موفقیت انجام شده است یا خیر. پرسش نهایی اقتضائات^۴ - برآینده و توانایی شرکت شما در تطبیق با تغییرات تمرکز دارد.

1. Customer, Core Values

2. Critical performance variables, Constraints

3. Creative tension, Commitment

4. Contingencies

▼ هفت پرسش استراتژیک

- مشتری اصلی شما کیست؟
- ارزش‌های اساسی شما چگونه مشتری‌ها، کارکنان و سهام‌داران را اولویت‌بندی می‌کند؟
- کدام متغیرهای کلیدی عملکرد را رصد می‌کنید؟
- چه خطوط قرمز استراتژیکی را تعیین کرده‌اید؟
- چگونه تنش خلاق ایجاد می‌کنید؟
- چگونه کارکنان شما متعهد کمک به یکدیگر می‌شوند؟
- چه عدم قطعیت‌های استراتژیکی، خواب را از شما گرفته است؟

توسعه این پرسش‌ها، ۲۵ سال پیش با مطالعه گسترده‌ای در زمینه سیستم‌های مدیریت عملکرد آغاز شده است. طی ده سال، با ده‌ها مدیر مصاحبه کرده‌ام، نمونه‌های متعددی از توفیق و شکست سازمان‌ها نوشته‌ام، مقالات بسیاری منتشر کرده‌ام که در آن تکنیک‌های مورد استفاده مدیران برای توازن کنترل و نوآوری، شرح داده شده است. خلاصه‌ای از این مطالعه‌ها را در کتاب «اهرم‌های کنترل» آورده‌ام. پس از آن، نگاهم را به تصویر کلان دیگری از پیاده‌سازی استراتژی دوخته‌ام: طراحی سازمان. نتیجه بیش از ۵ سال مطالعه مدیران ارشد و این که چگونه ساختارها و سیستم‌های پاسخگویی را برای تخصیص اثربخش منابع در سازمان‌شان ایجاد کرده‌اند، در کتاب دیگری با عنوان «اهرم‌های طراحی سازمان» ارائه شده است.

این دو کتاب، اولی با تمرکز بر سیستم‌ها و دومی با تمرکز بر ساختار، به عقیده من، هفت متغیر را برجسته می‌سازد که کلید پیاده‌سازی موفق استراتژی در هر کسب‌وکاری می‌باشند.

بازنویسی این متغیرها به صورت پرسش‌هایی مناسب، آخرین و مهم‌ترین گام بوده است. طی چندین سال، با تیم‌های مدیریت مختلفی مثل دایچی سانکیو، هنکل، هانی ول، لاک هید مارتین، ماریوت، ای.پی. مولر-مرسک و استاندارد چارترد کار کرده‌ام و این پرسش‌ها را آزمون و بازنگری کرده‌ام. به تازگی، این پرسش‌ها در برنامه آموزشی مدرسه کسب و کار هاروارد قرار گرفته‌اند. این کتاب، شما را با همان رویکرد و مواردی آشنا می‌کند که من در این مطالعه با مدیران به کار گرفته‌ام.

▼ ضرورت‌های پیاده‌سازی

چرا این هفت پرسش این قدر برای موفقیت کسب و کارها حیاتی هستند؟ هر یک از این پرسش‌ها، بخشی از کل بزرگ‌تری هستند که ضرورت‌های پیاده‌سازی را تشکیل می‌دهند. موضوع یا فرایندی که باید برای پیاده‌سازی موفق استراتژی‌تان یاد بگیرید. تعبیر ضرورت‌های پیاده‌سازی را بی دلیل به کار نمی‌برم. برخی مدیران به این ضرورت‌ها اشراف دارند و از این رو در پیاده‌سازی استراتژی توفیق دارند. برخی دیگر این چنین نیستند و کسب و کارشان دچار ریسک‌های بزرگی می‌شوند.

اهمیت این ضرورت‌ها در بومی بودن آنهاست. وقتی کتاب درس‌هایی از مدیران را می‌خوانیم، کتابی که شرح زندگی و کار پنجاه مدیر عالی را منتشر کرده است، به این موضوع بیشتر پی می‌بریم. داستان‌های آنها جالب است و درس‌های ارزنده‌ای دارند. وقتی نام افراد را مرور می‌کنیم مایکل دل، بیل گیتس و لوگشتنر احساس خوشایندی نداریم. از سوی دیگر مدیرانی مثل باب ایتون (دایملر کرایسلر)، هنک گرینبرگ (ای‌آی‌جی) و فرانک رینز (فانی مائه) هستند. گروه دوم توفیقی در کارشان نداشته‌اند و تجربه شکست دارند.

این مدیران استراتژی‌هایی داشته‌اند که در نهایت به شکست منجر شده است. درسی که از آنها می‌توان آموخت، این است که از چه اشتباه‌های مشابهی باید پرهیز کنیم.

هفت پرسش کلیدی و ضرورتی که هر یک دنبال می‌کند، به شما کمک می‌کند تا از اشتباه‌هایی که حتی مدیران موفق نیز در آن گرفتار می‌شوند، پرهیز کنید. در ادامه خلاصه‌ای از فصل‌های بعدی کتاب که به پرسش‌های کلیدی اختصاص دارد، آمده است.

▼ مشتری اصلی شما کیست؟ ▲

اولین مسئله و قلب هر پیاده‌سازی موفق استراتژی تخصیص منابع به مشتریان است. رقابت پیوسته واحدهای کسب‌وکار، واحدهای پشتیبان و شرکای بیرونی بر سر منابع، به شیوه‌ای برای قضاوت در مورد نحوه مناسب تخصیص منابع نیاز دارد.

بنابراین، کلیدی‌ترین تصمیم استراتژیک هر کسب‌وکاری این است که تعیین کند که تلاش شما معطوف به خدمت به چه کسی باید باشد. شناسایی دقیق و شفاف مشتری اصلی، شما را قادر می‌سازد تا تمام منابع ممکن را برای تامین نیازها اختصاص دهید و منابع تخصیص یافته به سایر کارها را حداقل نمایید. این راه، مسیری برای دستیابی به توفیق رقابتی است.

شانه خالی کردن از تصمیم‌گیری درباره مشتری اصلی با گفتن این که ما مشتری‌های متفاوتی داریم، کاری بسیار ساده است. چنین پاسخی، عملکردی ضعیف به دنبال خواهد داشت. رقابتی که مشتری‌های کلیدی خود را تعیین کرده‌اند و بیشترین منابع را برای تامین نیازهای خاص آنان اختصاص می‌دهند، هر بار بر شما چیره خواهند شد.

▼ ارزش‌های اساسی شما چگونه مشتری‌ها، کارکنان و سهام‌داران را

اولویت‌بندی می‌نمایند؟ ▲

همراه با شناسایی مشتری اصلی، باید ارزش‌های اساسی را به گونه‌ای تعریف کنید که اولویت‌های سهام‌داران، کارکنان و مشتری‌ها نیز مشخص شود. بیانیه‌های ارزش فهرستی از رفتارهای خوب هستند که برای این منظور کفایت نمی‌کنند. ارزش‌های اساسی واقعی مشخص می‌کنند که در هنگام انتخاب‌های دشوار، منافع چه کسی در اولویت است. اولویت‌بندی ارزش‌های کلیدی، باید رکن دوم استراتژی کسب‌وکار قرار بگیرد. از نگاه برخی شرکت‌ها، سهام‌داران در اولویت قرار دارند. برخی دیگر به کارکنان اهمیت بیشتری می‌دهند و برخی دیگر نیز، مشتری‌ها را در اولویت قرار می‌دهند. پاسخ درست یا غلط وجود ندارد اما انتخاب ضروری است. من برای نشان دادن این گفته تصمیم ۲۰ میلیارد دلاری مرک برای کنار گذاشتن وایوکس از بازار در مقابل تصمیم فایزر برای تداوم بازاریابی سلبرکس را مثال می‌زنم.

▼ کدام متغیرهای کلیدی عملکرد را رصد می‌کنید؟ ▲

وقتی مطمئن شدید که بنیان پیاده‌سازی مناسب است - تخصیص منابع درست است و راهنمای تصمیم‌گیری وجود دارد - زمان آن رسیده است که به افراد بگویید بر کارهایشان تمرکز کنند. سومین ضرورت پیاده‌سازی، به مجموعه‌ای از اهداف درست، تعیین مسئولیت‌ها و پایش عملکرد نیاز دارد. با تمرکز بر شاخص‌های عملکردی نادرست یا پایش کارت‌های امتیازی با معیارهای متعدد نامرتب، این ضرورت به سادگی با شکست مواجه می‌گردد. نتیجه‌ای جز عملکرد ضعیف را نمی‌توان انتظار داشت. کار شما این است که مطمئن شوید مدیران شرکت چیزهای درستی را رصد می‌کنند و به آنها

متغیرهایی را گوشزد کنید که تفاوت میان توفیق و شکست استراتژیک را نمایان می‌سازند. مانند دو سوال قبلی، در اینجا نیز پرسش اصلی بر روی صفتِ «کلیدی» است. من یک تکنیک ساده اما عجیب را به شما می‌گویم تا به کمک آن بتوانید از اینکه چیز درستی را رصد می‌کنید، اطمینان حاصل نمایید. نشان خواهیم داد که شرکت‌هایی مثل نورداسترام و اپل چگونه با انتخاب سنج‌های عملکرد غیرمرسوم به نتایج بسیار خوبی دست یافته‌اند.

▼ چه خطوط قرمز استراتژیکی را تعیین کرده‌اید؟ ▲

در هر استراتژی این ریسک وجود دارد که اقدام‌های فرد یا افرادی، کسب‌وکار را به سایر حیطه‌ها بکشاند. در اینجا نیز، به سادگی می‌توان کسب‌وکار را در مقابل این ریسک بیمه کرد. همان‌طور که در ادامه خواهیم دید، راه‌کار این امر تعیین مرزهای شفاف است. کنترل ریسک استراتژیک، چهارمین ضرورت برای پیاده‌سازی استراتژی است. خطوط قرمز استراتژیک - که همواره با عبارت‌های منفی بیان می‌شوند - به ما این اطمینان را می‌دهند که ابتکارات کارآفرینانه کارکنان شما در راستای دلخواه کسب‌وکار قرار دارند. خطوط قرمز استراتژیک همچنین شما را در مقابل انواع اقدامات منحرف‌کننده‌ای که باعث نابودی شرکت‌هایی چون انرون شد و فانی مائه و برادران لمن را به زانو درآورد، حفظ می‌کند.

▼ چگونه تنش خلاق ایجاد می‌کنید؟ ▲

وقتی به این نتیجه رسیدید که اهداف عملکردی صحیحی را رصد می‌کنید و ریسک استراتژیک را کنترل می‌کنید، زمان آن فرا رسیده است که به پنجمین ضرورت برای پیاده‌سازی پردازید: ترغیب

نوآوری. این ضرورت در اساس هر سازمان سالمی تنیده شده است و همه می‌دانیم شرکت‌هایی که نمی‌توانند نوآوری کنند، عاقبت نابود می‌شوند. هیچ شرکتی از این قاعده مستثنی نیست. اما نوآوری مداوم و پایدار در سازمان‌ها، امری بسیار دشوار است. افراد درگیر عادت‌های راحت طلبانه می‌شوند، به آنچه که می‌دانند، خو می‌کنند و چیزهایی را که آنها را به تغییر شیوه کارهایشان وامی‌دارد، رد می‌کنند. برای غلبه بر اینرسی تغییر، باید افراد را از جای راحت خود بیرون بیاورید و آنها را به نوآوری ترغیب کنید. من روش‌هایی را فهرست خواهم کرد که با کمک آنها می‌توان کشش خلاق ایجاد کرد و مطمئن شد که همه مثل رقبای برنده فکر کرده و عمل می‌نمایند.

▼ چگونه کارکنان شما متعهد کمک به یکدیگر می‌شوند؟ ▲

برای بسیاری از سازمان‌ها بسیار حیاتی است که هنجارهایی توسعه یابد که افراد به یکدیگر برای موفقیت کمک کنند؛ به ویژه در زمانی که از آنها می‌خواهیم خلاق باشند. اما استثنایی هم وجود دارد. برخی سازمان‌ها به گونه‌ای هستند که افراد تنها برای خودشان کار می‌کنند.

شک دارم در سازمانتان تاکنون در ارتباط با انتخاب بین تعهد نسبت به کمک به دیگران و علاقه شخصی، بحث شده باشد اما اگر مستقیماً درباره این انتخاب حرفی زده نشود، احتمال شکست پیاده‌سازی استراتژی را افزایش می‌دهیم.

ایجاد تعهد، ششمین ضرورت برای پیاده‌سازی است. من فهرستی از تکنیک‌ها را برای پرورش تعهد به تحقق اهداف مشترک ارائه خواهم داد. اگر تلاش فردی را برای کسب وکارتان مناسب‌تر می‌دانید، رویکردهای مناسب این انتخاب نیز، شرح داده شده‌اند.

■ چه عدم قطعیت‌های استراتژیکی، خواب را از شما گرفته است؟ ■

هر چقدر استراتژی شما خوب باشد، برای همیشه کارساز نیست. فراز و نشیب‌هایی وجود دارد، ترجیحات مشتری تغییر می‌کند، رقبا محصول‌های جدیدی به بازار عرضه می‌کنند و تکنولوژی‌های جدیدی در حوزه‌های غیرمنتظره‌ای به وجود می‌آیند.

عوامل بالا ما را به این نتیجه می‌رساند که باید با تغییر تطبیق پیدا کنیم. تطبیق برای بقا حیاتی است، اما کاری است بس دشوار. با تغییرات مداومی که در اطراف ما در جریان است، کارکنان اغلب نمی‌دانند به چه چیزهایی توجه کنند و چگونه واکنش نشان بدهند. روش‌های شرکت‌هایی مثل جانسون اند جانسون را که برای اطلاعات و ایده‌های جدید در بازارهای متغیر به کار برده‌اند، مرور خواهیم کرد. توجه فردی، محرک مهمی در تمرکز سازمان بر عدم قطعیت‌های استراتژیکی است که شما را به‌روز نگه می‌دارد. همه به چیزی توجه دارند که رییس‌شان بدان توجه می‌کند. درباره این موضوع بحث خواهیم کرد که چگونه می‌توانیم از این اصل به‌منظور هدایت ظهور استراتژی‌های جدید برای آینده بهره بگیریم.

■ انگیزش سازمان ■

در ادامه این کتاب، یاد می‌گیرید چه پرسش‌هایی بپرسید که افراد را به بحثی مفید ترغیب کنید. این پرسش‌ها، مواد خام هستند. نحوه تعامل شما با کسانی که به شما گزارش می‌دهند- فرایندی که دنبال می‌کنید- بسیار مهم است. همکاری من با مدیران ارشد موفق نشان می‌دهد که اگر می‌خواهید واقعا افراد را با طرح پرسش‌ها ترغیب کنید، باید قواعد زیر را رعایت کنید:

پرسش‌ها را رو در رو مطرح کنید. نگاه کردن به چشم‌ها و ایجاد

این بار وقتی به مک دونالد رفتید، کمی تأمل کنید. مک دونالد خودش را بازآفرینی کرده است. سردر آن مثل دهه قبل است اما شرکت از درون تغییر کرده است. مک دونالد با شناسایی دقیق مشتری اصلی خود و تخصیص منابع به آن، حتی در دوران رکود پس از ۲۰۰۸، از موفق‌ترین شرکت‌ها بوده است. مک دونالد در تاریخ پنجاه ساله خود بزرگ‌ترین رشد در تاریخ خرده‌فروشی جهان را دارد. این امر دلایل متعددی دارد. اکنون مک دونالد بیش از ۳۲۰۰۰ شعبه و روزانه ۵۸ میلیون مشتری دارد. دستورالعمل مک دونالد برای دست یافتن به موفقیت چه بوده است؟ مک دونالد چگونه به این توفیق دست یافته است؟ توفیق آن بر تصمیمی استوار است که همه شرکت‌های موفق می‌گیرند، اما به ندرت درباره‌اش صحبت می‌کنند. این شرکت به صراحت مشخص کرده است که مشتری اصلی‌اش کیست. انتخاب مک دونالد ممکن است شما را متعجب کند. مشتری اصلی‌اش من و شما و یا بچه‌هایمان - کسانی که در رستوران‌های غذا می‌خورند - نیست. در عوض، مشتری اصلی مک دونالد سازندگان مجموعه‌های چندمنظوره ساختمانی و صاحبان امتیاز شعب هستند. مک دونالد با تمرکز منابعش برای سرویس‌دهی به نیازهای سازندگان مجموعه‌های چندمنظوره ساختمانی و متقاضیان شعب جدید، سالانه بیش از ۱۷۰۰ شعبه جدید باز می‌کند. این فرمول به رشد پیاپی مک دونالد منجر شده و توفیق آن را طی دهه‌ها رقم زده است.