

فصل 1

تصویب هیات مدیره

بالاخره پس از 18 ماه بحث و برنامه ریزی، طرح استراتژی پیشنهادی شما که قرار است فرصت های طلایی بازار فعلی را بیشتر کند و در نتیجه درصد سودآوری سازمان را در طول سه سال آینده و در این دوران پرتلاطم به عددی 2 رقمی ارتقا دهد، توسط هیات مدیره تصویب می شود. شما از قبل با همه ی اعضای هیات مدیره ملاقات کرده بودید تا نظر آن ها را درباره ی طرح استراتژی پیش از این جلسه ی بسیار مهم جمع آوری کنید و البته بابت مدت زمانی که صرف این کار کرده اید هم حقوق گرفته اید. اکنون می توانید نفسی بکشید، به صندلی خود تکیه داده و مطمئن باشید که سخت ترین قسمت کار انجام شده و می توانید برای پیاده سازی استراتژی اقدام کنید.

این کاری است که مدیران در بسیاری از کشورهای مختلف جهان انجام می دهند و پس از آن تنها کاری که می توانند انجام دهند این است که دعا کنند استراتژی شان موفق شود. اگر شما هم به همین صورت به استراتژی نگاه کنید مانند این است که بر سر چهارراهی ایستاده اید که تمام علائم آن به یک سمت نشانه رفته اند و این همان جهتی است که شما نباید به طرف آن بروید. متأسفانه تاکنون هیچ مدیری در هیچ کجای دنیا آمار بالا و گیج کننده ی عدم موفقیت در پیاده سازی استراتژی را بررسی نکرده است. در اغلب اوقات بیشتر استراتژی ها تنها کمتر از نیمی از آن چه که حامیان آن ها به آن امیدوار بوده و برای آن برنامه ریزی کرده بودند، به انجام رسیده اند.

این یک حقیقت است از هر 10 استراتژی 9 مورد در پیاده سازی ناموفق هستند.

پیاده سازی استراتژی سخت تر از طرح ریزی آن است. اگر شما یک استراتژی بی عیب و نقص برای محیط خود داشته باشید، اما نتوانید آن را به گونه ای موفقیت آمیز اجرا کنید، استراتژی شما هیچ ارزشی ندارد.

امروزه مدیران درک می کنند که پیروزی در پیاده سازی استراتژی یک موفقیت فوق العاده است و این موضوع در رقابت بین شما با سایر رقبایان تفاوتی چشمگیر ایجاد می کند. آن ها تصدیق می کنند در حالی که ابزارها و روش های فراوانی برای طرح ریزی یک استراتژی وجود دارد، برای پیاده سازی آن امکانات بسیار کمی در دسترس است.

روزابث موس کانتر¹ با شیوایی، چنین بیان می کند:

«بی گمان استانداردهای اخلاقی و توانایی ما برای آماده کردن مدیران آینده کاهش یافته است. به همین علت است که پیاده سازی و یا «اجرای استراتژی» بسیار مهم شده است. پیاده سازی، فراتر از یک ایده محض می باشد و به معنای داشتن قابلیت ذهنی و سازمانی برای به کار بردن الگوهای جدید بازرگانی است، حتی اگر آن ها برخلاف روشی باشند که در حال حاضر به آن عمل می کنید. امروزه توانایی اجرای استراتژی یک عامل اصلی برای اداره ی سازمان است. بنابراین اگر شما سازمانی دارید، به جای دنبال کردن یک روش مدیریتی که جدید است و مد روز شده و یا به جای این که انتظار داشته باشید معجزه‌ای آسمانی رخ دهد باید تمرکز خود را بر پیاده سازی استراتژی با استفاده ی موثر از ابزارهای موجود، معطوف کنید.»

برای حمایت بیشتر از اظهارات کانتر، گزارش بارونز را ملاحظه کنید. طبق گزارش او تنها 15 درصد از 974 برنامه ی بازمینی شده در سال مالی در بازار اجرا شدند.

دیگر زمان آن رسیده است تا به جای این که فقط استراتژی را طرح ریزی کنیم به فکر پیاده سازی آن باشیم. تخمین زده شده که مدیران ایالات متحده آمریکا هر ساله بیش از 10 میلیون دلار برای تجزیه و تحلیل استراتژیکی

و قانونمند کردن استراتژی هزینه می کنند. اگر 90 درصد این موارد با شکست روبه رو شوند؛ یعنی این که 9 میلیون دلار از بین رفته است.

بسیاری از مردم تصور می کنند پیاده سازی کاری جزئی بوده و در شان مدیران سازمان ها نیست، اما به نظر من این کار مهمترین کار مدیران است.

لاری جانستون، مدیرعامل شرکت آلبرتسونس^۲

مشکل ما نه درباره ی خود استراتژی بلکه درباره ی پیاده سازی آن است.

تونی هوارد^۳، مدیرعامل شرکت BP، سال 2007

پیاده سازی یک رشته ی نسبتاً جدید است که تنها حدود 10 سال قدمت دارد. این رشته به دلیل میزان بالای شکست استراتژی و جود نداشتن یک چارچوب برای هدایت مدیران شکل گرفته و تحقیقات بر روی آن به تازگی انجام شده است. شرکت بریچیز بیزنس کانسولتنسی (سازمانی که من آن را تاسیس و راه اندازی کردم) در سال 2003 نتیجه ی تحقیقات خود را برای اولین بار چنین منتشر کرد که 90 درصد از استراتژی ها با موفقیت اجرا نمی شوند. هم اکنون، هدف اصلی ما توانمند کردن مدیران با فراهم آوردن ابزارها و روش های مورد نیاز آن ها است.

پیاده سازی استراتژی چیست؟

پیاده سازی استراتژی، جمع آوری اقدامات فردی هر روزه کارکنانی است که دست اندرکار به انجام رسانیدن استراتژی برای فردا هستند.

چرا بسیاری از استراتژی ها در اجرا با شکست روبه رو می شوند؟

2 - Larry Johnston, CEO of Albertsons

3 - Tony Howard

کلمه ی کلیدی این تعریف «اقدامات» است. کارکنان شرکت ها اغلب بسیار مشغول هستند. سوال کلیدی هم این است: «آیا کاری که کارکنان انجام می دهند ارزش افزوده ای به استراتژی جدید می دهد؟ آیا اقداماتی که امروز کارکنان شرکت انجام می دهند، امر پیاده سازی را به جلو پیش می برد؟» می دانیم که کارکنان اغلب اوقات بیشتر از ساعاتی که در یک روز در اختیار دارند، کار برای انجام دادن دارند، اما پیاده سازی استراتژی به اقدامات صحیح آن ها بستگی دارد.

بسیاری از پیاده سازی ها در عمل شکست می خورند زیرا مدیون چالش های پیاده سازی را دست کم می گیرند و در نتیجه چشم خود را بر آن چه که باید انجام دهند می بندند. وقتی که مدیران بر انجام دادن کار صحیح تمرکز نمی کنند. کارکنان نیز مانند آن ها عمل می کنند. علت مهم دیگر هم این است که مدیران هیچ چارچوبی به عنوان راهنما در طی مسیر پیاده سازی ندارند.

یکی از بزرگترین نقطه های کور در مدیریت ارشد، عدم درک این مطلب است که هر تغییر جهت قابل توجهی در استراتژی، نیاز به تغییراتی در اقدامات روزمره در سرتاسر سازمان دارد. تغییر جهت های کوچک فقط به دگرگونی مختصری نیاز دارند، اما تغییرات قابل توجه به دگرگونی های عمده، از نامحسوس تا جامع نیاز دارند و تنها در صورتی می توانند موفقیت آمیز باشند که بر طبق یک اسلوب معین اجرا شوند.

مورگان، لری و مالک؛ کتاب «استراتژی خود را عملی کنید»

مدیران باید انجام دادن اقدامات بی فایده را متوقف کنند. آن ها باید قدمی به عقب برداشته و در چگونگی اجرای استراتژی خود تجدیدنظر کنند. همان طور که در ادامه در داستان «سفر به شمال» نشان داده می شود، این یک مشکل جدید نیست.

اگر ما هم کارهای مان را همان طور انجام دهیم که ملوانان قطب شمال در این داستان انجام دادند، شکی نیست که استراتژی مان را سرنگون می کنیم. زمان آن فرا رسیده است که طرز فکر خود را درباره ی پیاده سازی عوض کنیم. باید فراتر از تییر مدیریت آن طور که قبلاً می دانستیم، پیش برویم و در عوض بر روی اجرا تمرکز کنیم. در نظر بگیرید 30 سال قبل مدیریت به معنای کنترل کردن بود و پس از آن تغییر مدیریت به معنای فرمان دادن و کنترل کردن، عنوان شد.

با وجود این، بازار کسب و کار به طور چشمگیری تغییر کرده است. ما به سمت شیوه های قدرتمند کننده و گروه حرکت کرده ایم. بسیاری از مدیران از روش تغییر مدیریت استفاده می کنند، بی آن که بدانند روش دیگری هم وجود دارد.

روش شناسی تغییر مدیریت، برای پروژه ها طراحی شده و نباید از آن به زور برای پیاده سازی استراتژی استفاده نمود.

سفر به قطب شمال

در دهه ی 1800 تمام تلاش ها برای رسیدن به قطب شمال با شکست روبه رو می شد. همه کشتی ها به گونه ای طراحی می شدند که بتوانند از یخ ها بگذرند، اما همگی آن ها به جز یک مورد در هم شکستند و واژگون می شدند.

هیچ کسی نمی توانست کشتی یی طراحی کند که از یخ ها جان سالم به در ببرد و کسی هم واقعاً نمی دانست در قطب شمال چه چیزی وجود دارد. برف، یخ، زمین؟ از آن جا که یخ ها همه ی کشتی ها را می شکستند بیشتر افراد از رفتن به قطب شمال صرف نظر کرده و فکر می کردند این کار غیرممکن است.

یکی از هیات های اعزامی که به موفقیت نزدیک شد تحت فرماندهی فریجوب نانسن بود. بر اساس فرضیه از یخ ها مرتباً در حال تغییر و حرکت بودند. او می گفت که کوه های یخ از طریق دریای قطب شمال به سمت غرب حرکت می کنند. نقشه ی او این بود که کشتی مخصوصی بسازد تا وقتی یخ ها به بدنه ی آن فشار می آورند به جای ایستادگی در مقابل این فشار و تغییر، بتواند در دریا بالا برود. او کشتی «فریم»^۵ را ساخت که در زبان نروژی به معنای سمت جلو است.

در میان یخ ها گیر افتاد. همان طور که یخ در حال تغییر، به بدنه کشتی فشار می آورد. کشتی از آب خارج شد و به مدت سه سال بدون داشتن هیچ مقصدی سوار بر روی توده ی یخ حرکت کرد. نظریه ی نانسن عملی شد. او توانسته بود کاری غیرممکن را انجام دهد. او مجبور بود خود را با تغییر منطبق کند و یاد گرفت به جای این که توسط آن خرد و واژگون شود، با آن حرکت کند.

مسئولیت مدیران در پیاده سازی استراتژی

هیچ فارغ التحصیل دوره ی کارشناس ارشدی نمی خواهد درباره ی اجرا کردن، چیزی بیاموزد چون اصلاً جالب نیست. استراتژی جالب است. داشتن فکر عالی جالب است. اما اجرا کردن آن بسیار مهم تر است.

ویلیام جانسون^۶، رئیس و مدیر عامل شرکت اچ.ج. هینز^۷

مدیران در سازمان ها مسئولیت اصلی ایجاد شرایط درست برای پیاده سازی استراتژی را بر عهده دارند. برای مثال، آن ها باید افراد مناسبی را تشویق کنند، اهداف استراتژی را به وضوح برای کارکنان توضیح دهند، شاخص های مهم عملکرد را ایجاد کنند^۸ (KPI)، پیاده سازی را با فرهنگ عمیق تطبیق دهند، فرآیندها را دوباره طرح

5 - Fram

6 - William Johnson

7 - H.J.Heinz

8 - Key Performance Indications (KPIs)

ریزی کنند، روش خود را برای ترغیب کارکنان به داشتن رفتار صحیح و انجام دادن کار درست برای پیاده سازی استراتژی جدید تغییر داده و هر دو هفته یکبار صحت پیاده سازی استراتژی را مورد بازنگری قرار دهند. موارد بالا یک لیست طاقت فرسا است اما اگر عمل به تعهدات یک استراتژی جدید آسان بود. دیگر 90 درصد از پیاده سازی ها با شکست روبه‌رو نمی‌شدند. (در شرکت بریجیز، ما زمانی که یک استراتژی جدید را موفق می‌دانیم که مدیران بتوانند حداقل 50 درصد از اهداف آن را عملی کنند.)

به خصوص مدیران باید مشخص کنند که چه کارهایی باید انجام شود و تمرکز سازمان بر چه چیزی باید معطوف شود. اگرچه بی سابقه نیست که دو سازمان یک استراتژی مشابه داشته باشند (برای مثال: شماره یک بودن در صنعت، ارائه ی خدمات متفاوت به مشتریان و یا تولید محصولی ویژه)، اما پیاده سازی استراتژی در هر سازمان منحصر به فرد است. پس از مشخص کردن کارهایی که لازم است انجام شود، مدیران باید کارکنان را هدایت کنند تا آن طور که مورد نیاز است رفتار کرده و اقدام نمایند.

پس از طرح ریزی استراتژی، مدیران باید فکر کنند، نقشه بکشند و نقشه های خود را عملی کنند، منابع سازمان را مدیریت کرده و با قدرت هدایت کنند. بسیاری از مدیران در گذر از این مرحله شکست می‌خورند.

برای مثال، تفسیر کردن استراتژی به اقدامات روزانه‌ای که کارکنان باید انجام دهند سخت تر از آن چه که به نظر می‌رسد، است. در بسیاری از همکاری‌هایم با گروه های مدیریتی، فهمیدم که مدیران وقتی از استراتژی جدیدی مطلع می‌شوند، نمی‌توانند توضیح دهند که انتظار انجام چه کار متفاوتی را از کارکنان خود دارند. گروه مدیریتی استراتژی را درک می‌کند، اما این موضوع الزاماً به این معنا نیست که مفاهیم استراتژی برای همه ی جوانب کسب و کار و اقدامات هر روزه کارکنان آن‌ها مشخص شده است.

استراتژی یکی از سازمان‌هایی که با آن کار می‌کردم این بود که بتواند بار دیگر عنوان اول بون در کشور را به دست بیاورد. با کمک یک شرکت مشاوره‌ای بین‌المللی، استراتژی توسعه داده شد و مدیران از کارهایی که لازم بود انجام دهند، مطلع شدند، اما آن چه که کارکنان باید انجام می‌دادند، مشخص نبود. ما زمانی را صرف کردیم تا منظور استراتژی را درباره‌ی کارکنان بفهمیم. در مورد این سازمان، همه‌ی افراد در هر سطحی که بودند باید کارها را بهتر از رقیب انجام می‌دادند. پس ابزارهای مورد نیاز در اختیار کارکنان قرار داده شد تا مسئولیت‌های خود را به چالش کشیده و کار خود را به میزان 15 درصد بهبود بخشند.

به طور کلی، مدیران می‌دانند که پیاده‌سازی به تلاشی مضاعف نیاز دارد. با وجود این، در حقیقت افراد اندکی قادرند زمان و منابع باارزش را صرف کنند تا در مسیر پیاده‌سازی عادلانه گام بردارند. آن‌ها چنان درگیر مدیریت کردن امور روزانه‌ی سازمان می‌شوند که دیدگاه اهداف خود را برای پیاده‌سازی استراتژی جدید از دست داده و در نتیجه اقدامات نادرستی انجام می‌دهند.

ما یک طرح استراتژیکی به نام «انجام دادن کارها» داریم.

هرب کلر^۹، مدیرعامل سابق شرکت هواپیمایی سوت وست^{۱۰}

چه زمانی برنامه ریزی را متوقف کرده و پیاده‌سازی را متوقف می‌کنید؟

وقتی که مدیران استراتژی را کامل کردند و آن را به صورت بخشنامه‌ای مکتوب کرده و برای نمایش بصری نیز آماده نمودند، احتمالاً نقطه‌ی شروع ایده آل برای آغاز کار استراتژی را فراموش می‌کنند. اغلب مدیران تا وقتی بر روی استراتژی کار می‌کنند که تصور می‌کنند آن را به اتمام رسانیده‌اند و پس از آن دست از کار می‌کشند، اما این یک اشتباه است.

9 -Herb Kellcher

10 -Southwest

یک استراتژی هیچ وقت تمام نمی‌شود بلکه فقط کنار گذاشته شده و بدون استفاده می‌شود.

برای این که یک استراتژی موفقیت آمیز باشد باید اجرا شود. طرح یک استراتژی مانند طرح یک معمار برای یک ساختمان جدید است و تا زمانی که ساخته نشده است واقعیت پیدا نمی‌کند. یک استراتژی کارآمد مانند اغلب کارها در زندگی واقعی، دو بار طرح ریزی می‌شود، اول به صورت ذهنی و دوم به صورت عملی، اول نقشه و بعد ساخت، اول نوشتن نت و بعد نواختن آن، اول طرح ریزی استراتژی و بعد پیاده سازی آن.

در موقع اجرای استراتژی، هیچ وقت کارها دقیقاً آن طور که مدیران برنامه ریزی کرده بودند پیش نمی‌رود. آن چیزی که گروه در مورد آن بحث می‌کند هرگز مانند اتفاقی که در واقعیت رخ می‌دهد، نیست.

زمانی که مدیران دست به کار اجرای استراتژی می‌شوند، بازارها تغییر کرده، انتظارات مشتریان عوض شده، محصولات رقابتی به بازار آمده، قیمت‌ها تعدیل شده و شرایط داخلی دگرگون شده است. در نتیجه در طی مرحله پیاده سازی استراتژی، طرح استراتژی باید تغییر داده شده و اصلاح گردد. دوباره همه ی چیز ایجاد می‌شود.

مفهوم صبر کردن تا اتمام استراتژی و صرف کردن زمان برای بازگشت به عقب به این معناست که مدیران سرعت حرکت را از دست داده‌اند و در نتیجه فاتحه پیاده سازی استراتژی خوانده شده است.

در موقع طرح ریزی استراتژی، تحقیقات جامع درباره ی بازار، مشتریان، رقابت و موقعیت های مالی و داخلی انجام شده است. پس از مشخص شدن اصول اساسی و طرح کلی استراتژی، زمان آغاز پیاده سازی فرا می‌رسد.

معمولاً در این مرحله حدود 80 درصد از کل طرح ریزی استراتژی انجام شده است. منتظر نمانید تا جزییات نهایی را هم تکمیل کرده و جلوه های زیبایی به آن بدهید. پیاده سازی سخت است و جزییات آن در طول مسیر

تغییر می‌کند. به محض مشخص شدن هسته ی اولیه استراتژی، دست به کار شوید.

به عنوان یک مثال از ناتمام بودن همیشگی استراتژی‌ها به اتفاقی که برخی خطوط هوایی بریتانیا در زمان افتتاح ترمینال شماره پنج فرودگاه هیترو^{۱۱} در ماه آوریل سال 2008 افتاد، توجه کنید.

پس از 12 ماه آزمایش، سیستم انتقال چمدان‌ها به درستی کار نمی‌کرد و بیش از 18000 چمدان گم شده بود. مثالی دیگر، اتفاقی است که پس از افتتاح اولین شعبه ی گذری^{۱۲} مک دونالد در چین رخ داد. این شعبه نه تنها برای مک دونالد اولین نمونه بود، بلکه برای چین هم اولین شعبه ی گذری بود. مشتریان تا نزدیک پیشخوان رانندگی کرده و غذایشان را سفارش می‌دادند. پس از گرفتن غذا، اتومبیل را پارک کرده و به رستوران می‌رفتند تا پشت میز بنشینند و غذایشان را در آن جا میل کنند.

هیچ کس با علم به این که استراتژی‌اش خوب نیست. کار را شروع نمی‌کند. فقط پس از آغاز پیاده سازی، کیفیت با بی کیفیتی استراتژی خودش را نشان می‌دهد. تنها در صورتی که به طور مداوم پیاده سازی استراتژی را بازنگری کنید، می‌توانید بفهمید چه قسمت‌هایی کار می‌کند و چه قسمت‌هایی کار نمی‌کند.

طرح پیاده سازی

«اجرا کردن» برای یک شرکت بسیار مهم است – در حالی که یک استراتژی خوب، مطمئناً به شما می‌کند، موفقیت یا شکست شما به اجرا کردن‌تان بستگی دارد.

اندرو پن^{۱۳}، مدیرعامل شرکت ای ایکس ای، استرالیا

11 - Heathrow

12 - Drive- Through

برای خرید از شعبه های گذری لازم نیست از اتومبیل خود پیاده شوید و می‌توانید در حین حرکت سفارش خود را دریافت کرده و غذایتان را در اتومبیل میل نمایید.

13 - Andrew Penn

موضوعی که دائم در حین کار کردن با مشتریان مختلف متوجه آن شده‌ام، طرح های پیاده سازی ضعیف است. «شروع کردن های» بسیار عالی و طرح های ارتباطی فوق العاده‌ای را دیده‌ام، اما تنها شمار اندکی «طرح پیاده سازی» مشاهده کرده‌ام. تفاوت در این است که که یک طرح پیاده سازی باید بر اساس نقاط قوت و ضعف فعلی سازمان تهیه شود، زیرا این ها ویژگی هایی هستند که توانایی سازمان را در اجرای استراتژی تحت تاثیر قرار می دهند و مشخص می کنند چه اقدامات صحیحی باید در کوتاه مدت انجام شوند تا به اهداف بلندمدت دست پیدا کنیم. منظور من برگزاری یک جلسه در تالار شهر یا نصب پوسترهایی بر روی دیوار و یا لیوان قهوه با نشان شرکت بر روی آن نیست.

برای پیاده سازی موفقیت آمیز یک استراتژی، مدیران باید هر قسمت را هر دو هفته یک بار و کل طرح را هر سه ماه یک بار بازنگری کنند. در خلال این بازنگری ها، آن ها متوجه می شوند که چه قسمت هایی کار می کند و چه قسمت هایی کار نمی کند. این زمانی است که می توان استراتژی را به سرعت پیش برد و به آن جان بخشید. مدیران، سازمان را هم از نظر برنامه و هم به صورت عملی به پیش می برند. تصمیم گیری آن ها نه فقط بر اساس نظریه بلکه بر اساس اقدامات و عکس العمل هاست. این روش سکوی پرتابی برای پیشبرد موفقیت آمیز پیاده سازی استراتژی است.

مردد نباشید و کار را شروع نکنید. تجزیه و تحلیل تان را طولانی نکنید. اگر اشتباهی در تفکر شما وجود داشته باشد. در بازنگری های منظم مشخص می شود و می توانید مطمئن باشید که همه چیز طبق برنامه پیش می رود اگر هم این طور نباشد موردی را که درست کار نمی کند اصلاح می کند.

طرح ریزی برنامه ی پیاده سازی باید یک قسمت از طرح ریزی برنامه ی استراتژی باشد. همان افرادی که درگیر طرح ریزی استراتژی بوده‌اند باید پیاده سازی را هم ریزیکرده و بر آن نظارت داشته باشند.

در اکثر موارد، پس از این که استراتژی را طرح ریزی کردند دیگر کارشان تمام شده و می توانند مطمئن باشند که بیشترین قسمت پروژه انجام شده است. اما قضیه به این شکل نیست. بیشتر پیاده سازی ها با شکست روبرو می شوند و دو عامل در این مشکل نقش دارد، اول: موفق نبودن در تهیه ی یک طرح جامع پیاده سازی و دوم: نپذیرفتن مسؤلیت شخصی توسط مدیران. به این معنا که دو برابر تلاش و زمانی که صرف طرح ریزی استراتژی شده برای پیاده سازی آن مورد نیاز است.

خلاصه ی کلام این که استراتژی «فکر بزرگ» و پیاده سازی «انجام دادن صحیح» است.

لی هین لونگ^۴، نخست وزیر سنگاپور گفته است:

«یک طرح پیرایش نشده که به زور اجرا شود، موفق تر از یک طرح ایده آل است که با عزم و اراده ی کمتری اجرا می شود. بهتر است که با اشتیاق و جدیت انقلابی برپا کنیم، تجربه کسب کنیم، بیاموزیم که چه چیزهایی موثرند و چه چیزهایی فایده ای ندارند، بکشیم و قدیم دیگر به جلو برداریم. اگر برای کشیدن نقشه های بسیار ماهرانه وقت زیادی را صرف کنید، آن وقت هم زمان و هم ابتکار خود را از دست می دهید.

در تهیه ی یک طرح پیاده سازی با کیفیت بالا، مدیران برنامه ریزی باید آمادگی سازمان شان را برای پیاده سازی، تجزیه و تحلیل کرده و از یک چارچوب استفاده نمایند تا اطمینان حاصل کنند که در حال انجام اقدامات صحیح هستند. هر دوی این کارها تغییراتی ضروری برای طرز تفکر پیاده سازی جاری هستند. بسیاری از مدیران تصور می کنند وقتی که استراتژی را طرح ریزی کردند، سازمان برای پیاده سازی آن آماده است و کارکنان به طور خودکار اقدامات صحیحی را انجام خواهند داد. در فصل دوم به شما نشان داده می شود که چگونه می توانید تجزیه و تحلیل کرده و اقدامات صحیح را برای پیاده سازی موفقیت آمیز استراتژی شناسایی کنید.

کسی که ه روز صبح برای کارهای آن روز برنامه ریزی کرده و آن برنامه را اجرا می کند، سررشته ی ریسمانی را به دست گرفته که در میان راه پریپیچ و خم یک زندگی بسیار پرمشغله او را هدایت می کند. اما در جایی که هیچ برنامه ریزی بی نمی شود، وقت هدر داده شده و همه ی کارها به دست شانس سپرده شده است، خیلی زود آشفتگی ها حکمفرما می شوند.

ویکتور هوگو

به گفته ناپلئون «هرگز هیچ جنگ موفقیت آمیزی مطابق نقشه پیش نرفته است»

با این حال ناپلئون همه ی جنگهایش را با دقت بسیار زیاد، بیشتر از همه ی فرماندهان قبلی، برنامه ریزی می کرد. بدون داشتن یک برنامه، پیاده سازی دستخوش پیشامدها می شود.

عمل به تعهدات

به مدیران دستمزد پرداخت می شود تا برای سهامداران شرکت منفعت و سود ایجاد کنند. سوال این است که: «مدیران چگونه می خواهد به تعهدات خود نسبت به سهامداران عمل کنند؟» در جلسه ی سالیانه ی سهامداران، طرح کلی برنامه ها مشخص می شود و مدیریت شرکت مسؤولیت عمل به تعهدات این برنامه ها را بر عهده دارد.

همان طور که در نمودار شکل 1-1 توضیح داده شده، مدیران فقط با داشتن هر دو عامل استراتژی قوی و پیاده سازی نیرومند، در کنار هم به نتایج مطلوب خواهند رسید.

استراتژی

ضعیف

قوی

پیاده سازی	قوی	عمل به تعهدات خود را به تعویق می اندازید.	به تعهدات خود عمل کنید.
	ضعیف	تعهدات خود را زیر پا می گذارید.	برای کارهای انجام نشده تعهدات بیشتری می دهید.

شکل 1-1. تاثیر پیاده سازی استراتژی

مفهوم واضح هر کدام از خانه های نمودار بالا به شرح ذیل است:

شما به سهامداران، هیات مدیره، مشتریان و کارکنان شرکت تعهد داده اما به آن عمل نکرده اید، شما محکوم هستید.	تعهدات خود را زیر پا می گذارید.
این مورد، حالتی نامطلوبی است که اغلب مدیران برای انجام دادن آن مقصر هستند.	برای کارهای انجام نشده، تعهدات بیشتری می دهید.
شما تعهد داده اید و ممکن است به آن عمل کنید، اما به زمان بیشتری نیاز دارید. این حالت قابل قبول نیست.	عمل به تعهدات خود را به تعویق می اندازید.

<p>شما تعهد داده اید و طبق برنامه ی زمان بندی شده به آن عمل کرده اید، این حالت به ندرت اتفاق می افتد اما نتیجه نهایی آن چشمگیر است.</p>	<p>به تعهدات خود عمل می کنید.</p>
---	-----------------------------------

اگر تمایل دارید خلاصه ای از تحقیقات شرکت بریجیز را در این مورد مطالعه کنید، درخواست خود را با موضوع و خلاصه ی تحقیقات، به نشانی الکترونیکی Bridges@Bridgesconsultancy.com ارسال نمایید.

خلاصه ی مطالب – نقش مدیران در پیاده سازی

پنج موردی که در ادامه می آید، کارهایی هستند که مدیران باید به شیوه ای متفاوت نسبت به قبل، انجام دهند:

1. تمرکز خود را هم بر طرح ریزی استراتژی و هم بر پیاده سازی آن معطوف کنید.

پیاده سازی استراتژی سخت تر از طرح ریزی آن است. از هر 10 استراتژی 9 مورد نمی توانند به صورت موفقیت آمیز اجرا شوند. تحقیقات انجام شده توسط شرکت بریجیز و سایر محققان این مطلب را تایید می کند. چالش مدیران این است که تلاش کرده و برای طرح ریزی استراتژی وقت صرف کنند. پس از آن باید حداقل دو برابر این میزان را تلاش کرده و وقت بگذارند تا برای پیاده سازی طرح ریزی کرده و استراتژی را به اقدامات روزمره ای که کارکنان باید انجام دهند، تبدیل کنند.

پیاده سازی استراتژی مجموع اقدامات انفرادی است که در هر دقیقه از هر روز توسط هر کدام از کارکنان شرکت انجام می شود.

اگر به اندازه ی کافی اقدامات صحیح انجام نشود، استراتژی رو به نابودی می رود.

2. شرایط درست را فراهم آورید.

مدیران مسئولیت اساسی فراهم آوردن شرایط درست در سازمان را بر عهده دارند. به عنوان مثال، آن‌ها باید افراد مناسبی را تشویق کنند اهداف استراتژی را به وضوح برای کارکنان توضیح دهند، شاخص‌های مهم عملکرد را ایجاد کنند، فرهنگ را با پیاده‌سازی هم‌ردیف کنند، فرایندها را دوباره طرح‌ریزی کنند، روش خود را برای ترغیب کارکنان به داشتن رفتار صحیح و انجام دادن کار درست برای پیاده‌سازی استراتژی جدید تغییر داده و هر دو هفته یک بار صحت پیاده‌سازی استراتژی را مورد بازنگری قرار دهند. موارد بالا یک لیست طاقت‌فرسا است، اما اگر عمل به تعهدات یک استراتژی جدید آسان بود دیگر 90 درصد از پیاده‌سازی‌ها با شکست روبه‌رو نمی‌شدند.

3. مشخص کنید چه کارهایی باید انجام شود.

مدیران باید مشخص کنند چه کارهایی باید انجام شود و تمرکز سازمان بر چه چیزی باید معطوف گردد. اگرچه بی‌سابقه نیست که در سازمان یک استراتژی مشابه داشته باشند (برای مثال، شماره‌ی یک بودن در صنعت، ارائه خدمات متفاوت به مشتریان و یا تولید محصولی ویژه) پیاده‌سازی استراتژی در هر سازمان منحصر به فرد است و مدیران باید مشخص کنند چه کارهایی باید تحت شرایط خاصی که سازمان با آن روبرو است، انجام شود. آن‌ها باید کارکنان را هدایت کنند تا آن‌طور که مورد نیاز است رفتار کرده و اقدام نمایند.

این کار مستلزم یک تغییر جهت در طرز فکر و تمرکز مدیریت است. درک جدیدی از این مطلب باید حاصل شود که طرح‌ریزی استراتژی فقط فصل اول کتاب موفقیت است و پیاده‌سازی به طور قابل ملاحظه‌ای به زمان و تلاشی بیش از آن‌چه که مدیران پیش‌بینی می‌کنند، نیاز دارد.

مدیران باید تمرکز خود را بر پیاده‌سازی حفظ کرده و اطمینان حاصل کنند که کارکنان مشغول انجام دادن اقدامات درست هستند.

4. استراتژی را در جهت بهبود، تغییر داده و اصلاح کنید.

پیاده سازی هیچ وقت طبق برنامه پیش نمی رود. انتظارات مشتریان تغییر می کند، بازار حرکت می کند، محصولات عوض می شوند و جابه جایی کارکنان دچار نوسان می شود. این موارد تنها برای برخی از عواملی هستند که نشان می دهند آن چه در جلسات هیات مدیره طرح ریزی می شود همان نیست که در پیاده سازی اتفاق می افتد. وقتی مدیران یک استراتژی را اجرا می کنند، باید هر قسمت از آن را هر دو هفته یک بار و کل استراتژی را هر سه ماه یک بار بازنگری کنند.

مدیران در خلال این بازنگری ها متوجه می شوند که چه قسمت هایی کار می کند و چه قسمت هایی کار نمی کند. این زمانی است که می توان استراتژی را به سرعت به پیش برد و به آن جان بخشید. مدیران، سازمان را هم از نظر برنامه و هم به طور عملی پیش می برند. تصمیم گیری آن ها نه فقط بر اساس نظریه بلکه بر اساس اقدامات و عکس العمل هاست.

5. یک برنامه برای پیاده سازی تهیه کنید.

در تهیه ی یک طرح پیاده سازی با کیفیت بالا، مدیران باید آمادگی سازمان را برای پیاده سازی، تجزیه و تحلیل کرده و از یک چارچوب استفاده نمایند تا اطمینان حاصل کنند که در حال انجام اقدامات صحیح هستند. هر دوی این کارها تغییراتی ضروری برای طرز تفکر پیاده سازی جاری می باشند. بسیاری از مدیران تصور می کنند وقتی که استراتژی را طرح ریزی کردند، سازمان برای پیاده سازی آن آماده است و کارکنان به طور خودکار اقدامات صحیحی را انجام خواهند داد. اما تجربه نشان داده است که تصور آن ها اشتباه است.