

۱۰ اصل اثربخشی استراتژی

- دکتر وفا غفاریان
- مدیرعامل سازمان مدیریت فرا
- عضو هیئت علمی دانشگاه مالک اشتر
- فوق لیسانس رشته مهندسی صنایع
- دکترای مدیریت استراتژیک از انگلستان

دو دلیل نویسنده برای تالیف این کتاب

❖ قریب به اتفاق برنامه های استراتژیک در کشور ما فاقد **قدرت لازم برای ایجاد تحول** بوده و نتیجه ای از کار خود نگرفته اند .

❖ **بزرگترین چالش** پیش روی سازمان ها در کشور ما **فقدان رهبری** است.

✓ بیشتر مدیران کشور ما سردمدار **وضع موجود** سازمانند در حالیکه رهبری به معنای برقرار نمودن **نظمی نو** در ورای قواعد موجود نیاز به **اثربخش سازی استراتژی** دارد.

سوالاتی که این کتاب در پی پاسخ به آنهاست

□ چرا استراتژی ما اثربخش نیست؟

□ چگونه می توان به فعالیت های برنامه ریزی سازمان جامه اثر پوشاند؟

نویسنده حاصل **مطالعات و تجارب خود** در برنامه ریزی استراتژیک و پیاده سازی آن را در قالب ده اصل اساسی در این کتاب بیان می کند.
هشت اصل اول مربوط به خلق استراتژی و دو اصل آخر مربوط به پیاده سازی آن است.

سه ویژگی استراتژی که در فرایند خلق آن نادیده گرفته شده اند

➤ خلق موقعیت یکتا برای سازمان

➤ نوآوری

➤ ایجاد تمایز

مفهوم استراتژی

برای ماندگاری در **بازار رقابتی**، سازمانی موفق است که بتواند **نیازهای مشتری** را **بهتر از رقبا** تامین کند. این اصل باید **اساس خلق استراتژی** رقابتی قرار گیرد و سازمان باید در سه زمینه باید **"مرز"** خود با رقبا را متمایز سازد:

- سازمان چه کسانی را بعنوان **مشتری هدف** قرار می دهد؟
- سازمان چه **محصولات و خدماتی** را برای مشتریانی که هدف گرفته است عرضه می کند؟
- سازمان چگونه **ارزش افزوده متمایز** برای مشتریان ایجاد میکند؟

استراتژی شرکت دل :

کنار گذاشتن مشتریان بزرگ و مشتریان کوچک و انتخاب مشتریان میانی که **"مشتریان مطلع"** می باشند ویژگی این گروه مشتریان عدم نیاز به خدمات پس از فروش بود (مدل فروش بی واسطه)

اصل اول: استراتژی هنر است و نه تکنیک

استراتژی باید هنر متفات دیدن **دنیای کسب و کار** و خالق **موقعیت یکتا** برای سازمان باشد.

بسیاری از سازمان ها با اتکا به **تکنیک های کمی** و **روش های تحلیلی** و **ریاضی** قصد استخراج استراتژی را از یک فرایند قدم به قدم دارند این رویکرد فاقد قابلیت لازم برای **خلق استراتژی اثر بخش** است.

اصل دوم: جوهره استراتژی، تفکر استراتژیک است

تفکر استراتژیک آن نوع از اندیشیدن است که **حاصل آن** فهم فرصت ها و خلق راهکار استفاده از این فرصت هاست .

چگونه می توان تفکر استراتژیک را در خود تقویت کرد؟

برای توسعه ظرفیت تفکر استراتژیک باید بیشتر **از زاویه فهم** با محیط کسب و کارمان **رابطه برقرار کنیم**. حساس بودن به اتفاقات و اطلاعات اطرافمان نقش مهمی در این رابطه دارد اما به تنهایی کافی نیست

اصل سوم: استراتژی ایجاد مزیت است

برای رقابت لازم است با ایجاد یک مزیت خود را در دیدگاه مشتری از رقبا متمایز سازیم مدیریت این تمایز اساس استراتژی کسب و کار است.

یکی از موثرترین استراتژی های وقتی است که به مفهوم کاملاً جدیدی از کسب و کار برسیم یعنی به جای رودر رویی با رقبا به قلمرو بدون رقیب دسترسی پیدا کنیم. (استراتژی زرافه)

اصل چهارم: استراتژی بر دو پایه استوار است؛ فرصت و قوت

به دنبال تولید **محصولی** باشیم که بواسطه **ارزش بیشتری** که نسبت به **رقبا** ایجاد می کند مورد توجه قرار گیرد.

از طرف دیگر استراتژی باید بر **نقاط قوت سازمان** بنا شده تا هم **اطمینان** لازم از توان **اجرای آن توسط سازمان** حاصل شود و هم شرایطی را فراهم آورد که **تقلید رقبا** را مشکل سازد.

اصل پنجم: قاعده بیست - هشتاد یا اصل پارتو

بسیاری از سازمان ها **وقت و انرژی** زیادی را صرف **مسائلی** می کنند که به فرض حل شدن کمک چندانی به تحقق **اهداف نهایی** آنها نمی کند.

چگونه می توان **موضوعات استراتژیک** را تشخیص داد ؟

موضوعات استراتژیک همه بگونه ای به **رفع تنگنایی اساسی بر سر استفاده از یک فرصت** و یا تحقق چشم انداز سازمان مربوط می شوند. و ابتدا باید این تنگناها معلوم گردند.

اصل ششم: استراتژی خریدنی نیست، کار مدیران سازمان است

استراتژی با **ذهنیت مدیران کلیدی** سازمان یعنی آنهایی که نقش اساسی در **پیاده سازی** استراتژی دارند نباید در **تقابل** باشد و **صرفاً** از مسیری که اطلاعات را تجزیه و تحلیل می کند استخراج شود.

مشارکت افراد کلیدی سازمان در **فرایند خلق استراتژی** یک ضرورت اساسی است این استراتژی را نمی توان از بیرون خرید و یا به یگان برنامه ریزی در شرکت سفارش داد.

اصل هفتم : ساده سازی و نه ساده انگاری

کارکنان نمی توانند با چیزهایی که نمی فهمند **رابطه برقرار کنند** قدم اول برای قبولاندن یک ایده **فهماندن** آن است.

بنابر این در **انتخاب راه حل ها** یا **خلق استراتژی** ساده گزینی کنید به قدری که **شدنی** باشد و تا آنجا که ممکن است ساده سازی کنید تا در **انتقال و تبدیل آن به باور افراد** مشکل نداشته باشید.

در **پیاده سازی** راه حل نیز به برنامه های ساده بیندیشید.

اصل هشت : جاری دیدن استراتژی

نمی توان استراتژی را **فرایندی مقطعی و تلاشی سالانه** و هر از چند گاه پنداشت.

استراتژی **حاصل** مجموعه ای از کنش و واکنش ها با جهان است همچنان که **تغییر در جهان** همواره **جاری** است استراتژی نیز باید بصورت یک جریان مستمر **سازمان را با تغییرات محیط تطبیق دهد**.

اصول اثربخشی پیاده سازی استراتژی

بر خلاف تصور غالب مدیران **اشکال** اساسی در پیاده سازی استراتژی مربوط به **روش و تکنیک های** مورد استفاده نیست مشکل به **درک ناقص یا نادرست از ماهیت تغییر** و ضرورت های وابسته با آن در یک **نظام اجتماعی** مربوط می شود.

در **فرایند** های تخصصی و پیچیده مانند **اجرای استراتژی** مسلماً بدون **درک درستی از موضوع (یعنی تغییر و تحول)** و **زمینه موضوع (یعنی سازمان)** و تعامل بین این دو نمی توان از روش های موجود پیاده سازی استراتژی به درستی استفاده نمود.

اصل نهم : پیاده سازی کاری رهبرانه است نه مدیرانه

این اشتباه بزرگی است که پیاده سازی را از جمله امور جاری سازمان ببینیم و نباید انتظار داشته باشیم سازمان با ساخت و بافت و امکانات و منابع موجودش استراتژی جدید را نیز در خود بپذیرد.

پیاده سازی استراتژی نیازمند قابلیت است که همسان با نقش رهبری است و آن عبارت است از توانایی فراهم سازی زمینه در سازمان برای تحقق تغییرات لازم.

اصل نهم : پیاده سازی کاری رهبرانه است نه مدیرانه

هر استراتژی باید توسط ارکانی که نظم سازمان را شکل می دهند پشتیبانی شود نظم سازمانی متشکل از ۴ رکن اساسی است:

۱- ساختار سازمانی : ساختار ها ایجاد می شوند تا از اجرای استراتژی ها پشتیبانی کنند و لذا استراتژی های جدید نیازمند ساختار متناسب با خود می باشند مشکل وقتی ایجاد می شود که ساختار متناسب با استراتژی نیست یا به اندازه کافی آن را حمایت نمی کنند و یا حتی خود مانعی اساسی بر سر راه اجرای استراتژی می باشد.

اصل نهم : پیاده سازی کاری رهبرانه است نه مدیرانه

۲-فرایند ها و سیستم ها : فرایند ها و سیستم های موجود در هر سازمان برای دستیابی به مأموریت سازمان **طراحی مجدد** شوند تا با **عملکرد بهتر، نیاز های اساسی مشتری** را تامین نمایند.

وقتی شرکت سازه گستر سایپا استراتژی "هسته کوچک-شبکه بزرگ" را اختیار کرد و در این ارتباط برون سپاری در بخش های مختلف عملیاتی و یا حتی پشتیبانی را در دستور کار خود قرار داد می دانست که بسیاری از فرایند های اصلی و پشتیبانی شرکت باید متناسب با استراتژی جدید **تغییر کند** و دیگر استخدام یک کارشناس کامپیوتر برای واحد تکنولوژی اطلاعات ساده نبود.

اصل نهم : پیاده سازی کاری رهبرانه است نه مدیرانه

۳-منابع : هر استراتژی برای پیاده شدن و اجرا نیاز به منابعی دارد که می باید برای تامین آن ها برنامه ریزی شود نیاز به این منابع در اشکال مختلف آن یعنی منابع **انسانی، مالی، تکنولوژی، تجهیزات و تاسیسات** می باید تامین شود.

۴-فرهنگ سازمانی : فرهنگ سازمانی به معنی **باور ها و ارزش های مشترک میان افراد سازمان** بستری است که اجرای استراتژی را تسهیل می کند **مشکل اساسی** در مورد فرهنگ اینجاست که **تغییر باورهای بنیادین** یک سازمان به قول ادگار شاین بین ۵ تا ۱۵ سال طول می کشد عوامل بنیادین فرهنگ غالباً همان ارزش ها و باور های متناسب با شرایط عصر حاضر هستند که نویسندگان آن را فرهنگ استراتژیک می نامد.

اصل دهم : عامل تحول انسان است و نه برنامه

بدون اینکه افراد متحول شوند نمی توان از برنامه استراتژیک **انتظار تحول** داشت. **ایجاد باور به استراتژی** و به اهمیت پیاده سازی آن از جایگاهی ویژه برخوردار است در این صورت است که میزان آمادگی برای تغییر بالا می رود.

هرگونه اعمال تغییر وقتی **شکل فرمایشی** و تحمیلی به خود بگیرد با **واکنش منفی و مقاومت** در برابر تغییر و یا در بهترین حالت بی تفاوتی را به دنبال خواهد داشت.

پیاده سازی استراتژی نمی تواند یک فرایند **فرمایشی** باشد و لازم است کارکنان خود، عاملان و شرکت کنندگان اصلی در این فرایند باشند و فقط در یک فرایند مبتنی بر **مشارکت** است که **تحول** صورت می گیرد.

با تشکر