

# از استراتژی عالی تا عملکرد عالی

مایکل س. منکینز و ریچارد استیل

کرد چرا که علی‌رغم زمان و انرژی فوق‌العاده زیادی که در اغلب شرکت‌ها صرف تدوین استراتژی می‌شود، اما نتیجه حاصل، چندان قابل توجه نیست. تحقیقات ما نشان می‌دهد که به طور متوسط، تنها ۶۳ درصد از پیش‌بینی‌های مالی وعده داده شده در استراتژی و شرکت‌ها محقق می‌شود. و از آن بدتر آن‌که علل این شکاف موجود مابین استراتژی و عملکرد، اغلب از دید مدیریت شرکت، پنهان می‌ماند. به همین دلیل هم مدیران سازمانی در اعمال فشار بر اهرم مناسب جهت ارتقاء عملکرد سازمان دچار خطا می‌شوند. یعنی در حالی بر اجرای بهتر تأکید می‌کنند که در واقع به یک استراتژی بهتر نیازمندند و یا بالعکس، سعی در تغییر استراتژی‌ها دارند در حالی‌که باید سازمان را بر اجرای بهتر متمرکز کنند. و نتیجه چه خواهد بود؟ اتلاف انرژی، هدر دادن

سازمان‌ها به طور معمول تنها به ۶۰ درصد از ارزش بالقوه استراتژی‌های خود جامه عمل می‌پوشانند و این به خاطر نقاط ضعف و نقاط شکستی است که در مراحل برنامه‌ریزی و اجراء وجود دارد. اما با بکارگیری دقیق ۷ اصل ساده، می‌توان درصد بسیار بالاتری از استراتژی‌ها را به مرحله عمل درآورد.

## شکاف مابین استراتژی و عملکرد

با هر مدیر ارشدی که در مورد استراتژی صحبت کنید، بهامات مشابهی را در سخنانش مشاهده خواهید



می‌شود. به طور دقیق‌تر باید گفت که زمانی که مدیریت، اجرای یک استراتژی را آغاز می‌کند، در آغاز بر این باور است که می‌تواند به تمامی عملکرد مالی پیش‌بینی شده در استراتژی مذکور دست یابد. اما بر اساس مجموع نظرات مدیران ارشدی که در طرح پژوهشی شرکت داشتند، با گذشت زمان، در عمل، حدود ۷/۵ درصد ارزش بالقوه استراتژی به علت عدم تخصیص منابع صحیح در مکان و زمان مناسب از بین خواهد رفت، حدود ۵/۲ درصد دیگر هم به واسطه مسائل ارتباطی از دست می‌رود، ۴/۵ درصد دیگر به برنامه‌ریزی ضعیف و ۴/۱ درصد نیز به علت شفاف نبودن مسئولیت‌ها و به همین ترتیب الی آخر، نتایج حاصل از تحقیقات، زنجیره‌ای از رویدادها را نشان می‌دهد که یکی پس از دیگری منجر به گسترده شدن شکاف مابین استراتژی و عملکرد سازمان خواهد شد. این زنجیره بدین صورت شکل می‌گیرد: استراتژی‌ها از رده بالای سازمان، ابلاغ می‌شوند اما اغلب به خوبی به رده‌های پایین‌تر انتقال پیدا نکرده و تفهیم نمی‌شوند. همین مسأله، ترجمه صحیح استراتژی به برنامه‌های اجرایی و نیز شیوه مناسب تخصیص منابع را غیرممکن می‌سازد. رده‌های پایین‌تر سازمان به خوبی نمی‌دانند که برای حصول عملکردی که موردنظر مدیریت ارشد بوده، لازم است چه کارهایی را در چه زمان‌هایی انجام دهند و یا این‌که به چه منابع نیازمندند. بنابراین، نتایج موردنظر، هیچ‌گاه تحقق نخواهند یافت. و از آنجایی که هیچ‌کس به طور مشخص مسئول کسری بودجه ایجاد شده نیست، چرخه عملکرد پایین‌تر از انتظار برنامه‌استراتژیک سازمان، اغلب به همین ترتیب سال‌ها ادامه می‌یابد.

- تنگنای عملکرد سازمان، از دید مدیریت ارشد، پنهان می‌ماند.

زمان و استمرار عملکرد پایین‌تر از حد انتظار سازمان. در پائیز ۲۰۰۴، سازمان ماراکن<sup>۱</sup> با همکاری بخش اطلاعات نشریه اکونومیست<sup>۲</sup> مطالعه‌ای را بر روی ۱۹۷ شرکت دنیا که فروشی بالغ بر ۵۰۰ میلیون دلار داشتند آغاز کردند. هدف آنها از انجام این پروژه تحقیقاتی آن بود که ببینند شرکت‌ها تا چه حد در تحقق برنامه‌های استراتژیک خود، موفق عمل می‌کنند؟ و این‌که مؤثرترین کارهایی که سازمان‌های با عملکرد بالا<sup>۳</sup> برای کاهش شکاف مابین استراتژی و عملکرد خود انجام می‌دهند، شامل چه مواردی می‌شود؟

اما یافته‌های ما واقعیت‌های جالبی را نشان داد. ما کشف کردیم که:

- شرکت‌ها به ندرت عملکرد خود را در برنامه‌های بلند مدت، مورد ارزیابی مستمر قرار می‌دهند.

در این تحقیقات کمتر از ۱۵ درصد شرکت‌ها به عنوان یک روال ثابت به بازنگری عملکرد شرکت و مقایسه آن با آنچه در برنامه استراتژیک سال قبل پیش‌بینی شده بود می‌پرداختند. بدون شک، این مسأله که سازمان‌های اندکی عملکرد واقعی خود را به طور مستمر نسبت به آنچه برنامه‌ریزی شده بود مورد ارزیابی قرار می‌دهند می‌توانند این واقعیت را توضیح دهند که چرا اغلب سازمان‌ها به جای تلاش برای تدوین استراتژی‌های جدیدتر و بهتر، به تأمین منابع مالی برای اجرای استراتژی‌های شکست خورده خود ادامه می‌دهند؟

- بخش بزرگی از ارزش استراتژی‌ها در ترجمه آنها از بین می‌رود.

در واقع شکاف مابین استراتژی و عملکرد، از ترکیبی از عوامل مختلف نظیر برنامه‌ریزی ضعیف، اختصاص نادرست منابع، مسائل ارتباطی و ... ایجاد

1. Markon Associates

2. Economist

۳- منظور از سازمانهای با عملکرد بالا، سازمان‌هایی است که درصد بالایی از استراتژی‌های خود را جامه عمل می‌پوشانند.



برنامه‌های استراتژیک غیرواقع‌گرایانه، سبب خواهد شد که همگی، تحقق نیافتن آن را انتظار داشته باشند. پس از آن که طبیعتاً چنین شد، تحقق نیافتن وعده‌های برنامه استراتژیک، به یک رویه عادی در سازمان بدل می‌گردد.

بدین ترتیب، مدیران که در ذهنشان همواره انتظار محقق‌نشدن برنامه را دارند، به جای کوشش هر چه بیشتر برای تحقق برنامه‌ها، سعی در مهیا شدن برای مواجهه با کسری بودجه مورد انتظار را دارند.

## کاهش شکاف مابین استراتژی و

### عملکرد

تحقیقات ما و تجربه‌ای که در همکاری با چنین شرکت‌هایی داشتیم، نشان می‌دهد که آنها ۷ قاعده را در برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای آن به کار می‌بندند. به‌کارگیری این ۷ قاعده، آنها را قادر می‌سازد که علل هرگونه عملکرد ضعیف‌تر از حد انتظار استراتژی سازمان را به خوبی ارزیابی کنند. این قواعد ممکن است بسیار ساده - و حتی واضح به نظر برسند اما هنگامی که همگی با هم و به طور دقیق به‌کار گرفته شوند، می‌توانند هم کیفیت تدوین استراتژی سازمان، و هم توان سازمان در تحقق بخشیدن به آن را متحول سازند.

## ۱- استراتژی را به زبان ساده و کاملاً مشخص ترسیم

### کنید.

در اغلب شرکت‌ها، استراتژی، مفهومی بسیار انتزاعی است که اغلب هم با چشم‌انداز یا آرمان شرکت، اشتباه گرفته می‌شود و به گونه‌ای نیست که بتوان آن را به سهولت به عمل، تبدیل و ترجمه کرد. شرکت‌های با عملکرد بالا، به منظور برنامه‌ریزی و اجرای صحیح و منطبق با استراتژی خود، استراتژی را به زبانی ساده و

در واقع، به علت آن‌که بسیاری از برنامه‌های استراتژیک، پیش‌بینی‌های جاه‌طلبانه و غیرواقع‌گرانه‌ای را در بر دارند، شرکت‌ها در چنین مواردی و هنگام مواجه شدن با کسری بودجه، عموماً بدون توجه جدی از کنار مسأله گذشته و

**سازمان‌ها عموماً تنها به ۶۰ درصد از ارزش بالقوه استراتژی‌های خود جامه عمل می‌پوشانند و این به خاطر نقاط ضعف و نقاط شکستی است که در فازهای برنامه‌ریزی و اجراء وجود دارد. اما بکارگیری دقیق ۷ اصل ساده، می‌تواند درصد بسیار بالاتری از استراتژی‌ها را به مرحله عمل در آورد.**

پیش‌بینی‌های غیرواقعی را در برنامه‌ها، طبیعی تلقی می‌کنند. اما از سوی دیگر، مدیران در مواردی که برنامه‌ها واقع‌گرایانه تدوین شده بودند اما عملکرد سازمان به گونه‌ای بوده که در نهایت با کسری بودجه روبه‌رو شده است، سیستم تشخیص و هشدار سریعی در اختیار ندارند. در چنین

مواردی آنها در عمل هیچ راهی برای تشخیص به موقع این‌که آیا کارهای ضروری براساس انتظار پیشرفته است، منابع، طبق برنامه تخصیص یافته، رقیب براساس انتظار عمل کرده‌اند و ... در اختیار ندارند. متأسفانه بدون داشتن اطلاعات روشن در مورد چرایی و چگونگی عملکرد پایین‌تر از حد انتظار برنامه استراتژیک سازمان، انجام اقدامات اصلاحی برای مدیریت ارشد غیرممکن خواهد بود.

- شکاف مابین استراتژی و عملکرد، منجر به شکل‌گیری نوعی فرهنگ «عملکرد پایین‌تر از حد انتظار» در سازمان خواهد شد.

در بسیاری از شرکت‌ها، تأثیر نقاط شکست در برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای آن، به واسطه یک تحول ناآشکار در فرهنگ درونی سازمان نیز تشدید می‌گردد. تحقیقات ما نشان می‌دهد که این تحول، به طور عموم به شکل پنهان اما سریع شکل می‌گیرد و هنگامی که ریشه گرفت، معکوس شدن آن بسیار دشوار خواهد بود. داستان از این قرار است که درابتداء، تدوین



عملی بیان می‌کنند و نه با لیست بلندبالایی از اهداف غرورآمیز دور از دسترس.

## ۲- در مفروضات طرح استراتژیک خود شک کنید و نه در پیش‌بینی‌های طرح موجود

در بسیاری از سازمان‌ها، طرح استراتژیک یک واحد زیر مجموعه سازمان، چیزی نیست جز نتیجه یک توافق میان مدیریت بخش مزبور و مدیریت ارشد سازمان، در این سازمان‌ها، برنامه‌ریزی استراتژیک، تا حد زیادی صرفاً یک فرآیند چانه‌زنی است که در آن، مدیریت واحد، به طور عمده بر سودهای کوتاه مدت توجه دارد اما مدیریت ارشد، نگاه بلند مدت‌تری را نیز مد نظر دارد. اما شرکت‌های با عملکرد بالا، به گونه‌ای دیگر به برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت نگاه می‌کنند. آنها می‌خواهند که برنامه استراتژیک سازمان و پیش‌بینی‌های مبتنی بر آن واقعاً به عنوان عامل انگیزشی برای ارتقاء عملکرد فعلی سازمان عمل کند. این امر، میسر نخواهد شد مگر آن‌که برنامه‌های استراتژیک بلند مدت آنها بر پیش‌فرض‌هایی صحیح و مبتنی بر شناخت از اقتصاد واقعی بازار و نیز تجربه عملی عملکرد گذشته شرکت نسبت به سایر رقبای متکی باشد.

## ۳- در تمامی سازمان، از زبان مشتری برای بیان استراتژی استفاده کنید.

بحث مابین مدیریت ارشد سازمان با تمامی واحدهای مربوطه در مورد تمایلات حرکتی سازمان و پیش‌فرض‌های آن، باید در چارچوب مشخص و مشتری (و با معیارهای مشترک) صورت گیرد.

## ۴- منابع مورد نیاز برای تحقق برنامه استراتژیک را «هرچه زودتر» مورد ارزیابی قرار دهید.

جهت اجرای هر چه بهتر استراتژی در هر واحد سازمان، لازم است مدیریت ارشد سازمان، سؤالاتی را در مورد زمان تزریق و به‌کارگیری منابع جدید در واحد

مزبور مطرح نماید. سؤالاتی نظیر این‌که: چقدر طول خواهد کشید تا بتوانیم الگوی خرید مشتریان را تغییر دهیم؟ با چه سرعتی قادر خواهیم بود امکانات بازاریابی و فروش خود را در مورد محصولات جدید، به کار گیریم؟ رقبای با چه سرعتی واکنش نشان خواهند داد؟ ...

علاوه بر اینها، تخصیص هر چه زودتر منابع، شرکت را مجبور خواهد کرد که هرچه زودتر، به بحث و بررسی و مطالعه بر روی روند و تمایلات بازار بپردازند که این امر، خود منجر به ارتقاء کیفیت برنامه‌های استراتژیک شرکت می‌شود و آن را اجرایی‌تر و عملی‌تر خواهد کرد.

## ۵- اولویت‌ها را به طور دقیق و شفاف مشخص کنید.

مدیران برای پیاده‌سازی موفق هر استراتژی، لازم است هزاران تصمیم گرفته و تصمیمات مزبور را به عمل تبدیل کنند. اما همه پارامترهای دخیل در این تصمیمات، به یک اندازه اهمیت ندارند. در اغلب موارد جهت حصول سطح عملکرد مورد انتظار در برنامه، در تصمیم‌گیری‌ها تنها لازم است فقط به چند عامل کلیدی توجه شود. در شرکت‌های با عملکرد بالا، این عوامل به طور شفاف اولویت‌بندی می‌شوند به گونه‌ای که هر یک از مدیران اجرائی، در زمان تصمیم‌گیری، به خوبی می‌داند که باید بودجه عواملی متمرکز شود.

## ۶- عملکرد سازمان را نسبت به برنامه استراتژیک، مستمراً کنترل کنید.

سازمان‌های با عملکرد بالا، با کنترل مستمر برنامه استراتژیک خود، این فرآیند سعی و خطا را سرعت می‌بخشند. چنین سازمان‌هایی، به طور مستمر، الگوهای تخصیص منابع خود و نتایج حاصل از آن را نسبت به برنامه، مورد ارزیابی قرار داده و طی یک فرآیند بازخورد مستمر، پیش‌فرض‌های برنامه و نحوه تخصیص منابع را اصلاح می‌کنند. این کنترل و ارزیابی مستمر، به مدیریت سازمان امکان می‌دهد که نقاط



ضعف و شکست برنامه استراتژیک و نیز نحوه اجرای آن را به موقع، تشخیص داده و آنها را برطرف نماید. در ضمن در این روش، نقاط شکست مذکور، به راحتی از همدیگر قابل تفکیک خواهند بود در حالی که در صورت سپری شدن زمان، پیامدهای این نقاط شکست، در هم ترکیب شده و تفکیک آنها را از همدیگر دشوار خواهد ساخت.

#### ۷- به توانمندی‌های اجرایی در سازمان، ارج گذاشته و آن را توسعه دهید.

اگرچه ارتقاء توانمندی‌های نیروی کاری یک سازمان، کار آسانی نبوده و اغلب، به سال‌ها زمان نیاز دارد اما هنگامی که این توانمندی‌ها شکل گرفت، خواهد توانست تا چندین دهه، موتور محرکه‌ای برای تدوین برنامه‌های استراتژیک عالی و اجرای آنها در سازمان باشد.

حال در آخر می‌توان گفت کاهش شکاف مابین استراتژی و عملکرد سازمان، پاداش بزرگی در بردارد: ارتقاء عملکرد سازمان، از ۶۰٪ تا ۱۰۰٪ اما منافع واقعی حاصل از این کار، عملاً بیش از اینهاست. سازمان‌هایی که پیوندی قوی و محکم مابین استراتژی‌ها، برنامه‌ها و نهایتاً عملکرد خود ایجاد می‌کنند، از یک تأثیر تشدیدکننده نیز در فرهنگ سازمانی خود بهره‌مند می‌شوند. چنین سازمان‌هایی با تحقق مستمر استراتژی‌های خود، با گذشت زمان نسبت به قابلیت‌های خود در تحقق بخشیدن به استراتژی‌های تدوین شده، مطمئن‌تر شده و بدین ترتیب، به تدریج، فرهنگ محقق‌سازی استراتژی‌ها در سازمان، نهادینه می‌شود که خود، تأثیری عظیم و ماندگار بر توانمندی‌ها، استراتژی‌ها و ارتقاء سازمان خواهد داشت.

پژوهش‌های علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
مجله علمی-پژوهشی جامعه‌شناسی