



مرکز مشاوره مدیریت آریانا

استراتژی به روایت آریانا



اگر تمامی سرمایه‌ها و ابزارهای تکنیکی و مسایل فنی موجود در جهان به یک‌باره دست‌خوش تباهی شود، ولی خرد مدیران در سطح استراتژیک باقی بماند، جامعه در مدت کوتاهی دوباره پویا و شکوفایی می‌شود.

آلفرد مارشال، اقتصاددان شهیر انگلیسی

و اداری می‌کند. به راستی چرا برنامه‌های استراتژیک به سرانجام خوشایندی نمی‌رسند؟

با توجه به بررسی‌های انجام شده از سوی گروه آریانا، مهم‌ترین چالش‌های اجرای اثربخش چنین طرح‌هایی در ایران، به شرح زیر قابل بررسی است.

- فقدان مشارکت و تعامل پویای مدیران سازمان در تدوین برنامه‌ها (انتظار برون‌سپاری و واگذاری بدیهی‌ترین نقش مدیران یعنی «فکر کردن» به مشاوران)

- فقدان نظام برنامه‌ریزی عملیاتی کارآمد برای جاری‌سازی استراتژی‌ها به سطوح عملیاتی سازمان
- نبود نظام کنترل کارایی و اثربخشی استراتژی‌ها با هدف تعمیق تلاش‌ها در تجارب آتی برنامه‌ریزی سازمان

- نبود نظام انگیزش و جبران خدمات متناسب با تحقق برنامه‌های استراتژیک

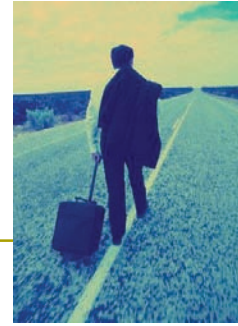
- ناکارآمدی شیوه‌های بودجه‌ریزی و کنترل برنامه‌های عملیاتی و جدایی سند بودجه از برنامه استراتژیک سازمان

- عدم درک ضرورت اقدام به برنامه‌ریزی و شروع پروژه بدون داشتن صورت مساله مشخص آنچه را که پیش‌رو دارید روایت آریانا از استراتژی و شیوه اجرای کارآمدتر آن در سازمان‌های ایرانی است. این برداشت از استراتژی، با پشتوانه اجرای حدود سی تجربه مجزا در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی، عمومی و خصوصی حاصل آمده است. امید که مورد استفاده قرار گیرد.

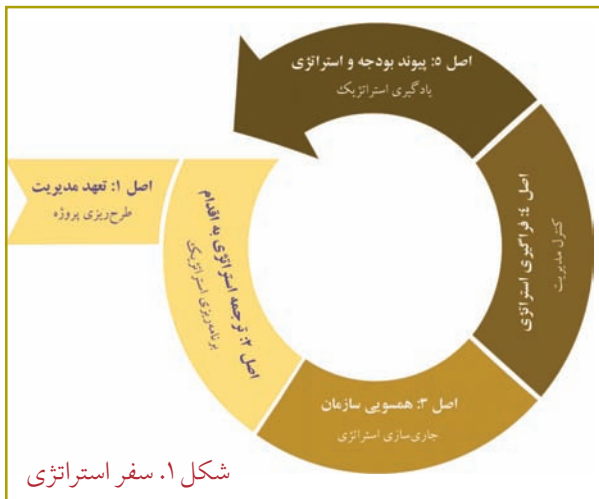
مطابق پیمایش انجام شده از سوی شرکت Bain & Company در سال ۲۰۰۷، «برنامه‌ریزی استراتژیک» در میان ۲۵ ابزار پرکاربرد مدیریتی، بیشترین استفاده را در شرکت‌های سراسر دنیا داشته است. از سوی دیگر مطابق نتایج تحقیق مورد اشاره، شرکت‌های استفاده‌کننده از ابزارهای مدیریتی، بیشترین رضایت خود را از دو موضوع «برنامه‌ریزی استراتژیک» و «روش‌های بخش‌بندی بازار» ابراز نموده‌اند.

این شواهد حاکی از آن است که مفهوم «مدیریت استراتژیک» هنوز هم یک بحث داغ و مورد علاقه مشتریان و متقاضیان در سراسر دنیا به شمار می‌آید. این موضوع از آن جهت قابل تامل است که از زمان طرح دیدگاه‌های مرتبط با حوزه استراتژی، بیش از ۵۰ سال می‌گذرد و در این فاصله مفاهیم، ابزارها و مدهای مدیریتی بسیاری طرح شده و اوج گرفته‌اند؛ ولی با تمام این فراز و نشیب‌ها، مفهوم استراتژی و ابزارهای مرتبط با آن کماکان به عنوان یک روش کارآمد مورد توجه مدیران ارشد است. تغییرهای پرتلاطم محیط کسب و کار، دشواری روزافزون شرایط ادامه حیات برای سازمان‌ها و الزام آنها برای داشتن رویکردی فعال و غیرمنفعل برای تحلیل جریان‌ها و روندهای محیطی، شاید یگانه دلیل استفاده عمومی از این ابزار - برنامه‌ریزی استراتژیک - باشد.

اما در روی دیگر سکه، آمار ناکامی‌ها و شکست‌های تلاش‌های مدیریت استراتژیک - مانند سایر پروژه‌های تغییر - ذهن هر اندیشمندی را به تأمل



سفر استراتژی



شکل ۱. سفر استراتژی

وجود نداشته باشد، احتمال تحقق استراتژی بسیار پایین است. از این رو، گام چهارم پیاده‌سازی نظامی برای کنترل مدیریت است. هدف از این کار پیوند منافع سازمانی با منافع فردی و روشن شدن نقش تک‌تک افراد در تحقق استراتژی سازمان است. علاوه بر این، در این مرحله باید ابزارهای لازم برای جمع‌آوری، پردازش و تحلیل داده‌ها و پایش شاخص‌ها در سطح شرکت و واحدهای سازمان توسعه یابد. طراحی داشبوردهای مدیریتی و پیاده‌سازی نرم‌افزارهای مورد نیاز برای پایش شاخص‌ها در این مرحله دنبال می‌شود.

پیوند استراتژی با فرایند بودجه‌ریزی گام مکملی - بخش پنجم سفر - است که به یادگیری استراتژیک می‌انجامد. اگر استراتژی با بودجه پیوند نخورد، استراتژی بازنده خواهد بود؛ چرا که منابع بر اساس بودجه‌ریزی توزیع شده و اولویت‌ها نیز با منابع در دسترس تعیین خواهند شد. به این ترتیب، از نگاه کارکنان سازمان و حتی مدیران میانی، استراتژی به کاغذهایی بیهوده و بازی مدیران ارشد تبدیل خواهد شد.

همان‌طور که در ابتدا به آن اشاره کردیم، مدیریت استراتژیک به پایان نمی‌رسد و با یادگیری در این مسیر، سفر استراتژی بار دیگر آغاز می‌شود. در این مدل سازمان را سیستمی زنده دانسته‌ایم که برای زنده ماندن نیازمند یادگیری است. همان‌طور که پیترو سنگه و سایر اندیشه‌ورزان سازمان‌های یادگیرنده تأکید دارند، سازمان‌ها بدون کسب تجربه و تبدیل آن به یادگیری سرنوشتی جز نابودی ندارند. پیشبرد استراتژی نیز بر همین قاعده بوده و یادگیری حلقه مدیریت استراتژی را کامل می‌کند.

مدیریت استراتژیک، پروژه یا اقدام نیست که بتوان نقطه پایانی برای آن متصور شد، بلکه فرایندی است که هیچ‌گاه به پایان نمی‌رسد. بررسی‌های کاپلان و نورتن درباره اصول سازمان‌های استراتژی‌محور نیز بر این مهم تأکید داشته و توفیق استراتژی را در این می‌دانند که استراتژی به کار روزمره افراد تبدیل شود و با اتصال آن به بودجه به فرایندی مستمر تبدیل شود. شکل ۱ چرخه سفر استراتژی را با توجه به اصول سازمان استراتژی‌محور نشان می‌دهد.

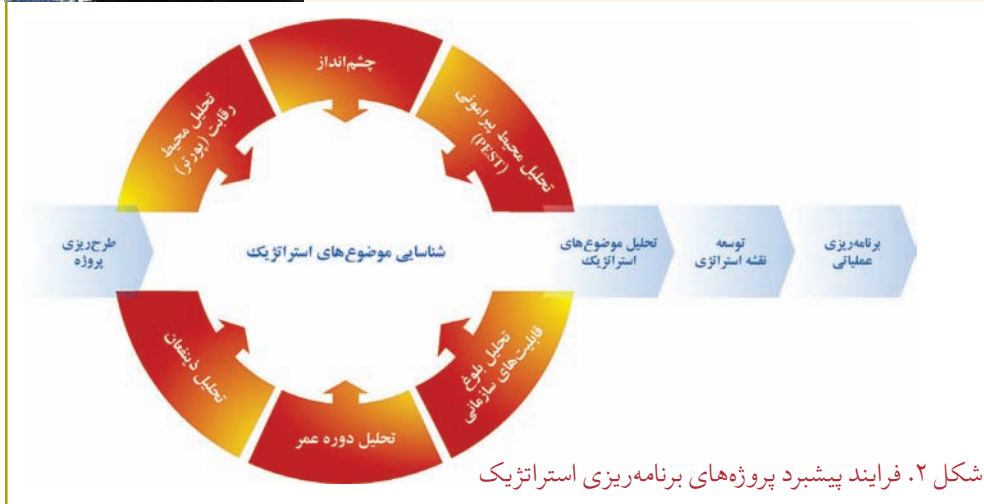
بخش نخست چرخه سفر استراتژی، به اصل و الزام تعهد مدیریت ارشد در قبال برنامه کلان سازمان، اشاره دارد. داشتن برنامه‌ای مشخص و مدون با افقی بلندمدت که با لحاظ کردن جریان‌های محیطی و قابلیت‌های داخلی شرکت تنظیم شده و در مراحل بعد ضمن یکپارچگی با سیستم بودجه‌ریزی قابلیت کنترل پیدا می‌کند، چیزی نیست که از کسی جز ارشدترین مقام سازمان انتظار داشته باشیم. این تعهد با حضور پررنگ و جدی مدیر ارشد در طول روند مراحل اجرایی پروژه شکل عملی به خود گرفته و به سایر ارکان سازمان نیز اهمیت این‌گونه تلاش‌ها را یادآوری می‌کند.

مرحله دوم سفر استراتژی بر موضوع مهم ترجمه استراتژی به اقدام‌هایی شفاف، قابل پیگیری و ملموس تأکید دارد. بررسی‌ها حاکی از آن است که علت اصلی عقیم ماندن طرح‌ها و برنامه‌های استراتژیک نه در کیفیت تصمیم‌ها، بلکه در عدم توانایی سازمان‌ها در کمی کردن و ترجمه آنها به اقدام‌هایی مشخص و ملموس است. رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) قابلیت فراوانی برای برون‌رفت از این چالش جدی فراهم آورده است. در مرحله سوم سفر، با جاری‌سازی استراتژی کلان شرکت در بخش‌های صف و ستاد، واحدهای سازمان با استراتژی شرکت همسو شده و هم‌افزایی حاصل از این همگرایی به تحقق و پایش اهداف کمک خواهد کرد. هدف از جاری‌سازی، روشن ساختن نقش واحدهای سازمان در تحقق استراتژی است. ضروری است که استراتژی واحدهای سازمان نیز همانند استراتژی شرکت به اقدام و عبارت‌های عملیاتی ترجمه شود تا امکان سنجش و پایش آن وجود داشته باشد.

استراتژی آمالی است که عملی شدن آنها را آرزو داریم؛ ترجمه این آرزوها به اقدام، گامی در جهت عملیاتی کردن آنهاست. اگر این اقدام‌ها مدیریت نشوند و نظامی برای کنترل استراتژی



رویکرد آریانا به پیشبرد پروژه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک



شکل ۲. فرایند پیشبرد پروژه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

می‌آورد که با اتخاذ رویکرد یادگیری عملی و جلب مشارکت مدیران ارشد و میانی می‌توان از آن برای توسعه مدیریت بهره‌جست. برای نیل به این مهم - توسعه ظرفیت مدیریت سازمان در طول سفر استراتژی - گروه آریانا پروژه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک را در شرکت‌ها مطابق شکل ۲ در چهار مرحله طرح‌ریزی می‌نماید.

طرح‌ریزی پروژه

پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک نیز همچون سایر تلاش‌های پروژه‌ای دیگر، در ابتدا با «طرح‌ریزی»، به عنوان گام صفر آغاز می‌شود. هدف از انجام این گام، آشنایی تیم مشاور با موارد زیر است.

- طیف محصول و خدمات سازمان
 - ماهیت کسب و کار سازمان
 - محیط رقابتی سازمان (اندازه بازار، سهم بازار، رقبا و سهم بازار آنها و ...)
 - ذینفعان کلیدی سازمان
 - سوابق برنامه‌ریزی پیشین
 - اثربخشی و کارایی برنامه‌های پیشین
- نتیجه این مرحله طرح‌ریزی دقیق مراحل اجرایی پروژه و تعیین خروجی‌های احتمالی هر یک از مراحل آتی خواهد بود.

رویکرد آریانا در پیشبرد پروژه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، رویکردی مشارکتی است که در آن بر مشارکت مدیران ارشد و میانی و حتی کارشناسان در فرایند برنامه‌ریزی اصرار داریم. این اصرار از آن جهت است که موضوع‌های استراتژیک سازمان از نزدیک لمس شوند و راه‌حل‌ها نیز از سطوح درگیر با مسئله، طراحی و توسعه یابند.

از سوی دیگر، سطوح مختلف سازمان باید نسبت به مسایل سازمان شناخت پیدا کنند و در نهایت نیز این همسویی در شناخت موضوع‌های استراتژیک و مشارکت در توسعه راه‌حل‌ها، تعهد سازمان برای حل آنها را ارتقا خواهد داد. توجه به این نکته ضروری است که تحقق نیافتن استراتژی در بسیاری از موارد به دلیل ضعف برنامه‌ریزی استراتژیک نبوده و مشکل اصلی، پیاده‌سازی استراتژی تدوین شده است. طرح‌ریزی و سپس اجرای استراتژی، مستلزم تعهد مدیریت ارشد به تغییر و بسیج سازمان در جهت تحقق اهداف استراتژیک است و این مهم جز با توسعه ظرفیت‌های مدیریتی در سازمان حاصل نمی‌شود.

برنامه‌ریزی استراتژیک اغلب فرصتی برای اندیشیدن به مسایل و چالش‌های سازمان فراهم



شناسایی موضوع‌های استراتژیک

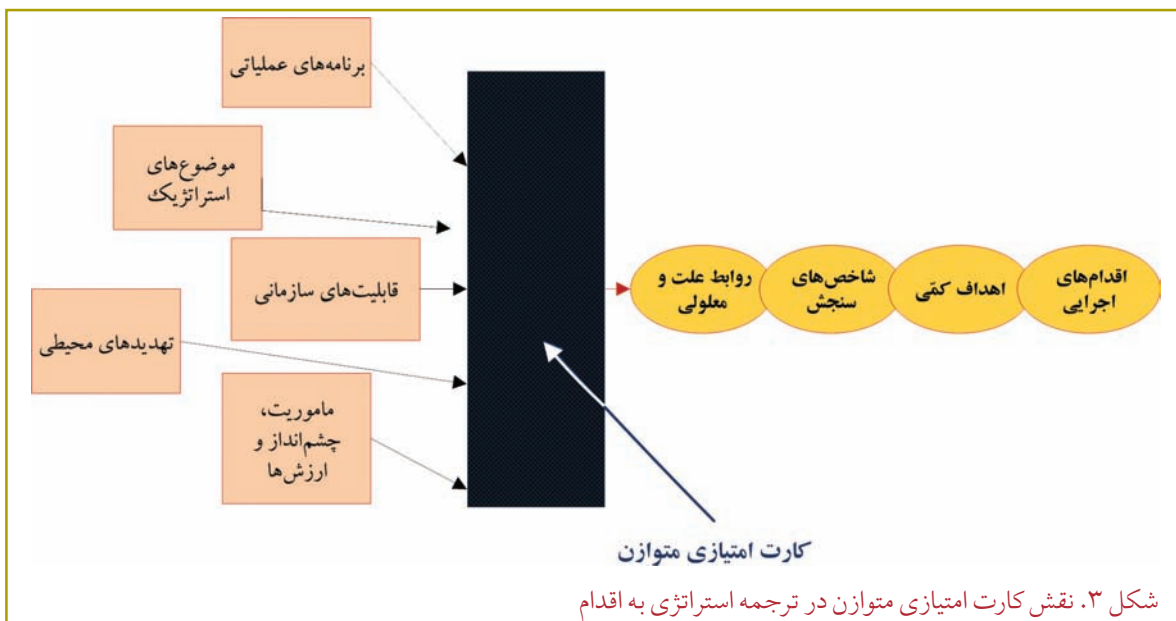
جوهره استراتژی تمرکز است و مدیران استراتژیست ضمن داشتن هوشمندی و هنر تمییز موضوع‌ها و مسایل کلیدی و حیاتی سازمان از موضوع‌های معمول و جاری، بخش قابل توجهی از منابع و تلاش خود را در «موضوع‌های استراتژیک» صرف می‌کنند. بدیهی است که برای تحقق تمرکز مورد نظر، نخستین گام بازشناسی موضوع‌های استراتژیک سازمان خواهد بود. از نظر ما موضوع‌های استراتژیک سازمان را می‌توان از یک یا تعدادی از خاستگاه‌های زیر، شناسایی نمود.

- چشم‌انداز سازمان
- تحلیل دوره عمر سازمان و چالش‌های احتمالی فراروی آن برای گذر سلامت از مراحل طبیعی رشد
- خروجی این مرحله فهرستی - البته محدود - از مهمترین موضوع‌های استراتژیک سازمان خواهد بود؛ موضوع‌هایی چون کاهش قیمت تمام شده، تامین منابع مالی و مدیریت نقدینگی، یکپارچگی رو به عقب و تملک تامین‌کنندگان، توسعه شبکه فروش و توزیع و ...

تحلیل موضوع‌های استراتژیک

تا دو دهه پیش پروژه‌های توسعه استراتژی، تا مرحله قبل - تعیین موضوع‌های استراتژیک - پیش‌رفته و به اتمام می‌رسید. موضوع‌های شناسایی شده در مرحله قبل - برای مثال کاهش قیمت تمام شده - از یک سو آن قدر کلی بودند که هر یک از افراد و واحدهای سازمان بنا به وظیفه، دغدغه و تجربه خود، تفسیر و قرائتی ویژه از آن داشته و از سوی دیگر آن قدر عمومی که می‌توانستند برای هر سازمانی به کار روند. حل این مشکلات در گرو ارایه راه‌حلی بود که نتایج حاصل از انتخاب استراتژی را به عملیات‌های روزمره پیوند بزند. به عبارت دیگر، آمال و آرزوهایی که در برنامه‌ریزی استراتژیک تدوین شده بودند، باید به عبارت‌های عملیاتی و قابل

- قابلیت‌های داخلی سازمان (نقاط قوت و ضعف در حوزه‌های منابع انسانی، مالی، فناوری اطلاعات، مدیریت پروژه و ...)
- نیازها و انتظارات‌های تصریحی و تلویحی ذینفعان کلیدی (تحلیل این موضوع در سازمان‌های عمومی و دولتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.)
- فضای رقابتی کسب و کار (با تمرکز بر تحلیل پورتر شامل قدرت چانه‌زنی مشتریان و تامین‌کنندگان، تهدید احتمالی رقبا جدید یا کالاهای جایگزینی و شدت رقابت میان رقبا موجودی)
- فرصت‌ها و تهدیدهای محیط پیرامون سازمان (تحلیل PEST شامل تحلیل متغیرها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و تکنولوژیکی)





و اجزا و مولفه‌های تشکیل دهنده آن، لایه به لایه شناسایی شده و در قالب روابط علی و معلولی مورد بررسی قرار می‌گیرند. خروجی این مرحله، ما را به شناسایی گلوگاه‌های سازمان - برخاسته از فرایندهای استراتژیک - رهنمون می‌سازد.

توسعه نقشه استراتژی

فرماندهان جنگی این هنر را دارند که به هنگام تحلیل مواضع خود و دشمن - به عنوان مثال پیش از طرح‌ریزی حمله‌ای همه‌جانبه - آرایش نظامی دو طرف جبهه را در یک نقشه یا ماکت جمع‌وجور خلاصه کرده و به طور عینی به تحلیل آن بپردازند. در این مرحله از پروژه، حاصل تمام تحلیل‌های انجام شده در مراحل قبلی، در یک صفحه با عنوان «نقشه استراتژی» جمع‌بندی و ارائه می‌شود. منطق نقشه مورد اشاره، بسیار ساده و بر مبنای کارت امتیازی متوازن در چهار وجه مالی، مشتری، فرایندها و رشد و یادگیری است.

مطابق شکل ۴ نقشه استراتژی با زبان بسیار ساده و ملموس در پی آن است که اهداف مالی سازمان - انتظارهای سهامداران - را در بالاترین سطح نقشه ارائه نماید.

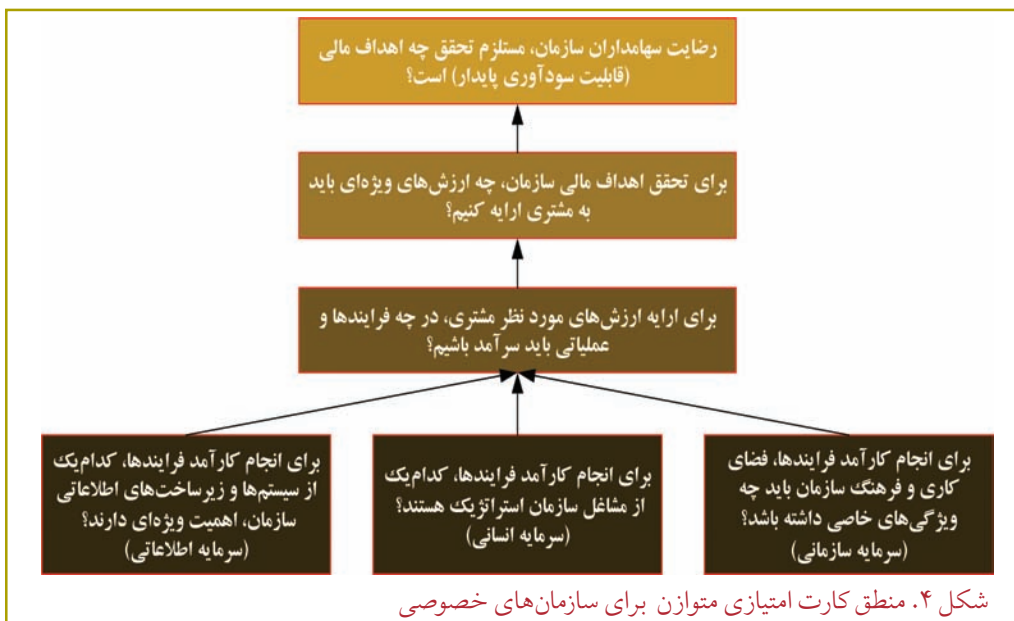
مطابق منطق نقشه، اهداف مالی سازمان - سودآوری پایدار - با برآورده‌سازی و ارائه ارزش‌های مورد انتظار مشتری و کسب اطمینان از رضایت وی حاصل می‌شود. با این مضمون وجه

اندازه‌گیری ترجمه می‌شد. کارت امتیازی متوازن با چنین هدفی توسعه یافته است.

نقشی که کارت امتیازی متوازن در برنامه استراتژیک بازی می‌کند - همان‌طور که در شکل ۳ نیز دیده می‌شود - ایجاد ارتباط میان استراتژی سازمان و اقدام‌های اجرایی در زنجیره‌ای از روابط علت و معلولی است. به این ترتیب، نتایج برنامه‌ریزی استراتژیک معلق نمی‌مانند و به شکلی روشن و شفاف به اقدام پیوند می‌خورند.

کارت امتیازی متوازن ابزاری برای شناسایی موضوع‌های استراتژیک یا توسعه استراتژی‌های سازمان نیست، بلکه موضوع‌های استراتژیک را صورت‌بندی می‌کند و سنجه‌های اندازه‌گیری تحقق اهداف و اقدام‌های عملی را روشن می‌سازد و به این ترتیب استراتژی سازمان را به اقدام و عبارت‌های عملیاتی ترجمه می‌کند. در شکل ۳ نقش کارت امتیازی متوازن در صورت‌بندی مسایل استراتژیک و ترجمه آنها به اقدام نشان داده شده است.

پس از شناسایی موضوع‌های استراتژیک سازمان - با هدف پرهیز از کلی‌گویی و تفسیرپذیری موضوع‌های شناسایی شده در گام دوم - گام سوم به تحلیل موضوع‌های استراتژیک می‌پردازد. برای انجام این مهم همچون حرکت از بیرونی‌ترین لایه بیاز به داخلی‌ترین لایه آن (مغز بیاز)، موضوع استراتژیک



دوم نقشه به بسته انتظارهای مشتری از محصول یا خدمت سازمان اختصاص دارد.

وجه سوم نقشه استراتژی عنوان می‌کند که برآورده‌سازی ارزش‌های مورد نظر مشتری، از طریق ترکیب خاصی از فرایندها و عملیات کارآمد سازمان، قابل تحقق است. به عبارت دیگر در این وجه باید مهمترین فرایندها و عملیات سازمان - که بیشترین تاثیر را در تحقق وجه دوم نقشه دارند - شناسایی و مورد تحلیل قرار گیرند.

چهارمین و آخرین وجه نقشه بر این موضوع دلالت دارند که صرف داشتن فرایندهای استراتژیک چابک و کارآمد، برای تحقق موضوع‌های استراتژیک سازمان کافی نیست. منطق BSC به ما گوشزد می‌کند که اجرای کارآمد فرایندهای وجه سوم، منوط به تحقق سه موضوع زیر در سازمان است.

- در اختیار داشتن نیروی انسانی کارآمد، دست‌کم در مشاغل استراتژیک (سرمایه انسانی)
 - در دسترس بودن ابزارها و سیستم‌های اطلاعاتی مورد نیاز شاغلان استراتژیک سازمان (سرمایه اطلاعاتی)
 - برقراری فضا و محیط کاری سالم (آمدگی سازمانی)
- به عبارت دیگر نباید تردید داشت که بهترین فرایندها، بدون داشتن نیروی انسانی، سیستم‌های اطلاعاتی و فرهنگ سازمانی مناسب، مجالی برای اجرا در سازمان پیدا نمی‌کنند.

برنامه‌ریزی عملیاتی

تاکنون و با انجام تحلیل‌های گسترده - از قابلیت‌های داخلی سازمان گرفته تا متغیرهای کلان محیطی که تاثیر کمتری بر تغییر روند آنها داریم - موضوع‌های استراتژیک را شناسایی کرده و در پرتو منطق BSC، مسیر حرکت سازمان برای تحقق آنها را در یک صفحه و با عنوان نقشه استراتژی ترسیم کرده‌ایم. با وجود ارزشمند بودن دستاورد نهایی (نقشه استراتژی) مراحل

قبلی، باز هم نیاز به تعمیق تلاش‌ها و ادامه مسیر داریم. در این مرحله در پی آنیم که حرکت (یا ایستایی) سازمان در مسیر تحقق استراتژی‌هایش را با کمک شاخص‌هایی کمی و شفاف، کنترل نماییم. با توجه به این مهم و مطابق شکل ۵ برای هر یک از اجزای نقشه شاخص‌های روشنی تعریف و پس از اندازه‌گیری روند گذشته آنها، به هدف‌گذاری شاخص‌ها در چند سال آتی می‌پردازیم.

بدیهی است که با دست‌روی دست گذاشتن و عدم طرح‌ریزی برنامه‌هایی ویژه، بخش قابل توجهی از اهداف شاخص‌ها محقق نخواهند شد. در ادامه این مرحله و به منظور افزایش احتمالی تحقق اهداف مورد نظر شاخص‌ها، برای هر هدف اقدام‌ها و پروژه‌هایی خاص پیش‌بینی شده و کار با تعیین مالک (فرد یا واحد مسوول انجام اقدام) و زمان و بودجه انجام اقدام به اتمام می‌رسد. با انجام این فرایند، می‌توان امیدوار بود که استراتژی‌های سازمان به عبارات و اهداف کمی و ملموس ترجمه شده و قابل کنترل خواهند بود.

با مرور دوباره شکل ۱ درمی‌یابیم، آنچه را که در پنج مرحله بالا گذراندیم، تنها منجر به اتمام مرحله دوم سفر استراتژی - ترجمه استراتژی به اقدام - شده است. در انتهای مرحله دوم سفر، سندی برای استراتژی خود داریم که به برکت BSC به اقدام‌ها و برنامه‌ای عملیاتی (کمی، شفاف و قابل کنترل) تبدیل شده است. اما از این برنامه مناسب نیز در صورت عدم تحقق موارد زیر، نمی‌توان انتظار معجزه داشت.

- جاری‌سازی استراتژی به تمام سطوح سازمان
 - اتصال نتایج تحقق استراتژی به جبران خدمت افراد
 - اتصال فرایند بودجه‌ریزی به استراتژی
- ادامه مطالب این مستند، به طی مسیر در مرحله سوم سفر و جاری‌سازی استراتژی به تمام ارکان و سطوح سازمان اختصاص دارد.

هدف استراتژیک	روند جاری							اهداف کمی سالیانه				اقدام‌ها و پروژههای استراتژیک مورد نیاز	مالک	بودجه (میلون ریال)	زمان
	۸۴	۸۵	۸۶	۸۷	۸۸	۸۹	۹۰	۹۱	۹۰	۸۹	۸۸				
مدیریت کارآمد پروژه درصد پیشرفت فیزیکی مطابق برنامه													برنامه‌ریزی	۷۰۰	۱۲ ماه
													برنامه‌ریزی	۱۰۰	۱۸ ماه
		۷۶	۷۸	۷۰	۷۵	۸۰	۸۳	۸۶	۹۰				برنامه‌ریزی	۸۰۰	۶ ماه
													منابع انسانی		۳ ماه
													کمیته انتخاب زمین	بر اساس زمین‌های منتخب	۱۲ ماه

شکل ۵. نمونه‌ای از کارت‌های امتیازی (برنامه عملیاتی)



جاری سازی استراتژی

تا این مرحله از تلاش مان - انتهای مرحله دوم از سفر استراتژی، شکل شماره ۱ - استراتژی سازمان با استفاده از منطق نقشه استراتژی به طور شماتیک ترسیم و با استفاده از شاخص ها و اهداف استراتژیک، کمی شده است. اجرای استراتژی در عمل در این مرحله، دست کم با دو مشکل جدی زیر روبرو است.

• مدیران ارشد استراتژی تدوین شده را - که خود خالق آن بوده اند - می فهمند، ولی شیوه ترجمه و از آن مهمتر اجرا و کنترل آن را در واحدهای وظیفه ای خود نمی دانند.

• تعیین مهمترین فرایندهای واحد عملیاتی برای برآورده سازی انتظارات سازمان از واحد

• مدیران میانی و کارکنان سازمان - که در فرایند تکوین استراتژی کمتر سهم بودند - مفاهیم و مستندات استراتژی، چشم انداز و اهداف سازمان را می بینند و می شنوند، ولی مفهوم آنها را درک نمی کنند.

• تعیین مشاغل استراتژیک واحد عملیاتی برای انجام اثربخش فرایندهای استراتژیک

حل دو مشکل مورد اشاره در بالا، در گرو ادامه مسیر و انجام مرحله سوم از سفر استراتژی - جاری سازی استراتژی ها در واحدهای سازمان - است. جاری سازی استراتژی های سازمان و ترجمه آنها به وظایف واحدهای وظیفه ای، در دو مرحله مجزا و به ترتیب زیر انجام می پذیرد.

• تعیین مشخصه های مهم فضا و فرهنگ سازمانی واحد عملیاتی و کارکنان آن

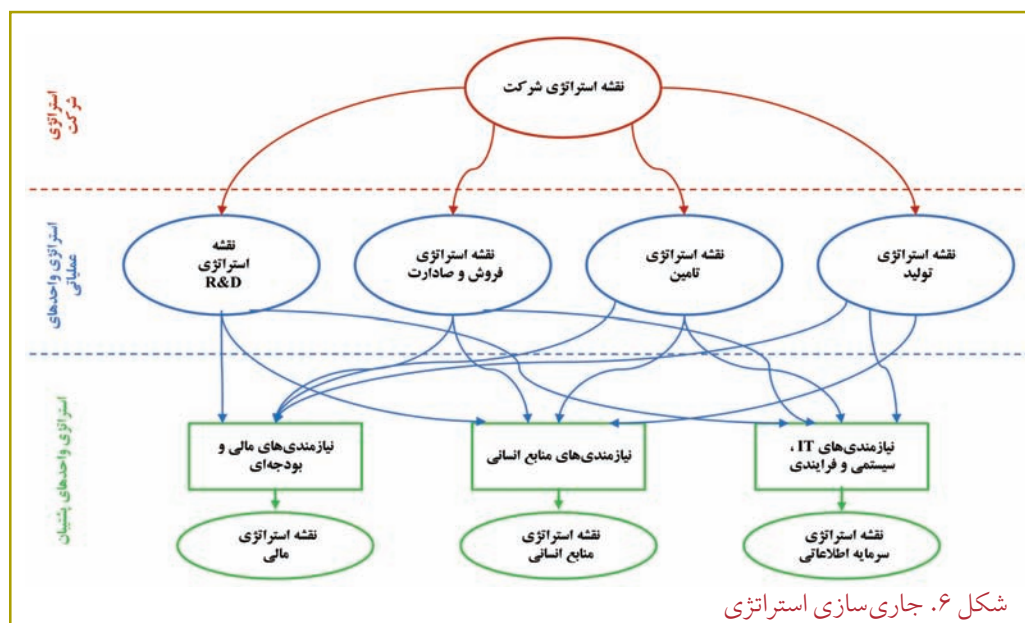
• تعیین زیرساخت های مهم دیگر برای تحقق فرایندهای استراتژیک (تجهیزات، فضای تولید، بودجه، تکنولوژی، مواد و ...)

با انجام گام های مورد اشاره در بالا، نقشه استراتژی هر یک از واحدهای عملیاتی (اصلی) شرکت توسعه یافته و در ادامه شاخص ها و اهداف استراتژیک آن تعیین می شوند.

دو سطح اول شکل ۶، فرایند جاری سازی استراتژی ها در واحدهای عملیاتی را ارایه نموده است.

جاری سازی استراتژی ها در واحدهای عملیاتی

در این مرحله استراتژی های سازمان در واحدهایی چون طراحی و مهندسی، تامین، تولید و مونتاژ، فروش و ... که در زنجیره



شکل ۶. جاری سازی استراتژی



تجارب آریانا در حوزه استراتژی

شرکت سرمایه‌گذاری مس سرچشمه
شرکت بین‌المللی استراتوس
شرکت ایران ترانسفو
شرکت پخش بهروز
شرکت پاکنام
شرکت بوتان
شرکت قاره سبز
شرکت نفت و گاز سرو
شرکت پوشش پرشیا
شرکت پیشگامان فن‌اندیش
شرکت سردساز خودرو
شرکت برق منطقه‌ای خراسان
شرکت برق منطقه‌ای هرمزگان
شرکت برق منطقه‌ای سیستان و بلوچستان
شرکت برق منطقه‌ای فارس
شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان
شرکت توزیع نیروی برق فارس

جاری‌سازی استراتژی‌ها در واحدهای پشتیبان

تحقق استراتژی‌ها و آمل و آرزوهای آرایه شده در نقشه واحدهای عملیاتی شرکت، مستلزم آرایه پاره‌ای خدمت مشترک از جنس منابع انسانی، IT و ... است.

در این مرحله و در ادامه فرایند جاری‌سازی، نیازمندی‌های واحدهای عملیاتی سازمان از یک خدمت مشترک سازمانی - به عنوان نمونه IT - جمع‌بندی شده و به عنوان انتظارات واحدهای عملیاتی و سازمان از واحدهای پشتیبان و ستادی شرکت، آرایه می‌شود. این نیازمندی‌ها در قالب انتظاراتی مشخص به وجه مشتریان نقشه استراتژی واحدهای پشتیبان وارد می‌شوند.

ادامه مسیر برای تکوین نقشه استراتژی واحدهای پشتیبان، مطابق گام‌های مورد اشاره برای توسعه نقشه واحدهای عملیاتی است. سطح سوم شکل ۶، منطق جاری‌سازی استراتژی‌ها در واحدهای پشتیبان سازمان را نشان می‌دهد.

با وجود تجارب محدود جاری‌سازی استراتژی‌ها در دنیا و البته ایران، دستاورد ما از اجرای چهار پروژه جاری‌سازی حاکی از آن است که انجام درست و منطقی پروژه متناسب با مراحل مورد اشاره در بالا، ضمن ایجاد همسویی فعالیت روزمره واحدهای عملیاتی و ستادی سازمان با استراتژی سطح شرکت، نیاز سازمان به انجام پروژه‌هایی چون توسعه برنامه جامع فناوری اطلاعات (ITMP)، توسعه استراتژی‌های منابع انسانی (HRSP)، توسعه استراتژی‌های مدیریت تکنولوژی و ... که بیشتر بر استراتژی‌های واحدهای پشتیبان سازمان دلالت دارند - را به میزان قابل توجهی برطرف می‌سازد.

