

## مدیریت استراتژیک و عملکرد ۳/

دستاوردها - متصل کردن استراتژی به عملیات برای دستیابی به مزیت رقابتی - ۲۰۰۸

نویسندگان: پروفیسور رابرت کاپلان و دکتر دیوید نورتون

ترجمه: دکتر محمد رضا عاطفی



کتاب *دستاورد اجرا* (Execution Premium) از زمان انتشار در سال ۲۰۰۸ یکی از برجسته‌ترین و پرفروشترین کتابهای استراتژی انتشارات هاروارد است. این کتاب نتیجه آخرین دستاورد تحقیقاتی و بهترین تجرب عملی ۱۸ ساله رابرت کاپلان و دیوید نورتون در زمینه BSC می‌باشد که به گفته آنها حلقه پایانی رویکرد کارت امتیازی متوازن می‌باشد.

*دستاورد اجرا* ارزش منحصر بفردی است که در یک سازمان به اشکال مختلفی مانند افزایش قیمت سهام، افزایش درآمد، معروف شدن نشان تجاری، وفاداری مشتریان، تعهد کارکنان، تخصیص بهینه منابع و کاهش زمانهای پیشبرد بروز می‌کند. یک شرکت هنگامی به *دستاورد اجرا* نائل می‌گردد که استراتژی خود را به خوبی تدوین کرده و آنرا به شکل مناسب به عملیات مرتبط کند. کاپلان و نورتون در این کتاب یک سیستم جامع مدیریتی برای پاسخگویی به یکی از بزرگترین چالش‌های مدیران، یعنی مرتبط ساختن استراتژی به عملیات، طراحی کرده‌اند. این سیستم از شش مرحله اصلی تشکیل شده است: تدوین استراتژی، برنامه‌ریزی و ترجمه استراتژی، همسوسازی سازمان، برنامه‌ریزی عملیات، پایش و یادگیری و آزمون و تطبیق.



رابرت کاپلان استاد مدرسه بازرگانی هاروارد است. وی مولف ۱۷ مقاله در ژورنال Harvard Business Review، بیش از یکصد مقاله در سایر ژورنال‌های معتبر دنیا و ۱۴ کتاب است. تحقیقات و تجارب وی در زمینه مرتبط ساختن استراتژی به عملکرد، سیستم‌های مدیریت هزینه، کارت امتیازی متوازن و هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت است.



دیوید نورتون موسس شرکت همکاران کارت امتیازی متوازن و رئیس هیئت مدیره پالادیم است. نورتون یک مشاور مدیریت، محقق و سخنران در زمینه مدیریت عملکرد استراتژیک می‌باشد. وی مولف هفت مقاله در مجله Harvard Business Review و همکار مولف چهار کتاب در زمینه BSC است.



## دستاوردها اجرا چیست؟

مدیریت استراتژی با مدیریت عملیات متفاوت است. اما مدیریت هر دو ضروری بوده و بایستی با یکدیگر یکپارچه گردند. مایکل پورتر از صاحب نظران استراتژی بیان کرده است "برای دستیابی به عملکردی متعالی، استراتژی و اثربخشی عملیاتی هر دو حیاتی هستند ... اما کارکرد آنها کاملاً نسبت به یکدیگر متفاوت است".

یک استراتژی خوب که به فرایندهای عملیاتی و اداره کردن مناسب متصل نباشد را نمی‌توان اجرا کرد. به عکس، اگرچه تعالی عملیاتی ممکن است به کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت، و کاهش زمان‌های فرایند و زمان‌های پیشبرد منتهی گردد، اما یک شرکت تنها با بهبودهای عملیاتی و در غیاب چشم‌انداز و استراتژی نخواهد توانست به موفقیتی پایدار دست پیدا کند.

مایکل همر، رهبر مهندسی مجدد و مدیریت فرایند، اظهار داشته است: "برای دستیابی به موفقیت سازمانی، اگرچه به فرایندهای عملیاتی با عملکرد مطلوب نیاز است، اما این به تنهایی کافی نیست." یک برنامه‌ریز ارشد استراتژیک بر دیدگاه مایکل همر اینگونه صحنه گذاشته است: "شما می‌توانید بهترین فرایندها را در جهان داشته باشید، اما اگر فرایندهای شما مسیر و جهت‌گیری مورد نیاز برای دستیابی به اهداف را فراهم نکنند، موفقیت وابسته به شانس و اقبال خواهد بود." شرکت‌ها معمولاً در اجرای استراتژی یا مدیریت عملیات‌ها با شکست مواجه می‌شوند زیرا فاقد یک سیستم مدیریتی برای یکپارچه ساختن و همسو کردن استراتژی با عملیات‌ها هستند. کاپلان و نورتون اعتقاد دارند که شرکت‌ها برای غلبه بر این مشکل می‌توانند از منافع بکارگیری یک رویکرد سیستمی برای متصل ساختن استراتژی با عملیات‌ها بهره‌مند شوند. یک سیستم جامع و یکپارچه مدیریتی می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا بر موانع و دشواری‌هایی که اغلب در هنگام اجرای استراتژی، بویژه استراتژی‌های جدید، با آن مواجه هستند غلبه کنند. این سیستم که آخرین نسل از روش کارت امتیازی متوازن می‌باشد، شش مرحله دارد:

**مرحله ۱: تدوین استراتژی سازمان با استفاده از روش‌های تعیین جایگاه رقابتی (مایکل پورتر)، دیدگاه مبتنی بر منابع (روش مایکل هیت)، استراتژی اقیانوس آبی (چان کیم)، شایستگی‌های اصلی (گری همل)، تجربه خلق ارزش مشترک همراه با مشتری (پراهالد)، مدیریت مبتنی بر ارزش، نوآوری از هم گسسته.**

**مرحله ۲: ترجمه و برنامه‌ریزی استراتژی سازمان با استفاده از ابزارهای نقشه‌استراتژی و کارت‌های امتیازی متوازن.**

**مرحله ۳: همسوسازی** کلیه واحدهای کسب و کار با استراتژی سازمان از طریق تسری نقشه‌های استراتژی و کارت‌های امتیازی متوازن به کلیه واحدهای سازمانی.

مرحله ۴: **برنامه‌ریزی عملیات** با استفاده از ابزارهایی همانند مدیریت کیفیت و فرایند، مهندسی مجدد، داشبوردهای فرایند، پیش‌بینی‌ها، هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت، برنامه‌ریزی ظرفیت منابع، و بودجه‌بندی پویا

مرحله ۵: **پایش** مسائل، موانع، چالش‌ها، و نتایج عملکرد سازمان و بهبود استراتژی و عملیات بر اساس اطلاعات و فراگیریهایی جدید.

مرحله ۶: **آزمون و انطباق** استراتژی با استفاده از داده‌های عملیاتی داخلی و همچنین داده‌های جدید محیط خارجی سازمان و داده‌های رقابتی و شروع حلقه‌ای دیگر پیرامون سیستم یکپارچه برنامه‌ریزی استراتژی و اجرای عملیاتی.

