

فهرستی از ده چالش اصلی استراتژی و فراوانی هرکدام از آن‌ها

درصد سازمان‌ها	چالش	رتبه
۹۶	زمان	۱
۷۲	تعهد (خریدار داشتن استراتژی در میان افراد سازمان)	۲
۶۰	فقدان اولویت	۳
۵۶	وضع موجود	۴
۴۸	عدم درک چپستی استراتژی	۵
۴۸	فقدان آموزش‌ها و ابزارهای لازم برای تفکر استراتژیک	۶
۴۸	فقدان همسویی	۷
۴۴	آتش‌نشانی (واکنش شدید در مواجهه با هر مسئله‌ای)	۸
۳۶	فقدان داده‌ها و اطلاعات باکیفیت و به موقع	۹
۳۲	جهت‌گیری غیر شفاف شرکت	۱۰

### ۱- زمان (۹۶ درصد)

رایج‌ترین چالشی که در خصوص استراتژی ذکر می‌شود، زمان است. وقتی مسئولیت‌ها بیشتر می‌شود و افراد کمتری برای بر عهده گرفتن آن‌ها وجود دارند، اکثر مدیران با حجم بیش از اندازه فعالیت‌ها روبرو می‌شوند. تا زمانی که فهرست بلند بالایی از کارهای لازم‌الاجرا برای هر هفته وجود داشته باشد، احساس کاذبی از انجام موفقیت‌آمیز کارها به افراد دست می‌دهد، اما حقیقت این است که فعالیت همیشه معاد موفقیت نیست. در صورتی که وظایف فردی نتوانند استراتژی را قویاً پشتیبانی کنند، آنگاه ممکن است گرفتار تله فعالیت به خاطر فعالیت شویم. وقتی کارهای زیادی برای انجام دادن وجود داشته باشد، مدیران از اینکه برای تفکر استراتژیک در خصوص کسب و کارشان لحظه‌ای درنگ کنند هم احساس گناه می‌کنند. همان‌طور که می‌دانیم، ارزیابی‌های عملکرد هرگز شامل سطری با عنوان استراتژیک فکر کردن به مدت شش ساعت در هفته و ستونی با امتیاز «فراتر از انتظارات» نیستند. وقتی کارهای زیادی برای انجام دادن وجود داشته باشد، اختصاص زمانی برای فکر کردن، اولین چیزی است که فدا می‌شود.

### ۲- تعهد (۷۲ درصد)

جلب تعهد دیگران برای پشتیبانی و اجرای استراتژی، بسیاری از مدیران را آزار می‌دهد. تعهد که معمولاً تحت عنوان «خریدار داشتن استراتژی در میان افراد سازمان» هم خوانده می‌شود، می‌تواند به دلایل گوناگونی چالش‌انگیز باشد. اگر افرادی که قرار

است استراتژی را اجرا کنند، از آن مطلع نباشند یا آن را درک نکنند، آنگاه هرگز تعهد به وجود نخواهد آمد. بر اساس مطالعه‌ای که در دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد انجام گرفت، به‌طور حیرت‌انگیزی معلوم شد که ۹۵٪ از کارکنان در سازمان‌های بزرگ، از استراتژی‌های شرکت‌هایشان بی‌اطلاع هستند و یا آن استراتژی‌ها را درک نکرده‌اند. برخی از رهبران ارشد ممکن است این یافته را کاملاً رد کنند، اما یافتن مقدار این عدد برای سازمان شما واقعاً ضرورت دارد. دلیل دیگر فقدان خریدار استراتژی در سازمان، این است که بسیاری از افراد دلایل پیش‌زمینه استراتژی را درک نمی‌کنند و نمی‌دانند استراتژی چگونه می‌تواند در دستیابی به اهدافشان به آن‌ها کمک کند. مطالعه‌ای که در میان ۲۳۰۰۰ نفر از کارکنان سازمان‌ها انجام گرفت، نشان داد که تنها ۲۰٪ از آن‌ها ارتباط میان فعالیت‌هایشان با اهداف بلندمدت و استراتژی‌های سازمان متبوع خود را فهمیده‌اند. اگر رهبران سازمانی نتوانند ضرورت استراتژی‌ها را به‌طور مناسب تبیین نمایند و این استراتژی‌ها را به فعالیت‌های کارکنان ترجمه نمایند، آنگاه سطح تعهد در کمترین حد خود خواهد بود.

### ۳- فقدان اولویت‌ها (۶۰ درصد)

یکی از اصلی‌ترین دلایل ناامیدی در میان مدیران، فقدان سراسری اولویت‌بندی در سطح رهبری است. وقتی همه چیز مهم پنداشته شوند، عارضه ظرف‌پر پیش خواهد آمد. اگر اولویت‌های شفاف مشخص نشوند، آنگاه برای افراد بسیار دشوار خواهد بود که تعیین کنند در خصوص چه موضوعاتی باید کار کنند و چرا باید بر روی آن موضوعات کار نمایند. عدم وجود اولویت‌ها باعث می‌شود افراد نتوانند موارد را از ظرفشان بیرون بگذارند و از آنجایی که ابتکارهای زیادی وجود دارد که انجام دادن همه آن‌ها عملاً غیرممکن است، احساس ناامیدی و خستگی غالب می‌شود. فقدان اولویت‌ها به منزله هشدار با این مضمون است که کار دشوار سبک‌سنگین کردن - انتخاب برخی موارد و عدم انتخاب بقیه - در تدوین استراتژی انجام نگرفته است. استراتژی خوب نیاز به سبک‌سنگین کردن دارد که با حذف فعالیت‌های زائد و بی‌ارتباط با اهداف سازمان، به نوبه خود به استقرار اولویت‌ها کمک می‌کند.

### ۴- وضع موجود (۵۶ درصد)

مطالعات متعدد در علوم اجتماعی نشان می‌دهد که افراد وضع موجود را به تغییر ترجیح می‌دهند. وقتی افراد استراتژی را تغییر می‌دهند، تغییر تخصیص منابع اجتناب‌ناپذیر است، یعنی نحوه سرمایه‌گذاری زمان، استعداد و بودجه‌های افراد تغییر



پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ۹۰٪ از مدیران عامل و معاونان هیچ آموزشی ندیده‌اند تا بتوانند به استراتژیست‌های قابل در حیطه کسب‌وکار تبدیل شوند. با این اوصاف، تعجب‌آور نیست اگر بدانیم مطالعه‌ای که توسط هریس اینتراکتیوا در خصوص ۱۵۴ شرکت انجام گرفته است، نشان می‌دهد تنها ۳۰٪ از مدیران، متفکرانی استراتژیک هستند. گاهی اوقات ممکن است از حیث ضرورت تفکر استراتژیک، میان مدیرعامل و مدیران اجرایی توافق وجود نداشته باشد. پیمایشی جهانی نشان داد درحالی‌که تنها ۲۸٪ از مدیران عامل حس می‌کنند تیم‌هایشان نیاز به بهبود از نظر تفکر استراتژیک دارند، بیشتر از نیمی از مدیران اجرایی معتقدند که مهارت‌های تفکر استراتژیک باید بهبود یابد. مدیرعامل پروکتراندگمبل، ای جی لفل می‌نویسد: «هیچ استراتژی تمام‌عیاری وجود ندارد که برای همیشه ادامه یابد. تقریباً در هر صنعتی، راه‌های مختلفی برای کسب پیروزی وجود دارد. به همین دلیل است که ایجاد قابلیت تفکر استراتژیک در سازمان‌ها تا این اندازه حیاتی است.»

### ۷- فقدان همسویی (۴۸ درصد)

وقتی نوبت به استراتژی می‌رسد، توجیه و همدل نمودن افراد کار دشواری می‌شود. چالش اصلی ناشی از این واقعیت است که گروه‌های مختلف در سازمان، اهداف و استراتژی‌های خودشان را دارند. گاهی اوقات آن‌ها با سایرین همسو می‌شوند اما اغلب این‌گونه نیست. وقتی ناهم‌سویی وجود داشته باشد، شعله‌های جنگ قدرت زبانه می‌کشد و مدیران بخش‌های مختلف به جای اینکه با یکدیگر همکاری کنند، علیه هم اقدام می‌کنند تا مطمئن شوند اولویت‌های آنان تقدم می‌یابد. ناهم‌سویی ممکن است میان تیم‌های مدیران اجرایی و اعضای هیئت‌مدیره سازمان نیز بروز یابد. برخی سازمان‌ها از هیئت‌مدیره‌شان به‌عنوان فراهم‌کننده ورودی‌هایی که با کمک آن‌ها کار تدوین استراتژی آغاز می‌شود، استفاده می‌نمایند و برخی سازمان‌ها از اعضای هیئت‌مدیره خود می‌خواهند تا استراتژی‌ای که از قبل تکمیل شده است را در قالب جلسه پرسش و پاسخ ارزیابی کنند. انتخاب سطح بهینه برای تبادلات فکری و تنظیم انتظارات مناسب برای کمک گرفتن از اعضای هیئت‌مدیره، عاملی حیاتی در موفقیت مدیرعامل است. پیمایش انجام شده در میان ۱۰۰۰۰ مدیرعامل شرکت‌های مختلف نشان داد که اصلی‌ترین عامل موفقیت و نیز اصلی‌ترین عامل شکست در انتصاب‌های مدیران از سوی مدیران عامل، ناشی از وضعیت همسویی استراتژیک میان مدیرعامل و اعضای هیئت‌مدیره می‌باشد.

می‌کند. از آنجایی‌که استراتژی شامل سبک‌سنگین کردن می‌شود، برخی افراد منابع را به دست می‌آورند و سایرین، منابع از دست می‌دهند. به‌وضوح افرادی که قرار است منابع را از دست بدهند، ترجیح می‌دهند اوضاع به همان شکل سابق باقی بماند. عامل دیگری که باعث ترجیح وضع موجود می‌شود، وجود این ذهنیت است: «سری را که درد نمی‌کند، دستمال نمی‌بندند.» گروه‌هایی که در گذشته موفقیت را تجربه کرده‌اند، با ایده اعمال تغییرات در استراتژی مخالفت می‌ورزند و این سؤال را مطرح می‌نمایند که: «چرا چیزهایی را که باعث موفقیت ما شده‌اند، تغییر دهیم؟» آنچه آن‌ها درک نمی‌کنند، این واقعیت است که تغییرات در روندهای بازار، پیشران‌های ارزش مشتری و دورنمای رقابتی ممکن است استراتژی فعلی را منسوخ سازد. زمانی که هاواردشولتز در دومین دوره مدیرعاملی‌اش در استاریاکس، برنامه احیای این شرکت را رهبری می‌کرد، چنین گفت: «ما نمی‌توانیم از وضع موجود رضایت داشته باشیم. امروزه هر کسب‌وکاری که وضع موجود را به‌عنوان قاعده‌ای عملیاتی در آغوش می‌کشد، درواقع مارش مرگ خود را می‌نوازد.»

### ۵- عدم درک چپستی استراتژی (۴۸ درصد)

حتی در بالاترین سطوح سازمانی نیز سرگشتگی در خصوص چپستی واقعی استراتژی به‌وفور دیده می‌شود. شاید به‌واسطه ماهیت انتزاعی استراتژی است که افراد مختلف، معانی متفاوتی از آن برداشت می‌نمایند. استراتژی اغلب با مأموریت، چشم‌انداز، اهداف بلندمدت، اهداف کوتاه‌مدت و حتی تاکتیک‌ها اشتباه گرفته می‌شود. ناکامی در ارائه تعریفی جهان‌شمول از استراتژی و توضیح مثال‌های شفاف در خصوص آن باعث می‌شود که این واژه تفسیرپذیر باشد؛ در نتیجه طرح‌ها غیر اثربخش و اطلاع‌رسانی آن‌ها غیرکارا می‌گردند. پروفیسور ریچارد روملت این مسئله را به این شکل توضیح می‌دهد: «تعداد بسیار زیادی از رهبران سازمانی مدعی هستند که سازمانشان استراتژی دارد، درحالی‌که اصلاً چنین نیست... فهرست بلند بالایی از کارها برای انجام که اغلب به اشتباه نام استراتژی‌ها یا اهداف را بر روی آن می‌گذارند، استراتژی محسوب نمی‌شود، بلکه تنها فهرستی از کارهایی است که باید انجام گیرند.»

### ۶- فقدان آموزش‌ها و ابزارهای لازم برای تفکر استراتژیک (۴۸ درصد)

بسیاری از مدیران تنها به این دلیل استراتژیک نیستند که برای داشتن تفکر و کنش استراتژیک، آموزش‌های لازم را ندیده‌اند.

### ۸- آتش نشانی (۴۴ درصد)

اشتباه نکنید، ذهنیت آتش نشانی از رأس سازمان آغاز می شود. اگر مدیران ببینند که رهبران ارشدشان مرتباً به هر مسئله‌ای که سر از میز کارشان درمی آورد، واکنش نشان می دهند، خود آن‌ها نیز به مرور همین رفتار را در پیش خواهند گرفت. به این ترتیب، روحیه آتش نشانی در فرهنگ سازمانی جای می گیرد و افرادی که بیشتر از بقیه واکنشی هستند، اعتبار بیشتری کسب می کنند. مدیرانی که پیش از پاسخ دادن به هر مسئله‌ای، آن را فکورانه ارزیابی کنند، به اندازه آتش نشانان پرکار به نظر نخواهند رسید، اما واقعیت این است که آن‌ها فوق العاده بهره‌ورتر هستند.

«بیباید در موردش فکر کنیم» جمله‌ای ساده اما قدرتمند است که می تواند واکنشی بودن را از کسب و کار و فرهنگ شما محو نماید. دفعه بعدی که ایمیلی دریافت کردید که با علامت فوری از سایر نامه‌ها متمایز شده بود یا یکی از کارکنان سراسیمه به دفتر کارتان وارد شد و از شما پرسید چگونه به اقدام شرکت رقیب واکنش نشان دهیم یا از شما خواست در مورد یکی از پروژه‌های محبوب این روزهای شرکت تصمیمی اتخاذ کنید، به او چنین پاسخ دهید: «بیا در موردش فکر کنیم.» آن وقت بررسی کنید که موضوع مذکور چگونه می تواند در دستیابی شما به اهداف بلندمدتتان و پشتیبانی از تمرکز استراتژیک شما یاری رسان باشد. به این منظور، احتمال موفقیت، تأثیرش بر کسب و کارتان و منابع مورد نیاز آن را مشخص نمایید. اگر پس از این تجزیه و تحلیل‌ها دریافته‌اید که این فعالیت جدید از اهداف بلندمدت و استراتژی‌های شما نمی‌کند، با مهربانی به افراد مربوطه اطلاع دهید که با توجه به اهمیت سایر موضوعاتی که در حال حاضر بر روی آن‌ها کار می‌کنید، مورد جدید ضرورت تخصیص منابع را توجیه نمی‌کند.

### ۹- فقدان داده‌ها و اطلاعاتی با کیفیت و به موقع (۳۶ درصد)

تفکر استراتژیک به صورت توانایی ایجاد مستمر بینش‌های جدید برای دستیابی به مزیت رقابتی تعریف می‌شود. بینش در واقع ترکیبی از دو یا تعداد بیشتری تکه‌های اطلاعات یا داده‌ها به طریقی یکتا است که به خلق ارزش جدید منجر می‌شود؛ بنابراین، اطلاعات یا داده‌ها در مرکز تفکر استراتژیک قرار گرفته‌اند که ما آن‌ها را از راه‌های بی‌مانندی با یکدیگر ترکیب می‌کنیم تا به رویکردها، روش‌ها یا راه‌حل‌های جدیدی به منظور فراهم آوردن ارزش برتر برای مشتریان دست پیدا کنیم. مدیرانی که اطلاعات و داده‌های به موقع و با کیفیت در خصوص جنبه‌های کلیدی کسب و کارشان دریافت نمی‌کنند، برای استراتژیک فکر کردن با

مانع مواجه می‌شوند. البته توانایی درک این اطلاعات نیز حیاتی است. در همین راستا، مطالعه‌ای نشان داد که ۶۲ درصد از کارکنان نمی‌توانند معنای داده‌هایی که دریافت می‌کنند را دریابند. بدون وجود اولویت‌ها و روش‌های شفاف برای درک، طبقه‌بندی و به اشتراک‌گذاری بینش‌ها، مدیران در تمامی سطوح سازمان برای خلق راه‌هایی به منظور دستیابی به اهداف بلندمدت و اهداف کوتاه‌مدت خود، دچار کشمکش دائمی خواهند شد. پژوهشی که توسط شرکت مشاوره مک کینزی اند کمپانی صورت گرفته است، چالشی که مدیران در زمان رشد سودآور کسب و کارشان بر اساس بینش‌های استراتژیک، با آن مواجه می‌شوند را تصدیق نمود:

«بینش استراتژیک تازه - چیزی که شرکت شما می‌بیند و بقیه از دیدنش ناتوان‌اند - یکی از بنیان‌های مزیت رقابتی است. چنین چیزی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا منابعشان را بر حرکاتی متمرکز نمایند که آن‌ها را از بقیه جدا می‌کند. تنها ۳۵ درصد از ۲۱۳۵ مدیر اجرایی جهانی باور دارند که استراتژی‌هایشان مبتنی بر بینش‌های بی‌همتا و قدرتمند است.»

### ۱۰- جهت‌گیری غیر شفاف شرکت (۳۲ درصد)

در صورتی که جهت‌گیری استراتژیک شفاف در سطح کسب و کار و سطح بنگاه مادر وجود نداشته باشد، وضع استراتژی برای مدیران دشوار خواهد بود. در برخی سازمان‌ها استراتژی‌هایی در سطح کسب و کار و سطح بنگاه مادر وجود دارد، اما آن‌ها را مخفی نگه می‌دارند. مسلماً این مخفی‌کاری به این دلیل است که از کشف استراتژی توسط رقبا جلوگیری شود. در حالی که مخفی نگه داشتن فرآیندهای اختصاصی و دارایی‌های فکری آینده قابل درک است، مخفی نگه داشتن استراتژی چندان معنادار به نظر نمی‌رسد. اگر استراتژی در مورد چگونگی دستیابی به اهداف بلندمدت و اهداف کوتاه‌مدت است، آنگاه امکان ندارد مشارکت و تعهد کامل کارکنان برای پیش بردن استراتژی‌ای جلب شود که از چیستی آن بی‌اطلاع هستند. نبود فرآیند تدوین استراتژی - رویکرد «ما بیش از آن مشغله داریم که بخواهیم برنامه‌ریزی کنیم» - و بی‌اطلاعی از اجزای سازنده استراتژی خوب، دلایل عمده دیگر برای جهت‌گیری غیر شفاف شرکت می‌باشند. مدیران بیش از ۵۰۰ شرکت در ارزیابی «آیا سازمان شما استراتژیک است؟» شرکت کردند. متوسط امتیاز بی ۴۵٪ شد، یعنی نمره رد. این نشان می‌دهد شرکت‌های بی‌سکان زیادی وجود دارند که از نظر استراتژیک سرگردان‌اند.

