

شکست استراتژی ها

شکست استراتژی ها و درک دلایل آن در سازمان، حتی از طراحی خود آن هم مهمتر است؛ زیرا راهبردهایی که امروزه در مجموعه‌ها استفاده می‌شود، تا حد زیادی مشخص بوده و خیلی سؤال‌برانگیز نیست که مثلاً استراتژی اپل، مایکروسافت یا دیجی کالا چیست. چیزی که این سازمان‌ها را از سایرین جدا کرده، استراتژی خاص آن‌ها نیست؛ بلکه نحوه انجام آن و درک درستی که از نحوه ارزیابی عملکرد آن استراتژی دارند است. ما در این مقاله شکست استراتژی ها از [سیمیل اچ آر](#) در تلاش هستیم تا با ایجاد دیدی منتقدانه، به نحوه پیش‌برد هر نوع استراتژی در سازمان نگاه کنیم. این مقاله از این نظر می‌تواند برای مدیران منابع انسانی سازمان جذاب باشد که متأسفانه در اغلب سازمان‌ها از واحد منابع انسانی در [برنامه ریزی استراتژیک سازمان](#) و بررسی عملکرد استراتژیک آن استفاده نمی‌شود و این واحد را دور و عقب‌تر از این مسائل می‌دانند. اما تمام تلاش خود را کرده‌ایم که بتوانیم با شفاف، ساده و کاربردی کردن مطالب، تا جای ممکن این خلأ را تکمیل کنیم.

علت شکست استراتژی ها در سازمان چیست؟

شاید بهترین واحدی که می‌تواند علت شکست استراتژی ها در سازمان را توضیح دهد، همان واحدی باشد که [ارزیابی عملکرد](#) انجام می‌دهد؛ یعنی واحد منابع انسانی. با این دید نگاه کنید که این واحد می‌خواهد عملکرد شخصی را به نام سازمان (یا همان [استراتژی سازمان](#)) (را مورد سنجش قرار دهد. اگر این سنجش درست انجام شود و اطلاعات درستی را به ما نشان دهد، می‌توانیم تصمیم درست برای سازمان بگیریم. تصمیم‌مان می‌تواند این باشد که استراتژی را تغییر دهیم؛ در غیر این صورت، استراتژی ما اگر بهترین استراتژی ممکن در بازار هم باشد، اگر ارزیابی و سنجشی که از آن انجام می‌دهیم درست نباشد، مثل آن است که با خودرویی بسیار گران‌قیمت با شیشه‌های

گلی که امکان دیدن را به ما نمی‌دهد، رانندگی کنیم. ممکن است تند برویم و حتی در مسابقه‌ای هم برنده شویم، اما قطعاً به‌زودی شکست خواهیم خورد. ما دلیل شکست استراتژی‌ها را بعد از طراحی استراتژی بررسی می‌کنیم و باور داریم حتی اگر بدترین استراتژی هم برای سازمان انتخاب شود ولی ارزیابی که از سازمان انجام می‌شود، درست باشد، این امکان را به ما خواهد داد که استراتژی خود را تغییر دهیم. پس دلیل اصلی شکست استراتژی‌ها را در سازمان را می‌توان ارزیابی اشتباه از راهبرد آن دانست. در ادامه این مقاله، دلایلی که باعث اشتباه شدن این ارزیابی می‌شود را بررسی می‌کنیم و راهکارهای جایگزینی نیز معرفی خواهیم کرد.

• اشتباه شماره یک: کپی بی‌کی!

یکی از رایج‌ترین اشتباهات که منجر به شکست استراتژی‌ها در سازمان می‌شود، این است که نقشه و راهبرد سازمانی را الگوبرداری می‌کنیم و در مجموعه خودمان پیاده می‌کنیم. بسیار دیده‌ایم که مدیری به‌تازگی وارد سازمان شده است و می‌گوید: «من مدل کاریم اینگونه است، می‌خواهم با چنین استراتژی پیش بروم و در جاهای دیگر هم نتیجه گرفته‌ام.» باید بدانیم که هر سازمان، هویت خاص خودش را دارد. ممکن است استراتژی در یک سازمان و در یک صنعت، بازار را منفجر کند اما همان استراتژی در همان صنعت ولی در سازمانی دیگر، باعث نابودی آن جا گردد. البته این خود یکی از دلایلی است که چرا مدیران تازه‌وارد موفق‌تر هستند؛ زیرا این دسته از مدیران، با دیدی بازتر و جستجوگریانه‌تر به مسائل نگاه می‌کنند و قصد ندارند الگوهای قبلی خود را بر سازمان دیکته کنند، زیرا الگو قبلی وجود ندارد.

برای حل این مشکل در شکست استراتژی‌ها، اولین نکته این است که باید استراتژی‌های قبلی خود را کنار بگذارید؛ از آن‌ها استفاده کنید، بهره ببرید، اما کپی‌برداری ۱۰۰ درصدی نداشته باشید. علاوه بر این، در اولین گام در سازمان برای طراحی راهبردها، لازم است ابتدا نزد سهامداران و مدیرعامل بروید تا براساس دغدغه‌ها و اولویت‌هایی که در سازمان دارند، استراتژی طراحی گردد.

• اشتباه شماره دو: اندازه‌گیری اشتباه

اشتباه مرگبار دیگری که در ارزیابی استراتژی سازمان، که در واقع همان ارزیابی عملکرد سازمان است، اتفاق می‌افتد و منجر به شکست استراتژی‌ها می‌شود، این است که ملاک‌های اشتباهی را ارزیابی می‌کنیم. برای مثال، تصور کنید که شما صاحب یک کارواش هستید. اگر ملاک ارزیابی عملکرد کارواش خود را تنها بر روی «تعداد ماشین‌های شسته شده» قرار دهید، چه اتفاقی خواهد افتاد؟ احتمالاً به مرور زمان، کیفیت کاری که در سازمان شما انجام می‌شود، کاهش می‌یابد و تلاش همه بر این است که در طول روز، ماشین‌های بیشتری را «زودتر» تمیز کنند. یا مثلاً اگر شما مدیر یک کارخانه بودید و ملاک ارزیابی عملکرد پیشرفت کارخانه، «کاهش تعداد خرابی‌های دستگاه» باشد، احتمالاً پس از گذشت زمانی، شما تمام دستگاه‌هایتان سالم خواهند بود اما هیچ محصول جدیدی تولید نکرده‌اید.

برای جلوگیری از این اشتباه در ارزیابی عملکرد سازمان و شکست استراتژی‌ها، پیشنهاد می‌شود ملاک‌هایی که انتخاب می‌کنید، دارای چند ویژگی زیر باشد:

۱. حتماً از طرف سهامداران و هیئت مدیره، مورد تأیید باشند.
۲. بر خروجی‌ها تمرکز کنند. برای مثال، بهبود فرآیندهای سازمان، خروجی سازمان نیست؛ اما کاهش زمان پردازش محصول، خروجی به حساب می‌آید.
۳. چندجانبه باشند. اگر فقط بر تعداد تمرکز کنید، کیفیت را از دست می‌دهید. اگر فقط بر ثبات تمرکز کنید، خلاقیت نخواهید داشت و اگر فقط به فکر کاهش هزینه باشید، از بازار کنار گذاشته خواهید شد.

• اشتباه شماره سه: همه‌چی!

قطعاً هر سازمانی می‌خواهد در کنار افزایش فروش، گسترش جغرافیایی بازار داشته باشد و محصول جدید نیز به بازار ارائه کند و هم در بازارهای جدیدی وارد شود. نتیجه این می‌شود که استراتژی‌هایی که طراحی می‌شوند، معمولاً پیچیده هستند و در همه این زمینه‌ها، گام‌هایی را برای اجرا پیشنهاد می‌دهند. در ارزیابی عملکرد هم این اتفاق می‌افتد و مواردی که باید مورد ارزیابی قرار گیرند، آنقدر زیاد می‌شود که دیگر قابل ارزیابی نیستند. مهم‌ترین حرفی که استراتژی برای سازمان دارد، «اولویت» است و اگر

در اجرا به این قضیه توجه نشود، عملاً راهبرد کاربردی نشده است و منجر به شکست استراتژی ها می‌شود.

برای اینکه بتوانیم از این دام، که می‌خواهیم در همه چیز پیشرفت کنیم و در همه چیز خوب باشیم، رها شویم، باید بدانیم که ما در سازمانمان تنها می‌توانیم در حوزه‌هایی خاص خیلی خوب باشیم و زمان، انرژی و سرمایه ما بسیار محدودتر از آن است که بخواهیم در همه حوزه‌ها ورود کنیم. پس لازم است در ارزیابی که از سازمان انجام می‌دهیم، تا جای ممکن مواردی که مورد ارزیابی قرار می‌دهیم را محدود و خاص کنیم تا بیشترین بازدهی را از موارد «بسیار مهم» از سازمان بگیریم.

به سادگی استراتژی اجرا کنید

طراحی استراتژی برای سازمان در مقایسه با ارزیابی پیشرفت آن استراتژی، کار دشواری نیست. شما می‌توانید به‌عنوان [منابع انسانی استراتژیک](#) در این حوزه فعالیت کنید و همراه سازمان باشید. شما با توجه به اینکه تجربه ارزیابی عملکرد در سازمان در حوزه‌های مختلف را داشته‌اید و این تجربه در فضای واقعی کار و با افراد بوده است، همچنین در نظر گرفتن این نکته که شما از توانایی‌ها و ظرفیت سازمان بیش از افراد حاضر در جلسه مدیران اطلاع دارید، می‌توانید در جلسات بررسی و طراحی استراتژی سازمان، بسیار تأثیرگذار عمل کنید. درنهایت، شما با دانستن اشتباهات رایجی که در استراتژی سازمان روی می‌دهد، می‌توانید به سایر مدیران کمک کنید که دچار آن اشتباهات نشوند و از شکست استراتژی ها دور شوند.