

## عوامل موثر بر پیاده سازی استراتژی در سازمان ها: یک رویکرد مروری

منیر حبیبی<sup>۱</sup>، داود غلامرضایی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران [monir.habibi2012@gmail.com](mailto:monir.habibi2012@gmail.com)

<sup>۲</sup> استادیار دانشگاه پیام نور، تهران، ایران [dgholamrezaei@pnu.ac.ir](mailto:dgholamrezaei@pnu.ac.ir)

### چکیده

برنامه ریزی استراتژیک همچنان رویکرد غالب برای تدوین استراتژی در تمام سطوح سازمان است و موفقیت استراتژیک در صورتی محقق خواهد شد که استراتژی‌های درست به درستی در سازمان جاری شوند. از آنجایی که پل ارتباطی بین تدوین استراتژی و اجرا، پیاده‌سازی است، ضعف در بخش پیاده سازی باعث می شود تلاشهای برنامه ریزی استراتژیک در این مرحله مهم شکست بخورد. برای پیاده سازی درست نیاز به شناسایی عوامل موثر بر پیاده سازی استراتژی دارد. در این مقاله مطالعه کتابخانه ای چارچوب های پیاده سازی استراتژی و مدل های اجرای استراتژی مرور شده و عوامل موثر در پیاده سازی استراتژی ها شناسایی شده اند. در پایان پیشنهادات عمومی جهت بهره گیری مدیران سازمان ها ارائه شده است.

### واژه‌های کلیدی

پیاده سازی استراتژی، مدل های اجرای استراتژی، چارچوب های پیاده سازی استراتژی

## ۱. مقدمه

امروزه توافق کامل بر این موضوع وجود دارد که رضایت ذینفعان و سودآوری سازمان در گرو تدوین و اجرای استراتژی های مناسب در سازمان ها است؛ موضوعی که به ندرت محقق می شود. از آنجا که پیاده سازی استراتژی پل ارتباطی بین تدوین و اجرای استراتژی است، با پیاده سازی موفق می توان به اجرای استراتژی موفق دست یافت.

هر ساله رهبران سازمان، انرژی و پول را برای پیاده سازی استراتژی سرمایه گذاری می کنند، اما با درجات مختلف به موفقیت دست می یابند. در سال ۲۰۲۰ به دلیل توجه بیشتر به پیاده سازی، تعداد شرکت هایی که برای اولین بار موفق شدند بیش از سازمان هایی بود که شکست خورده بودند و این تعداد موفق به ۵۲٪ رسیدند [۱۵].

سرعت تغییر در دنیای مدرن به طور مداوم در حال افزایش است. از شرکت ها و سازمان ها درخواست می شود که استراتژی های جدیدی را برای بقا و رشد، ایجاد و پیاده سازی کنند. در حالی که در ادبیات کسب و کار توجه زیادی به ایجاد استراتژی های مناسب شده است، همان تمرکز به پیاده سازی یا اجرا اختصاص داده نشده است. در سال های اخیر اما این گرایش تغییر کرده است. محققان و مدیران دریافته اند که مهارت های اجرایی به اندازه توانایی های توسعه استراتژی مهم هستند: «یک استراتژی درخشان، محصول پرفروش یا فناوری موفق می تواند شما را در نقشه رقابتی قرار دهد، اما فقط اجرای محکم می تواند شما را در آنجا نگه دارد» [۲۰].

به منظور پیاده سازی استراتژی مناسب، می بایست عوامل موثر بر پیاده سازی استراتژی ها شناسایی شوند. در مقالات و تحقیقات مختلف عوامل موثر بر مدل های مختلف پیاده سازی و اجرای استراتژی بررسی شده است. در این مقاله تلاش شده است تا مبتنی بر مرور پیشینه، عوامل موثر بر پیاده سازی استراتژی که مشترک و مورد تکرار در بخش های تدوین، پیاده سازی و اجرا می باشند، ارائه شود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه

### ۱.۲. پیاده سازی استراتژی:

پیاده سازی استراتژی فرآیند تبدیل برنامه ها به عمل برای رسیدن به یک نتیجه مطلوب است. در اصل، این هنر انجام کار است. موفقیت هر سازمان به ظرفیت آن برای پیاده سازی تصمیمات و اجرای فرآیندهای کلیدی به طور کارآمد، مؤثر و مداوم بستگی دارد [۲۲].

### ۲.۲. تفاوت بین اجرا و پیاده سازی استراتژی

وقتی صحبت از پیاده سازی در مقابل اجرا در استراتژی می شود، دو تفاوت کلیدی وجود دارد. علیرغم اینکه اجرا و پیاده سازی هر دو عمل هستند، در زمینه اجرای استراتژی، اجرا به ایجاد یک استراتژی کامل اشاره دارد یعنی در سطح عملیاتی یا به عبارتی در سطح وظیفه به اجرا در می آید، در حالی که پیاده سازی استراتژی زمانی تمام تصمیمات و اقداماتی که استراتژی را به فرآیندها و اقدامات قابل اجرا ترجمه می کند [۲۲].

بررسی ادبیات و پیشینه این مفاهیم نشان می دهد موضوع پیاده سازی نسبت به اجرای استراتژی جدیدتر است. به عبارت دیگر، شکاف بین تدوین و اجرا در توسعه مفهوم پیاده سازی دیده شده است. در مدل روش شناسی COBRA که توسط پاتریک کوران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) توسعه یافته است، تاکید بر اهمیت همسویی در سازمان و توانایی عبور از بخش ها به صورت روان است. این مدل فرآیندی متشکل از چهار مرحله اصلی را توسعه داده است: ارزیابی محیط، همسوسازی استراتژی، همسویی سازمان و اجرای استراتژی. سه مرحله اول شامل فعالیت های برنامه ریزی است، در حالی که مرحله آخر جایی است که سازمان ها تلاش می کنند، یاد می گیرند و سازگار می شوند [۲۳]. همچنین مک لنان (۲۰۱۱) در اولین ویرایش کتاب خود با نام " اجرای استراتژی: تبدیل استراتژی به عمل در سازمان های پیچیده " چارچوبی برای اجرای استراتژی به نام هرم معکوس و پنج اصل برای موفقیت در اجرا ارائه می دهد که عبارتند از: عملکرد مدیریت، ساختار سازمان، تنظیم طراحی و سیستم سازمان، عملکردهای حیاتی و تبدیل اهداف به فعالیت ها [۲۴].

<sup>1</sup> Patrick Curran

مک چسنی<sup>۲</sup>، کاوی و هالینگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در کتابش با عنوان "۴ دیسیپلین اجرا: اجرای استراتژی" یک مدل و ابزارهایی را برای برطرف کردن دوگانگی میان تیم ها و سازمان ها برای ایجاد تعادل بین تلاش های تولید شده برای فعالیت های روزانه و تمرکز بر پروژه ها و ابتکارات برای اجرای استراتژی با عنوان ۴ دیسیپلین پیاده سازی ارائه می کنند. این دیسیپلین ها عبارتند از: تمرکز بر مولفه های اصلی، عمل براساس مولفه های اصلی، سیستم امتیاز دهی، ایجاد شاخص قابل اندازه گیری. [۲۵].

رابرت کاپلان و دیوید نورتن (۲۰۰۸) در کتاب خود با عنوان "اجرای پرمیوم: پیوند دادن استراتژی به عملیات برای مزیت رقابتی" مدلی به نام مدل اجرای پرمیوم را برای اجرا خلق کردند، که مراحل مختلف استراتژی را به هم مرتبط می کند. در هر مرحله ابزارها و روش های کاربردی گنجانده شده است تا راهنمای مدیریت اجرای استراتژی باشد. مراحل عبارتند از: توسعه استراتژی، ترجمه استراتژی، فرهنگ سازمانی، عملیات طراحی، نظارت و آموزش، تست و تطبیق [۲۶].

لارنس هربیناک<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در کتابش با نام "ایجاد استراتژی" مدلی با عنوان ساخت استراتژی کارا را ارائه می دهد. در این کتاب لارنس هربیناک در مورد اجرا و هم بازخوردهایی را که از مدیران و رهبران مختلف دریافت کرده است، منعکس می کند و عواملی همچون: ساختار، فرآیند، مسئولیت، اهداف کلیدی، ارزیابی کوتاه، مشوق ها، مدیریت پروژه و کنترل و بازخورد، تاثیرگذار در این مدل می باشند [۲۷].

روش شناسی شش سیگما ناب<sup>۵</sup> دو رویکرد متفاوت برای بهبود مستمر و اجرای استراتژی هستند که سازمان ها می توانند به صورت جداگانه یا ترکیبی از آنها استفاده کنند. روش ناب عمدتاً بر کاهش ضایعات در فرآیندها متمرکز است، در حالی که شش سیگما کاهش تنوع و تقویت استانداردسازی را توصیه می کند. شاید بزرگترین اما نامعلوم ترین مزیت شش سیگما ظرفیت آن برای ایجاد کادری از رهبران بزرگ باشد [۳۰].

مک کنزی به عنوان شرکت مشاوره در سطح جهانی (۲۰۱۴) دریافته است که سازمان هایی که خود را به طور مداوم تجدید می کنند و استراتژی را به طور موثر اجرا می کنند، می توانند بر چهار دیسیپلین مرتبط با مدیریت ناب تسلط پیدا کنند. این دیسیپلین ها عبارتند از: ۱. توانایی ارائه ارزش به طور کارآمد به مشتریان مربوط می شود. ۲. توانایی رهبران برای مشارکت دادن کارکنان و کمک به آنها برای مشارکت حداکثری باتوجه به پتانسیل هایشان مربوط می شود. ۳. کشف روش های بهتر کار کردن است. ۴. ارتباط استراتژی، اهداف و هدف معنادار طوریکه اهداف فردی را با استراتژی و چشم انداز همسو می کند مربوط می شود [۲۸].

تامپسون<sup>۶</sup>، استریکلند<sup>۷</sup> و گمبل<sup>۸</sup> (۲۰۰۷) در کتاب خود با عنوان "ساخت و اجرای استراتژی: جستجو برای مزیت رقابتی" یک مدل جامع ارائه می کنند که ایجاد استراتژی را با اجرای آن پیوند می دهد. این مدل فقط اصول کلی را پیشنهاد می کند و به مدیران این آزادی را می دهد که آنها را در مناسب ترین حالت شکل دهند. این اصول عبارتند از: ۱. ایجاد یک سازمان با قابلیت های رقابتی و منابع قوت برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی. ۲. اعمال رهبری قوی برای پیشبرد اجرا و دستیابی به برتری عملیاتی. ۳. القای یک فرهنگ شرکتی که اجرای خوب استراتژی را ترویج می کند. ۴. پیوند دادن پاداش ها و مشوق ها به طور مستقیم با دستیابی به اهداف استراتژیک و مالی. ۵. نصب اطلاعات و سیستم عاملی که پرسنل شرکت را قادر می سازد تا نقش های استراتژی خود را ماهرانه انجام دهند. ۶. اتخاذ بهترین روش و تلاش برای بهبود مستمر. ۷. ایجاد سیاست ها و رویه هایی که اجرای استراتژی را تسهیل می کند. ۸. تجمیع منابع برای اجرای استراتژی [۲۹].

در ادامه، هر کدام از مفاهیم از منظر پیشینه مطالعاتی و پژوهشی مورد بررسی قرار گرفته است.

<sup>2</sup> McChesney

<sup>3</sup> Covey and Huling

<sup>4</sup> Lawrence Hrebiniak

<sup>5</sup> Lean Six Sigma

<sup>6</sup> Thompson

<sup>7</sup> Strickland

<sup>8</sup> Gamble

## ۴.۲. پیشینه پژوهش های مرتبط با پیاده سازی استراتژی

کاتر و پوکو<sup>۹</sup> (۲۰۱۰) در مقاله ای با عنوان "عوامل تاثیرگذار در پیاده سازی استراتژی" دوازده مورد از رایج ترین فعالیت های پیاده سازی استراتژی را یافتند و آنها را در چهار گروه بزرگ برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل طبقه بندی کردند. آنها دریافتند که مدیران بیشتر بر آن دسته از فعالیت هایی که بخشی از برنامه ریزی و سازماندهی هستند تکیه می کنند تا بر فعالیت هایی که به رهبری و کنترل تعلق دارند. آنها با استفاده از تحلیل رگرسیون چندگانه، مهمترین فعالیتها را برای پیاده سازی موفق استراتژی که شامل برنامه-ریزی و پیاده سازی پروژه ها، تخصیص مسئولیت دقیق برای پیاده سازی استراتژی، تدوین و پیاده سازی برنامه های توسعه و استفاده از سیستم برنامه ریزی سالانه کارآمد می باشند، یافتند. آنها همچنین دریافتند که یک سیستم پاداش غیرمحرک مرتبط ترین مانع برای پیاده سازی موثر استراتژی ها است. همچنین ۱۳ مورد از رایج ترین موانع را برای پیاده سازی استراتژی پیدا کردند و آنها را به پنج گروه بزرگ طبقه بندی مشکلات در تدوین استراتژی، مشکلات پیاده سازی تغییر، مشکلات فرهنگ سازمانی، مشکلات مربوط به ساختار قدرت سازمانی و مشکلات رهبری کردند. آنها معتقد بودند که رهبری ضعیف بزرگترین مشکل برای پیاده سازی موفقیت آمیز استراتژی در شرکت های اسلوونیایی است. هفت مانع اصلی عبارتند از: ۱. سیستم های پاداش، پیاده سازی استراتژی را تحریک نمی کنند. ۲. استراتژی به سطوح پایین به درستی ابلاغ نمی شود. ۳. مدیران فاقد مهارت رهبری برای پیاده سازی استراتژی هستند. ۴. مدیران فاقد ایده هایی هستند که چگونه کارکنان را برای پیاده سازی استراتژی متقاعد کنند. ۵. استراتژی ضعیف تعریف شده است. ۶. مدیریت ارشد به طور فعال در پیاده سازی استراتژی شرکت نمی کند. ۷. جهت گیری کوتاه برد بر شرکت حاکم است [۲].

مسکندال<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۰) در مقاله خود با عنوان "تأثیر استراتژی کسب و کار بر مدیریت پورتفولیو پروژه و موفقیت آن - یک چارچوب مفهومی" در تلاش برای بستن شکاف بین تدوین استراتژی و پیاده سازی استراتژی، یک چارچوب مفهومی مبتنی بر مدیریت پورتفولیو پروژه پیشنهاد کرد. به گفته مسکندال، تأثیر جهت گیری استراتژیک بر موفقیت کسب و کار با ساختار پورتفولیو و موفقیت پورتفولیو پروژه واسطه می شود. در عین حال، یک اثر تعدیل کننده جهت گیری استراتژیک بر رابطه بین ساختار پورتفولیو پروژه و موفقیت پورتفولیو پروژه پیشنهاد شده است. با این حال، گزاره بیان شده توسط مسکندال نیاز به اعتبار تجربی دارد و باید توسط مطالعات کمی یا تجربی آزمایش شود. مدیریت پورتفولیو پروژه به عنوان مدیریت همزمان کل مجموعه پروژه ها به عنوان یک موجودیت بزرگ تعریف می شود. بدین ترتیب مولفه های زیر به عنوان مولفه های تاثیرگذار در پیاده سازی استراتژی می باشند: جهت گیری استراتژیک ساختار پورتفولیو پروژه شامل: ثبات، یکپارچه سازی، فرمولسازی، پشتکار موفقیت پورتفولیو پروژه شامل: متوسط موفقیت تک پروژه، استفاده از هم افزایی، استراتژی مناسب، تعادل پورتفولیو موفقیت کسب و کار شامل: موفقیت اقتصادی و آماده سازی برای آینده [۱].

ویلن<sup>۱۱</sup> و هانگر<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۲) در مقاله خود با عنوان "مدیریت استراتژیک و سیاست تجاری: به سوی پایداری جهانی" معتقد بودند که استراتژی با اصلاح ساختار (سازماندهی)، انتخاب افراد مناسب برای پیاده سازی استراتژی (کارکنان)، و ارتباط شفاف با چگونگی عملیاتی کردن استراتژی (رهبری)؛ با موفقیت پیاده سازی می شود. آنها تعدادی از برنامه ها را فهرست کردند که می توان از آنها برای پیاده سازی موثر استراتژی جدید استفاده کرد. این برنامه ها شامل طراحی سازمانی و شغلی، مهندسی مجدد، شش سیگما، مدیریت بر اساس اهداف<sup>۱۳</sup>، مدیریت کیفیت جامع<sup>۱۴</sup>، و برنامه ریزی اقدام هستند. ویلن و هانگر تاکید کردند که مدیران باید فرهنگ سازمانی را مدیریت کنند و ترکیب مناسبی از افراد شایسته و واجد شرایط را برای پیاده سازی موفقیت آمیز استراتژی بیابند [۳].

میننگ<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۲) در مقاله اش با عنوان "مدیریت تغییر در شرایط سخت - آموزش صنعتی و بازرگانی" پنج مجموعه از مسائل مرتبط با پیاده سازی موفقیت آمیز استراتژی را شناسایی کرد: تفکر استراتژیک (پویا محیط برای شناسایی تهدیدها و فرصت ها، شناسایی و تجزیه و تحلیل مشکل)، رهبری (که به طور مؤثر جهت گیری استراتژیک کلی را منتقل می کند و فرد را با مهارت ها و دانش لازم برای

9 Pucko  
10 Meskendahl  
11 Wheelen  
12 Hunger  
13 MBO  
14 TQM  
15 Manning

پیاده سازی تغییر توسعه می دهد)، مدیریت وظیفه (ترجمه تصویر بزرگ به جزئیات عملی کوچک برای پیاده سازی)، روابط با افراد و منابع لازم برای تغییرات پیاده سازی [۴].

هاکونسون<sup>۱۶</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در مقاله خود با عنوان " پیاده سازی استراتژی مستلزم سبک اجرایی صحیح است: شواهد از شرکت های کوچک و متوسط دانمارکی " چگونگی و زمان تاثیر سبک اجرا بر پیاده سازی استراتژی در شرکت های کوچک و متوسط دانمارکی (SME) را مورد بررسی قرار دادند. پس از تجزیه و تحلیل داده های ۴۰۷ شرکت تولیدی کوچک و متوسط (SME) دانمارکی، آنها نشان دادند که شکست در همسویی سبک و استراتژی اجرای SME منجر به کاهش عملکرد قابل توجهی می شود. علاوه بر این، آنها نشان دادند که همسویی سبک و استراتژی اجرای برای SME هایی که به دنبال تغییر و نوآوری هستند بسیار مهم است. آنها همچنین استدلال کردند که در SME مدیران باید با وظایف مختلف و در حوزه های مختلف سروکار داشته باشند و این ممکن است شامل حوزه هایی باشد که در آن علایق یا شایستگی هایی ندارند، از این رو منجر به شکست در پیاده سازی استراتژی می شود [۵].

به گفته کوهمتمکی<sup>۱۷</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در مقاله اش با عنوان " نقش تعهد کارکنان به پیاده سازی استراتژی و یادگیری سازمانی در رابطه بین برنامه ریزی استراتژیک و عملکرد شرکت "، برنامه ریزی استراتژیک مشارکتی، درک کارکنان را در مورد استراتژی و اهداف استراتژیک شرکت افزایش می دهد و به پیاده سازی کارآمد استراتژی کمک می کند. این به نوبه خود باعث ایجاد حس هدف مشترک برای کارکنان و افزایش تعهد پرسنل به پیاده سازی استراتژی می شود. در مطالعه ای بر روی ۱۶۰ شرکت کوچک و متوسط فناوری اطلاعات، با استفاده از تجزیه و تحلیل Mplus (مدل سازی معادلات ساختاری - SEM)، آنها دریافتند که برنامه ریزی استراتژیک مشارکتی تأثیر مثبتی بر تعهد کارکنان به پیاده سازی استراتژی دارد و در نتیجه عملکرد شرکت را افزایش می دهد [۶].

به گفته هیت<sup>۱۸</sup> و همکاران. (۲۰۱۳) در مقاله ای با عنوان " مدیریت استراتژیک: رقابت پذیری و جهانی شدن "، حاکمیت شرکتی مؤثر، ساختار سازمانی و کنترل، رهبری استراتژیک و کارآفرینی استراتژیک برای پیاده سازی موفقیت آمیز استراتژی ها ضروری است. حاکمیت شرکتی رابطه ای بین ذینفعان است و به تعیین جهت شرکت ها کمک می کند و همچنین عملکرد آن را کنترل می کند. به گفته هیت و همکاران. (۲۰۱۳)، ساختار سازمانی انجام وظایف داده شده را مشخص می کند در حالی که کنترل سازمانی همسویی این وظایف را با توجه به هدف استراتژیک فراهم می کند و همچنین زمانی که کمتر از انتظارات باشد، بهبود عملکرد را پیشنهاد می کند [۷].

هربینیاک (۲۰۰۶) در مقاله اش با عنوان موانع اجرای مؤثر استراتژی " و در سال (۲۰۱۳) پس از شناسایی مسائل و موانع فرآیند پیاده سازی استراتژی، مدلی را برای هدایت فرآیند پیاده سازی استراتژی متشکل از تصمیمات و اقدامات کلیدی زیر را توسعه داد که عبارتند از: ساختار قدرت و نفوذ سازمانی، استراتژی شرکت، ساختار/ یکپارچگی شرکت، استراتژی کسب و کار و اهداف عملیاتی کوتاه مدت، مشوق ها و کنترل ها، فرهنگ سازمانی، رهبری، مدیریت تغییر [۸].

صدیق<sup>۱۹</sup> و پروفیسور شادبولت<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۶) در مقاله خود با عنوان " بررسی ادبیات پیاده سازی استراتژی " به بررسی ادبیات پیاده سازی استراتژی می پردازند. آنها معتقدند که شباهت های مهمی را در میان چارچوب های مختلف توصیفی/ مفهومی و تحلیل تجربی وجود دارد. اول از همه، تقریباً تمام چارچوب ها تأثیر عوامل مختلف را در فرآیند پیاده سازی استراتژی را شناسایی و تصدیق کردند. ثانیاً، تعدادی از چارچوب ها عوامل مختلف فردی را در دسته های وسیع تری دسته بندی کردند و بر تأثیر متقابل این متغیرها تأکید داشتند. با این حال، هر چارچوب شامل تعداد و نوع عوامل مختلف با تعداد کمتر یا بیشتر بود [۱۰].

کاندیدو و سانتوس (۲۰۱۹) در مقاله خود با عنوان " موانع پیاده سازی و شکست پیاده سازی استراتژی " به این نتیجه رسیده اند که بسیاری از موانع همچون شناسایی موانع پیاده سازی، رهبری، مدیریت زمان ارتباطات و ادارات، بی میلی به تغییر، آموزش مهارت ها، مشارکت در همه زمینه ها، فرهنگ، ساختار، تشخیص رفتار، هماهنگی، رویدادهای خارجی که بر فرآیند پیاده سازی استراتژی تأثیر می گذارند، می توانند به شیوه های پویا و پیچیده با یکدیگر ارتباط متقابل داشته باشند، همچنین موانع می توانند به موانع دیگر منتهی شوند و آنها را تقویت کنند و در نهایت زنجیره های طولانی انسداد را تشکیل دهند [۱۲].

<sup>16</sup> Hakonsson

<sup>17</sup> Kohtamaki

<sup>18</sup> Hitt

<sup>19</sup> Siddique

<sup>20</sup> Shadbolt

تووام (۲۰۲۱) در مقاله خود با عنوان "چرا استراتژی ها شکست می خورند؟ مروری بر پیاده سازی استراتژی" بر ضرورت نقش حیاتی پیاده سازی استراتژی بیش از فرموله کردن استراتژی تاکید دارد. در این مطالعه از مرور ادبیات با استفاده از رویکرد تحلیل روایت استفاده شده است. تووام معتقد است با اینکه مشارکت کم کارکنان، موانع ارتباطی، منابع ناکافی، ظرفیت پایین رهبری، نظارت و ارزیابی ناکافی شیوه ها باعث شکست پیاده سازی استراتژی می شود؛ با این حال، ضعف عمده، عدم مسئولیت پذیری و ابتکار مدیریت عالی برای تبدیل برنامه های استراتژیک به اقدامات قابل اجرا است که عملکرد را برای دستیابی به نتایج مطلوب تغییر می دهد. اقدامات قابل اجرا باید جزئیات فرآیند، نقش ها، مسئولیت ها، منابع، اهداف، محدودیتهای زمانی مشخص شده و بسته های پاداش را برای ارتقای یک نتیجه موفقیت آمیز شرح دهد [۱۱].

اسپوکلند (۲۰۲۱) در مقاله خود با عنوان "نتایج ۲۰ ساله از پیاده سازی استراتژی پیمایش" معتقد است با توجه به میزان پویایی رهبران باید هر دو مهارت تدوین و پیاده سازی استراتژی را دارا باشند. از منظر تحقیقات او اولویت بندی پیاده سازی، تغییر در سبک رهبری به پیاده سازی در دنیای دیجیتال، اهرم هوش مصنوعی در پیاده سازی، دانش پیاده سازی، اهمیت روزافزون مدیران میانی در اجرای استراتژی، اجرای استراتژی هدف محور، فرهنگ انعطاف پذیری، ارتباطات، مدیریت دانش و نظارت و ارزیابی و بازبینی پیاده سازی می تواند پیاده سازی را بهبود بخشند [۱۵].

جدول ۲: خلاصه پیشینه عوامل موثر بر پیاده سازی استراتژی

ردیف	مولفه های تاثیرگذار	پژوهشگر
۱	شناسایی موانع پیاده سازی	کاتر و پوکو (۲۰۱۰) - مسکنندال (۲۰۱۰) - صدیق و شادبولت (۲۰۱۶) - کاندیدو و سانتوس (۲۰۱۹)
۲	اهداف استراتژیک	هرم معکوس/تبدیل استراتژی عمل در سازمانهای پیچیده (اندرو مک لنان) (۲۰۱۱) - تووام (۲۰۲۱)
۳	آموزش	روش شناسی COBRA (کوران) (۲۰۰۹، ۲۰۱۴) - منینگ (۲۰۱۲) - کاندیدو و سانتوس (۲۰۱۹)
۴	فرآیندها	سازمانی توانمند در اجرای استراتژی (تامپسون - استریکلند و گمبل) (۲۰۰۷)
۵	شکاف ارتباطی بین استراتژی و عملیات	پریمیوم اجرای پالادیوم (کاپلان و نورتن) (۲۰۰۸)
۶	شکاف بین استراتژی و اجرا	پریمیوم اجرای پالادیوم (کاپلان و نورتن) (۲۰۰۸)
۷	ساختار	سازمانی توانمند در اجرای استراتژی (تامپسون - استریکلند و گمبل) (۲۰۰۷) - کاتر و پوکو (۲۰۱۰) - ویلن و هانگر (۲۰۱۲) - کوهتمکی و همکاران (۲۰۱۲) - هیث و همکاران (۲۰۱۳) - هریناک (۲۰۰۶، ۲۰۱۳) - ساخت استراتژی کارا (هریناک) (۲۰۱۳) - کاندیدو و سانتوس (۲۰۱۹)
۸	تبدیل اهداف به فعالیت ها	پریمیوم اجرای پالادیوم (کاپلان و نورتن) (۲۰۰۸) - هرم معکوس/تبدیل استراتژی عمل در سازمانهای پیچیده (اندرو مک لنان) (۲۰۱۱)
۹	جهت گیری استراتژیک	مسکنندال (۲۰۱۰)
۱۰	کنترل و بازخورد	ساخت استراتژی کارا (هریناک) (۲۰۱۳)
۱۱	همسویی تمام امور	پریمیوم اجرای پالادیوم (کاپلان و نورتن) (۲۰۰۸) - روش شناسی COBRA (کوران) (۲۰۰۹، ۲۰۱۴) - هرم معکوس/تبدیل استراتژی عمل در سازمانهای پیچیده (اندرو مک لنان) (۲۰۱۱) - هاگونسون و همکاران (۲۰۱۲) - روش شناسی شش سیگما (روتز - مک کنزی) (۲۰۰۹، ۲۰۱۴)
۱۲	تفکر استراتژیک	منینگ (۲۰۱۲)
۱۳	وجود شرح وظایف مشخص	ویلن و هانگر (۲۰۱۲) - تووام (۲۰۲۱)
۱۴	مشخص بودن شاخص های کلیدی عملکرد	روش شناسی COBRA (کوران) (۲۰۰۹، ۲۰۱۴) - ۴ نظم پیاده سازی (مک کنزی - کاری و هالینگ) (۲۰۱۲) - صدیق و شادبولت (۲۰۱۶)
۱۵	نقشه راه	۴ نظم پیاده سازی (مک کنزی - کاری و هالینگ) (۲۰۱۲) - تووام (۲۰۲۱)
۱۶	مدیریت زمان	۴ نظم پیاده سازی (مک کنزی - کاری و هالینگ) (۲۰۱۲) - کاندیدو و سانتوس (۲۰۱۹) - تووام (۲۰۲۱)
۱۷	اولویت بندی پیاده سازی	صدیق و شادبولت (۲۰۱۶) - اسپوکلند (۲۰۲۱)

۱۸	تغییر در سبک رهبری به پیاده سازی در دنیای دیجیتال	اسپوکلند(۲۰۲۱)
۱۹	اجرای استراتژی هدف محور	اسپوکلند(۲۰۲۱)
۲۰	ترجمه استراتژی به اهداف کوتاه مدت	هربیناک(۲۰۱۳،۲۰۰۶) - ساخت استراتژی کارا (هربیناک(۲۰۱۳))
۲۱	کارآفرینی استراتژیک برای پیاده سازی	هیث و همکاران(۲۰۱۳)
۲۲	جهت گیری کوتاه برد	کاتر و پوکو (۲۰۱۰)
۲۳	اهرم هوش مصنوعی در پیاده سازی	اسپوکلند(۲۰۲۱)
۲۴	سیستم پاداش	سازمانی توانمند در اجرای استراتژی(تامپسون-استریکلند و گمبل)(۲۰۰۷) - پرمیموم اجرای پالادیوم(کاپلان و نورتن)(۲۰۰۸) - کاتر و پوکو (۲۰۱۰) - هربیناک(۲۰۱۳،۲۰۰۶) - تووام(۲۰۲۱)
۲۵	اطلاعات و ارتباطات	سازمانی توانمند در اجرای استراتژی(تامپسون-استریکلند و گمبل)(۲۰۰۷) - پرمیموم اجرای پالادیوم(کاپلان و نورتن)(۲۰۰۸) - منینگ(۲۰۱۲) - کاندیدو و سانتوس(۲۰۱۹)
۲۶	مدیریت بهبود	سازمانی توانمند در اجرای استراتژی(تامپسون-استریکلند و گمبل)(۲۰۰۷) - روش شناسی شش سیگما (روتر- مک کنزی)(۲۰۰۹،۲۰۱۴)
۲۷	فضای سازمانی یادگیرنده	پرمیموم اجرای پالادیوم(کاپلان و نورتن)(۲۰۰۸) - روش شناسی شش سیگما (روتر- مک کنزی)(۲۰۰۹،۲۰۱۴)
۲۸	منابع	سازمانی توانمند در اجرای استراتژی(تامپسون-استریکلند و گمبل)(۲۰۰۷) - هرم معکوس/تبدیل استراتژی عمل در سازمانهای پیچیده (اندرو مک لنان)(۲۰۱۱) - منینگ(۲۰۱۲) - ساخت استراتژی کارا (هربیناک(۲۰۱۳)) - هیث و همکاران - تووام(۲۰۲۱)
۲۹	بودجه	سازمانی توانمند در اجرای استراتژی(تامپسون-استریکلند و گمبل)(۲۰۰۷)
۳۰	اشاعه استراتژی در سطوح مختلف	کاتر و پوکو (۲۰۱۰)
۳۱	تعهد و مشارکت کارکنان در تمامی امور	سازمانی توانمند در اجرای استراتژی(تامپسون-استریکلند و گمبل)(۲۰۰۷) - کاتر و پوکو (۲۰۱۰) - ۴ نظم پیاده سازی ( مک کنزی-کاری و هالینگ)(۲۰۱۲) - روش شناسی شش سیگما (روتر- مک کنزی)(۲۰۰۹،۲۰۱۴) - کاندیدو و سانتوس(۲۰۱۹) - تووام(۲۰۲۱)
۳۲	مدیران با قدرت فعالیتهای ترکیبی	هاکونسون و همکاران(۲۰۱۲)
۳۳	انتخاب افراد مناسب برای پیاده سازی استراتژی،	ویلن و هانگر(۲۰۱۲)
۳۴	MBO	ویلن و هانگر(۲۰۱۲)
۳۵	TQM	ویلن و هانگر(۲۰۱۲)
۳۶	رهبری	سازمانی توانمند در اجرای استراتژی(تامپسون-استریکلند و گمبل)(۲۰۰۷) - منینگ(۲۰۱۲) - ۴ نظم پیاده سازی ( مک کنزی-کاری و هالینگ)(۲۰۱۲) - هیث و همکاران(۲۰۱۳) - هربیناک(۲۰۱۳،۲۰۰۶) - صدیق و شادبولت(۲۰۱۶)
۳۷	اهمیت روزافزون مدیران میانی در اجرای استراتژی	اسپوکلند(۲۰۲۱)
۳۸	مدیریت دانش	اسپوکلند(۲۰۲۱)

۳۹	نظارت ، ارزیابی ، بازیابی، مسئولیت پذیری و ابتکار مدیریت عالی	پرمیموم اجرای پالادیوم(کاپلان و نورتن)(۲۰۰۸) - روش شناسی COBRA (کوران)(۲۰۰۹،۲۰۱۴) - هربیناک(۲۰۰۶،۲۰۱۳) - ساخت استراتژی کارا (هربیناک(۲۰۱۳)) - روش شناسی شش سیگما (روتز- مک کنزی)(۲۰۰۹،۲۰۱۴) - هیث و همکاران - تووام(۲۰۲۱) - اسپوکلند(۲۰۲۱)
۴۰	حاکمیت	هیث و همکاران(۲۰۱۳)
۴۱	حمایت مدیران ارشد	روش شناسی شش سیگما (روتز- مک کنزی)(۲۰۰۹،۲۰۱۴) - صدیق و شادبولت(۲۰۱۶)
۴۲	قابلیتها	ساخت استراتژی کارا (هربیناک(۲۰۱۳))
۴۳	مهارت	ساخت استراتژی کارا (هربیناک(۲۰۱۳))
۴۴	فرهنگ سازمانی	کاتر و پوکو (۲۰۱۰) - هربیناک(۲۰۰۶،۲۰۱۳) - ساخت استراتژی کارا (هربیناک(۲۰۱۳)) - کاندیدو و سانتوس(۲۰۱۹)
۴۵	مدیریت پویا	۴ نظم پیاده سازی (مک کنزی- کاری و هالینگ)(۲۰۱۲)
۴۶	تدوین استراتژی	پرمیموم اجرای پالادیوم(کاپلان و نورتن)(۲۰۰۸) - کاتر و پوکو (۲۰۱۰) - مسکندال (۲۰۱۰) - کوهتمکی و همکاران(۲۰۱۲) - هربیناک(۲۰۰۶،۲۰۱۳) - ساخت استراتژی کارا (هربیناک(۲۰۱۳))
۴۷	سیستم	هرم معکوس/تبدیل استراتژی عمل در سازمانهای پیچیده( اندرو مک لنان)(۲۰۱۱) - ساخت استراتژی کارا (هربیناک(۲۰۱۳))
۴۸	مدیریت تغییر	هربیناک(۲۰۰۶،۲۰۱۳) - ساخت استراتژی کارا (هربیناک(۲۰۱۳)) - کاندیدو و سانتوس(۲۰۱۹)

### ۳. جمع بندی و بحث

بررسی ادبیات چارچوب‌های پیاده سازی استراتژی، شباهت‌های مهمی را در میان چارچوب‌های مختلف توصیفی/مفهومی و تحلیل تجربی نشان می‌دهد. تقریباً تمام چارچوب‌ها تأثیر عوامل مختلف را در فرآیند پیاده سازی استراتژی را شناسایی و تصدیق کردند. تعدادی از چارچوب‌ها عوامل مختلف فردی را در دسته‌های وسیع‌تری دسته‌بندی کردند و بر تأثیر متقابل این متغیرها تأکید داشتند. با این حال، هر چارچوب شامل تعداد و نوع عوامل مختلف با تعداد کمتر یا بیشتر بود. بر اساس تمرکز پژوهشگران مختلف، این مرور ادبیات را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- تعدادی از محققین بر شناسایی عوامل تسهیل کننده موفقیت در فرآیند پیاده سازی تمرکز کردند و استدلال کردند که تناسب یا همسویی قوی (خطی یا غیرخطی) در بین همه این عوامل برای پیاده سازی موفقیت آمیز استراتژی‌ها مورد نیاز است.
- برخی از تحقیقات به جای تمرکز بر عوامل یا گروهی از عوامل، تنها مشکلات و موانع پیاده سازی استراتژی را شناسایی کردند.
- تعدادی از محققین فهرستی از فعالیت‌ها یا مراحل را پیشنهاد کردند که باید برای پیاده سازی موفقیت آمیز استراتژی‌ها دنبال شوند.
- تنها مطالعات کمی بر نقش رهبر استراتژیک متمرکز شده و بر نقش حیاتی او در فرآیند پیاده سازی استراتژی تأکید کرده است.
- تعدادی از محققین عوامل مختلف را به گروه‌ها و دسته‌ها تقسیم کردند و بر تعامل بین عوامل تأکید کردند.
- در میان تمام چارچوب‌های پیشنهادی، اعم از توصیفی یا مفهومی، چارچوب پیشنهادی اکاموس تمام جنبه‌هایی را در بر می‌گیرد که محققان قبلی و بعدی به طور جداگانه برجسته می‌کنند. تقریباً تمام عوامل حیاتی که برای پیاده سازی استراتژی مهم در نظر گرفته می‌شود را در گروه‌های مناسب شامل می‌شود و یک رابطه منطقی بین همه این گروه‌ها ارائه می‌دهد. این مدل همچنین شامل نقش مدیریت ارشد یا رهبری به عنوان پشتوانه است و بر مشارکت آنها در هر سطحی در طول فرآیند پیاده سازی استراتژیک تأکید می‌کند. اگرچه این مدل جامع است، اما قبل از اعتبار سنجی آن در شرایط دنیای واقعی، نیاز به آزمایش تجربی دارد. رابطه خطی بین عوامل و گروه‌های



مختلف متغیرهای دخیل در فرآیند پیاده سازی استراتژی را نشان می‌دهد، در حالی که در واقعیت، فرآیند پیاده سازی استراتژی یک فرآیند چرخه‌ای است و متغیرهای مختلف به صورت خطی و همچنین غیرخطی (چرخه‌ای) با یکدیگر تعامل دارند. تحلیل تجربی این مدل با استفاده از روش‌های مختلف تحقیق کمی و کیفی، هر گونه رابطه (حلقه‌ای یا غیرحلقه‌ای) را بین عوامل یا گروهی از عوامل پیدا می‌کند.

- در بررسی ادبیات مدل های اجرا اکثر نویسندگان، اجرای استراتژی را فرآیندی با توالی مشخص از مراحل می دانند. فقط کاپلان و نورتون (۲۰۰۸) و روش شناسی ناب شش سیگما بر ماهیت سیستمی تاکید دارند. برخی از عوامل کلیدی وجود دارد که امکان اجرا را فراهم می کند. فرهنگ می تواند از اجرای استراتژی پشتیبانی کند یا یک مانع قوی باشد (مک کنزی، کاوی، و هالینگ، ۲۰۱۲؛ تامپسون، استریکلند، و گمبل، ۲۰۰۷). مدیران باید بتوانند سازمان را در جهت برخی اهداف خاص هماهنگ کنند. همسویی باید به طور مداوم در سطوح فرآیند، سیستم و ارتباطات صورت گیرد (مک لنان، ۲۰۱۱؛ کوران، ۲۰۰۹). اجرای استراتژی به صورت مجزا اتفاق نمی افتد. با این حال، سازمان‌های موفق آنهایی هستند که وابستگی‌ها را درک و مدیریت می‌کنند و می‌توانند در حین رفتن با آنها سازگار شوند (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۸؛ هرینیاک، ۲۰۱۳).
  - همه نویسندگان به اهمیت استقرار یک سیستم اندازه گیری برای ردیابی و هدایت اجرا اشاره می کنند. مدل‌هایی وجود دارند که اهمیت بیشتری به موضوع می‌دهند و ابزار دقیق یا شرح نحوه پیاده‌سازی چنین سیستمی را ارائه می‌دهند. برای مثال، مک کنزی، کاوی و هالینگ (۲۰۱۲) پیشنهاد می‌کنند که فقط چند هدف کلیدی و اهداف قابل اندازه‌گیری داشته باشید. این اهداف باید از طریق به کارگیری معیارهای مناسب برای هر سطح در سازمان ترجمه شوند. کاپلان و نورتون (۲۰۰۸) بر اهمیت استفاده از ابزاری مانند کارت امتیازی متوازن تأکید می‌کنند که اهدافی را که فراتر از نتایج ساده مالی هستند در نظر می‌گیرد. هر هدفی نیاز به معیاری برای تعریف و اهداف قابل اندازه گیری واضح دارد. شش سیگمای ناب پیشنهاد می کند که با نیازهای مشتریان شروع کنید و آنها را به الزامات قابل اندازه گیری خاص برای فرآیندهای داخلی تبدیل کنید. افراد در سازمان باید فعالیت‌های روزانه را با مجموعه‌ای از KPIها مدیریت کنند که به آنها جهت می‌دهد و مبنایی برای حل مشکل برای دستیابی به بهبود فرآیند است.
  - یکی از مفاهیم کلیدی در مورد اجرا که توسط همه نویسندگان مورد بحث قرار گرفته است، نیاز به همسویی است. مهم‌تر از همه، سازمان‌های بزرگ برای تولید پیامی ثابت که استراتژی و نیاز به اقدامات را توضیح می‌دهد، تلاش می‌کنند. علاوه بر این، این خطر وجود دارد که تعداد ثابتی از کارمندان مسیر اتخاذ شده را متوجه نشوند یا نپذیرند.
  - اولین همسویی بین برنامه ریزی استراتژی و اجرای استراتژی اتفاق می افتد. اکثر نویسندگان پیوند بین برنامه ریزی و اجرا را در مدل های خود به عنوان بخشی جدایی ناپذیر از آن گنجانده اند. فقط مک‌کنزی، کاوی و هالینگ (۲۰۱۲) توجه زیادی به موضوع نمی‌کنند و کوران (۲۰۰۹) آن را تنها نقطه شروع اجرا می‌داند. انواع دیگر همسویی به فرهنگ، ساختار و سیستم‌ها مربوط می شود. در حالی که فرهنگ در هر مدلی به طور گسترده مورد بحث قرار می گیرد، ساختار و سیستم‌ها از نظر نویسندگان دارای درجات مختلفی از اهمیت هستند.
- در جمع بندی و مرور ادبیات چارچوب های پیاده سازی و مدل های اجرا و بررسی تکرار عوامل تاثیرگذار به طور مشترک در هر دو بخش مشخص گردید که عوامل: ساختار - نظارت، ارزیابی، بازبینی، مسیولیت پذیری و اتکار مدیرعالی - تعهد و مشارکت کارکنان - منابع دارای بالاترین میزان تاثیرگذاری و عوامل: تدوین استراتژی - سیستم پاداش - همسویی امور (جاری بودن دیدگاه تفکر استراتژیک در کل سازمان) - رهبری - فرهنگ سازمانی - سیستم اطلاعات و ارتباطی با اندکی تفاوت در رده بعدی قرار دارند.

۱. از آنجاییکه در هر سازمانی عوامل تاثیرگذار با اولویت زیاد که در بخش جمع بندی مطرح شده اند دارای اهمیت های متفاوتی می باشند، بهتر است سازمان ها آنها را به عنوان مرکز ثقل سازمان خود بشناسند.
۲. عواملی که در مورد شماره ۱ توسط سازمان شناسایی شدند در تمامی مراحل تدوین ، پیاده سازی و اجرای استراتژی مدنظر قرار بگیرند.
۳. با توجه به افزایش پویایی محیط در شرایط کنونی، در تمامی سازمان ها داشتن ساختاری چابک، اهمیت بالاتری نسبت به گذشته پیدا کرده است.
۴. از آنجاییکه هر سازمانی در راستای موفق بودن برنامه ریزی می نماید، بهتر است پس از مشخص شدن عوامل موثر سازمان که در مورد اول گفته شد، مدیران سازمان بقیه عوامل را در اولویت تغییر و بهبود در در برنامه های میان مدت یا حتی بر اساس شرایط سازمان در برنامه های بلند مدت خود قرار دهند.
۵. شناسایی موانع پیاده سازی و اجرا در طرح ها و راهبردهای پیشین سازمان می تواند در تعیین و اولویت بندی عوامل تاثیرگذار سازمانها در رسیدن اجرای کمک شایانی بنماید. بدین ترتیب که چنانچه در عوامل مطرح شده بخش در جمع بندی قرار داشته باشد، امتیاز و اولویت بالاتری برای آن سازمان پیدا می نماید.

#### منابع

- [1] Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success—a conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28(8), 807-817.
- [2] Čater, T., & Pučko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for easteuropean Management Studies*, 207-236.
- [3] Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th ed.). Boston, USA: Pearson/Prentice Hall.
- [4] Manning, T. (2012). Managing change in hard times. *Industrial and Commercial Training*, 44(5), 259-267.
- [5] Håkonsson, D. D., Burton, R. M., Obel, B., & Lauridsen, J. T. (2012). Strategy implementation requires the right executive style: Evidence from Danish SMEs. *Long range planning*, 45(2), 182-208.
- [6] Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M., & Rönkkö, M. (2012). The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(2), 159-178.
- [7] Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskinson, R. E. (2013). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)* (10th ed.). Mason, USA: Cengage Learning.
- [8] Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational dynamics*, 35(1), 12-31.
- [9] Hrebiniak, L. G. (2013). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- [10] Muhammad Imran Siddique, Professor Nicola Shadbolt, (2016), " Strategy Implementation Literature Review".
- [11] Faustina Oduro Twum, (2021), " Why Strategies Fail? A Review on Strategy Implementation", *THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS & MANAGEMENT*.

- [12] Candido, Carlos J.F. and Santos, Sérgio P. (2019) "Implementation obstacles and strategy implementation failure, *Baltic Journal of Management*", Vol. 14, No. 1, 39-57.
- [13] MacLennan, A. (2011). *Strategy Execution: Translating strategy into action in complex organization* (1st ed.). Abingdon, UK: Routledge.
- [14] McChesney, C., Covey, S., & Huling, J. (2012). *4 Disciplines of Execution: Getting Strategy Done*. London: Simon & Schuster.
- [15] Robin Speculand, (2021), "20-Year Results From Surveying Strategy Implementation".
- [16] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008a). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* (1st ed.). Harvard Business School Press.
- [17] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008b). Mastering the management system. *Harvard business review*, 86, 62
- [18] Hrebiniak, L. G. (2013). *Making Strategy Work* (Second ed.). Upper Saddle River, New Jersey, USA: Pearson Education
- [19] Thompson, A. A., Strickland, A. I., & Gamble, J. E. (2007). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Case* (16th ed.). New York: McGrawHill/Irwin.
- [20] Gary L. Neilson, Karla L. Martin, Elizabeth Powers. (2008). *The Secrets to Successful Strategy Execution*. Harvard Business Review.
- [21] <https://www.accelare.com/blog/strategy-execution-vs.-implementation-what-are-the-differences#:~:text=Despite%20execution%20and%20implementation%20being,next%20step%20after%20strategy%20execution>.
- [22] Ken Favaro (2015), "Defining Strategy, Implementation, and Execution", HBR.
- [23] Curran, P. D. (2009). *Cobra SM: The X Factor In Strategy Execution*. Bloomington, Indiana: AuthorHouse.
- [24] MacLennan, A. (2011). *Strategy Execution: Translating strategy into action in complex organization* (1st ed.). Abingdon, UK: Routledge.
- [25] McChesney, C., Covey, S., & Huling, J. (2012). *4 disciplines of Execution: Getting Strategy Done*. London: Simon & Schuster.
- [26] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* (1st ed.). Harvard Business School Press.
- [27] Hrebiniak, L. G. (2013). *Making Strategy Work* (Second ed.). Upper Saddle River, New Jersey, USA: Pearson Education.
- [28] McKinsey & Company. (2014). *The Lean management enterprise*. Retrieved 10 7, 2018, from [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/consumer%20packaged%20goods/our%20insights/the%20consumer%20sector%20in%202030%20trends%20and%20questions%20to%20consider/2014\\_lean\\_management\\_enterprise\\_compendium.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/consumer%20packaged%20goods/our%20insights/the%20consumer%20sector%20in%202030%20trends%20and%20questions%20to%20consider/2014_lean_management_enterprise_compendium.ashx)
- [29] Thompson, A. A., Strickland, A. I., & Gamble, J. E. (2007). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Case* (16th ed.). New York: McGrawHill/Irwin.
- [30] Snee, R. D. (2010). Lean Six Sigma – getting better all the time. *International Journal of Lean Six Sigma*, 1(1), 9–29.