

به نام خدا



# جاری سازی و کنترل استراتژی‌ها

## جاری سازی استراتژی‌ها

Mostafa Jahangir (PhD)

[www.mjahangir.ir](http://www.mjahangir.ir)

پرسش های آغازین

## پرسش های آغازین

- هدف نهایی مدیریت استراتژیک چیست؟
- اینکه چه فرایندها، کارها، پروژه ها و فعالیت هایی انجام دهیم تا به اهداف تعیین شده برسیم.
- هدفمند بودن و ربط دادن اقدامات روزانه سازمان ها به اهداف و استراتژی های تعیین شده
- پس جاری سازی استراتژی محور مدیریت استراتژیک است.

### تفکر استراتژیک

کنترل استراتژی

جاری سازی استراتژی

تعیین استراتژی

تفکر استراتژیک

کنترل استراتژی

جاری سازی  
استراتژی

تعیین استراتژی

چک کردن کیفیت  
اهداف و استراتژیها

تعیین استراتژیها  
(Strategy)

تعیین اهداف  
(Goals)

# تعیین اهداف (Goals)

- به کجا و چه مقصدی می خواهیم برسیم؟
- استفاده از کلماتی از قبیل افزایش، کاهش، ارتقا، بهبود، رسیدن به و ....



# تعیین استراتژی‌ها (Strategy) برای اهداف

- استراتژی، مسیر رسیدن به اهداف است.
- منابع تعیین استراتژی‌ها
  - تحلیل محیط درونی و بیرونی
  - استراتژی‌های برآمده از اهداف
  - استراتژی‌های برآمده از پشتیبانی اجرای استراتژی



## مثال تعیین اهداف و استراتژی ها

اهداف	استراتژی ها
ارتقای برندینگ و بازاریابی دیجیتال موسسه	<ul style="list-style-type: none"><li>بازاریابی موتور جستجو و سئو</li><li>بازاریابی اینستاگرامی</li><li>بازاریابی کمپینی</li></ul>
بهبود عملکرد منابع انسانی موسسه	<ul style="list-style-type: none"><li>آموزش منابع انسانی</li><li>ارزیابی عملکرد و بازخورد عملکرد منابع انسانی</li></ul>
افزایش رضایت مشتریان	<ul style="list-style-type: none"><li>دریافت بازخورد از مشتریان</li></ul>

# چک کردن کیفیت اهداف و استراتژی ها

- شعاری یا استراتژی نما نباشد.
- عباراتی از قبیل **استراتژی ما جلب رضایت کامل مشتری** است، استراتژی نما یا صرفاً یک شعار است.
- استراتژی یک شعار نیست بلکه مجموعه از تصمیماتی است که به شما می گوید بر چه چیزی تمرکز کنید و بر چه چیزی تمرکز نکنید.





## چک کردن کیفیت اهداف و استراتژی ها

- شفاف، دقیق و کاملا مشخص باشد.
- کیفیت اجرا بستگی به کیفیت هدف و استراتژی دارد.
- به عنوان مثال شرکت هواپیمایی SouthWest از شرکت هواپیمایی American Airline موفق تر عمل کرده است. دلیل آن اجرای بهتر این شرکت نسبت به رقیبش است.
- اما دلیل اجرای بهتر این شرکت، استراتژی شفاف و دقیق آن شرکت است: «تمرکز روی پروازهای مقرون به صرفه».
- چشم انداز شرکت سونی: تبدیل شدن به شرکتی که بتواند تصور مردم سراسر جهان را از کیفیت نامطلوب کالاهای ژاپنی عوض کند.

## چک کردن کیفیت اهداف و استراتژی ها

- ساده، کوتاه، قابل فهم و به یادماندنی باشد.
- آیا همه کارکنان و مشتریان درک درستی از استراتژی سازمان دارند؟
- اهداف و استراتژی ها نباید با هم تناقض داشته باشند.
- تعریف اهداف و استراتژی ها نیازمند چشم پوشی از برخی اولویت ها و بده بستان است.
- اگر شرکتی به دنبال رشد در اندازه باشد، سودآوری از اولویت خارج می شود.
- اگر به دنبال مشتریان کلان برود، باید مشتریان خرد را نادیده بگیرد.

## چک کردن کیفیت اهداف و استراتژی ها

- تعداد اهداف و استراتژی ها زیاد نباشد.
- در مدیریت استراتژیک باید با اولویت بندی بر اهداف و استراتژی های مهم متمرکز شده و از پراکنده کاری جلوگیری نموده و به امور غیر مهم مشغول نشد.
- آیا این هدف یا استراتژی، منجر به تاثیر اساسی بر عملکرد سازمان می شود؟
- آیا استراتژی های سازمان مبتنی بر مزیت های رقابتی آن است؟
- آیا استراتژی ها در برابر تغییرات محیطی پایدار و پابرجاست؟

تفکر استراتژیک

کنترل استراتژی

جاری سازی استراتژی

تعیین استراتژی

پشتیبانی از اجرای  
استراتژی

اجرای استراتژی

# چیستی، چرایی و چگونگی جاری سازی استراتژی

- مشکل بسیاری از سازمان ها
  - اندیشه بدون عمل / عمل بدون اندیشه
- فرمول موفقیت پایدار
  - استراتژی هوشمندانه + اجرای قدرتمندانه
- نتایج یک پژوهش در مورد اولویت های اصلی مدیران ارشد
  - اجرای استراتژی
- بررسی ها طی دو دهه گذشته نشان می دهد که
  - ۶۰ تا ۸۰ درصد از سازمان ها به اهداف استراتژیک خود نمی رسند.
  - ۷۰ درصد علت شکست استراتژی ها در مرحله جاری سازی آن ها نهفته است.

## چیستی، چرایی و چگونگی جاری سازی استراتژی

- **تنی هیوارد مدیر ارشد British Petroleum در سال ۲۰۰۷:**
- **مساله ما تدوین استراتژی نیست، بلکه جاری سازی آن است.**
- **موفقیت استراتژیک در صورتی محقق می شود که:**
- **استراتژی های درست، به درستی در سازمان جاری شوند.**
- **معمولا در سازمان ها، مشکل واقعی استراتژی بد نیست، بلکه جاری سازی بد است.**
- **تفکیک تعیین و جاری سازی استراتژی شکست را تضمین می کند.**
- **تعیین و جاری سازی استراتژی در هم تنیده هستند.**

تفکر استراتژیک

کنترل استراتژی

جاری سازی استراتژی

تعیین استراتژی

پشتیبانی از اجرای  
استراتژی

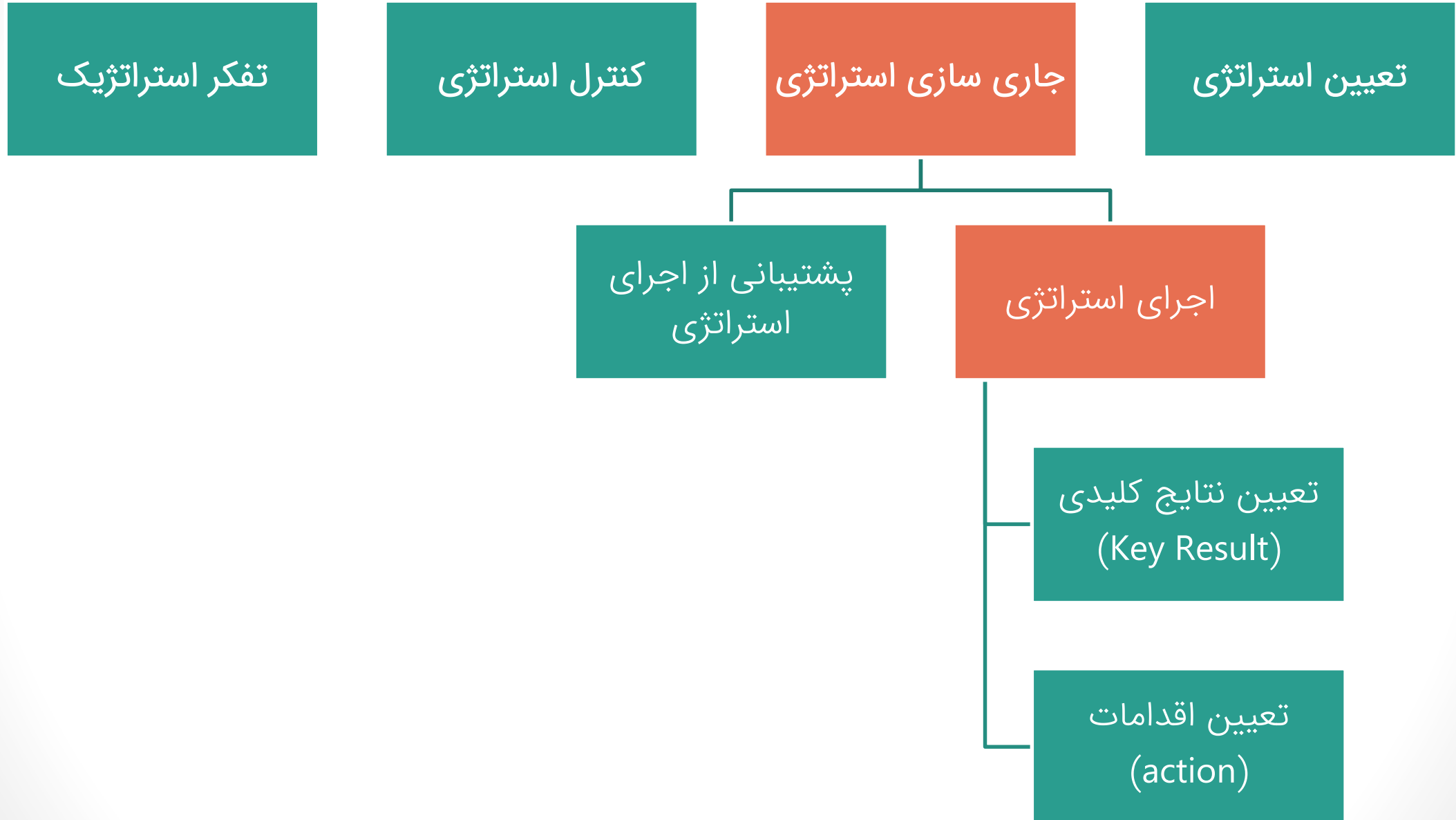
اجرای استراتژی

## اجرای استراتژی

- برای جاری سازی استراتژی ها باید، استراتژی به نتایج کلیدی و اقدامات اجرایی ترجمه شود.
- استراتژی یک پدیده منزوی نیست بلکه بخشی از پیوستاری است که سازمان را از مأموریت به کاری که کارکنان خط مقدم انجام می دهند، سوق می دهد.
- استراتژی همانند یک فیل بزرگ است و باید آن را لقمه لقمه به خورد سازمان داد.
- اندازه گیری مهم است:
- تا چیزی را نتوانی اندازه گیری کنی، نمی توانی کنترل بکنی، تا چیزی کنترل نشود، نمی توانی مدیریت کنی.
- برای همین بعد از استراتژی، نتایج کلیدی را مشخص می کنیم.

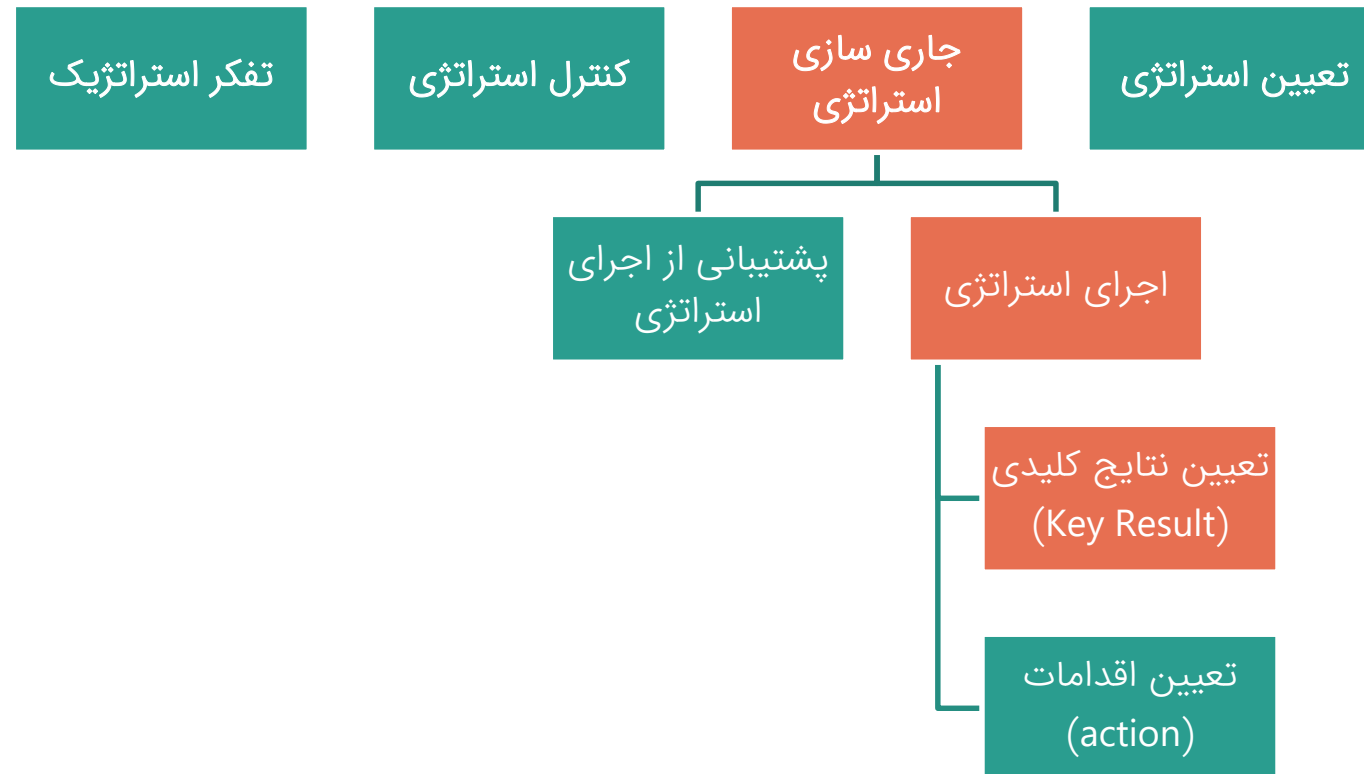


# اجرای استراتژی



# تعیین نتایج کلیدی (Key Result / Objectives) برای اهداف و استراتژی ها

- اتصال اهداف و استراتژی ها به نتایج کلیدی
- چگونه خواهیم فهمید به اهداف تعریف شده دست یافته ایم و استراتژی ها را محقق کردیم؟
- نتایج کلیدی زمان مند است مثلا ۶ ماهه، یکساله یا ...

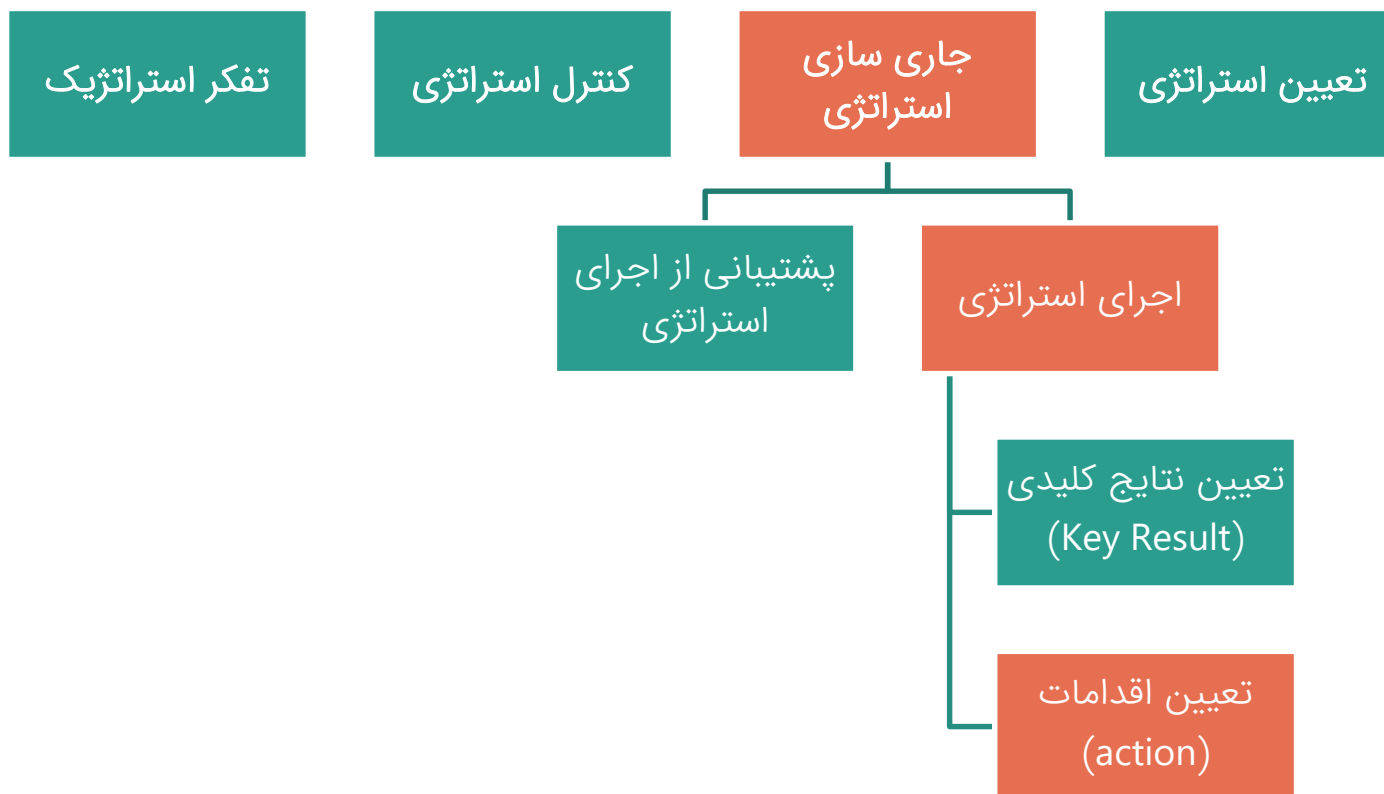


## مثال تعیین نتایج کلیدی برای اهداف و استراتژی ها

نتایج کلیدی (در بازه زمانی یک ساله)	استراتژی	هدف
<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتقای جایگاه ۱۰ کلمه کلیدی سایت به صفحه اول نتایج گوگل</li> <li>افزایش امتیاز سئو در سایت Gtmetrix به ۹۰٪</li> <li>افزایش مشتریان ورودی از سایت موسسه به میزان ۳۰٪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بازاریابی موتور جستجو و سئو</li> </ul>	ارتقای برندینگ و بازاریابی دیجیتال موسسه
<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش تعداد فالورهای پیج موسسه به میزان ۴ برابر</li> <li>افزایش مشتریان ورودی از پیج موسسه به میزان ۵۰٪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بازاریابی اینستاگرامی</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش تعداد مشتریان ورودی از کمپین های مناسبی به میزان ۴۰٪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بازاریابی کمپینی</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>کاهش تعداد عدم انطباق های نیروهای انسانی ناشی از ضعف مهارتی به میزان ۵۰٪</li> <li>افزایش تعداد ایده های قابل اجرا و مناسب نیروهای انسانی به میزان ۳۰٪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>آموزش منابع انسانی</li> </ul>	بهبود عملکرد منابع انسانی موسسه
<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش میانگین امتیاز عملکردی کارکنان به میزان ۱۰٪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارزیابی عملکرد و بازخورد عملکرد منابع انسانی</li> </ul>	

# تعیین اقدامات اجرایی Action برای اهداف، استراتژی ها و نتایج کلیدی

- استراتژی را باید شکست تا شکست نخورد.
- استراتژی ها باید تبدیل به شاخص ها و نتایج کلیدی قابل اندازه گیری و اقدامات اجرایی قابل پیگیری شوند.
- اتصال اهداف، استراتژی ها و نتایج کلیدی به اقدامات اجرایی



# تعیین اقدامات اجرایی برای اهداف، استراتژی ها و نتایج کلیدی

هدف	استراتژی	نتایج کلیدی (یک ساله)	اقدامات اجرایی (یکساله)
ارتقای برندینگ و بازاریابی دیجیتال موسسه	<ul style="list-style-type: none"> <li>بازاریابی موتور جستجو و سئو</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتقای جایگاه ۱۰ کلمه کلیدی سایت به صفحه اول نتایج گوگل</li> <li>افزایش امتیاز سئو در سایت Gtmetrix به ۹۰%</li> <li>افزایش مشتریان ورودی از سایت موسسه به میزان ۳۰%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تولید ۳۰ مقاله بلند در کلمات کلیدی برای سایت</li> <li>تولید ۶۰ یادداشت کوتاه در کلمات کلیدی برای سایت</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>بازاریابی اینستاگرامی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش تعداد فالورهای پیج موسسه به میزان ۴ برابر</li> <li>افزایش مشتریان ورودی از پیج موسسه به میزان ۵۰%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تولید ۱۰۰ پست آموزشی و ترویجی برای اینستاگرام</li> <li>تولید ۵۰۰ استوری برای اینستاگرام</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>بازاریابی کمپینی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش تعداد مشتریان ورودی از کمپین های مناسبی به میزان ۴۰%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>طراحی لندينگ پیج برای هر کمپین مناسبی در سایت و شبکه های اجتماعی</li> </ul>
بهبود عملکرد منابع انسانی موسسه	<ul style="list-style-type: none"> <li>آموزش منابع انسانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کاهش تعداد عدم انطباق های نیروهای انسانی ناشی از ضعف مهارتی به میزان ۵۰%</li> <li>افزایش تعداد ایده های قابل اجرا و مناسب نیروهای انسانی به میزان ۳۰%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>برگزاری ۱۰ کارگاه مهارتی تخصصی برای کارکنان</li> <li>برگزاری ۵ کارگاه مهارت های مدیریتی و روان شناختی برای کارکنان</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارزیابی عملکرد و بازخورد عملکرد منابع انسانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش میانگین امتیاز عملکردی کارکنان به میزان ۱۰%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>برگزاری جلسات بازخورد عملکرد برای همه کارکنان</li> </ul>
افزایش رضایت مشتریان	<ul style="list-style-type: none"> <li>دریافت بازخورد از مشتریان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دریافت بازخورد از ۷۰% مشتریان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>طراحی فرم اینترنتی بازخورد مشتری</li> <li>استقرار کیوسک بازخورد مشتری</li> <li>تماس تلفنی با مشتریان و دریافت بازخورد از آن ها</li> </ul>