

به نام خدا



استراتژی عملیات (Operations Strategy)

جاری سازی استراتژی‌های عملیات

Mostafa Jahangir (PhD)

www.mjahangir.ir

جایگاه جاری سازی استراتژی های عملیات در فرایند
مدیریت استراتژیک

هدف نهایی مدیریت استراتژیک عملیات چیست؟

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

تفکر استراتژیک

کنترل استراتژی های
عملیات

جاری سازی استراتژی
های عملیات

برنامه ریزی استراتژی های
عملیات

برنامه ریزی استراتژی های عملیات

تفکر استراتژیک

کنترل استراتژی های
عملیات

جاری سازی
استراتژی های
عملیات

برنامه ریزی
استراتژی های
عملیات

چک کردن کیفیت
اهداف و استراتژی ها

تعیین استراتژی
های عملیات
(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 استراتژی های عملیات برای اهداف

- استراتژی، مسیر رسیدن به اهداف است.



مثال تعیین اهداف و استراتژی های عملیات

اهداف	استراتژی های عملیات
ارتقای برندینگ و بازاریابی دیجیتال موسسه	<ul style="list-style-type: none">بازاریابی موتور جستجو و سئوبازاریابی اینستاگرامیبازاریابی کمپینی
بهبود عملکرد منابع انسانی موسسه	<ul style="list-style-type: none">آموزش منابع انسانیارزیابی عملکرد و بازخورد عملکرد منابع انسانی
افزایش رضایت مشتریان	<ul style="list-style-type: none">دریافت بازخورد از مشتریان

چک کردن کیفیت اهداف و استراتژی های عملیات

- شفاف، دقیق و کاملا مشخص باشد.
- کیفیت اجرا بستگی به کیفیت هدف و استراتژی دارد.
- 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 های عملیات

- ساده، کوتاه، قابل فهم و به یادماندنی باشد.
- آیا همه کارکنان و مشتریان درک درستی از استراتژی های عملیات دارند؟
- **اهداف و استراتژی ها نباید با هم تناقض داشته باشند.**
- تعریف اهداف و استراتژی های عملیات نیازمند چشم پوشی از برخی اولویت ها 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 های عملیات

- تعداد اهداف و استراتژی های عملیات زیاد نباشد.
- 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 عملیات، منجر به تاثیر اساسی بر عملیات سازمان می شود؟
- آیا استراتژی های عملیات در برابر تغییرات محیطی پایدار و پابرجاست؟

جاری سازی استراتژی های عملیات

تفکر استراتژیک

کنترل استراتژی های
عملیات

جاری سازی استراتژی
های عملیات

برنامه ریزی استراتژی های
عملیات

پشتیبانی از اجرای
استراتژی های عملیات

اجرای استراتژی های
عملیات

چپستی، چرایی و چگونگی جاری سازی استراتژی های عملیات

- 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 خود نمی رسند.
 - ۷۰ درصد علت شکست استراتژی ها در مرحله جاری سازی آن ها نهفته است.

چیستی، چرایی و چگونگی جاری سازی استراتژی های عملیات

- **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.**
- **مشکل واقعی استراتژی بد نیست، بلکه جاری سازی بد است.**
- **تفکیک برنامه ریزی و جاری سازی استراتژی شکست را تضمین می کند.**

اجرای استراتژی های عملیات

تفکر استراتژیک

کنترل استراتژی های
عملیات

جاری سازی استراتژی
های عملیات

برنامه ریزی استراتژی های
عملیات

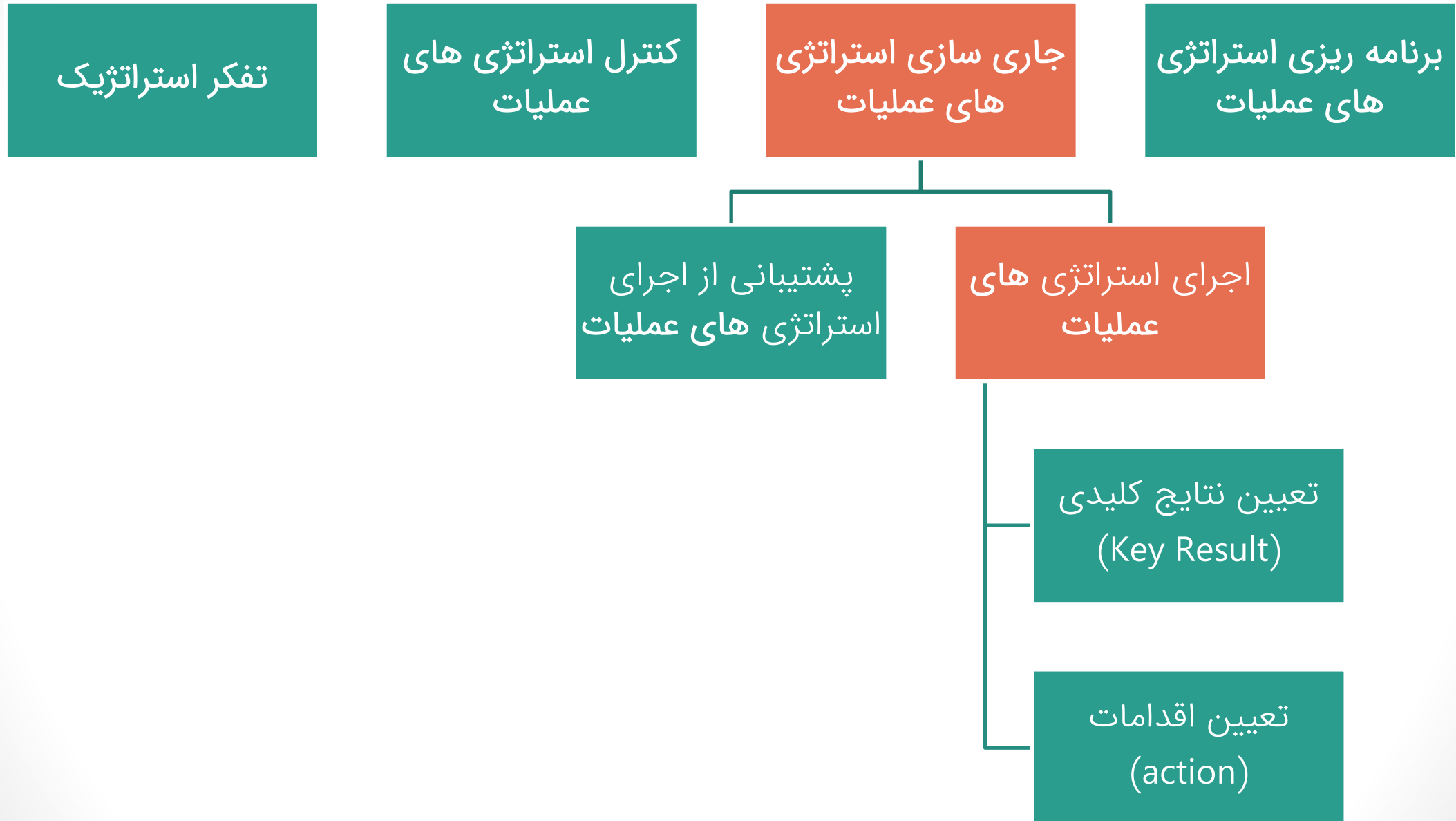
پشتیبانی از اجرای
استراتژی های عملیات

اجرای استراتژی های
عملیات

اجرای استراتژی های عملیات

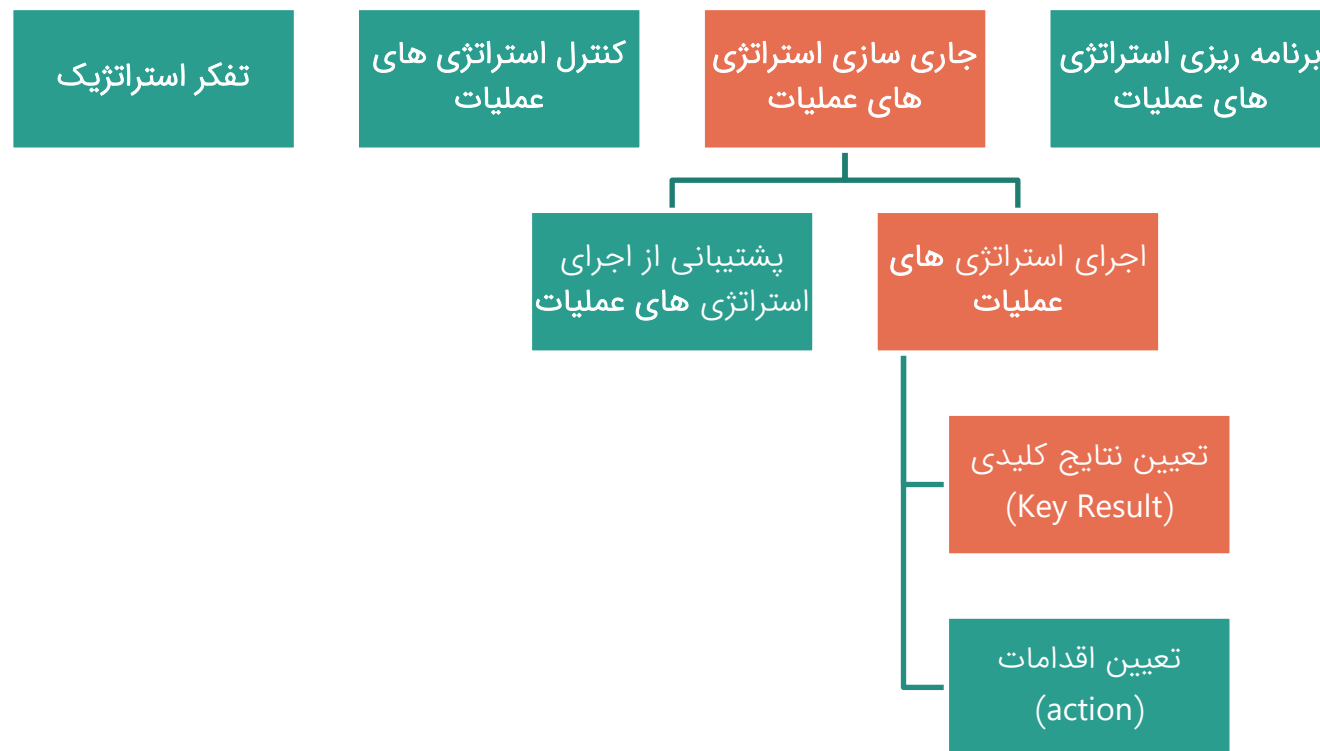
- برای جاری سازی استراتژی های عملیات
 - باید استراتژی عملیات به نتایج کلیدی و اقدامات اجرایی ترجمه شود.
- استراتژی یک پدیده منزوی نیست
 - بلکه بخشی از پیوستاری است که سازمان را از مأموریت به کاری که کارکنان انجام می دهند، سوق می دهد.
- استراتژی همانند یک فیل بزرگ است
 - باید آن را لقمه لقمه به خورد سازمان 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 های عملیات



تعیین نتایج کلیدی (Key Result / Objectives) برای اهداف و استراتژی های عملیات

- اتصال اهداف و استراتژی های عملیات به نتایج کلیدی
- چگونه خواهیم فهمید به اهداف تعریف شده دست یافته ایم و استراتژی های عملیات را محقق کردیم؟



ویژگی های نتایج کلیدی

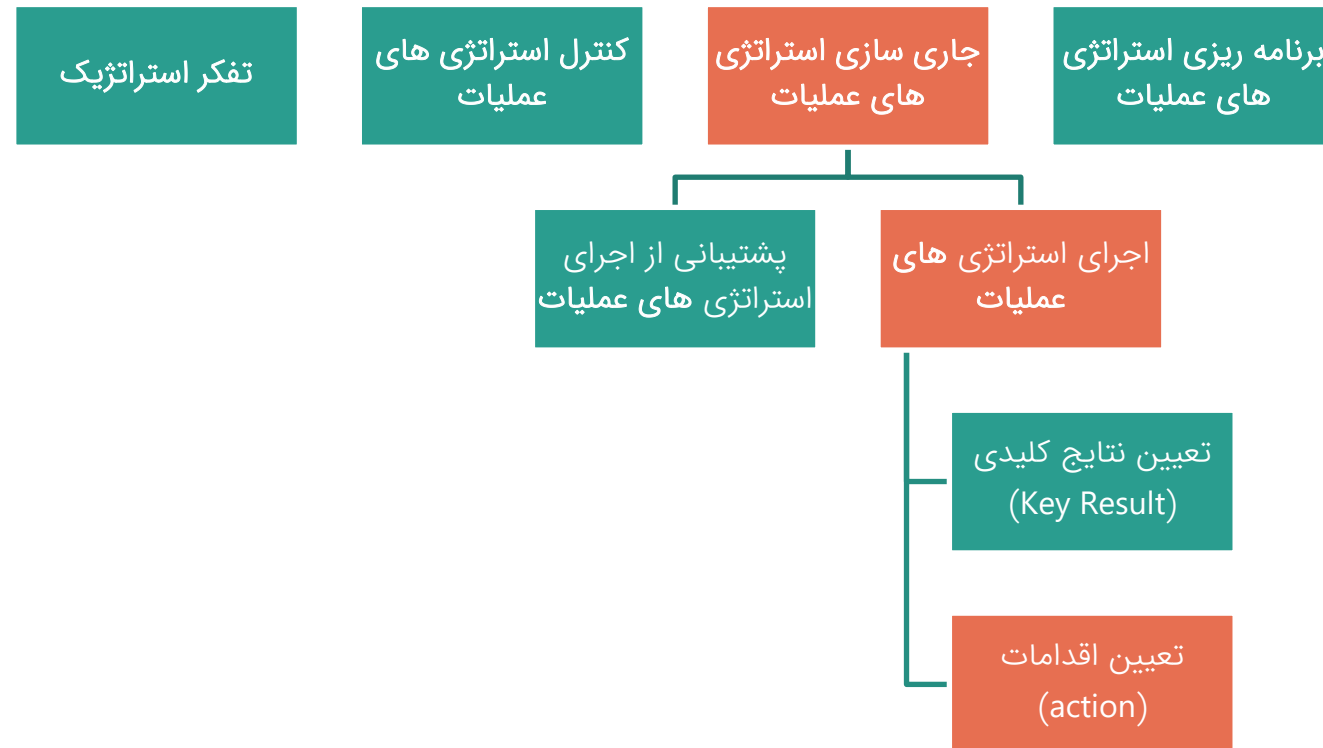
- برای هر هدف، معمولا ۳ تا ۴ نتیجه کلیدی در نظر گرفته شود.
- مشخص (Specific) باشد.
- قابل اندازه گیری (Measurable) و نشان دهنده میزان دستیابی به اهداف باشند.
- دست یافتنی (Achievable) باشد.
- با اهداف و استراتژی ها مرتبط (Related) باشد.
- زمان مند (Time Bounded) باشند مثلا ۶ ماهه، یکساله یا ...

مثال تعیین نتایج کلیدی برای اهداف و استراتژی های عملیات

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

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

ابزارهایی برای تبدیل استراتژی ها و نتایج کلیدی به اقدامات اجرایی

• نمودار چگونه - چگونه

- هدف یا استراتژی را می نویسیم. سپس می پرسیم چگونه می توان به این هدف یا استراتژی رسید؟
- در گام بعدی از همان نتایج می پرسیم چگونه؟
- این فرایند تا زمانی ادامه پیدا می کند که برنامه های اجرایی تعیین شوند.

ابزارهایی برای تبدیل استراتژی ها و نتایج کلیدی به اقدامات اجرایی

- ساختار شکست کار

- تقسیم کل پروژه به دسته های کاری اصلی، که خود این دسته های کاری به عوامل جزئی تری تجزیه شده تا به سطح های مشخص برسد.
- به این وسیله مطمئن می شویم همه یک درک مشترک از پروژه دارند و ضمناً چیزی از قلم نیافتاده است.

تعیین متولی، زمان بندی و بودجه بندی برای اقدامات اجرایی

- چه کاری؟
- توسط چه کسی؟
- در چه زمانی؟
- چقدر بودجه؟

منابع

- لشکر بلوکی، مجتبی. (۱۳۹۵). **جاری سازی استراتژی**. انتشارات آریانا قلم.
- لشکر بلوکی، مجتبی. (۱۴۰۱). **جعبه ابزار استراتژی**. انتشارات آریانا قلم.
- Doerr, John. (2018). **Measure What Matters**. Portfolio
- Rompho, Nopadol. (2020). **The Little Book of OKR**. Independently published