

۶ مرحله‌ی اجرای استراتژی + راهکارها و موانع اجرایی

استراتژی مهم‌ترین رکن رسیدن به موفقیت در یک کسب و کار است و بسیاری از سازمان‌هایی که توانایی پیاده‌سازی استراتژی‌های خود را ندارند، معمولاً از اجرای آن صرف‌نظر می‌کنند. در گذشته و حتی امروز، سازمان‌هایی که نگاهی تشریفاتی به استراتژی داشتند، رویکرد عدم توانایی در جاری‌سازی استراتژی را دنبال کرده و باتوجه به شش کسب و کاری خود آن را بطور ناقص اجرایی می‌کردند. در ادامه، بسیاری از سازمان کوچک‌تر نیز با تبعیت از سازمان‌های بزرگ، به این نتیجه رسیدند که اجرای استراتژی، تاثیری در خروجی‌های سازمان ندارد.

اما نکته‌ای که برای همه کسب و کارها از اهمیت بالایی برخوردار است در این جمله خلاصه می‌شود: **"استراتژی نوشته می‌شود که اجرا شود و اگر استراتژی اجرا نشود، استراتژی نیست."**

برای اینکه درک کنید اساساً چرا کسب و کارها باید بر روی اجرای استراتژی‌های خود تمرکز کنند و در این راه، با چه موانعی روبرو هستند و چگونه می‌توانند از پس این مشکل بزرگ برآیند، ادامه این مطلب را از دست ندهید.

اهمیت اجرای استراتژی در کسب و کار

برای اجرای استراتژی‌های طراحی شده در یک کسب و کار، باید استراتژی‌ها را در قالب برنامه‌های عملیاتی به اصطلاح Action Plan تبدیل کرد تا بتوان به یک نتیجه مطلوب دست پیدا کرد. در حقیقت همان اندازه که **سیستم‌سازی کسب و کار** اهمیت دارد، باید برای اجرای فرایندها نیز برنامه ریزی درستی داشت. بنابراین برای تعریف اجرای استراتژی در یک جمله می‌توان گفت:

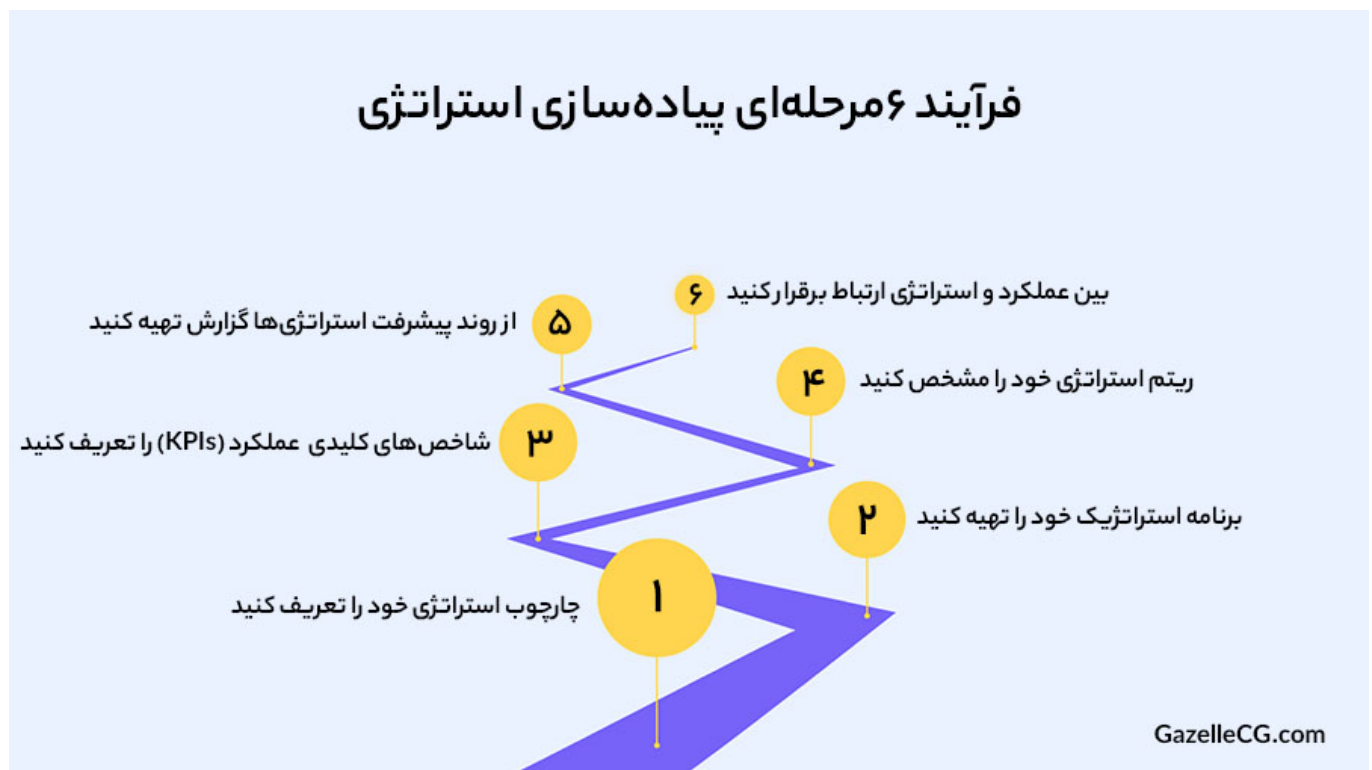


اجرای استراتژی فرآیند تبدیل برنامه‌های استراتژیک به عمل برای دستیابی به نتایج مورد انتظار است. جاری سازی استراتژی می تواند اجرای هر چیزی مانند اجرای یک برنامه بازاریابی جدید برای افزایش فروش تا اجرای یک نرم افزار مدیریت کار جدید برای افزایش کارایی در تیم های داخلی باشد.

از آنجایی که از هر ۱۰ سازمان، ۹ سازمان در اصول اجرای استراتژی خود مشکل دارند و شکست می خورند، نیاز به اجرای صحیح حیاتی است. به یاد داشته باشید که بدون یک فرآیند اجرایی کارآمد، حتی بهترین برنامه‌ریزی‌ها ممکن است به نتیجه نرسند.

در ادامه به یک فرآیند ۶ مرحله‌ای پیاده سازی استراتژی اشاره می‌کنیم که به کسب و کارها کمک خواهد کرد تا به استراتژی‌های خود زندگی دهند و آنها را در عمل اجرا کنند.

۶ مرحله اصلی برای پیاده سازی استراتژی



شکل شماره ۱

فرآیند ۶ مرحله ای زیر را برای اجرای استراتژی در زیر دنبال کنید تا اطمینان حاصل کنید استراتژی شما از یک برنامه به اجرای استراتژیک تبدیل می شود.

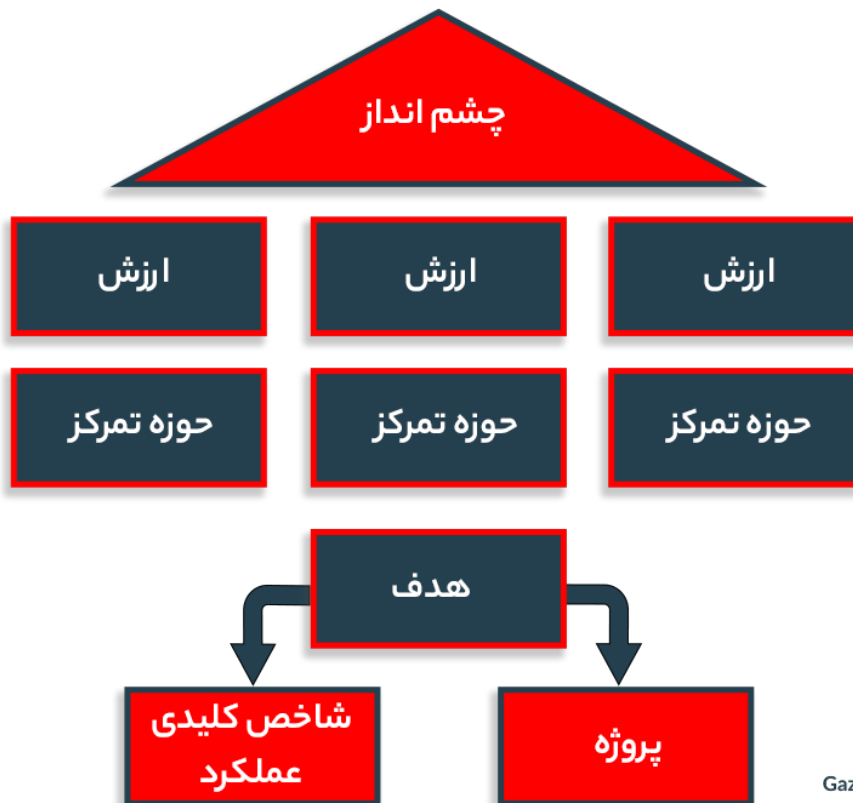


مرحله اول: چارچوب استراتژی خود را تعریف کنید

استراتژی باید در همه بخش‌های سازمان نهادینه شود و همه افرادی که در سازمان فعال هستند (از هیات مدیره تا مدیران میانی و کارکنان)، باید به درک مشترک نسبت به استراتژی و چارچوب‌های آن برسند. کسب و کار شما باید با یک چارچوب ساده کار را آغاز کند تا همه بتوانند آن را درک کنند و وقتی کسی از هر کدام از اعضای سازمان بپرسد که اهداف استراتژیک چگونه پیش می‌رود، همه باید دقیقاً درک مشترکی از وضعیت داشته باشند.

برای مثال در زیر، نمونه‌ای از چارچوب استراتژی یک کسب و کار را می‌توانید مشاهده کنید. (از این عکس برای توضیح مراحل بعدی استفاده خواهیم کرد.)

نمونه‌ای از چارچوب استراتژی یک کسب و کار



GazelleCG.com

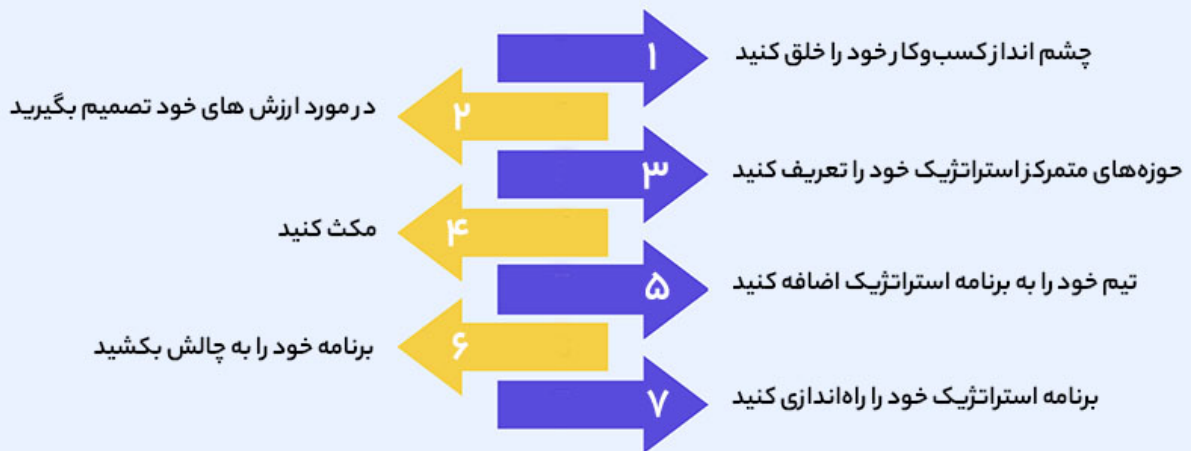
شکل شماره ۲



مرحله دوم: برنامه استراتژیک خود را تهیه کنید

مرحله بعدی برای جاری سازی استراتژی ها، جایی است که باید طرح و برنامه استراتژیک خود را تهیه کنید. با استفاده از راهنمای زیر می توانید گام های مهمی در راستای فرآیند جاری سازی استراتژی کسب و کار خود بردارید.

۷ گام برای ساختن برنامه استراتژیک کسب و کار



GazelleCG.com

شکل شماره ۳

- **چشم انداز کسب و کار خود را خلق کنید:** با رهبران سازمان (بنیان گذاران، هیات مدیره، مدیر عامل، مدیران و غیره) در مورد چشم اندازهای کسب و کار به تبادل نظر بپردازید. از آنها بخواهید نظرات خود را صادقانه و با نگاهی واقع بینانه ارائه دهند تا بتوانید به جمع بندی خوبی دست پیدا کنید.
- **در مورد ارزش های خود تصمیم بگیرید:** در همان جلسه با رهبران، ارزش های سازمان خود را یادداشت کنید. این ارزش ها از این نظر حائز اهمیت هستند که نه تنها در طول جاری سازی استراتژی به شما کمک می کنند، بلکه شکل دهنده ساختار فرهنگ سازمانی شما نیز هستند و از این جهت دارای اهمیت هستند.
- **حوزه های متمرکز استراتژیک خود را تعریف کنید:** در ادامه صحبت با اعضای کلیدی سازمان، ۳ یا ۴ حوزه استراتژیک که همه این افراد به آنها در جهت رسیدن به چشم انداز سازمان اتفاق نظر دارند را مشخص کنید.



- **مکث کنید:** صبر کنید. هنوز زمان آن نرسیده تا به سمت ایجاد اهداف استراتژیک سازمان حرکت کنید.
 - **تیم خود را به برنامه استراتژیک اضافه کنید:** در هر کدام از حوزه‌های تمرکز (که در عکس بالا به آن اشاره کردیم)، باید اعضای تیم خود را بصورت متمرکز مستقر کنید و از آنها بخواهید تا در راستای اهداف استراتژیک سازمان، ایده‌های خود را مطرح کنند.
 - **برنامه خود را به چالش بکشید:** پس از تعیین اهداف استراتژیک، دوباره با رهبران سازمان گفتگو ترتیب دهید و سوالات زیر را از خودتان بپرسید:
 - اگر ما هر کدام از اهداف استراتژیک را به یک منطقه تمرکز (کانونی) اختصاص دهیم، آیا به نتایج دلخواه خواهیم رسید؟
 - اگر همه وظایف مربوط به مناطق تمرکز خود را انجام دهیم، آیا به چشم انداز خود خواهیم رسید؟
 - آیا ارزش‌های ما در این راه به ما کمک می‌کند یا مانع است؟
 - **برنامه استراتژیک خود را راه‌اندازی کنید:** اگر توانستید پاسخ‌های درستی به سوالات بالا بدهید، وقت آن است تا برنامه استراتژیک خود را اجرا کنید.
- نکته: با توجه به شکل شماره ۲، باید به موارد پروژه‌ها و شاخص‌های کلیدی عملکرد نیز اشاره کنیم. پایه اصلی چارچوب استراتژی هر کسب و کاری، شامل پروژه‌ها و KPIهایی می‌شود که بخشی از فرآیند اجرای استراتژی هستند که باید افراد را در سراسر سازمان به کار بگیرند. با تکمیل همه ارکان چارچوب استراتژیک، ریسک‌های مختلف در طول فرآیند جاری سازی استراتژی تا حد زیادی کاهش می‌یابد و به شما کمک می‌کند تا برای اجرای این برنامه، سرعت بیشتری بگیرید.

مرحله سوم: شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) را تعریف کنید

کسب و کار شما در راستای پیاده سازی و ارزیابی استراتژی سازمان و همچنین ارزیابی پیشرفت به سمت اهداف استراتژیک، نیاز به یک ابزار مهم دارد. شاخص‌های کلیدی عملکرد یکی از قدیمی‌ترین ابزارهای مدیریتی هستند و عملکرد شما را تحت شرایط مختلف می‌سنجند تا پیشرفت کار خود را مشاهده کنید و روی نتایج متمرکز شوید.

در ادامه به چند نکته مهم برای اینکه در این راستا بتوانید این شاخص‌ها را تعریف کنید، بیان می‌شوند:

- شاخص‌های کلیدی را به نحوی طراحی کنید تا همه افراد سازمان بتوانند به راحتی آن را درک و تفسیر کنند.
- برای هر کدام از اهداف استراتژیک خود، حداقل یک شاخص تعریف کنید. برای کل سازمان پیشنهاد نمی‌کنیم این تعداد از ۶ یا ۷ مورد بیشتر شود.
- اندازه‌گیری سریع آنها را آسان کنید تا بتوانید به سرعت تلاش‌های خود در بخش‌های مختلف را اندازه‌گیری کنید.



- همه شاخص‌ها به در قالب شاخص‌های مالی تعریف نکنید. این درست است که سود و درآمد برای هر کسب و کاری اهمیت دارند اما مهم‌تر از شاخص‌های مالی که نشان‌دهنده عملکرد گذشته (هفته گذشته، ماه گذشته یا فصل گذشته)، بر روی شاخص‌های کیفی مثل عملکرد کارکنان نیز تمرکز کنید.

مرحله چهارم: ریتم استراتژی خود را مشخص کنید

تعیین ریتم استراتژی به این معناست که بتوانید به کسب و کار خود، آنطور که همیشه و بطور معمول نگاه می‌کنید، توجه کنید و نه خیلی پیچیده و سخت! چرا که همانطور در ابتدای این مطلب به آن اشاره کردیم، بزرگترین چالش پیاده سازی استراتژی در کسب و کار این است که همه بر اهمیت آن هم‌نظر هستند اما معمولاً اولین چیزی است که وقتی درک ما نسبت به آن پیچیده می‌شود، در سازمان فراموش می‌شود.

یکی از مسائلی که در اینجا به آن برمی‌خوریم، نبود سیستم سازی در کسب و کار است. یعنی اگر فرآیندها به نحوی طراحی شوند که همه کارها بر اساس فرآیندهای تعیین شده، انجام شوند؛ آن زمان دیگر هیچ کدام از بخش‌ها و اهداف برنامه استراتژیک فراموش نمی‌شود و سازمان به خودشکوفایی می‌رسد.

مرحله پنجم: از روند پیشرفت استراتژی‌ها، گزارش تهیه کنید

پس از اینکه جلسات مختلفی با اعضای کلیدی سازمان برگزار گردید، باید یک روش ثابت برای گزارش روند پیشرفت اجرای استراتژی خود انتخاب کنید. اهداف اصلی این گزارش، مزایای زیر را برای اعضای کلیدی سازمان (رهبران سازمانی) در پی دارد:

- **ایجاد ثبات:** همه افراد کلیدی سازمان قبل از برگزاری جلسات گفتگو، باید بدانند چه بخش‌هایی از روند پیشرفت استراتژی‌های حوزه‌ی خود را به روز رسانی کنند تا همه در جریان قرار بگیرند.
- **سادگی:** گزارش ارائه شده در جلسه، باید دیدی اجمالی از چگونگی پیشرفت اجرای استراتژی ارائه دهد.
- **تعهد و مسئولیت‌پذیری:** با ارائه این گزارش‌ها، مسئولیت و تعهد افراد درگیر در پروژه‌ها به خوبی سنجیده می‌شود.
- **نتیجه‌گیری:** گزارش پیشرفت استراتژی، نه تنها باید شامل نمای کلی از استراتژی کسب و کار باشد، بلکه باید چگونگی پیشرفت آن در طول زمان را نیز نشان دهد. در این راستا تلاش کنید از نمودارها یا گراف‌هایی همراه با امکان مقایسه زمان استفاده کنید تا میزان پیشرفت مشخص شود.

مرحله ششم: بین عملکرد و استراتژی ارتباط برقرار کنید

نتیجه‌ی همه تلاش‌هایی که در مراحل قبلی انجام داده‌اید، در این مرحله خلاصه می‌شود؛ زیرا کسب و کارهایی که در مراحل اجرای استراتژی‌های خود موفق نیستند، نتوانستند بین عملکرد و استراتژی‌ها جاری ارتباط برقرار کنند.

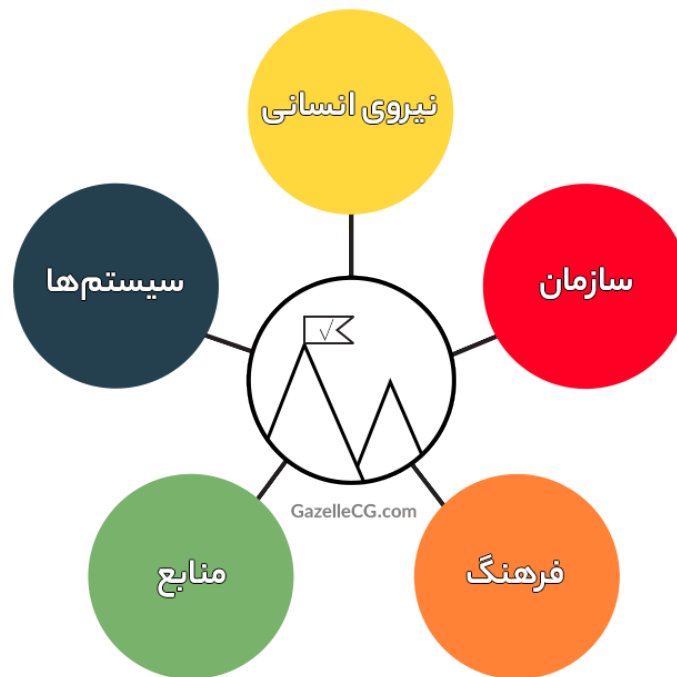


برای اینکه بتوانید در سازمان خود، ارتباط مناسبی بین عملکرد و استراتژی‌های خود برقرار کنید، می‌توانید سه کار زیر را انجام دهید:

- در یک سیستم مدیریت عملکرد سرمایه‌گذاری کنید
- بطور منظم در مورد استراتژی بحث و گفتگو کنید
- استراتژی‌های خود را در معرض دید افراد سازمان قرار دهید. (صرفاً با ارائه استراتژی‌های خود در پاورپوینت، کارکنان نمی‌توانند آنها را به خاطر بیاورند.)

۵ عنصر اصلی برای اجرای موفق استراتژی‌ها در کسب‌وکار

۵ عنصر اصلی برای اجرای موفق استراتژی‌ها در کسب‌وکار



شکل شماره ۴



مهم نیست استراتژی شما چقدر خوب به مسائل و بخش‌های مختلف پرداخته است. نکته مهم این است که اجرای موفقیت آمیز هر استراتژی به پنج جزء کلیدی زیر نیاز دارد:

۱- نیروی انسانی

شما به تیمی نیاز دارید که نه تنها استراتژی مورد نظر شما را درک کند، بلکه دارای مهارت کافی برای پشتیبانی از شما باشد. افراد مناسب برای کار را انتخاب، استخدام و آموزش دهید و اطمینان حاصل کنید که شایستگی‌های مورد نیاز برای موفقیت در تیم پروژه شما وجود دارد.

۲- منابع

تخصیص موثر منابع، یکی از مهم‌ترین بخش‌ها در نحوه اجرای استراتژی است. منابع می‌توانند هم مالی (مثلاً هزینه کار) و هم غیر مالی (مثلاً زمان لازم برای اجرای استراتژی) باشند.

۳- سازمان

همه افراد در سازمان شما باید بدانند که چه وظایفی دارند تا بتوانند نقش خود را در پیاده‌سازی استراتژی به خوبی ایفا کنند. این همچنین به این معنی است که زنجیره فرماندهی باید تعریف و ابلاغ شود تا همه بدانند در طول فرآیند پیاده‌سازی، با چه کسی ارتباط برقرار کنند.

۴- سیستم‌ها

ابزارها، قابلیت‌ها و سیستم‌هایی که قرار در سازمان داده‌اید، جزء کلیدی دیگری در این فرآیند هستند. شما باید بدانید که وظایف هر یک از این سیستم‌ها چیست و چگونه از فرآیند مدیریت استراتژیک در حین و پس از اجرا پشتیبانی می‌کنند.

۵- فرهنگ

آخرین مؤلفه کلیدی، فرهنگ سازمانی شما است. ارائه استراتژی‌های جدید می‌تواند بعضاً برای تیم‌ها گیج‌کننده و استرس‌زا باشد. حصول اطمینان از اینکه افراد سازمان همه چیزهایی را که باید بدانند، می‌دانند تا احساس ارزشمندی کنند، برای اجرای موفق و موثر استراتژی بسیار مهم است.



بررسی موانع اجرای استراتژی در سازمان

معمولاً در سازمان‌ها، اجرای نقشه‌های بزرگ با چالش‌ها موانعی همراه است. در ادامه به بررسی موانع اجرا کردن استراتژی در سازمان و راهکارهای هر کدام از آنها می‌پردازیم.

۱- برنامه استراتژیک، طاقت‌فرسا و بی معنی

مشکل: اگر ماهیت اجرای استراتژی از نظر نیروهای انسانی فاقد معنا و پتانسیل باشد یا اگر برای اجرای آن باید بخش‌های خیلی زیادی از پازل استراتژی را در نظر بگیرند، این مساله می‌تواند در ادامه کار برای سازمان مشکل‌ساز باشد.

راه‌حل: راه حل: از اهداف SMART استفاده کنید تا مطمئن شوید که برنامه استراتژیک شما خاص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، واقع بینانه و محدود به زمان است. این چارچوب تضمین می‌کند که برنامه استراتژیک شما هم معنادار و هم قابل اجرا است.

۲- عدم اجرا شدن برنامه‌های استراتژیک

مشکل: داشتن یک برنامه استراتژیک عالی است، اما بدون منابع و حمایت مدیران رده بالا ممکن است هرگز اجرا نشود.

راه حل: برنامه استراتژیک شما باید شامل اهداف، پیامدها و الزامات روشن باشد تا الهام بخش اجرای واقعی استراتژی شما باشد. هرچه سند واضح تر باشد، به دست آوردن منابع مورد نیاز برای تبدیل آن به عمل آسان تر خواهد بود.

۳- عدم ارتباط و مالکیت

مشکل: تیمی که ۱۰۰٪ مطمئن نیست که استراتژی واقعاً چیست و نسبت به وظایف مربوط خود اطمینان ندارد، می‌تواند روند اجرا کردن استراتژی را قبل از شروع متوقف کند.

راه حل: وظایف هر یک از اعضای تیم را به وضوح تعریف کنید و هر کار مرتبط را به آنها محول کنید. این کار به اعضای تیم احساس مالکیت بر نتیجه اجرای استراتژی می‌دهد. اطمینان حاصل کنید که هم تیمی‌های شما اقتدار و منابع لازم برای اجرای وظایف خود را دارند.

۴- عدم پاسخگویی و توانمندسازی

مشکل: دید کم و عدم مسئولیت پذیری می‌تواند باعث شود تیم شما احساس درماندگی کند.



راه حل: در مورد مواردی مانند برنامه‌ریزی منظم بررسی استراتژی و جلسات تیم را برای بحث در مورد پیشرفت هر یک از اعضای تیم، مسائلی که به وجود می‌آیند و تغییرات استراتژی که می‌تواند به موفقیت اجرای شما کمک کند، برنامه‌ریزی کنید. پیشرفت را دنبال کنید تا هر زمان که تیم‌تان هدف دیگری را که به آن دست یافتند بررسی می‌کند، احساس موفقیت کند.

چارچوب 7S شرکت مکنزی در اجرای استراتژی



شکل شماره ۵

یکی از نمونه‌های موفق در پیاده سازی استراتژی سازمانی، مدل معروف به چارچوب 7S شرکت مکنزی & McKinsey (Company) است. این شرکت، یک شرکت مشاوره مدیریت مشهور در جهان است که چارچوبی از هفت عامل مورد نیاز برای اجرای موفقیت آمیز یک استراتژی خلق کرده است. این عوامل را می‌توان به **عوامل سخت** (استراتژی، ساختار و سیستم‌ها) و **عوامل نرم** (ارزش‌های مشترک، مهارت‌ها، سبک رهبری و کارکنان) تقسیم کرد. در حالی که عوامل سخت به راحتی قابل شناسایی و تأثیر مستقیم هستند، اما عوامل نرم کمتر ملموس هستند و معمولاً تحت تأثیر فرهنگ سازمان است.



در ادامه نگاهی به این مدل و عناصر آن خواهیم داشت:

عوامل سخت چارچوب 7S:

- استراتژی: برنامه سازمان شما برای ایجاد یا حفظ مزیت رقابتی نسبت به سایر رقبا در این زمینه
- ساختار: ساختار سازمانی سازمان شما
- سیستم‌ها: رویه‌ها و فعالیت‌های روزانه‌ای که توسط تیم شما انجام می‌شود

عوامل نرم چارچوب 7S:

- **سبک رهبری**: سبک رهبری سازمان شما
- **کارکنان**: تیم شما و توانایی‌های کلی آنها
- **مهارت‌ها**: شایستگی‌ها و مهارت‌های تیم شما
- **ارزش‌های مشترک**: ارزش‌های اصلی سازمان شما

مزایای چارچوب 7S مکنزی برای سازمان‌ها

اولین کاربرد این چارچوب این است که شما می‌توانید با نگاه کردن به ارزش‌های مشترک سازمان خود و اطمینان از همسویی آنها با عناصر سخت شما، این چارچوب را در فرآیند اجرای استراتژی خود اعمال کنید. در مرحله بعد، شناسایی کنید که عناصر سخت در سازمان شما چقدر از یکدیگر پشتیبانی می‌کنند و تغییرات در کجا می‌تواند تعامل آنها را بهبود بخشد. بعد از اینکه آن را مشخص کردید، همین کار را برای عناصر نرم خود انجام دهید.

این تجزیه و تحلیل به شما کمک می‌کند تا عناصری که به خوبی کار می‌کنند و عناصری که نیاز به بهبود دارند را شناسایی کنید. استفاده از این چارچوب در برنامه استراتژیک و فرآیند اجرای استراتژی به شما کمک می‌کند تا احساس بهتری نسبت به اینکه سازمان شما چقدر می‌تواند تغییرات را اجرا کند، داشته باشید.

۱۶ سوالی که قبل از جاری سازی استراتژی باید به آنها پاسخ دهید

پیش از آنکه استراتژی‌های سازمان خود را اجرا کنید، می‌توانید با پاسخ به ۱۶ سوال کلیدی زیر می‌توانید کیفیت استراتژی‌ها را از ابعاد مختلف بسنجید و با آمادگی کامل، پا به مرحله اجرایی کردن استراتژی‌های سازمان بگذارید. لیست سوالات عبارتند از:

- آیا کاملاً متعهد به پیاده‌سازی استراتژی خود هستید؟
- آیا آمادگی دارید پول، منابع و زمان برای حمایت از طرح اختصاص دهید؟
- آیا یک برنامه ارتباطی برای به اشتراک گذاشتن استراتژی خود در سراسر شرکت ایجاد کرده اید؟
- چگونه می‌خواهید کارکنان خود را درگیر کنید؟



- چگونه قصد دارید با ذینفعان خارجی ارتباط برقرار کنید؟
- چگونه برنامه ریزی می‌کنید که از مدیرانی که می‌توانند استراتژی را به جلو هدایت کنند، کمک بگیرید؟
- آیا شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) را با استراتژی خود هماهنگ کرده‌اید؟
- آیا فرآیندهای کلیدی داخلی برای پیشبرد طرح را شناسایی کرده‌اید؟
- آیا فرآیندهای داخلی که ممکن است باعث ایجاد مشکل شوند را شناسایی کرده‌اید؟
- آیا عوامل فرهنگی که ممکن است باعث ایجاد مشکل شوند را شناسایی کرده‌اید؟
- چگونه منابع موجود را مصرف می‌کنید و با آنها به حداکثر نتایج می‌رسید؟
- آیا برای همسو کردن استراتژی‌های واحد کسب و کار با استراتژی سازمان برنامه ریزی کرده‌اید؟
- آیا برای همسو کردن بودجه و منابع با استراتژی برنامه ریزی کرده‌اید؟
- آیا برای همسو کردن برنامه‌های عملکرد با استراتژی برنامه ریزی کرده‌اید؟
- آیا روشی برای گزارش دهی برنامه ریزی کرده‌اید؟
- برنامه شما برای نظارت و تطبیق اجرا و اجرای استراتژی چیست؟

معرفی ابزاری برای تسهیل جاری سازی استراتژی در سازمان‌ها

همانطور که در ابتدا به آن اشاره شد، اجرای استراتژی مهم‌ترین مشکل کسب و کارهای امروزی است و به دلیل پیچیدگی‌هایی که این فرآیند برای آنها دارد، به ناچار از انجام آن انصراف می‌دهند. اما از آنجاییکه حل هر مشکلی در سازمان‌ها، نیازمند تجزیه و تحلیل و بررسی‌های مختلف است، **شرکت مشاوره مدیریت غزال** با توجه به همکاری با کسب و کارهای مختلف در حوزه پیاده سازی استراتژی، در نهایت به ابزاری مجهز شده است که می‌تواند تسهیل‌کننده اجرای استراتژی در سازمان‌ها باشد.

راهکار اجرای موفقیت آمیز استراتژی در سازمان‌ها

برای جاری سازی استراتژی در سازمان نیاز به ابزاری داریم که نه تنها در انجام این کار به سازمان‌ها کمک کند، بلکه با ایجاد یکپارچگی میان همه واحدهای کسب و کار، منجر به رشد پایدار کسب و کار شود. **راهکار جامع تحول سازمانی SSM** این مزیت را به همراه دارد تا با ایجاد بسترهای جدید در سازمان‌ها، به عنوان یک الگوی اجرای استراتژی در سازمان‌ها معرفی شود و به رشد حداکثری کسب و کارها، کمک قابل توجهی نماید.

این مطلب را هم بخوانید:

چگونه سودآوری و عملکرد کسب و کارمان را افزایش دهیم؟

کلیک کنید