

بخش دوم و پایانی میزگرد «استراتژی کسب و کار در فضای رقابتی»

تفکر استراتژیک؛

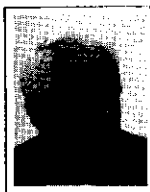
رمز بقای سازمانها



شوکت کنندگان در
میزگرد



منوچهر منطقی



هلی نفی مشایخی



ابراهیم محمودزاده



غلامرضا کیانی



وفا غفاریان



محمد رضا برادران نیا



علی اشرف افخمی

دکترای مدیریت سیستم‌ها از دانشگاه تهران، مدیرعامل گروه صنعتی ایران خودرو

دکترای مدیریت انستیتو تکنولوژی ماساچوست، عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

دکترای مدیریت استراتژیک (توسعه تکنولوژی) مدیرعامل شرکت صنایع الکترونیک ایران (صاایران)

دکترای مدیریت استراتژیک، دارای مقالات و تألیفات در حوزه مدیریت استراتژیک، مدیرعامل سازمان مدیریت فرا

دکترای مهندسی صنایع، دارای مقالات و تألیفات در حوزه مدیریت استراتژیک، استادیار دانشگاه مالک اشتر

مهندس صنایع و کارشناس ارشد مدیریت (MBA) از دانشگاه صنعتی شریف، مدیرعامل شرکت سپهر مهر فناوری نو

مهندس مکانیک و کارشناس ارشد مدیریت دولتی، رئیس سابق هیأت مدیره و مدیرعامل سابق شرکت کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران

ژوبشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

اشاره

رهبران، مدیران و فرماندهان، استراتژی را رویکردی می‌شناسند که نه تنها موجب بقای آنها شده، بلکه پیروزی آنان را در صحنه‌های رقابتی رقم می‌زند.

با توجه به پیشرفت روزافزون فناوری و فرایند گسترش ارتباطات سازمانها و دیگر گونیه‌های بنیادین در فرایندهای سازمانی، به همین نسبت مشکلات و مسایل سازمانها پیچیده تر شده است. در چنین شرایطی بی‌شک مدیران سازمانها و بنگاه‌ها می‌بایست توان خود را در مقابله با این مشکلات و حل آنها افزایش دهند. در این راستا علاوه بر توان مدیران در پاسخگویی به تحولات، تفکر استراتژیک سازمانها و برنامه‌های آنها نقش بسزایی در این فرایند دارند؛ به طوری که یک برنامه استراتژیک موفق مبتنی بر تفکر استراتژیک مدیران می‌تواند به افزایش توان مزیت رقابتی و در نهایت بقای آنها در فضای رقابتی امروز کمک نماید.

در شرایط متحول و در حال گذار امروز که بسیاری از فرصتهای گذشته از بین می‌رود و فرصتهای تازه ای به جای آنها ایجاد می‌شود، سازمانها و بنگاه‌های ماسی بایستی ضمن برداشتن هرگونه مانع در برابر توسعه تفکر استراتژیک، بسترها و زمینه‌های لازم را برای رشد و بقای سازمانهای خود فراهم نمایند.

با توجه به ضروری و حیاتی بودن رویکرد استراتژیک بویژه در فضای کسب و کار، در بخش دوم و پایانی میزگرد، خوانندگان با بخش دیگری از دیدگاهها و مواضع شرکت کنندگان در بحث بویژه استراتژی‌های موفق دو بنگاه بزرگ در کشورمان آشنا خواهند شد.

با سپاس مجدد از میهمانان ارجمند به منظور شرکت در جلسه میزگرد، توجه خوانندگان خردورز و اندیشمند تدبیر را به بخش پایانی میزگرد جلب می‌کنیم.

که رقیب را حذف کنند. من معتقد به این قضیه نیستم، چون خودم با رقبای بین‌المللی این کار را می‌کنم و از آنها خیلی چیزها یاد می‌گیرم. خیلی جاها از این طریق راه همکاری و حتی دوستی باز می‌شود. همکاری با رقیب، انرژی دیگری درست می‌کند و تحرک دیگری ایجاد می‌کند.

من فکر می‌کنم یک چیز پویا شده است و همان افراد لایه سومی که در شرکت ما کار عملیاتی می‌کنند خیلی مراقب این داستان‌ها هستند. یعنی این حساسیت در آنها به وجود آمده که نسبت به آینده شرکتشان حساس و

نظم و فرصت

مهندس افخمی: من گفتم یکی از آنها نظم است. مطمئن باشید که این طور نیست که دیگران بی نظم باشند. ولی طراحی استراتژی ما این گونه بود که یک مسیر خاصی را انتخاب کردیم و توانستیم بازار را از آنها بگیریم. بحث ما استفاده از فرصت‌هاست.

علاوه بر نظم و استفاده از فرصت‌ها، بحث بعدی اطلاع‌رسانی است که آن دسترسی در عملیات اتفاق افتاده است. همیشه هم ارزان بودن مطرح نیست. حتی گاهی

دکتر غفاریان: اگر آقای مشایخی با توجه به سوال قبلی خود بگویند در فاصله‌ای که شما توانستید با اتکا به استراتژی، سهم بازار خودتان را سه و نیم برابر و فروش خودتان را چهار برابر کنید، چه خصوصیتی نبوده که الان وجود دارد، چه پاسخی دارید؟

مهندس افخمی: یکی این است که من به قاعده بازار به عنوان قاعده حرفه‌ای توجه کردم و الان هم همان‌ها را مدنظر دارم، یعنی مثلاً فرض کنید که در کار حمل و نقل مساله نظم یک پدیده خیلی مهم است. وقتی شما



مراقب شوند و برای حفظ آن ارزش می‌جنگند. دکتر مشایخی: شما با این ترتیب که در صحنه بین‌المللی فعالیت می‌کنید، بالاخره مدیران‌تان رشد می‌کنند. مدیران را چه طور نگاه می‌دارید؟

اعتمادسازی و یادگیری

مهندس افخمی: ما دو روش را موازی با همدیگر دنبال می‌کنیم. یکی اینکه ما به مدیران خود شخصیت دادیم تا خودشان تصمیم بگیرند. آنها قبلاً این امکان را نداشتند که راحت بروند و قرارداد ده میلیون یا بیست میلیون دلاری ببندند و همین که من به آنان اعتماد کردم، آنها این اعتماد را ارج

اوقات سرویس من گران تر است، ولی شرکت مورد نظر کالای خود را با کشتی من حمل می‌کند. برای اینکه می‌داند هر چهارشنبه من در فلان بندر هستم، ولی رقیب من نیست. حالا دست ما را خوانده اند. ما سال ۲۰۰۴ این داستان را عوض کردیم. آمدیم و یک کار دیگر هم انجام دادیم و بازارهای دیگر هم در این مسیر پیدا کردیم و در واقع مدل مان را عوض کردیم. الان سریع‌ترین سرویس سنگاپور و هنگ کنگ به خلیج فارس متعلق به ماست و در این دو مورد نمی‌توانند با ما رقابت کنند. نکته دیگر اینکه خیلی‌ها معتقد به این هستند

می‌گویید من بار شما را حمل می‌کنم و تاریخ می‌گذارید باید اتفاق بیفتد. این چیزی است که قبلاً نبوده است. لذا ما مدل کارمان را عوض کردیم و لوپ خاص آسیا و خاور دور و لوپ اروپا را تعریف کردیم. بر این اساس مثلاً "هر چهارشنبه در شانگهای کشتی ما ایستاده است."

دکتر مشایخی: آقای مهندس آیا شما احساس می‌کنید که نظم رقبای شما در بارگیری و غیره کمتر است. به عبارت دیگر عامل نظم بوده که سهم بازارتان را افزایش داده است؟

هم اندیشی

مادر راستای ایجاد نوآوری یک کار دیگر هم شروع کردیم و آن یک سری پیام خاص برای افراد است تا توجهشان جلب شود. شعار ما ۲۴۷ است، یعنی بیست و چهار ساعت در شبانه روز و هفت روز در هفته باید کار کنیم. چون عملیات ما بیست و چهار ساعته است، عدد ۲۴۷ را به عنوان شعار خودمان انتخاب کردیم.

به اعتقاد من تبلیغ کردن و جانداختن موضوع، نیاز به تکرار و مداومت دارد. از امکاناتی که در اختیارمان هست باید در جهت هدایت جامعه و تحقق هدفهای مقدس و رفاه و سعادت جامعه بهره گرفت. رسانه های ما اعم از رادیو و تلویزیون و مطبوعات توجهشان به این موضوع جلب نشده است. ما باید برای آن راه حل پیدا کنیم. همواره معتقدم برای پیشرفت همیشه می شود راه حل های خوبی پیدا کرد. منتها اگر با همدیگر فکر کنیم و سپس از آن فکر پشتیبانی کنیم و بعداً به مدل اجرایی و عملیاتی تبدیل کنیم قطعاً نتیجه بخش خواهد بود.

من فکر کنم مدل عملیاتی در این زمینه ها وجود دارد و برای این کار هم حتماً باید یک استراتژی داشته باشیم. این امر نیاز به استراتژی ملی دارد. برای بنیانگذاری استراتژی ملی نیاز به راه انداختن یک نهضت با کمک مدیران بنگاههای اقتصادی و دانشگاهیان است و رسانه های گروهی هم می توانند در ترویج این تفکر استراتژیک بکوشند. یک نکته هم باید اشاره کنم و آن مثبت اندیشی است که باید در جامعه رواج داد.

دکتر منطقی: در پاسخ به این سوال که آیا این روند روبه افزایش است؟ و آیا این ضرورت محدود به بنگاههای اقتصادی است یا سازمانهای دولتی را هم دربرمی گیرد؟ باید بگویم که ما در کشور خودمان سرانجام چشم انداز ۲۰ ساله را ترسیم کرده ایم که به نظر من یک موفقیت و یک تحول اساسی است. حالا باید این چشم انداز را در ۵ ساله در قالب استراتژی ها تعریف کنیم، که برنامه چهارم شروع شده است. برای تداوم این موفقیت همه بنگاهها اعم از بخش خصوصی و دولتی بایستی استراتژی داشته باشند. ولیکن

گذاشتند. همراه با این مساله، فرد حس می کند که در شرکت ما چیز یاد می گیرد. بنابراین نه فقط او به شرکت باز می گردد، بلکه چیز یاد می گیرد. شرکت هر نوع هزینه یادگیری و آموزش را می پذیرد و همین مسایل انگیزشی باعث رشد و ماندن مدیران می شود.

ترویج ارزشها

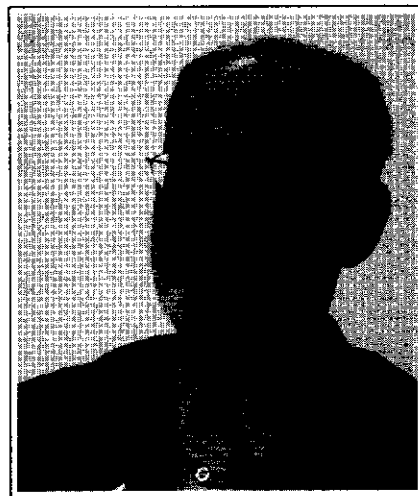
نکته دیگر اینکه باید ارزشهای کار کردن را در افراد زنده و احیا کرد. این خیلی مهم است که فرد فکر نکند که فقط یک کار عملیاتی خوب انجام می دهد.

ما در شرکت مان، چند ارزش را دنبال می کنیم و در ترویج آن می کوشیم. یکی اینکه ما می خواهیم بهترین باشیم نمی خواهیم بزرگترین باشیم. خیلی از کارکنان ما قردان همین حرفها هستند چون کار می کنند. می خواهیم بگویم چیزی را برای شرکت بیافرینیم، یعنی افراد شرکت ما غیر از بحث پول و رضایت از کار، احساس کنند کارهای دیگری هم انجام می دهند.

مسئولیتهای اجتماعی موضوع دیگری است که ما روی آن کار کردیم. بر این اساس افراد ما احساس می کنند که در یک سری کارهای دیگر، مشارکت نزدیک دارند.

یکی از برنامه های ما مدلسازی است. من یک مدل تجربه کوچک خودمان را در شرکت می گویم، چون جواب داده است. بر این اساس وقتی همکاران ما در شرکت هر روز صبح سرکار حاضر می شوند به محض روشن کردن کامپیوتر روی میز خود، ارزشهای سازمانی، چشم انداز، ماموریت و استراتژی بنیادین ما را در گوشه صفحه مانیتور مشاهده می کنند که مرتب در حال حرکت است. این ارزشها به گونه ای در ذهن آنها نقش می بندد که هرگز فراموش نمی کنند.

علاوه بر این ما یک نشریه مدیریتی روی یک ورق کاغذ به صورت پشت و رو تحت عنوان «به سوی تعالی» تهیه کرده ایم که اول هر هفته روی میز همکاران است. این نشریه که فقط حاوی یک مقاله مدیریتی است، از طریق پست الکترونیک برای کشتی های شرکت به طور مرتب ارسال می شود.



مهندس افخمی:

من معتقد به حذف رقیب نیستم. در خیلی از موارد، از طریق رقیب راه همکاری و دوستی باز می شود.

ایجاد نظم، استفاده از فرصتها و اطلاع رسانی به موقع و سرعت عمل از استراتژی های ما، در کشتیرانی است.

ما دوروش را به طور موازی در شرکت کشتیرانی دنبال می کنیم: شخصیت دادن به مدیران برای تصمیم گیری و آموزش.

مامی خواهیم بهترین باشیم و نمی خواهیم بزرگترین باشیم.

برای حل مسایل باید با استفاده از خرد جمعی، همدیگر را در دانش خود شریک کنیم.

دانشگاه و بخش اجرایی باید همدیگر را در دانش و تجربیات خود شریک کنند.

ایجاد فکر گروهی و پشتیبانی از آن و سپس تبدیل فکر گروهی به مدل اجرایی و عملیاتی، قطعاً نتیجه بخش خواهد بود.

برای بنیانگذاری استراتژی ملی، نیاز به راه انداختن یک نهضت با کمک مدیران بنگاههای اقتصادی و دانشگاهیان و رسانه های گروهی است.



دکتر منطقی:

نوسیم چشم انداز بیست ساله در کشور ما، یک موفقیت و تحول اساسی است.

برای تداوم موفقیت چشم انداز بیست ساله، همه بنگاهها اعم از بخش خصوصی و دولتی باید استراتژی داشته باشند.

طبق برسیهای انجام شده، علت پیوستن کشورهای در حال توسعه به جرگه کشورهای توسعه یافته، وجود استراتژی خوب و اجرای موفقیت آمیز آن است.

اگر تفکر نیاز به استراتژی و فرموله کردن آن به استراتژی عملیاتی جا نیافتد، تحول مثبتی که در قالب چشم انداز در کشور شکل گرفته است، کم فروغ می شود.

کشور ما در آستانه یک تحول در زمینه تدوین و به کارگیری استراتژی قرار گرفته است.

اگر استراتژی های دیگر وزارتخانه ها در بخشهای پولی، مالی، سیاسی و... تدوین نشود که جهت گیری جهانی شدن ایران خودرو را تقویت نکند، احتمال موفقیت ما کم است.

کنیم و بگویم شرکت استراتژی خوبی دارد پس باید منتظر باشیم متحول شود و یا اتفاقاتی بیفتند. به همین دلیل است که کار استراتژی خیلی مشکل است.

بهره گیری از فرصتها

ذره ذره یک استراتژی در فکر مدیران رشد و توسعه می یابد، مدیران ارشد سازمان آن را در ذهن خود جامی اندازند و آموزش می دهند و آموزش می گیرند و متناسب آن، سایر امکانات فراهم می شود. یک سازمان باید آماده استفاده از فرصتها به طور سریع باشد. بنابراین آیا سازمانهای ما در این جهت حرکت می کنند؟ اگرچه پاسخ مثبت است، ولی بسیار بسیار کند. چون یک مجموعه شرایط محیطی هم باید اتفاق بیفتد تا این روند را تسهیل کند. فقط صرفاً خواست یک مدیر در یک سازمان نیست، بلکه یک بستر هموار می خواهد تا این روند را تسریع کند. ولی اینکه آیا این امر شدنی است، بله، حتی در شرایط موجود هم شما می توانید نمونه شرکتی را پیدا کنید که به استراتژی روی آورده اند و سازمانشان را آماده تفکر استراتژیک کرده اند. اینکه آیا این ضرورت در آینده بیشتر می شود، مسلماً همین طور است. تا زمانی که شما از وضع موجود راضی نباشید، به تفکر استراتژیک نیاز دارید. استراتژی از مقوله رهبری است تا مقوله مدیریت.

دام قابلیت

دکتر مشایخی: ضمن تایید فرمایش آقای دکتر کیانی باید اضافه کنم که استراتژی فقط وقتی لازم نیست که شما از وضع ناراضی باشید. استراتژی حتی وقتی هم که از وضع موجود راضی هستید، لازم است. چون دنیا متحول می شود و آنچه اکنون سازمان انجام می دهد برای موفقیت فردای او مناسب نخواهد بود و این خطری است که ممکن است سازمانهای موفق گرفتار شوند و به دام بیفتند. سازمانها وقتی موفق هستند ممکن است فکر کنند کاری که می کنند خوب است، پس باید ادامه بدهند. غافل از اینکه دنیا در حال تحول است و این سازمانها یا ادامه همان سیاستهای قبلی در شرایط جدید شکست خواهند خورد.

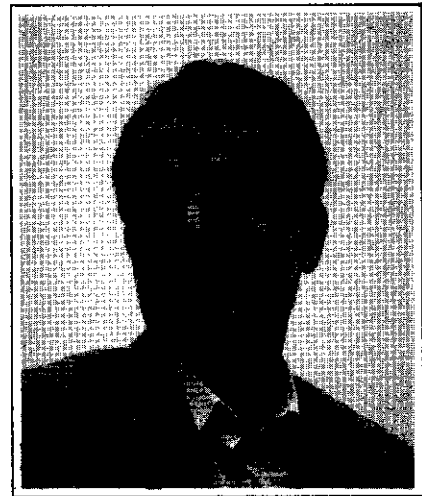
شرکت IBM که در دو دهه ۶۰ و ۷۰ از نظر عملکرد و مدیریت، شرکت نمونه ای بود در

مشکل اساسی این است که در همین مرحله تعریف چشم انداز و یا برنامه پنج ساله چهارم، نبایستی زمان را از دست داد. چه بخواهیم و چه نخواهیم از برنامه ۶۰ ماهه چهارم، ۶ ماه آن سپری شد، یعنی ده درصد زمان را از دست داده ایم، بدون اینکه بتوانیم این استراتژی ها را در سطوح وزارتخانه، صنایع بخش خصوصی و دولتی فرموله کنیم. طی برسیهایی که در کشورهای در حال توسعه که به جرگه کشورهای توسعه یافته پیوسته اند، انجام گرفته به یک واقعیت رسیدند که علت این امر وجود استراتژی خوب و اجرای موفقیت آمیز آن بوده است.

تاکید من این است که با عوض شدن دولت اگر این تفکر نیاز به استراتژی و فرموله کردن آن به استراتژی های عملیاتی جا نیفتد و طی مدت باقی مانده تا آخر سال آن را در کلبه سطوح وزارتخانه ها فرموله نکنیم، تحول مثبتی که در قالب چشم انداز در کشور شکل گرفته است، کم فروغ می شود.

بنابراین کشور ما در آستانه یک تحول در زمینه تدوین و به کارگیری استراتژی قرار گرفته است که اگر به صورت موفقیت آمیز از این تحول استفاده نشود، مشکلاتی را که در زمینه تدوین استراتژی های سازمانهای مختلف ذکر کردیم باقی می ماند. در ایران خودرو یک استراتژی اولیه ۷ ساله (۱۳۷۳ تا ۱۳۸۰) داشتیم که هدف آن خودرو ساز شدن بود. اگرچه استراتژی به صورت کامل و صد درصد موفقیت آمیز پیاده نشد، ولیکن اجرای این استراتژی، ایران خودرو را در آستانه خودرو ساز شدن قرار داد. در استراتژی ده ساله (۱۳۳۱ تا ۱۳۹۰) بعدی با چشم انداز جهانی شدن که در حال اجراست می توان ادعا کرد توجه به آن و تدوین استراتژی های بخشهای دیگر ما را در ابتدای راه جهانی شدن قرار داده است. ولیکن به صراحت عرض می کنم اگر استراتژی های دیگر وزارتخانه ها در بخشهای پولی، مالی، سیاسی و... تدوین نشود که جهت گیری جهانی شدن ایران خودرو را تقویت نکند، احتمال موفقیت ما کم است.

دکتر کیانی: به طور کلی استراتژی، با آماده سازی سازمان و نتیجتاً تحول افراد همراه است. یعنی ما نمی توانیم آنها را از هم جدا



دکتر محمودزاده:
استراتژی را هیچکس جز مدیر
استراتژیک سازمان طراحی نمی کند.

**سازمانها در آینده از بودجه ریزی
متمرکز دولتی به یک فضای رقابتی و
پاسخ دهی گذار خواهند کرد.**

**دانشگاهها بیش از آنکه بخواهند
استراتژی را در سازمانها طرح
ریزی کنند، کار مشترک با مجموعه
سازمانهای صنعتی برای تجربه های
موفق داشته باشند.**

**بر روی پیش نیازها، سیستم های
انگیزشی، الزامات، توسعه و ایجاد
تکنیک ها، شاخصها و اصلاحات،
هیچکس جز مدیر سازمان نمی تواند
کار کند.**

**سازمان دولتی هم مثل سازمان خصوصی
باید وارد یک بازار شود.**

**در صورت خارج شدن بودجه ریزی
سازمانها و شرکت های دولتی از حالت
متمرکز، سازمانها احساس استقلال پیدا
می کنند و مجبورند تدوین، تعیین و تبیین
استراتژی کنند.**

**در سایرین، ده در صد نیروی متخصص
سازمان به طور مستقیم درگیر ادبیات
طرح ریزی استراتژیک بوده اند.**

دهه هشتاد نزدیک بود ورشکسته شود، برای اینکه دچار همین دام قابلیت شده بود.

دکتر محمودزاده: در پاسخ به این سوال که مهمترین اقدام برای ترویج رویکرد استراتژی در کشور چیست؟ باید بگویم که سازمانها در آینده از بودجه ریزی متمرکز دولتی که از پشتیبانی های سیاسی برخوردار هستند، به یک فضای رقابتی و پاسخ دهی، گذار خواهند کرد. سازمان دولتی هم مثل سازمان خصوصی باید وارد یک بازار شود. شاید الان یک بازار انحصاری یا نیمه انحصاری در اختیار سازمانهای دولتی قرار گرفته است. اما می توان از این منظر توجه کرد که یک سازمان دولتی در صحنه عمومی قرار دارد و مردم به عنوان یک نهاد ملی و کشوری به آن نگاه می کنند و اعتقاد پیدا می کنند که از نهاد داخلی خرید کنند و آن را پشتیبانی کنند.

آنها که در محیط داخل عمل می کنند و از پشتیبانی های موتور توسعه کشور به صورت ادبیات و فرهنگ برخوردار باشند، در ارتباط با منابع نیز پشتیبانی می شوند. این شرکتها کمتر روی واسطه های دوم و سوم پشتیبانی گیرنده مثل دستگاههای سیاستگذار و دستگاههای تولیدی تکیه می کنند و کمتر دچار چالش و آسیب های اجتماعی و صنعتی می شوند. به هر صورت من فکر می کنم که اگر بتوانیم بودجه ریزی شرکتها را از حالت متمرکز خارج کنیم و وضعیت آنها را در سیستم بودجه ریزی و تامین منابع کشور شفاف کنیم و شرکتها احساس کنند خودشان هستند، قطعاً "مجبور می شوند به سمت و سوی استراتژی بروند. اگر این اقدام در سازمان مدیریت و برنامه ریزی و دستگاههای سیاستگذار اتفاق بیفتد، سازمانها احساس استقلال و خود هویتی جدیدی پیدا می کنند و آن وقت مجبور هستند تدوین استراتژی، تعیین استراتژی و تبیین استراتژی کنند.

ترویج افته نویسی علمی

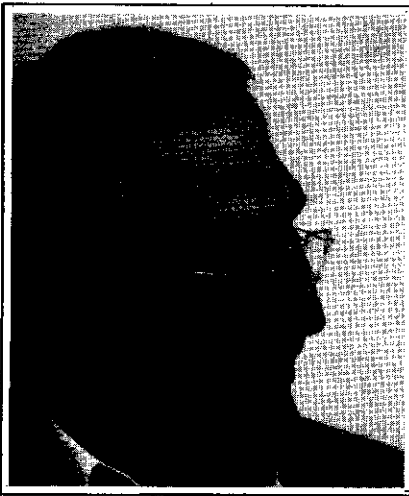
مهندس برادران نیا: در پیشگفتار بسیاری از کتابهای مربوط به مباحث مدیریت استراتژیک می خوانیم و حتی از زبان مشاورین می شنویم که عمده آموزشها در حوزه مباحث مربوط به استراتژی باید از طریق مطالعه افته ها

(CASE STUDY) صورت گیرد. اما از طرف دیگر مادر مدرسه های مدیریت، شاهد کمبود و یا بهتر است بگویم فقدان افته از تجربه های موفقیت یا شکست شرکت های ایرانی در مباحث استراتژیک هستیم. در این زمینه و در شرکت های داخلی تجربه های ذی قیمتی وجود دارند که مطالعه و افته کردن آنها به دانشجویان در یادگیری آکادمیک مباحث، به اساتید و مشاورین در مشاوره و آموزش و به مدیران صنعت در حل مسائل استراتژیک آنها کمک موثری می کند.

اگر چه افته های تجربه خارجی موجود مفید هستند، اما افته های برگرفته از تجارب مدیران در صنایع داخل کشور برای خواننده (از هر دسته ای که باشد) ملموس تر و قابل جذب تر است. بنابراین اگر مدرسه های مدیریت بتوانند از طریق تعریف پایان نامه ها و یا هر روشی که صلاح می دانند، افته نویسی علمی را ترویج کنند، کمک موثری در جهت گسترش رویکرد استراتژیک در صنایع کشور خواهد بود.

دکتر غفاریان: آقای دکتر مشایخی در پاسخ به سوال قبلی، چند دغدغه اساسی را مطرح کردند؛ از جمله اینکه چرا شرکت های مادر عمل نمی توانند استراتژی داشته باشند و استراتژی خود را خوب پیاده کنند، یا چشم اندازهای مشترک و فرایندهایی برای شکل گیری مزیت های رقابتی ندارند. ایشان اشاره کردند که حتی اگر استراتژی خوب هم تدوین شود، به دلیل فقدان سازوکارهای لازم پیاده نمی شود. اظهارات آقای مهندس افخمی به عنوان مدیرعامل شرکتی که استراتژی داشته و موفق هم بوده است خوب نشان می دهد که چگونه بر این عوامل بازدارنده غلبه کرده اند. در سازمان کشتیرانی چشم انداز مشترک از طریق یک استراتژی بنیادین ایجاد شده است، یک چشم انداز ساده و کوتاه، ولی عمیق. علاوه بر این سعی کرده اند این مساله را نه تنها در سطح مدیران پرورش دهند، بلکه به صورت یک مدل ذهنی در بیاورند.

نکته دیگر اینکه برای دستیابی به شایستگیهای کلیدی به صورت پویا و مستمر، بحث یادگیری سازمانی موضوعیت می یابد. در کشتیرانی از رقیب یاد گرفتند و کار گروهی و روحیه مثبت ایجاد کردند، تفویض



دکتر کیانی:

استراتژی با آماده سازی سازمان و در نتیجه تحول افراد همراه است.

یک سازمان باید آماده استفاده از فرصتها به طور سریع باشد.

برای سرعت بخشیدن به استفاده از فرصتها، صرفاً "خواست یک مدیر در یک سازمان نیست، بلکه یک بستر هموار می خواهد تا این روند را تسریع کند.

استراتژی از مقوله رهبری است تا مقوله مدیریت.

علاوه بر دانشگاهها و مشاوران مدیریت، دولت می تواند به نحو بسیار موثری برای توسعه استراتژی در سطح ملی ایفای نقش کند.

بر اساس آمار و ارقام، رابطه ای مستقیم بین توسعه ظرفیت مشاوره مدیریت و توسعه کشور وجود دارد.

رویکرد حاکم بر ادارات سازمانها و ارگانهای دولتی و سبک های مدیریتی آنها از موانع توسعه تفکر استراتژی در این نوع سازمانهاست.

می توانند به سازمانهای اجرایی بکنند و این کمک ها چقدر می تواند در حرکت اثربخش استراتژیک سازمانها در عمل موثر باشد.

دکتر محمودزاده: ما چگونه می توانیم در دانشگاه فضایی را بیابیم که دانشگاه ما بتواند در طرح ریزی، پیاده سازی، ارزیابی و هرگونه بهسازی مشارکت کند؟ من احساس می کنم که دانشگاهها بیش از آنکه بخواهند استراتژی را در سازمانها طرح ریزی کنند و مسئولیت به عهده بگیرند، کار مشترک با مجموعه سازمانهای صنعتی در زمینه های مدل سازی، ایده سازی، توسعه تکنیک ها، فرصت سازی و یادگیری برای تجربه های موفق داشته باشند. اما دانشگاه در بعضی قسمتها نمی تواند کمک کند. یک مدیر در یک صنعت باید بداند خودش یک استراتژیست است. یعنی باید بداند کارهای دانشگاهی را ایده سازی و مدل سازی کند و فکر نکند یکی حتماً به او خواهد داد.

اهمیت مدیر استراتژیک

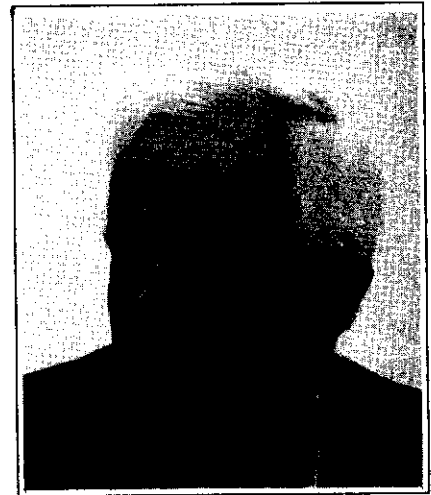
استراتژی را هیچکس جز مدیر استراتژیک سازمان طراحی نمی کند. اگر کس دیگری انجام داد، سازمان، سازمان نیست. کار بومی سازی استراتژی در یک سازمان به جز مدیر استراتژیک کار فرد دیگری نیست. ادبیات طرح ریزی استراتژیک را چه کسی می خواهد در سازمان آموزش دهد؟ در صایران استراتژی و طرح ریزی در حد نسخه (Version) ۲ و ۳ است. این نسخه که برای برنامه پنجساله چهارم است، از سال ۸۴ شروع شده است. به یک روایت برای ترویج این ادبیات در مجموع سازمان، ۴۲ کمیته تخصصی تشکیل شده، ۲۲ همایش برای آحاد کارکنان پنج هزار نفره صایران برگزار شده و ۳۵۰ نفر در ۴۲ کمیته تخصصی، یعنی ده درصد نیروی متخصص سازمان به طور مستقیم درگیر بوده اند. این ادبیات را چه کسی می خواهد در درون سازمان ایجاد کند تا من از درون این سازمان بتوانم آن استراتژی را که می خواهد در آن شابلون اصلی با فعالیتهای اینها گره بخورد، ارتقا دهم؟

بر روی پیش نیازها، سیستم های انگیزشی، الزامات، توسعه و ایجاد تکنیک ها، شاخصها و اصلاحات، هیچکس جز مدیر

اختیار کردند و همه اینها سبب شد که هر روز یک ایده جدید برای خلق شایستگیهای کلیدی و متمایز کننده داشته باشند.

نکته سوم که با دقت نظر آقای دکتر مشایخی مشخص شد، این است که در کنار استراتژی اصلی، مجموعه ای از استراتژی های کارکردی هم وجود داشته و این مکانیزمی است که استراتژی اصلی را تبدیل به یک سری برنامه های عملیاتی می کند. بدین ترتیب ما در این اشارات، سه رمز موفقیت شرکتی که استراتژی را در عمل تجربه کرده است را می یابیم. اما وقتی به خود سوال برگردیم پاسخها حاکی از این است که همه چیز در کشور ما در حال تحول است. افزایش تعامل با دنیا، از جمله عضویت در WTO یکی از آنهاست. حذف نظام یارانه ها نیز ما را به سمت بازارهای رقابتی و واقعی تر می برد. اینها پیشرانه های تحول هستند. اگر سازمانها بخواهند در این شرایط تحولی باقی بمانند و رشد کنند، باید استراتژی داشته باشند و جهت گیری خود را با شرایط محیطی تطبیق دهند. خوب اشاره شد که نه تنها بنگاهها، حتی وزارتخانه های دولتی هم باید این تحولات را با بازنگری در نقشها و چشم اندازهای خود پاسخگویی کنند و گرنه روزه روز مشکلاتشان بیشتر خواهد شد. به این موضوع نیز اشاره بسیار درستی شد که اصولاً شتاب تغییرات روزه روز به پیچیدگی محیط اضافه می کند و لذا ما بیش از برنامه ریزی، به تفکر استراتژیک نیاز داریم. به عبارت دیگر سازمانهای دولتی باید متفکران برجسته استراتژیک داشته باشند و افرادی که شایستگیهای راهبری دارند، سازمانهای بزرگ را اداره کنند. در این شرایط تنها مدیریت سازمان و اداره امور جاری کفایت نمی کند، سازمانهای ما اعم از دولتی و خصوصی باید راهبرد داشته باشند. علاوه بر این در شرایط گذار، استفاده از فرصتها یک ضرورت جدی خواهد بود و چگونگی پاسخگویی به فرصتهاست که سرنوشت سازمانها را در بقا و رشد تعیین می کند.

بحنهایی که تاکنون انجام شد یافته های ارزشمندی داشت که تلفیق تجربیات حوزه عملی و از تیزبینی های حوزه نظری شکل گرفت. اما سوال اساسی تر دیگر اینکه دانشگاهها و محیط های مشاوره چه کمکی

**دکتر مشایخی:**

استراتژی نه نهادی و وضعیت ناراضی بودن، بلکه در هنگام راضی بودن از وضع موجود هم لازم است.

دنیادر حال تحول است و سازمانهای موفق در صورت ادامه سیاستهای قبلی در شرایط جدید، شکست خواهند خورد.

در شرایط حاضر به مرحله ای رسیده ایم که باید آموزش مدیران را عمیق تر و گسترده تر کنیم.

باید دانشگاهها در فرصت بیشتری استراتژی را توسعه و پیشرفت دهند و اصولاً یک حوزه تخصصی در دوره های MBA ایجاد کنند.

مشاوران استراتژی بنگاهها می توانند از اینکه یک سند استراتژی برای بنگاهها تنظیم کنند، احتراز کنند.

با نشان دادن موفقیتها باید به گسترش کاربرد صحیح استراتژی کمک کرد.

متمم گزیدن و ارائه الگوهای موفق و اثربخش در استراتژی، مهمترین اقدام برای ترویج و یگر دا استراتژیک در کشور است.

سازمان نمی تواند کار کند. اگر این اتفاق بیفتد، می توانیم بگویم دانشگاه نقش کمکی، مشورتی و ایده سازی و مدل سازی و تامین کننده نرم افزار و تکنیک هایی که می تواند در یک محیط عمومی و خاص در اختیار سازمان قرار بگیرد را داشته باشد. این واقعیتی است که ما باید به آن توجه کنیم.

مهندس افخمی: می گویند برای هر سوالی سه راه حل وجود دارد: یکی آنکه من می گویم، یکی آنکه شما می گوید و یکی آنکه درست است. حالا برای آنکه آن راه حل درست را پیدا کنیم، معمولاً باید بایکدیگر هم اندیشی کنیم. برای حل مسایل باید با استفاده از خرد جمعی، دانش هایمان را روی هم بگذاریم و همدیگر را در دانش خود شریک کنیم. نباید این تجربیات فقط در دانشگاه و یا بخش اجرایی باقی بماند، باید همدیگر را در دانش و تجربیات شریک کنیم.

مدل پویا

مطالعات نشان می دهد که در غرب، مدیر عامل فلان شرکت و مدیر دانشگاه ارتباط خوبی با یکدیگر دارند و با همدیگر تبادل اطلاعات می کنند و تعامل دارند و این به صورت یک مدل پویا در آمده است. اما در کشور ما متأسفانه این مدل پویا نیست و دانشگاه برای خودش کار می کند و مادر صنعت کار خودمان را می کنیم.

ما یک نگاه سوم لازم داریم، جایی که ارتباط را برقرار کند. اگر نگاه سوم مسایل را برای ما تجزیه و تحلیل کند، کمک بزرگی است. مادر صحنه دنیا با چند مشاور کار می کنیم و حق اشتراک آنها هم بسیار ارزان است. آنها هر نوع اطلاعات مورد نیاز را در اختیار ما قرار می دهند. این یک مدل است و کار آنها نیز همواره در دسترس است.

حال دانشگاهها و مشاورین هم باید تولید کنند و تولیدات خود را به ما معرفی کنند. همان طور که ما برای محصول خودمان بازاریابی می کنیم، دانشگاه هم باید محصولش را تبلیغ کند. بنده الان وقتی گزارشی به شرکت مشاور خارجی سفارش می دهم. ظرف مدت کوتاهی حتی کمتر از یک ماه گزارش در اختیار من قرار می گیرد. ضمناً چون دسترسی اش به اطلاعات زیاد است، سریع بازار را تجزیه و تحلیل می کند و گزارش را می دهد. من هم با تیم عملیاتی ام بحث و گفت و گو می کنم و تصمیم گرفته می

شود. به نظر می آید که دانشگاهها هم به تحرک و نیز استراتژی احتیاج دارند. بنابراین، این حلقه را می شود محکم کرد و برای آن هم می توان مدل ساخت. یعنی اگر بتوانیم چند مدل خوب در دانشگاه و محیط آکادمیک و اجرایی نشان دهیم و نتیجه اش را هم تبلیغ کنیم، یک عده دیگر هم دنبال ما می آیند. همیشه این کار یک آغازگر می خواهد.

پیشنهادی هم خدمت آقای دکتر مشایخی دارم. شما برای اینکه در دانشجویان امید ایجاد کنید جاهای مناسب را در کشور به آنها نشان بدهید. دانشجویان وقتی نمره فعالیتها را از نزدیک مشاهده کنند رفتار و قضاوتشان نسبت به مسئولان کشور عوض خواهد شد. من فکر می کنم ارتباطات فقط در ردوبدل کردن نامه نیست. باورها را باید در ذهن مدیر و رئیس دانشگاه و دانشجو ایجاد کرد.

در بحث دانشگاهها پیشنهاد دیگر من این است که دانشجویان تجربیات جاهای مختلف را به صورت موردهای مستند در بیاورند و تئوریزه بکنند و با مدل های آکادمیک تطبیقش بدهند. این یک راه ترویج است. حتی ما حاضریم پشتیبان شویم و برای این کار هزینه کنیم.

دکتر مشایخی: بحث استراتژی یکی از مباحث عمده دانشگاهی است، از سال ۱۳۶۴ که بحث استراتژی در دانشگاهها شروع شد، یک درس سه واحدی در دانشکده های مدیریت و صنایع تدریس می شود. ما الان به مرحله ای رسیده ایم که باید آموزش مدیریت را عمیق تر و گسترده تر کنیم. باید دانشگاهها در فرصت بیشتری استراتژی را توسعه و پیشرفت بدهند و اصولاً یک حوزه تخصصی در دوره های MBA ایجاد بکنند. باید دانشجویان با عمیق تر کردن مطالعات خود در ک مسایل استراتژیک را گسترده تر کنند. مادر دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف در صدد هستیم از سال آینده این کار را انجام دهیم.

یک بحث دیگر اینکه مشاورین استراتژی در کمک رسانی به بنگاهها چه کار می توانند انجام دهند. به نظر من می توانند احتراز کنند از اینکه یک سند استراتژی برای بنگاهها تنظیم کنند و تحویل بنگاه بدهند. باید با مشارکت بنگاهها هر کاری می خواهند انجام دهند و به آنها کمک کنند که استراتژیک فکر کنند و استراتژی را از



دکتر غفاریان:

رویکردی که می‌تواند در فضای رقابتی برای سازمانها مزیت رقابتی خلق کند، استراتژی است.

امروز مجهز شدن مدیران ارشد به رویکرد استراتژی، ضروری و بلکه حیاتی به نظر می‌رسد.

اگر سازمانها بخواهند در شرایط تحولی باقی بمانند و رشد کنند، باید استراتژی داشته باشند و جهت گیری خود را با شرایط محیطی تطبیق دهند.

در شرایط موجود تنها مدیریت سازمان و اداره امور جاری کفایت نمی‌کند، سازمانهای ما عمده از دولتی و خصوصی باید راهبر داشته باشند.

الگوی ارتباطی بین صنعت و نهادهای آموزشی و مشاوره‌ای نیازمند بازنگری است.

مشاوره، تنها تنظیم سند استراتژی نیست. مشاور یک «عامل» تغییر است و باید متناسب با هر حوزه‌ای، استراتژی را از فضای کسب و کار واقعی استخراج کند.

در کل فضای کسب و کار، باید پارادایم و نگرش بازیگران اصلی تغییر کند.

بند بر پای نیست بر جان و دل است مشکل اندر مشکل اندر مشکل است.

نتیجه گیری

دکتر غفاریان: در این مبحث نیز به موضوعات ارزشمندی اشاره شد. طی سالهای اخیر دانشگاهها و مراکز مشاوره‌ای در حوزه استراتژی حرکت‌های خوبی داشته‌اند، ولیکن همه این حرکتها مقدماتی است و عمق لازم برای اثربخشی را ندارد. واقعیت این است که مشاوره و آموزش نیز در مقابل شرکت‌های خارجی در فضای رقابتی بسر می‌برند و برای بقا و رشد باید خود مزینتهای رقابتی موثرتری را ایجاد کنند.

الگوی ارتباطی بین صنعت و نهادهای آموزشی و مشاوره‌ای باید بازنگری شود. مشاوره، تنها تنظیم سند استراتژی نیست، مشاور یک «عامل» تغییر است و باید متناسب با هر حوزه‌ای، استراتژی را از فضای کسب و کار واقعی استخراج کند و به پیاده سازی آن کمک نماید. اشاره شد که مشاوران باید پارادایم خود را تغییر دهند، شاید بهتر باشد بگوییم در کل فضای کسب و کار، باید پارادایم و نگرش بازیگران اصلی تغییر کند.

امروز نه تنها جهان و محیط خارجی در تحول است، اقتصاد و بازارهای ما نیز در یک حالت گذار قرار دارد. در این شرایط بسیاری از فرصتهای گذشته از بین می‌رود و فرصتهای تازه‌ای به جای آنها ایجاد می‌شود. فقدان تفکر استراتژیک در مدیران ارشد بنگاهها و سازمانهای موثر حکومتی، ما را از بهره‌برداری از فرصتهای جدید محروم می‌سازد و بنابراین مجهز شدن مدیران ارشد به رویکرد استراتژی، امروز ضروری و بلکه حیاتی به نظر می‌رسد.

در پایان این میزگرد امیدوارم که مطالب و یافته‌های حاصل از این مباحث مورد توجه و استفاده مدیران قرار گیرد

تدبیر: باتشکر مجدد از میهمانان میزگرد و مشارکت موثر آنها در مباحث مطرح شده، امید است مطالبی که طی دو شماره در حوزه «استراتژی کسب و کار» تقدیم علاقه‌مندان شد، مورد توجه خوانندگان دانش دوست تدبیر قرار گرفته باشد. □

شکم بنگاه و فکر مدیران بنگاه بیرون بکشند. البته کار دوم مشاوران، کار مشکلی است. چون اگر شما بخواهید مدیران را مشارکت بدهید، باید بتوانید از نظر ذهنی درگیر و تحریکشان کنید و این کار هر مشاوره‌ای نیست که آن را انجام دهد. ولی اثربخشی آن خیلی زیاد است.

اما در پاسخ به این سوال که مهم ترین اقدام برای ترویج رویکرد استراتژیک در کشور چیست؟ باید بگوییم که متمرکز شدن و ارائه الگوهای موفق و اثربخش در استراتژی؛ زیرا اگر برنامه ریزی استراتژیک بدترین شود؛ به فلسفه اصلی کار ضربه می‌زند. لذا با نشان دادن موفقیت‌ها باید به گسترش کاربرد صحیح استراتژی کمک کرد.

دکتر کیانی: در پاسخ به این پرسش که برای توسعه استراتژی در سطح ملی چه کار باید کرد؟ می‌توان گفت که به غیر از دانشگاهها و مشاوران مدیریت که نقش اساسی در این ارتباط دارند، دولت نیز به نحو بسیار موثری می‌تواند ایفای نقش کند. نقش دولت در تسریع امر از این رو اساسی است که می‌تواند حتی اثربخشی دانشگاهها و مشاوران مدیریت در این ارتباط را افزایش دهد.

دولتها به دلیل رسالتی که در توسعه ملی به عهده دارند، به ناچار می‌باید نقش قابل توجهی در توسعه نظام مشاوره مدیریت در کشور ایفا کنند. آمار و ارقام بیانگر این واقعیت است که رابطه‌ای مستقیم بین توسعه ظرفیت مشاوره مدیریت و توسعه کشور وجود دارد. از طرف دیگر در کشور ما که نظامی دولت سالار به حساب می‌آید رویکردها، شیوه‌های تصمیم گیری و سبکهای مدیریت متأثر از نظام سلسله مراتبی بر بخش اعظم سازمانها حاکمیت می‌یابد که با بهبود و توسعه آن می‌توان به دستاوردهای قابل توجهی در این ارتباط رسید.

آزادی عمل مدیران در اتخاذ تصمیمات استراتژیک، شرط لازم برای کارایی استراتژی در یک سازمان می‌باشد که بخش عمده سازمانهای دولتی مافاقد آن هستند.

همچنین رویکرد حاکم بر اداره سازمانها و ارگان‌های دولتی و سبکهای مدیریتی آنها از دیگر موانع توسعه تفکر استراتژیک در این سازمانهاست که کار را مشکل تر ساخته است: