

مدل‌های استراتژی و پرواز به سوی بالندگی

گزارشی از سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک

آینده چه می‌شود؟ اتفاقی قرار است بیفتد؟ خوب یا بد؟ این پرسش‌ها و ده‌ها پرسش دیگر در ذهن ما نقش می‌بندد، فقط و فقط به خاطر آینده‌نگری، این یک واقعیت است که همه ما انسان‌ها به دنبال موفقیت در آینده هستیم، همه می‌خواهیم آینده‌ای خوب داشته و زندگی مرفه و با کسب و درآمد خوبی را تجربه کنیم. در این راه اتخاذ استراتژی‌های مناسب و البته صحیح ما را به سر منزل مقصودی می‌رساند. استراتژی‌هایی که از یک برنامه ریزی مدون و منسجم نشأت می‌گیرد. قطعاً نوع مدیریت این استراتژی‌ها و این تصمیمات اهمیت‌های ویژه‌ای دارد. این که چگونه می‌توان آینده را آفرید و چگونه می‌توان از شرایط موجود و فرصت‌ها به بهترین نحوی استفاده کرد، موضوع مدیریت استراتژیک است. در واقع این شاخه مدیریتی بر نوآوری، خلاقیت، کارآفرینی، آینده‌نگری، برونگرایی و برنامه‌ریزی درازمدت تأکید دارد. اگر بر زندگی مدیران موفقی همچون بیل گیتس و پیترو دراکو نگاهی بیافکنیم، متوجه مدیریت استراتژیک آن‌ها می‌شویم. در واقع اتخاذ استراتژی‌ها و تصمیمات صحیح از سوی این افراد، موفقیت را در برداشته است. در واقع می‌توان گفت که این نوع مدیریت در همه جا کاربرد دارد. صنعت، کشاورزی، انرژی، خدمات و حتی زندگی روزمره.

در سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک که ۱۹ و ۲۰ آبان ماه در مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی برگزار شده ۱ و ۴ نوشتار توسط کارشناسان و اساتید داخلی و خارجی ارائه شده در این میان دکتر وفا غفاریان (رئیس هیأت مدیره شرکت مخابرات)، دکتر محمد هادی مؤذن (مشاور عالی شهردار تهران) مهندس عادل نژاد سلیم (مدیر عامل شرکت ملی صنایع پتروشیمی) و مهندس حیدر بهمنی (مدیرعامل شرکت ملی حفاری ایران) ایراد سخنرانی کردند.

گفتنی است که این کنفرانس تخصصی توسط شرکت ناب و با مشارکت سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران، شرکت ملی حفاری ایران، شرکت پژوهش و فن آوری پتروشیمی، شرکت رادیاتور ایران و شهرداری تهران برنامه‌ریزی شده بود.

گزارش کنفرانس همایش

در ابتدای این همایش، دکتر سید مهدی الوانی، دبیر کنفرانس در خصوص برگزاری سمینار مدیریت استراتژیک سخنانی ایراد کرد.

وی گفت: این کنفرانس در راستای سیاست‌گذاری‌ها و اتخاذ استراتژی‌های مؤثر برنامه‌ریزی شده است. از آنجایی که مدیریت استراتژیک، شاخه‌ای مهم در راستای مدیریت کلان و برنامه‌ریزی‌های جامع است. از اساتید معتبر داخلی و خارجی دعوت به عمل آوردیم تا نوشتارهای مفیدی را ارائه دهند. همچنین مقالات برتر مدیریت استراتژیک در سال گذشته به کنفرانس راه پیدا کرد تا بار علمی این همایش تخصصی افزایش یابد. این امیدواری وجود دارد که با برگزاری چنین سمینارهایی، دیدگاه مدیران ارشد نسبت به عملکرد سازمانی خود تغییر یافته و با مدیریت استراتژیک نوین آشنا شوند.

استراتژی شخصی، یک مفهوم ساده و اثربخش

در بخش دیگری از کنفرانس مدیریت استراتژیک، دکتر وفا غفاریان رئیس هیأت مدیره شرکت مخابرات ایران به بررسی نوشتار استراتژی شخصی پرداخت، وی با بیان این مطلب که استراتژی مفهومی ساده و در عین حال اثربخش در زندگی روزمره است، اظهار داشت: استراتژی یعنی استفاده از فرصت‌ها، همواره این پرسش در ذهن ما نقش می‌بندد که چرا دو نفر که هم زمان با یکدیگر فارغ التحصیل شده‌اند، به لحاظ شغلی در یک سطح نیستند. علت آن است که یکی از فرصت‌ها

بهتر استفاده کرده و دیگری بدتر، حال این پرسش به وجود می‌آید که چگونه فرصت‌ها را شناخته و چگونه از آن‌ها به بهترین نحو استفاده کرد؟ باید گفت که فرمول خاصی را نمی‌توان برای آن تعریف کرد. در واقع تشخیص فرصت‌ها یکی از هنرهای انسانی است. از طرفی دیگر تعیین فرصت اصلی نیز، یکی دیگر از موضوعات مهم در تصمیم‌گیری‌ها محسوب می‌شود.

دکتر غفاریان ضمن اشاره به راهکارهای تعیین فرصت اصلی، خاطرنشان ساخت: اولین راهکار، تعیین مطلوبیت‌های زندگی است. به طور مثال اگر برای شخصی کسب تحصیل و دانش بهترین مطلوبیت است، فرصت‌های اصلی در این راستا تعیین می‌شود. یا اگر کسی در مطلوبیت خود، کسب ثروت و پول را لحاظ کرده، فرصت اصلی زندگی یعنی ثروت اندوزی. اگر برای شخص دیگری، فعالیت‌های اجتماعی و سیاسی مطلوبیت محسوب شود، فرصت‌های اصلی نیز در جهت چنین فعالیت‌هایی شکل می‌گیرد. پس فرصت‌های اصلی برای انسان‌ها متفاوت است.

وی در پاسخ به این پرسش که آیا در گزینه‌های تصمیم‌گیری انسان‌ها، فرصت‌های اصلی وجود دارد، تصریح کرد: در بسیاری از موارد، افراد تک‌گزینه‌ای تصمیم گرفته و یا به گزینه‌های محدود می‌پردازند. در نتیجه شانس رسیدن به فرصت‌های اصلی کاهش یافته و مطمئناً گزینه‌هایی که می‌تواند انسان‌ها را به فرصت‌ها نزدیک کند، تحلیل می‌یابد، پس باید در ابتدا گزینه‌سازی کرد و

سپس به تصمیم‌گیری پرداخت. به عبارت دیگر نباید با تعداد گزینه‌های کم، تصمیم‌گیری کرد. پس جواب این پرسش منفی است. رئیس هیأت مدیره شرکت مخابرات ایران در مورد توسعه فرصت‌های اصلی با گزینه‌های کم نیز گفت: این موضوع به قابلیت‌ها و توانایی‌های انسان بستگی دارد، به عبارتی دیگر اگر انسان‌ها به دنبال توسعه فرصت‌های خود نیز هستند، باید به فکر افزایش قابلیت‌ها خود نیز باشند، به طور مثال برای یک فرد جوانی شغل مسلط به ۳ زبان خارجی، فرصت‌های بیشتری وجود دارد در مقایسه با شخص دیگری که تنها یک زبان خارجی را می‌داند. قابلیت‌ها یعنی مهارت‌ها، دانش‌ها و نگرش‌ها به آینده، یعنی فرصت‌های اصلی با قابلیت‌های هر فرد رابطه مستقیم دارد.

وی، استراتژی شخصی را چنین تعریف کرد: فرآیندی است که بر فرصت‌های اصلی تمرکز کرد. و هزینه‌های دست‌یابی به آن و همچنین مطلوبیت‌های زندگی را کاهش می‌دهد. اولین گام در این مدل، اولویت‌بندی مطلوبیت‌هاست. اگر شخصی دو ساعت با خود خلوت کرده و به مطلوبیت‌های زندگی‌اش بیندیشد، فهرستی چندین ردیف از آن تنظیم می‌شود. به طور مثال، کسب پول بیشتر و داشتن شغل دوم برای ما مطلوبیت زندگی است و یا اختصاص زمانی بیشتری به خانواده؟ کسب تحصیل و مدارج علمی برای ما مهم است و یا شروع فعالیت‌های کسب و کار؟ پس تعیین مطلوبیت‌های واقعی انسان‌ها

اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد. به عبارتی دیگر بروز خطا و اشتباه در این مرحله، رسیدن به فرصت‌های اصلی را کم می‌کند.

دکتر غفاریان، گام دوم مدل استراتژی شخصی را قابلیت‌سازی دانست و اضافه کرد: اگر قابلیت‌های انسان افزایش یابد فضای بیشتری برای کسب فرصت‌های شغلی به وجود می‌آید. از سویی دیگر گزینه‌سازی، سومین گام این مدل محسوب می‌شود. اگر انسان‌ها به گزینه‌های مختلف پاسخ گفته و تفکر و اگر داشته باشند به خلاقیت و نوآوری دست می‌یابند. معمولاً افراد پس از پاسخ‌گویی به یک یا دو گزینه خسته شده و توانایی تفکر و پاسخ‌گویی را از دست می‌دهند. به عبارت دیگر، هرچه تعداد گزینه‌های پیش‌رو افزایش یابد. شانس کسب فرصت‌های اصلی و رسیدن به مطلوبیت‌های ایده‌آل افزایش می‌یابد. هیچ‌گاه در تصمیم‌گیری‌ها، به یک یا دو گزینه بسنده نکنید.

وی افزود: معمولاً تفکر و اگر در نیمکره راست مغز بوده و تفکر تحلیلی در نیمکره چپ وجود دارد. کودکان، افراد خلاق هستند ولی به تدریج که بزرگتر می‌شوند، به منطقی و تحلیلی می‌پردازند. چراکه درصد تفکر تحلیلی بر تفکر و اگر برتری می‌یابد.

یکی از سیستم‌هایی که قدرت خلاقیت و تفکر واگرایی را از انسان می‌گیرد، آموزش و تحصیل است. افراد نمی‌توانند در چهارچوب معکب مستطیل قرار گرفته و محدود به فضایی بسته

می بینید. انسان می تواند با داشتن توسم پله های ترقی را طی کرده و آینده نگری داشته باشد. مثال آن جان اف کندی، رئیس جمهور ترور شده آمریکا است، وی با ساخت هواپیمای کنکورده مخالفت می کرد ولی دلیل نمی آورد. پس از ۳۰ سال متوجه تخریب لایه ازن و صدمه رسیدن به منابع آبیان دریایی توسط این هواپیما شدند.

دکتر مؤذن با بیان این مطلب که مابین توسم مؤمنانه و غیرمؤمنانه تفاوت وجود دارد، خاطر نشان ساخت، قطعاً مدیری که با ایمان به خدا، سیستم تحت نفوذش را رهبری کند، موفق تر است. چراکه توسم مؤمنانه به او بصیرت و تیزبینی می دهد. تمام ذرات دنیا با مؤمن حرف می زند. مفاهیمی نظیر الهام و وحی بیانگر این مدعاست. از سویی دیگر آنچه اهمیت دارد رسیدن از آیه به اصل وجودی خواهد بود. یعنی یک مدیر استراتژیک باید بصیرت و تیزبینی داشته باشد که این موضوع، به صورت اکتسابی و ذاتی مطرح می شود. یعنی برخی از انسان ها، ذاتاً هوشیار و تیزبین هستند و از بالا به پایین می رسند. بعضی دیگر بالعکس و با تمرین و ممارست به توسم دست می یابند. به عبارتی دیگر از پایین به بالا حرکت می کنند.

وی ضمن اشاره به تعاریف توسم از نگاه عرفا، فلاسفه و دانشمندان اسلامی، اظهار داشت: موقعیت یابی مسأله شناسی و مؤمنانه عمل کردن در تعاریف توسم می آید. مشاهده ژرفانگرانه داشتن اهمیت زیادی در توسم دارد، اگر مدیران استراتژیک ما، نماز شب بخوانند و به خدا اتکا کنند، بصیرت پیدا می کنند، آن ها می توانند در لحظات سخت، تصمیمات حیاتی گرفته و قوه تصمیم گیری خود را بهبود بخشند.

دکتر مؤذن در پایان سخنانش به تصمیم گیری متوسمانه اشاره و اضافه کرد: قطعاً این نوع تصمیم گیری نیز به انواع تصمیم گیری های یک مدیر استراتژیک اضافه می شود. اگر انسان مؤمن باشد و به دنبال هر موضوعی برود، قطعاً جواب لازم را می گیرد. اگر تشنه بشوید، آب است و اگر به دنبال هر شیئی بگردید پیدا می کنید این همان چیزی است که بارها در قرآن کریم تأکید شده است. در واقع اگر شما به دنبال کشفیات باشید، آن را پیدا می کنید. به امید آن که ما نیز توسم داشته و از قدرت بصیرت استراتژیک نیز برخوردار باشیم.

فرآیند استراتژیک مراقبت از دانش سازمانی در سازمان های دانش بنیان

بحث دیگر این کنفرانس، مدیریت دانش بنیان است. دکتر حسن یاریگر روش اتخاذ فرآیندی، استراتژیک در این موضوع را پراهمیت دانست و خاطر نشان ساخت: هم اکنون بحث مهم مدیریت دانش در سازمان و نهادهای ما مطرح است. امروزه دانش را یک کالای استراتژیک می نامند. بدین معنی که گام های برداشته شده در راستای موفقیت اهمیت زیادی دارد. از طرفی دیگر نگهداری از این بسته نیز خود موضوعی مهم است. اولین گام در این مدل، انتخاب دانش است. امروزه سازمان ها به دنبال این هستند که از حجم وسیع اطلاعات

مطلوبیت را داشته باشد. بدین ترتیب شانس کسب فرصت های اصلی حامل بر آن گزینه افزایش می یابد. می توان این گزینه ها را به صورت ضرابی در یک عدد مطرح و با یکدیگر جمع کرد تا شانس کسب فرصت های اصلی تعیین شود. زمانی که فرصت اصلی کشف شد، منابع را بر آن متمرکز کرده و تصمیم اصلی را اتخاذ کنید. قطعاً این گزینه، بیشترین و در عین حال مهم ترین پاسخ را به مطلوبیت ها خواهد داد.

وی ادامه داد: بدین ترتیب شما می توانید ارزیابی دقیقی را از نوع تصمیم گیری های خود در زندگی روزمره داشته باشید، هزینه ای کم تر متحمل می شوید. پس در گام اول به دنبال فرصت ها باشید و در گام های بعدی فرصت های اصلی را انتخاب کنید. بدین ترتیب تصمیم گیری های شما موفقیت آمیز است. این موضوع در نزد مدیران موفق و سیاستمداران کارکشته و خبره نیز دیده می شود.

دکتر غفاریان در پایان سخنانش به اهمیت الگوی استراتژی شخصی نیز اشاره و تصریح کرد: مزیت بزرگ این الگو، تبدیل مفاهیم سخت استراتژی به کاربری های ساده و آسان در زندگی روزمره است. شما می توانید اولین شخص در یادگیری این الگو و به کار گیری آن در زندگی خود باشید، در واقع می توانید از قوه خلاق و نوآور خود استفاده کرده و با هزینه ای به مراتب کمتر بر منابع فرصت های اصلی خود تمرکز کنید.

بصیرت استراتژیک

سخنران بعدی سومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، دکتر محمدهادی مؤذن، مشاور عالی شهردار تهران بود، وی به بررسی بصیرت استراتژیک پرداخته و به عدل گرایی و عدالت پروری اشاره کرد. دکتر مؤذن نیز گفت: در بررسی کاراکترهای مدیران استراتژیک، توهم و بصیرت نیز اهمیت فوق العاده ای دارد. این واژه قرآنی بوده و معنی بسیار شگرف و دانشی دارد. زمانی که زندگی ایزاک نیوتون را مورد بررسی قرار می دهیم، متوجه می شویم که از افتادن سیب به قوه جاذبه زمین پی می برد. یا شخصی همچون شهید باقری بدون خواندن درس نظامی، استراتژی لشکری داشته و موفق به رهبری لشکر اسلام در جنگ تحمیلی می شود. مثال بارز دیگر، حضرت امام خمینی (ره) است که کوچکترین درس سیاست نخوانده ولی بزرگترین تصمیمات سیاسی را اتخاذ کرد. تصمیماتی که جهان را به ستایش خود را داشته و رژیم ۲۵۰۰ ساله شاهنشاهی را واژگون کرد. بدون شک این گونه افراد توسم یا همان نشانه بینی ژرفانگر داشته اند.

وی، توسم را چنین تعریف کرد: نشانه بینی، ژرفانگر و یا تیزبینی راهبردی و یا همان استراتژیک است. در واقع افرادی توسم دارند که در ورای ظاهر، باطن را می بینند، انسان هایی هستند که از آثار و علائم به آیات و حقایق می رسند. این واژه بارها در قرآن کریم آمده است. قرآن می گوید که به هر چیز و به هر شیئی که نگاه کنید، آثار یگانگی خداوند را



رئیس هیأت مدیره شرکت مخابرات ایران در خصوص تعیین فرصت های اصلی نیز خاطر نشان ساخت: زمانی که با چندین گزینه مواجه می شوید، اولویت بندی آن ها از اهمیت دو چندانی برخوردار است. گزینه ای ممکن است مطلوبیت ضعیف را داشته باشد و گزینه ای دیگر مطلوبیت قوی- مهم آن است، گزینه ای را پیدا کنیم که چندین

شوند. این همان نقص بزرگ سیستم آموزشی است که در همه جای دنیا دیده می شود. اگر انسان بخواهد فرصت های اصلی را به دست آورد، باید خلاق و نوآور باشد. باید به تعداد گزینه های بیشتری پاسخ داده و باید گزینه سازی بیشتری داشته باشد حال چه با مهارت ریاضی و چه با محاسبات معمولی.

و داده ها، دانشی را انتخاب کنند که همانا کالای استراتژیک است. این دانش همان دانشی است که با تجربه همراه می شود. بر هیچ اهل دانشی پوشیده نیست که تجربه کمک شایانی به موفقیت یک فرد یا یک سازمان می کند.

وی با بیان این مطلب که رخدادهای و رویدادهای در این مدل تفکیک شده و دانش مفید سازمانی نتیجه می شود، تصریح کرد: انسان ها در این مدل مجازند که تحلیل های خود را در قبال عملکرد سازمان ارائه دهند که همان تحلیل های واگرایانه، هنرمندی مدیریت دانش در همین تحلیل گرایانه و همسویی آن در راستای استقرار سازمانه همگرایانه است این موضوع به سادگی قابل دست یابی است. اگر یک مدیر سازمان بصیرت داشته و مابین کارکنان خود همگرایی ایجاد کند، موفق خواهد بود. اگر این سامانه شکل نگیرد، ۳ درصد به حجم اطلاعات و دانش افزوده می شود. و این یعنی انباشتی اطلاعات.

وی با تأکید بر برنامه ریزی عملیاتی و تسریع فرآیندها، اظهار داشت: داشتن نتیجه مناسب و ذخیره سازی اطلاعات پس از انتخاب دانش و فرآیندها اهمیت پیدا می کند به طور کلی از ۳ نوع ذخیره سازی استفاده می شود. در بخش کارکنان، در قسمت گروههای کاری و در مقوله گروههای واسطه حافظه فردی همواره مورد توجه سازمان هاست، می دانیم که با بازنشستگی و خروج کارکنان با سابقه در یک سازمان، حافظه فردی از بین می رود. برای رفع این مشکل، انتقال اطلاعات و داده ها از حافظه های فردی به سامان سازمانی مطرح میشود. جایی که این اطلاعات مفید خواهند بود. مکانی که داده ها بازیابی شده و در راستای اهداف و منافع سازمان به کار گرفته می شود.

دکتر یاریگر روش، ضمن اشاره به وجود تضادهای در سامان سازمانی، اضافه کرد: زمانی که دوره های آموزشی برای کارکنان خود برگزار می کنیم، خودمان از یادگیری و آموزش بی خبریم و یا هنگامی که از پروژه ها و طرح های تحقیقاتی استفاده می کنیم، کوچکترین بهره ای از تجربیات آن ها نمی بریم. و یا موقعی که کارشناس و مشاوران خبره ای برای رفع مشکلات و مسائل تعیین می کنیم، ولی کارکنان ما از وجود آن ها بی خبرند. بنابراین وجود نقشه های دانش (Knowledge Map) در سازمان ضروری است. یعنی طرحی که کارشناسان را در حوزه های تخصصی و عملی تعیین کرده و نحوه دسترسی به او را مشخص می کند. متأسفانه ما در مورد اشتراک دانش پرس و جو می کنیم. ولی از بروز اطلاعات و تجربیات خود، خودداری می کنیم.

وی افزود: متأسفانه این تفکر در برخی ها وجود دارد که مراقبت از دانش به معنای عدم دسترسی به اطلاعات و داده های آن فرد است، اتفاقی که در مملکت ما به وضوح افتاده است. این درست است که به مستند سازی پرداخته و تلاش در حفظ و انباشت داده های خود داریم. ولی قابل دسترس نیستند. زبانی ها، طرحی را آماده کرده اند

که نشان از تبادل اطلاعات ما بین کارکنان است. آن ها می گویند که پرسنل با تجربه با کارکنان تازه وارد همسویی دارند یعنی دست به دست همدیگر داده و به یکدیگر آموزش می دهند. در واقع فرد با تجربه موظف است که همه اطلاعات و دانش خود را در اختیار فرد تازه وارد قرار دهد. همان اتفاقی که در شرکت Steal زاین افتاده در سال ۱۹۹۳، وقتی که ۱۵۰ هزار نفر از کارکنان این شرکت مازاد

اطلاعات آن ها اتخاذ شود، دستورالعمل مدل را رعایت کرده ایم. از سویی دیگر گسترش فرهنگ مستند سازی و ایجاد انگیزش در نزد کارکنان و بها دادن به آن ها اهمیت فوق العاده ای در مدل مذکور دارد و در نهایت حوزه تفکری IT را در متن سازمان گسترش داده و گروهی عمل کردن و گروهی بودن را به پرسنل خود آموزش دهیم. در یک کلام اگر دانش کارکنان در یک سازمان

دکتر یاریگر روش:

باید دانش سازمانی ما مرتباً بازیابی شده تا نقاط ضعف و قوت آن برطرف شود. اگر پرسش های مختلفی را پیرامون کیفیت، اعتبار و چگونگی استفاده از سامانه ها در هر زمان پرسیده و به دنبال پاسخی قابل قبول باشیم، به موفقیت می رسیم. در غیر این صورت دام حلزون وارونه را شاهد خواهیم بود. در واقع هیچ امیدی برای مدیریت دانش در آن سازمان وجود نخواهد داشت.

به اشتراک گذاشته شود، مدیریت استراتژیک یک سازمان دانش بنیان را برقرار و از دانش سازمانی خود به بهترین نحو مراقبت کرده ایم.

نوآوری و یکپارچه سازی فرآیند مدیریت استراتژیک

سخنران دیگر سومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، دکتر محمدرضا عاطفی بود. وی به بررسی جایگاه نوآوری و یکپارچه سازی فرآیند در مدیریت استراتژیک پرداخت و خاطرنشان ساخت: بدون شک در بازار رقابتی امروز دنیا، تعیین استراتژی و ارتباط آن با عملیات، اهمیت فوق العاده ای دارد. این که چگونه می توان از مزیت نسبی پایدار در چنین بازاری برخوردار شد. موضوعی مهم است. اینکه در یک فضای بیقران گنج نشده و به بهترین نحوی تصمیم گرفت، مدیریتی قوی می خواهد. در این میان استراتژی های مختلفی وجود دارد که منجر به فرآیند تدوین مدیریت می شود. به همان اندازه که ابزارهای مختلفی برای تدوین استراتژی و برنامه ریزی های عملیاتی وجود دارد، به همان اندازه نیز متدلوژی های مختلفی جهت گزینش و انتخاب آن ها مطرح می شود. ولی این سیستم از یکپارچگی برخوردار نیست.

وی در مورد جایگاه استراتژی و عملیات نیز گفت: زمانی از اثربخشی عملیاتی نام می بریم که فعالیت های تجاری را در مقایسه با بازار رقابتی برقرار کنیم. در این میان بهبود عملیات در بازار رقابت اهمیت دارد. باید بدانیم که همه شرکتها نیز به تبادل واردات یکدیگر عمل کرده و در رفتارها و عملکرد خود تجدید نظر می کنند تا از دیگران عقب نیافتند. اگر از سیستم خدمات پس از فروش و تدارکات خوبی نیز بهره ببریم، استراتژی مناسبی را برای موفقیت داشته ایم.

دکتر عاطفی با ترسیم دو اقیانوس آبی و قرمز نیز گفت: در اقیانوس آبی، کوچکترین رقابتی وجود

نداشته و برای افراد حاشیه امنیت وجود دارد. در چنین فضای، شرکت ها و سازمان ها تولید کرده و تک محصول خود را به فروش می رسانند. شاید به اعتقاد برخی ها، این بهترین فضا برای تجارت و فروش باشد. در مقابل اقیانوس قرمز را نیز داریم، فضایی که شرکت ها و سازمان ها در رشد و تعریف رقابت با یکدیگر بوده وسی در پیشی گرفتن از هم دارند، طبیعتاً در چنین فضای، داشتن استراتژی مناسب و برنامه ریزی درست، رسیدن به موفقیت است. به عبارتی دیگر در این فضا برای هیچ شرکتی حاشیه امنیت وجود ندارد.

وی با بیان این مطلب که خلق نوآوری در اقیانوس قرمز به برتری خوبی کمک می کند، تصریح کرد: شرکت هایی که یکپارچه عمل کرده و از خلاقیت و نوآوری خود به بهترین نحوی استفاده می کنند، که در بازار رقابت به جلو حرکت می کنند، اگر از رقبای خود، الگوبرداری کرده و عملکرد آن ها را مدام تحت نظر قرار دهیم، می خواهیم که بهتر شویم. نمی خواهیم که از رقبای خود عقب مانده و نمی خواهیم که مشتریان خود را از دست دهیم.

بر همین اساس باید استراتژی هایی بر مبنای بازار رقابتی تدوین کنیم. باید هم چشمی و بویایی رقابتی داشت تا موفق شد.

کارشناس مدیریت استراتژیک ضمن اشاره به قوانین موجود در بازار رقابت، خاطرنشان ساخت: قانون اول می گوید که هر کی بزرگتر است، قوی تر است، یعنی سازمان های بزرگتر، قدرت های بیشتری دارند. قانون دوم حکایت از جنگندگی میان قدرت ها دارد. هر کسی که بهتر بجنگد، استراتژی کارآمدی داشته باشد و قوی تر است و قانون سوم، جنگندگی برای مشتریان است، حرکتی است برای سرویس دهی به مشتریان. قانون چهارم نیز به موضوع برونگرایی نگاه سازمان ها اشاره دارد. اگر سازمانی به فکر موفقیت در چنین بازاری است، باید قوانین را شناخته و بدانند که چگونه رقابت کند. چراکه هدف، کسب سهم بیشتری از بازار جهت شناخته شدن است.

دکتر عاطفی با تأکید بر بروز خلاقیت و نوآوری جهت موفقیت در اقیانوس قرمز، اظهار داشت: باید ارزش های جدیدی را خلق کرد تا هزینه های سازمان کاهش یابد. متدلوژی نوآوری ارزش نیز به ۴ موضوع شناسایی معیارهای کلیدی از نظر مشتریان، نقشه وضعیت فعلی استراتژی، الگوی تصمیم گیری چهار اقدامی و شش سیر خلق اقیانوس های آبی اشاره دارد. باید نقشه وضعیت فعلی استراتژی را ترسیم کرد تا بر اساس آن حرکت کنیم. اگر شرایط بازار را ندانسته و بدون برنامه به پیش رویم، شکست می خوریم.

وی در مورد ویژگی های مدل یکپارچه سازی فرآیند مدیریت استراتژیک نیز گفت: بررسی صنایع جایگزین، بررسی گروههای استراتژیک، بررسی زنجیره مشتریان، بررسی محصولات و خدمات مکمل، بررسی خصیصه های کارکردی یا احساسی و بررسی شرایط در طول زمان به طور کلی این الگو، ۳ اصل کلیدی دارد. نوآوری ارزش،

تطابق با قیمت، ارائه مطلوب های محصول و تولید این ۳ اصل کلیدی منجر به خلق مشتریان کلیدی می شود. مشتریانی که همچون حلقه هایی اطراف بازار یک سازمان موجود هستند. اگر استراتژی ضعیفی داشته باشید، این حلقه ها و یا این مشتریان را از دست خواهید داد.

دکتر عاطفی در پایان سخنانش به ترسیم نمودارهای ۲ اقیانوی آبی و قرمز پرداخت و نمونه هایی از تدوین و توسعه استراتژی ها را بیان کرد.

نقش نوآوری در تجاری سازی ملی

پروفسور آلیسون ریبل، آخرین سخنران بخش نخست سومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک بود. وی به بررسی فرآیند نوآوری در تولید، خدمات و تجارت پرداخت و ارتباط آن با فعالیت های سازمانی را مورد ارزیابی قرار داد. پروفسور ریبل ادامه داد: ۵۰ درصد از تفاوت های کشورها و ملت ها به نوآوری و خلاقیت بستگی دارد. جامعه ای که نوآور باشد، سرمایه اقتصادی و ملی بیشتری دارد. در این جامعه، توقع از زندگی افزایش یافته و شاخص های رقابت پذیری مطرح می شود. این شاخص ها بیانگر تغییرات در عملکرد بوده و ارتباط نزدیکی با ساختارهای اقتصادی دارد. از سویی دیگر عوامل دیگری نیز وجود دارد که پیشرفت یک جامعه را منجر می شود. عواملی نظیر قوانین کاری، دسترسی به سیستم آموزشی و همچنین سیستم مالیاتی یک کشور.

وی با ترسیم نمودار ۹ شاخص اقتصادی کشورها و مقایسه سطح اقتصادی میان ملت ها اظهار داشت: تا پیش از بحران مالی در دنیا، سطح زندگی و رفاه قابل قبولی در جامعه پیشرفته وجود داشت ولی پس از آن شاخص های اقتصادی دچار افت شدند. اگر این نمودار را مورد ارزیابی قرار دهیم، متوجه شرایط مطلوب بسیاری از کشورهای آسیایی نظیر ژاپن، چین و کره جنوبی می شویم، البته نامی از ایران در این پژوهش دیده نشده که جای پرسش وجود دارد. این کشورها به خاطر وجود همسایگان قدرتمند، رشد اقتصادی خوبی داشته و توسعه اقتصاد را در سال های اخیر شاهد بوده اند. همچنین به تبادل اطلاعات و کالا با یکدیگر پرداخته و در زیر ساخت خود تجدید نظر کرده اند. این همان رمز پیشرفت جوامع بشری است.

پروفسور آلیسون ریبل ضمن تأکید بر نوآوری، و ارتباطات دانش، تصریح کرد: سازمانی که به تحقیق و توسعه در نوآوری اهمیت داده و بر گسترش آن تأکید می کنند، به پیشرفت قابل توجهی دست می یابند. از طرفی دیگر برقراری ارتباط بین نوآوری ها و خلاقیت ها به افزایش ظرفیت آن منجر می شود. در این میان نقش مؤسسات در کارآمدی سیستم آموزشی و مدیریتی نیز قابل توجه است. این که از چه نوع مکاتب مدیریتی استفاده می کنیم و چگونه از افراد جوان تحصیل کرده در سازمان های خود بهره می جویم، اهمیت فوق العاده ای نیز دارد. وی ضمن اشاره به فرار مغزها از کشورهای توسعه یز گفت به افراد جوانی که معتقد به نوآوری و خلاقیت داشته،

در کارآفرینی یک جامعه مؤثر هستند. معمولاً افراد نوآور و خلاق به کشورهای توسعه یافته رفته و استعدادها خود را نشان می دهند. به طور کلی تربیت ناصحیح اساتید به معیوب شدن داده های خروجی منجر می شود. اگر خود را با سیستم نوآورانه تطبیق نکنید، پیشرفت نمی کنید. باید جاه طلب باشید تا ره یافت های مختلفی را تجربه کنید. در ابتدا باید مشوق ها، حمایت ها لازم را داشته

می شود. به طور مثال شرکت اینترنتی Ipad که خارج از سازمان اپل شکل گرفت، به تولید شبکه های منحصربه فرد اینترنتی پرداخت. این شرکت، ۷ مدل نوآوری را در شبکه تعریف و انقلابی را در عرصه ارتباطات اینترنتی به وجود آورد. پروفسور ریبل افزود: این نوآوری ها در سایت Ipad قابل دانلود بوده و به صورت Ebook ارائه می شود. در این میان اکثر شرکت

پروفسور ریبل:

۵۰ درصد از تفاوت های کشورها و ملت ها به نوآوری و خلاقیت بستگی دارد. جامعه ای که نوآور باشد، سرمایه اقتصادی و ملی بیشتری دارد. در این جامعه، توقع از زندگی افزایش یافته و شاخص های رقابت پذیری مطرح می شود. این شاخص ها بیانگر تغییرات در عملکرد بوده و ارتباط نزدیکی با ساختارهای اقتصادی دارد. از سویی دیگر عوامل دیگری نیز وجود دارد که پیشرفت یک جامعه را منجر می شود. عواملی نظیر قوانین کاری، دسترسی به سیستم آموزشی و همچنین سیستم مالیاتی یک کشور.

های تولیدی و خدماتی به زنجیره تولید نگاه می سنتی داشته و از نوآوری مدل تجاری تبعیت نمی کنند. امروزه میزان فروش این شرکت ها با سازمان های نوآور در آمریکا متفاوت بوده و به راحتی قابل تشخیص است. مثالی دیگر، شرکت نوآور Low Cost Airlines بود، که به کاهش هزینه های و ناوگان هواپیمایی خود روی آورده است. این شرکت هواپیمایی با اتخاذ چنین تصمیمی، سود خود را به میزان ۳۰ درصد افزایش داد و از فرودگاههای ارزان قیمت استفاده کرد. قطعاً افراد جوانی که به این هزینه ها حساس هستند، تمایل به انجام چنین فعالیت هایی دارند.

وی در مورد مدل های نوآورانه تجاری نیز اظهار داشت: این مدل ها در حمل و نقل و امور بانکی نیز درآمذزایی خوبی دارند. چراکه به نوآوری خدمات اهمیت داده و به سیستم مالی استاندارد عمل می کنند. این مدل ها به عنوان سامانه نظام خدماتی عمل کرده و بر کاهش هزینه های سوخت و خلق فن آوری های جدید مؤثر هستند. فن آوری هایی نظیر رزرو آن لاین بلیت، نظام یا سامانه ثبت بلیت و یا نسل سوم تلفن همراه، نمونه بارز این موضوع، شرکت کامپیوتری IBM بوده که توجه ویژه ای بر تحقیق و توسعه نرم افزار و سخت افزار دارد. در سال ۲۰۰۲ میلادی، ۳۰۰۰ هزار نفر از متخصصین و کارشناسان این شرکت آمریکایی بر کنار شده و تنها ۶۰۰ نفر از آن در کار باقی ماندند.

این یعنی افزایش نوآوری و کاهش هزینه های نیروی انسانی - بنابراین نوآوری همواره به سود همگان عمل نمی کند. استاد بین المللی مدیریت استراتژیک با بیان این مطلب که خدمات فنی و مهندسی، ابزارهای فعال و نوآور و در عین حال پیچیده نیز است، گفت: نوآوری به هم افزایی و هم آوایی کمک شایانی می کند. به طور مثال در کشور هندوستان، بخش خصوص با دولتی و ملی، مشارکت خوبی در تولید فن آوری های نوین دارد.

در واقع این بخش مرکز تماس صنعت و درآمد های مالی است، و یا مدیریت اتوموبیل در لندن و پاریس که به تعامل بین خودرو و افراد کمک کرده است. کارشناسان ترافیک انگلیس و فرانسه پس از بررسی مشکلات حمل و نقل این کلان شهرها، به این نتیجه رسیده اند که دوچرخه می تواند بار ترافیکی آن شهرها را کاهش دهد بنابراین هزاران ایستگاه دوچرخه در بخش های این دو شهر مستقر شد تا خدمات ویژه ای را به دوچرخه سواران ارائه دهد. این موضوع به کاهش آلودگی و حفظ محیط زیست نیز کمک شایانی کرد.

پروفسور ریبل در پایان سخنانش به تشریح کامل مدل تجاری سازی ملی بر اساس نوآوری ها پرداخت و ویژگی های آن را نیز برشمرد.

ادامه کنفرانس

در ادامه سومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، نوشتار آسیب شناسی تدوین استراتژی در سازمان های ایرانی توسط دکتر خلیلی شورینی ارائه و سندی چشم انداز بیست ساله را مورد بررسی قرار داد. همچنین مسأله نفت از سوی دکتر علی مبینی دهکردی بررسی شد از سوی دیگری دکتر حسن دانایی فرد، به بررسی بازسازی استراتژیک مدیریت دولتی ایران پرداخت. همچنین دکتر اکبر پورشیرازی، ترتیب بندی پروژه های استراتژیک سازمان ها را بررسی در روش برنامه ریزی استراتژیک سلسله مراتبی را ارائه داد.

همچنین نوشتارهای الگوی هماهنگی استراتژی های آمیخته بازاریابی (نوشته منصوره مؤید)، همراستایی استراتژی های فناوری اطلاعات با استراتژی های کلان سازمان با متدولوژی کارت امتیازی متوازن (دکتر اسدالله کردناج) مطالعه تطبیقی سیاست های فن آوری در کشورهای توسعه یافته و ارائه یک چهارچوب پیشنهادی برای توسعه دنیای مهد فن آوری کشور (دکتر احمد سرداری) استراتژی فن آوری با استفاده از رویکرد منبع محدود (مهندس زارع)، روش تحقیق در مدیریت استراتژیک (دکتر یعقوب رشودادی)، مدیریت پهنه ظرفیت های سازمانی (دکتر کوین کلی)، ارزیابی استراتژی های انتخاب بازار هدف بر مبنای استفاده از طرح شبکه ای استراتژی کمی (فاطمه حقیقت)، استفاده از PCA، SDEA در استراتژی تجدید ساختار، موردکاوی یکی از بانک های بزرگ ایران (آزاده ی بی باک)، مدلی برای برنامه ریزی استراتژیک زنجیره تأمین چند مرحله ای با استفاده از شش سیگمای ناب و فرایند الکترونیک (میثم نصراللهی) ارائه شد.

روز دوم نیز نوشتارهایی با محوریت برنامه ریزی استراتژیک، رهبری نوین مدیریت استراتژیک، مدل های کمی جهت اتخاذ تصمیمات به ارائه راهبردی، تفکر استراتژیک، تصمیم گیری استراتژیک، رهبری نوین و ارزیابی چشم انداز سازمان ها اختصاص داشت. نوشتارهایی که دوشنبه ۲۰ آبان ماه در دو سالن مرکزی و جنبی مرکز همایش های بین المللی رازی ارائه شد. در پایان نیز به سخنرانان و شرکت کنندگان، گواهینامه هایی نیز اهدا گردید.