



استراتژی کسب و کار در فضای رقابتی

منبع: ماهنامه تدبیر شماره ۱۶۱

اشاره

تغییر و تحول ساختاری همواره در نظام دولتی کشور به عنوان یک راه حل اساسی مورد توجه بوده و دولتها در دوره های مختلف کوشیده اند تا از این طریق نظام اداری را متحول ساخته و اصلاح نمایند. تغییرات تشکیلاتی متعدد و متنوع نشانگر این گرایش متولیان ساختار کلان دولت است. اما نکته ای که در این میان مغفول مانده است کارکرد ساختار دولت است. در حالی که همه نظرها متوجه ساختار می باشد، نحوه عملکرد و کارکردهای ساختار فراموش می شوند. مشکل سازمانهای اداری کشور قبل از آنکه ناشی از نقص ساختاری باشد، حاصل بی انگیزگی نیروی کار، فرهنگ سازمانی کارگرنیز، و شیوه های ناکارآمد انجام امور... می باشد. مدیران سازمان و مدیریت در دولت به جای آنکه پی جوی علل بی انگیزگی کارکنان، اصلاح روشهای کار و ترویج فرهنگ تقدس کار باشند که اقداماتی دشوار و دیربازده می باشد، بلافاصله از ساده ترین و در دسترس ترین راه حلها که همانا تغییرات تشکیلاتی است استفاده کرده و با این اقدام نوید اصلاح نظام اداری را به همگان می دهند. تغییرات تشکیلاتی از قبیل ادغام، حذف و تقسیم سازمانها و جابجایی پستهای سازمانی اگر باتوجه به عملکردها و فرهنگ حاکم بر آنها صورت نگیرد، فاقد ارزش بوده و صرفاً نشانگر تغییراتی صوری و بی حاصل در اصلاح نظام دولتی است. فرضاً ادغام دو وزارتخانه، بدون آنکه در وظایف آنها تجدیدنظری صورت گیرد، یا برخی از وظایف آنان حذف شود، یا در روشهای کار و نگرش کارکنان تحولی بوجود آید؛ جز آنکه سازمانی بزرگتر، دارای لختی و کندی بیشتر و غیرقابل کنترل بوجود آورد، نتیجه دیگری نخواهد داشت. هرگاه تاکید بر تغییرات ساختار تشکیلاتی قرار گیرد و از عملکردها و فرهنگ سازمانی که روح تشکیلات را می سازد، غفلت شود نتایجی که موردنظر است حاصل نخواهد شد. نکته مهم دیگری که در اصلاح نظام اداری و تغییرات ساختاری باید در نظر داشت تعریف علمی ساختار سازمانی از طریق شناسایی اجزا متشکله آن است. ساختار سازمانی در نمودار تشکیلاتی سازمان خلاصه نمی شود. بلکه شامل میزان پیچیدگی، میزان رسمیت و میزان تمرکز یا عدم تمرکز سازمانی است. پیچیدگی نشان دهنده میزان تنوع و تعدد وظایف سازمان بوده و هر قدر ماموریتها متنوع تر و پیچیده تر باشند و تقسیم کار در سازمان بیشتر باشد، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. میزان رسمیت در ساختار گویای آن است که تا چه حد مقررات و قوانین و دستورالعملها در سازمان جاری هستند و تا چه میزان کارها براساس استانداردها و ضوابط از پیش تعیین شده صورت می گیرند. هر قدر سازمان دارای قوانین و مقررات بیشتری برای انجام امور باشد، میزان رسمیت آن بالاتر خواهد بود. تمرکز و عدم تمرکز نیز نشان دهنده میزان تفویض اختیار به سطوح پایین سازمان در تصمیم گیری هاست. هرگاه واحدهای سازمانی از اختیارات بالایی در تصمیم گیری برخوردار باشند. سازمان غیرمتمرکز بوده





و در حالي که تمام تصميمات در راس هرم سازماني انجام شود، درجه تمرکز ساختاري بالاست. با توجه به مطالب گفته شده مي توان نتيجه گرفت که اصلاح ساختاري صرفاً تغيير پستههاي سازماني و شکل تشکيلاتي نيست، بلکه تغيير و اصلاح در سه جزء متشکله ساختار، يعني پيچيدگي، رسميت و تمرکز است که تحول ساختاري را بوجود مي آورد. اگر مسئولان ساختار سازماني کلان کشور مايلند اصلاح ساختاري صورت گيرد، بايد از حيطه وظايف سازمانهاي دولتي بکاهند و وظايف آنها را به ديگر بخشها و بويژه به سازمانهاي غيردولتي بسپارند. بايد قوانين و مقررات دست و پاگير را تعديل کرده و انعطاف پذيري ضوابط را هدف اصلاح ساختار قرار دهند و سرانجام با تفويض اختيارات بيشتر به واحدهاي تابعه ميزان تمرکز سازماني را کاهش دهند و همه اينها مستلزم «اعتماد» نظام دولتي به مردم و ساير بخش هاي جامعه مي باشد. تا زماني که جو بي اعتمادي بر روابط مردم و سازمانهاي دولتي سایه افکنده باشد و بدبيني سازمانها به مردم همچنان ادامه داشته باشد، نمي توان اميد هيچ اصلاح ساختاري موثري داشت و تغييرات تشکيلاتي، تلاش بيهوده اي است که بنيادهاي نظام اداري را اصلاح نکرده و موجب هيچگونه بهبودي نخواهد شد.

بدين ترتيب اصلاحات ساختاري مستلزم وجود آوردن فضاي اعتماد در جامعه مي باشد و قبل از آنکه اصلاحات جنبه ساختاري داشته باشند، وجه فرهنگي آنها قابل توجه است. تحولات ساختاري موخر بر تحول فرهنگي است، ايجاد فضاي اعتماد در جامعه از کنترلهاي سازماني و مآلاً وظايف دولت خواهد کاست و ايجاد دولتي کوچک و کارآمد را ممکن خواهد ساخت. کاهش وظايف دولت، واگذاري و حذف برخي وظايف، کاهش مقررات و قوانين، و تفويض اختيار به واحدهاي سازماني که تماماً نشانگر اصلاح ساختاري است زماني تحقق مي يابد که «اعتماد» روابط دولت و مردم را شکل داده باشد. البته سازمانها بايد توانمايي براي جاري شدن اعتماد در جامعه بپردازند و وقوع برخي رخدادها نبايد آنها را از ترويج فرهنگ اعتماد متقابل و تفاهم و همدلي با مردم باز دارد. اميد آنکه با تحول فرهنگي در جامعه اي که واجد بنيادهاي فرهنگي قوي و مستحکم است، اصلاحات ساختاري به سهولت انجام شده و کشور از بسياري مشکلات ساختاري و تشکيلاتي رهايي يابد.

دکتر غفاريان: به نام خدا، با اجازه دوستان با بيان مقدمه اي کوتاه وارد بحث ميزگرد مي شويم؛ تعامل تجاري کشور با جهان تدريجاً افزايش مي يابد و اين امر فضاي کسب و کار را به سمت رقابتي شدن به پيش مي برد. برنامه دولت براي عضويت در WTO، افزايش سالانه ۳۰ درصد حجم واردات و نيز حضور ملموس تر شرکتهاي خارجي در بازارهاي ايران، اين روند را به خوبي نشان مي دهد. علاوه بر اين، برخي از سازمانها و مديران کم کم درصدد برآمده اند تا در بازارهاي جهاني نقش موثرتري را ايفا و به نوعي فضاي رقابتي را تجربه کنند. اگرچه اين روند تدريجي و آهسته است، ولي به صورت مشخصي نشان مي دهد که فضاي رقابتي شرکتهاي ايراني روز به روز جدي تر و فشرده تر مي شود. در عرصههاي فولاد، خودرو، پوشاک، وسايل صوتي - تصويري و صنايع غذايي اين پديده به راحتی ملموس است و نشان مي دهد که فضاي رقابتي به مراتب پيچيده تر از فضاي کسب و کار گذشته است و به مديراني با هوشياري و توانمندی بيشتر نياز دارد.





اهمیت استراتژی

واقعیت این است که در فضای رقابتی بقا و رشد شرکتها مستلزم داشتن مزیت رقابتی است و رویکردی که می تواند برای سازمانها مزیت رقابتی خلق کند استراتژی است. به نظر می رسد که در چنین گذاری از فضای کم رقابت به فضای پرقابت، از فضاهای کم چالش، به فضای پرچالش، انجام بحثی راجع به استراتژی در محیط کشور مفید خواهد بود و به همین لحاظ موضوع این میزگرد تدبیر به استراتژی اختصاص پیدا کرده است. امیدوارم با مشارکت این جمع، پاسخهای راهگشایی برای دغدغه های پیش روی مدیران در این مقطع زمانی حاصل شود. ترکیب حاضر، با حضور مدیران عامل اجرایی و همچنین افراد آکادمیک و مشاورین ترکیب موثری است که می تواند پوشش کاملی بر ابعاد مختلف مباحث ایجاد کند.

من مقدمه را در همین جا پایان می برم و از دوستان خواهش می کنم که با سوال آغازین جلسه یعنی «چگونگی وضعیت استراتژی در میان سازمانها و شرکتهای ایرانی» میزگرد را شروع کنند، به علاوه به این موضوعات هم اشاره داشته باشند که آیا حرکتهای استراتژیک در سازمانهای ایرانی شروع شده است و آیا اصولاً موازین استراتژی در رفتار و شیوه تفکر مدیران ما امروز شکل گرفته است یا نه؟

دکتر کیانی: این که اصولاً استراتژی در میان سازمانهای ایرانی چقدر مطرح شده در حال حاضر می شود گفت که توجه مدیران به این امر به مراتب بیش از گذشته است. مقایسه میزان توجه مدیران در حوزه های مختلف از جمله موضوعات آموزشی، مطالعه کتاب و مجله نشان می دهد که توجه در حوزه استراتژی بالاست. انتشار کتب و مجلات در این زمینه سهم بسیار زیادی در توسعه این توجه داشته است. ولی اینکه سازمانها در این زمینه چقدر استراتژیک می اندیشند و مدیران تاچه اندازه توانسته اند استراتژی ها را در سازمانهایشان پیاده کنند خیلی عقب هستیم.

رویکرد کلاسیک

این عقب ماندگی به علل مختلفی برمی گردد. یکی از مهمترین آنها دیدگاه سازمانها به امر برنامه ریزی و مشخصاً موضوع استراتژی است. این دیدگاه متأسفانه توسط بعضی از آموزشهای رایج و همچنین کتابهای منتشره ترویج می شود. براساس این دیدگاه (کلاسیک) تصویری که سازمانها از

استراتژی و برنامه ریزی استراتژیک دارند تفاوت چندانی با آنچه در گذشته و یا اکنون انجام می دهند ندارد. البته من معتقدم سازمانهایی هستند که در حوزه استراتژی هوشیارانه برخورد کرده اند و موفق هم هستند. نمونه اش شرکت کشتیرانی است، ولی تعداد این سازمانها در کشور بسیار محدود است. رویکرد کلاسیک به استراتژی، توانمندی لازم را نداشته است تا سازمانها را متحول کند و به همین جهت می توان گفت که چنین رویکردی یکی از موانع سازمانها در جهت تحولات استراتژیک بوده است.





مهندس افخمی: در دوران کودکی یک روز به رودخانه ای نگاه می کردم، دیدم که ماهی مرده‌ای را آب می برد و در کنارش ماهی های زنده ای را دیدم که جست و خیز می کنند. به نظر آمد که بین ماهی زنده و مرده خیلی تفاوت است. ماهی که جهش مخالف جریان آب است یا آنکه کاری می خواهد برای آیندگان انجام دهد (مثل تخمگذاری). تصور من این است که داستان استراتژی مثل ماهی مرده و ماهی زنده است. ماهی زنده می داند می خواهد چه کار کند ولی ماهی مرده را آب هر جا بخواهد می برد. در کسب و کار هم فضا مثل ماهی مرده و زنده و رودخانه است. اگر ما بدانیم می خواهیم چه کنیم طبیعی است که برای آن هدف حرکتی را ایجاد و جهتی را انتخاب می کنیم. شاید به تعبیری می شود گفت با استراتژی یک حرکت هدفمند شکل می گیرد و انسان مسیری را انتخاب می کند. وقتی وارد فضای رقابتی کسب و کار جهان امروز می شوید می بینید الزاما "همه چیز باب میل شما نیست. رقبا بسیار بسیار هوشمند و توانمند هستند. رقبایی هستند که دائم برای خلق بازار کار می کنند. نه اینکه فقط پیش بینی کنند که چه اتفاقی می افتد. در شکل گیری بازارها و بازاریابی یک حرکت جانانه از خود نشان می دهند. من تصور می کنم که در آن فضا کار کردن کار آسانی نیست.

اگر ندانیم در آن فضای با پارامترهای متغیر و شرایط رقابتی بسیار پرچالش چگونه می خواهیم حرکت کنیم مثل ماهی مرده می شویم و آب ما را به هر سویی می برد و هیچ حیاتی هم نداریم. بنابراین به نظر می آید ما نیاز داریم که دیدمان را نسبت به مباحث مدیریتی تصحیح کنیم.

آغاز راه

خوشبختانه طی دهه اخیر آرام آرام در مدیران ما گرایش به مفاهیم جدید مدیریت، توجه به مسائل استراتژیک، داشتن نگاه استراتژیک و انتخاب یک استراتژی مناسب شکل گرفته است ولی هنوز در آغاز راه قرار داریم و خیلی باید کار کنیم. سرعت فضای بین المللی با سرعت ما خیلی قابل مقایسه نیست، اگر بخواهیم این فاصله را طی کنیم حتی با دویدن هم نمی شود، بلکه باید پرواز کرد. یعنی باید سرعتمان را زیاد کنیم، البته سرعت زیاد خطا هم دارد. تجربیات بنگاههای اقتصادی کشور دستیافتنی است.

بحث استراتژی تغییر نگاه در رفتارها و تصمیمات مدیریتی، است. در تجزیه و تحلیل های مدیریتی این نگاه باید عوض شود. در یکی از کتابها می خواندم که خیلی سبب از درخت می افتد، ولی دید نیوتنی وجود ندارد که جاذبه را کشف کند. واقعا "همین طور است ما باید نگاهمان را عوض کنیم. چقدر شتاب تغییرات زیاد شده است و ما چه کار می کنیم. با تغییر و تصحیح نگاه و با تلاش مستمر و پشتکار حتما" می توانیم به استاندارد لازم و سطوح موردنظر دست پیدا کنیم.

علی علیه السلام می فرمایند یک کار کوچک که مداوم باشد خیلی بهتر از کار بزرگی است که تداوم نداشته باشد. در فرهنگ ما پندهای مدیریتی زیادی وجود دارد که می توانیم به کار بگیریم تا استراتژی موردنیاز خود را درست انتخاب کنیم و به هدف موردنظر برسیم.





دکتر غفاریان: آقای برادران نیا مدت دو سال از عمر آکادمیک خود را صرف این مطالعه کرده اند که استراتژی در میان شرکتهای کشور چه جایگاهی دارد. از ایشان درخواست می شود تا نتایج مطالعات خود را ارائه کنند. مهندس برادران نیا: باتوجه به اهمیت موضوع "رشد" برای شرکتهای ایرانی، در دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی یک طرح تحقیقاتی تعریف شد. اجرای این طرح با هدایت و سرپرستی جناب آقای دکتر مشایخی نزدیک به دو سال به طول انجامید و طی آن حوزه های کلیدی رشد شرکتهای تولیدی ایرانی منتخب مورد بررسی قرار گرفت. یکی از این حوزه های کلیدی، استراتژی بنگاه بود. در اینجا خلاصه ای از نتایج مربوط به این حوزه را عرض می کنم.

مفهوم استراتژی

در این تحقیق منظور از «استراتژی» انتخاب شرکت از مشتریان، بازار، کانال توزیع محصولات و همچنین انتخاب مزیت رقابتی مناسب برای محیط رقابتی بود. اساس تفکر در خصوص این موارد، ماموریت سازمان است که ما این موضوع را به عنوان یکی از محورهای اصلی استراتژی بنگاه مورد مطالعه قرار دادیم. تعریف ما از ماموریت نه با مفهوم کلاسیک آن بلکه با این مفهوم که آیا در یک سازمان مدیران ارشد تفکری که سازمان را هدایت کند و به نحوی الهام دهنده برنامه های کوتاه مدت و بلندمدت آن باشد را دارند یا خیر و در صورت وجود، محوریت آن چیست؟ نتایج تحقیقات ما نشان داد شرکتهای تولیدی که در ماموریت خود بر مشتری گرایی و رضایت مشتری و نیز ارائه بهترین کیفیت، تاکید خاصی داشتند سودآوری و رشد پایداری را نسبت به بقیه گزارش کرده اند.

موضوع دوم و مهمی که در حوزه استراتژی مورد بررسی قرار دادیم، چگونگی تعیین استراتژی در بنگاهها بود. به این معنا که اولاً "سازمانها از چه فرایند و روشی برای تدوین استراتژی هایشان استفاده می کنند؟ ثانياً طی این فرایند به عنوان عوامل موثر در تعیین و توسعه استراتژیها چه مواردی بررسی شده اند؟ ثالثاً ماهیت محصول نهایی فرایند که تحت عنوان استراتژی از آن نام می برند چیست؟ و در پایان اینکه چه کسانی تصمیم گیر اصلی در سازمان برای تعیین استراتژی هستند؟

استراتژی شرکتهای موفق

درخصوص روش تعیین و توسعه استراتژیها مشاهده شد که درصد پایینی از شرکتهای (حدود ۲۵ درصد) از روش برنامه ریزی رسمی استفاده می کنند و روش غالب خصوصاً در شرکتهای موفق، برگزاری جلسات مشترک مدیرعامل و مدیران ارشد و از همه مهمتر دخیل بودن مشهود مدیران عامل در تدوین استراتژی هاست. اکثر این شرکتهای محیط رقابت را جهت تعریف استراتژیها بررسی و تحلیل می کنند، درحالی که درصد کمی از آنها ارزیابی موثری از سازمان خود دارند.





به هر حال به نظر می‌رسد فقدان روش رسمی برنامه ریزی استراتژیک بر نوعی فقدان دانش نسبت به محیط کسب و کار و حتی خود سازمان صحنه می‌گذارد. در نتیجه جمع بندی ما این بود که توسعه استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک به صورت رسمی و مدون می‌تواند به نوعی فقدان دانش لازم برای تعیین استراتژیهای سازمان را جبران کند و استفاده از شهود و در تعیین استراتژی های سازمان بدون در اختیار داشتن دانش لازم (اطلاعات مربوط به بازار، محیط کسب و کار، سازمان) می‌تواند اثربخش باشد.

در خصوص ماهیت استراتژی ها، مطالعات ما نشان داد که استراتژی اکثر شرکتهای موفق به صورت ذهنی و توافق شده در سطح مدیران عامل و مدیران ارشد سازمان است و درصد پائینی از آنها سندی مکتوب و رسمی تحت عنوان استراتژی های سازمان دارند.

و نتیجه آخر اینکه، بررسی ما نشان داد تقریباً در تمامی شرکتهای موفق مدیرعامل به تنهایی و یا به کمک مدیران ارشد خود استراتژی های سازمان را تعریف می‌کنند.

دکتر غفاریان: راجع به شرکتهای ناموفق چه نتایجی به دست آمده است؟ آیا در این تحقیق بین فقدان رویکرد استراتژیک در شرکتهای و عدم موفقیت آنها هم همبستگی وجود دارد؟

مهندس برادران نیا: واقعیت این است که انعطاف پذیری و واکنش صحیح سازمان به تغییرات محیطی، نقش کلیدی در بقا و رشد آن دارد و استراتژی سازمان حوزه ای است که به مسئله تعامل سازمان با تغییرات محیطی می‌پردازد. بنابراین باتوجه به این که تقریباً هدف تمام مدیران سازمانها رشد و یا حداقل بقای آن است به نظر می‌رسد داشتن استراتژی برای تمامی سازمانها ضرورتی غیرقابل انکار است. به عنوان مثال امروز مسائلی نظیر جهانی شدن، حذف نظارتها، حذف سوبسیدها، کوتاه شدن چرخه عمر محصولات، ظهور اینترنت و رسوخ فناوری اطلاعات و یا حتی سایر فناوری های دیگر در جنبه های مختلف زندگی مطرح شده‌اند که لازمه حیات سازمانها در گرو داشتن رویکرد و یا تفکری استراتژیک در برخورد با این تغییرات است.

نکته قابل تأمل اینکه این ضرورت حاصل مجموعه عواملی در بیرون سازمان است و بنابراین نوع مالکیت سازمان اعم از دولتی، خصوصی و یا حکومتی نمی‌تواند نافی ضرورت داشتن استراتژی برای سازمان یا بنگاه باشد. اگر دقت کنیم می‌بینیم که بنگاههای دولتی اگرچه در بعضی از حوزه های تغییر دچار چالش کمتری نسبت به بنگاههای خصوصی هستند و از سوبسیدها، بازارهای انحصاری، و یا امکانات رسانه ای بهره می‌برند، اما در بسیاری از مسائل محیطی مانند ظهور فناوری های جدید همچون بنگاههای خصوصی تاثیر می‌پذیرند و در صورتی که بخواهند عملکرد قابل قبولی داشته باشند لازم است استراتژی مناسبی را اتخاذ کنند. نحوه برخورد با این ضرورت در بنگاههای خصوصی و سازمانهای دولتی و حکومتی طبیعتاً متفاوت است. می‌بینیم که تحرک بنگاههای خصوصی نسبت به دولتی و حکومتی در این زمینه بیشتر است. شاید یکی از دلایل آن هم وجود حاشیه امن برای بنگاههای دولتی و سازمانهای حکومتی باشد، در حالی که بنگاههای خصوصی از چنین حاشیه امنی برخوردار نیستند.





دکتر منطقی: در پاسخ به این پرسش که آیا ویژگیهای استراتژی در شرکتهای ایرانی چگونه است؟ و آیا نشانه هایی وجود دارد که ما استراتژی موفق داشته باشیم؟ باید عرض کنم که از یک دهه پیش توجه به علم مدیریت در میان مدیران ایرانی به صورت چشمگیری افزایش یافت و تدوین استراتژی یکی از مهمترین این مباحث بوده است. با اتکا به تجارب خود می توانم عنوان کنم که اغلب سازمانهای ایرانی که تدوین استراتژی می کنند به گونه ای ادبیات آموخته شده خود را در سازمان خود پیاده سازی می کنند و آنچه به عنوان استراتژی به دست می آید اگرچه تا حدی اثر روی روند عملکرد سازمان دارد، ولیکن نمی توان آن را استراتژی نامید. چند دلیل برای این امر وجود دارد. نخست اینکه استراتژی صرفاً "در محیط رقابتی معنا پیدا می کند. فعالیت اغلب سازمانهای ما در یک محیط حمایت شده است، لذا لزوم داشتن استراتژی چندان توسط مدیران ارشد درک نمی شود. بنابراین اولین گام برای رسیدن به یک استراتژی واقعی نگاه روبه بیرون، یعنی بازارهای جهانی است. هنگامی که وارد عرصه رقابتی شویم، لزوم استراتژی برای هر کسی ملموس می شود.

مطلب دوم، ساماندهی محیط کسب و کار در کشور است. در حال حاضر این محیط از جنبه های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی بسیار متغیر است و همین باعث می شود که استراتژی ها اگر هم درست تدوین شده باشند، کم اثر شوند. مطلب سوم، این است که استراتژی بنگاه در بخشهای مختلف مالی، اقتصادی، بازار، منابع انسانی، تولید، تکنولوژی و... باید تدوین شود. اغلب استراتژی ها تک بعدی و تولید محور بوده و بنگاه را در محیط رقابتی دچار مشکل می کنند. البته تدوین این استراتژی ها و یکپارچه سازی آنها با یکدیگر بسیار مشکل و مستلزم مشارکت گروههای تخصصی حرفه ای بالا تر از سطح متخصصان شرکت است.

نکته آخر اینکه باتوجه به خصوصیت فرهنگی ما که عمدتاً "تفکر مدیریت فعالیتها را شکل می دهد، یک استراتژی با فرض پذیرش مدیریت ارشد بنگاه که شرط لازم برای تحقق موفقیت آمیز استراتژی است باید توسط تک تک مدیران فرایندهای اصلی شرکت نیز پذیرفته شده باشد. این امر کار بسیار مشکلی است. این موضوع رامی توان این گونه بیان کرد که فضای نیاز به استراتژی در کشور ایجاد شده است، منتها بستر و فرهنگ مدیریتی که بتوان آن را به صورت عملیاتی به کار بست، بسیار نامناسب است.

دکتر محمودزاده: فضای کشور، همان فضایی است که سازمان مدیریت و برنامه ریزی معمولاً "برای بودجه ریزی با سازمانها برخورد می کند و منابعی را تخصیص می دهد. تصور می شود که این فضا در کشور ماندگار شده است. اما واقعیت این است که این فضا با توسعه رویکردهای مدیریت استراتژیک، حال و هوای دیگری را پیدا کرده و تغییراتی در آن اتفاق افتاده است. بعد از آن تغییرات، فضای فرهنگی ایجاد شد تا آفتهای نداشتن استراتژی مطرح شود و نهایتاً "این ادبیات در درون سازمانها شکل بگیرد. در این دوره انتقال و یا ورود به فاز جدید مدیریت در کشور، احساس من این است که ما با ادبیات مناسب تری مواجه شدیم، اعم از برنامه های درازمدت و یا هر نوع تحول دیگری که در این بستر تداعی شد. به هر صورت من احساس می کنم که وارد یک سری شابلون ها و فرایندهایی شده ایم که اینها را به عنوان الگو و مدل های عملیاتی برای سازمانها نسخه کردیم و باید به کار گرفته شود. به لحاظ





کاری که در دانشگاه مالک اشتر و دانشگاه دفاع ملی انجام می دهیم، احساس می کنم می توانم آن ادبیات را با این زمینه نزدیک کنم.

براین اساس ما سعی کردیم مشاورین، منابع، نسخه ها و کتابهایی را به سازمانها بدهیم و بگوییم اگر این طور عمل کردید موفق می شوید و سازمانها هم چون تشنه تحول و تغییر بودند و احساس می کردند نیاز به نسخه جدیدی از مدیریت دارند، کم و بیش آنها را در سازمانهایشان عملی کردند. این امر اگرچه سازمانها را مقداری ارتقا داد، اما به هدف خود نرسیدند. با این حال فرایند تدریجی را واقعا" به کار گرفتیم. ما خلق استراتژی نکردیم، بلکه در فاز صفر قرار گرفتیم.

به روایتی، ما در محیط متغیری که در آن محدودیتهای دانش، زمان و منابع بر ما حاکم شده است، ممکن است نتوانیم این متغیرها را با این الگوها و تکنیک ها تطبیق دهیم و یک شابلون خاص را برای این فضای عملیاتی به کار ببریم. اینجا نیازمند این است که یک کروی کلی از متدولوژی و الگوبرداری را با فضای متغیر محیطی درهم بیامیزیم و استراتژی را که می خواهیم، استخراج کنیم. البته این اتفاق در خیلی از سازمانها از جمله در صایران و کشتیرانی افتاده است.

طرح ریزی و اجرای استراتژی باید همراه با هم اتفاق بیفتند. از این رو ما در صایران مدل طرح ریزی استراتژیک، یک گام فاصله تا اجرا را تجربه کردیم. امروز گفته می شود یک طرح کلی تهیه کنید و سپس با ورود به عرصه، آن را به مرحله اجرا درآوردید و سپس وارد جزئیات شوید. در عرصه هم که وارد شدید با تعصب و به صورت مجرد با طرح ریزی برخورد نکنید و امکان انعطاف و تطبیق با شرایط جدید را مدنظر داشته باشید. طرح ریزی استراتژی یک روی سکه است و اجرای آن روی دیگر سکه. در عصر حاضر بسیاری از سازمانها اقدام به تدوین استراتژی کرده اند. اما طبق آمارهای ارائه شده تنها ۱۰ درصد در اجرا موفق بوده اند.

دکتر مشایخی: درمورد این سوال که وضعیت استراتژی در میان سازمانها و شرکتهای ایران چگونه است و آیا شواهدی برای موفقیت در این زمینه سراغ داریم باید عرض کنم که من هم با دوستان موافقم که قطعاً آگاهی شرکتها و مدیران نسبت به مفاهیم استراتژی افزایش پیدا کرده است. دوره های مدیریت استراتژیک برقرار شده از ده، دوازده سال پیش، خیلی از شرکتها با استخدام گروههای مشاور و یا تشکیل گروههای داخلی اقدام به تدوین استراتژی کردند. ولی آگاهی از استراتژی با اینکه شرکتها واقعا" صاحب یک استراتژی باشند، دو چیز متفاوت است. من فکر می کنم در دومی زیاد توفیق نیافتیم. البته شرکتهایی هستند که مدیرهایشان استراتژیست هستند و یک مسیر حساب شده را دنبال می کنند، ولی این مساله عمومیت پیدا نکرده است.

عناصر سه گانه





صرف نظر از اینکه یک استراتژی را چه کسی به سازمان می دهد، در سازمان صاحب استراتژی باید سه عنصر برای مدیران روشن باشد. یکی اینکه باید باتوجه به مسائل محیط، تصور و تجسمی روشن از آینده سازمانش را دارا باشد. این تصور بایستی نه تنها در ذهن بالاترین مدیر بلکه باید در ذهن سایر مدیران ارشد هم وجود داشته باشد، و به نوعی با هم به اشتراک و تفاهم رسیده باشند.

این تصویر روشن، مورد قبول و بارز لزوماً با پیگیری فرایند برنامه ریزی استراتژیک و به کارگیری آن شابلون به وجود نمی آید. چون ممکن است مدیران یک ذهنیتی داشته باشند و شابلون و فرایند یک چیز دیگر تولید کند، ولی هیچ تاثیر عمیق روی ذهنیت مدیران نگذاشته و تا وقتی تلاش و روند برنامه ریزی استراتژیک روی ذهنیت مدیران اثر نگذارد، آثار عملی در سازمان ظاهر نمی شود. پس یک عنصر VISION است که باید عمیقاً موردبأور مدیران و در عین حال معقول باشد، یعنی متأثر از تواناییهای سازمان و تحولات محیط باشد. عنصر دوم که باید در یک سازمان دارای استراتژی وجود داشته و در جان مدیران سازمان نشسته باشد، این است که سازمان چه قابلیت‌های ویژه رقابتی می خواهد داشته باشد تا از کسانی که با او رقابت می کنند متمایز کند. عنصر سوم این است که سازمان چه طور حرکت کند که آن قابلیت‌های ویژه را در خود به وجود آورد و تصویر و تجسم خود را در آینده محقق سازد. یعنی چه اقداماتی انجام دهد که آن مزیت‌های رقابتی به وجود آیند و VISION محقق گردد. این موارد باید در ذهن مدیران جا گرفته باشد، به آن اعتقاد یابند، و براساس عملیات ساده، سازمانها را طراحی و پیاده نمایند. سازمانها در این سطح هنوز موفقیت زیادی کسب نکرده اند. همان طور که آقای برادران نیا هم گفتند در سازمانهایی که فرایند طی نشده ولی برای مدیران این ذهنیت ایجاد شده که کجا و برای چه می خواهند بروند و چه طور می خواهند بدون موفق بودند. ولی برای آنها که فرایند برنامه ریزی طی شده ولی ذهنیت لازم به وجود نیامده اتفاق خاصی نیفتاده است. اگر بخواهیم این مساله را به ادبیات سازمانهای یادگیرنده متصل کنیم، سازمانهای موفق به VISION یا چشم انداز مشترکی احتیاج دارند که مدیران ارشدشان عمیقاً باور داشته باشند و حاصل تلاش فکری خودشان باشد. دوم اینکه به یک مدل ذهنی مشترکی احتیاج دارند که چه طوری می خواهند چشم انداز موردنظرشان را تحقق ببخشند و موفق شوند. این دو، روندهایی دارند که صرف انجام یک مطالعه و مشاوره به وجود نمی آید. برای همین است که برخی از نظریه پردازان استراتژی معتقدند که استراتژی های موفق در درون سازمان ظاهر می شود، یعنی توسط ذهنیت مدیران خلق می شود. علت اینکه نظریه پردازان فکر می کنند که استراتژی موفق مخلوق ذهن مدیران است این است که آن خاصیت را پیدا می کند که ذهن را اشغال کند و به خود جذب کند.

برنامه عملیاتی

نکته دیگری که سازمانهای با آن مواجه هستند و به اولی هم مربوط می شود این است که وقتی استراتژی به وجود آمد، باید تبدیل به برنامه عملیاتی شود برنامه ای که معلوم کند چه اقدامات عملی در سازمان باید انجام شود تا استراتژی پیاده و عملیاتی گردد. بسیاری از سندهای استراتژی حتی اگر در ذهن مدیران هم تاثیر داشته باشد اگر





به برنامه عملیاتی تبدیل نشود، معلوم نیست که واقعاً پیاده شود. در دوره تبدیل استراتژی به برنامه عملیاتی هم سازمانهای ما ضعیف هستند. من سازمانهایی را می‌شناسم که ممکن است دو سال مدیران آنها درگیر فرموله کردن سندی به نام استراتژی بوده اند، ولی تبدیل به یک برنامه عملیاتی مشخص نشده است. بنابراین یک طرح جامع عملیاتی پیاده نشده است که سازمان بتواند جلو برود. البته داشتن استراتژی و برنامه عملیاتی یک بعد ماجراست و بعد دیگر این است که استراتژی و برنامه های عملیاتی آن تاچه حد پخته و کیفی است. در واقع فرایند برنامه ریزی استراتژیک باید کمک کند که این محتوا کمتر دچار خطا شود. یعنی اگر محتوای استراتژیک ذهنی شکل بگیرد ولی با یک فرایند سیستماتیک پشتیبانی نشود، احتمال اینکه از لحاظ محتوایی اشکال داشته باشد زیاد است. بنابراین، این دو نحوه شکل گیری استراتژی می‌توانند مکمل هم باشند تا سازمان را موفق کنند: یکی بحثهای فرایند مدیریت استراتژیک و دومی شکل گیری استراتژی در اثر تکالیف مدیران.

دکتر غفاریان: یکی از چالشهای اصلی این است که در نگرش مدیران ارشد سازمان یک چشم‌انداز مشترک و یک ذهنیت مشترک ایجاد کنیم. مادامی که این امر محقق نشود آنها نمی‌توانند در عمل همسو و هم راستا حرکت کنند. در این جا با استفاده از فرصت سوال بعدی مطرح می‌شود که آیا بنگاهها و سازمانهای دولتی هم باید به نوعی این چشم‌انداز مشترک را داشته باشند؟ آیا این ضرورت حس می‌شود و روبه افزایش است؟ آیا این ضرورت صرفاً محدود به بنگاههای اقتصادی است یا سازمانهای دولتی را هم دربرمی‌گیرد؟

دکترمشایخی: ضرورت تدوین استراتژی روبه افزایش است. اگر به زمینه تاریخ پیدایش برنامه‌ریزی استراتژیک نگاه کنیم مشاهده می‌کنیم که وقتی برنامه ریزی استراتژیک در کسب و کار و دنیای مدیریت به وجود آمد، محیط دچار تحول و بی ثباتی شد. یعنی در اواسط دهه ۶۰ میلادی بعد از جنگ جهانی دوم که رونق اقتصادی رو به رکود می‌رفت و تحولاتی در مسائل تکنولوژیکی، سیاسی، منابع و غیره پیش آمد، سازمانها حس کردند که محیط ثبات خودش را از دست داده و نیاز دارند که استراتژیک فکر کنند و ماموریت و چارچوب های حرکت خود را مورد ارزیابی و بازنگری قرار دهند.

افزایش ضرورت

اگر دقت کنید شرایط اقتصاد کشور ما هم در دست تحول است. ارتباطات با دنیا افزایش می‌یابد. تنگناهای موجود در منابع دولتی و شیوه هایی که دولت برای دادن سوبسید دارد، احتمالاً دچار تحول می‌شود. تلاش ایران برای پیوستن به WTO و بازارهای جهانی، سیاستهای اقتصادی که برای ایجاد فضای رقابتی و تحرک بیشتر در بنگاهها پیگیری می‌شود، همه نشان از تحول در محیط کسب و کار ایران دارد و این تحولات ایجاب می‌کند که به استراتژی و طراحی استراتژی توجه بیشتری شود. همان طور که در سطح دنیا وقتی تحولات محیطی ایجاد شد، مسئله استراتژی مطرح شد و قوت گرفت، در شرایط ایران اگر استراتژی ده یا پانزده سال پیش پدیده ای لوکس تلقی می‌شد. الان ضرورت حیاتی پیدا کرده است و اگر سازمانها فکر نکنند که در این محیط جدید چه کار





می‌خواهند انجام دهند که موفق شوند ممکن است ضربات سختی بخورند. بنابراین ضرورت تدوین استراتژی بسیار زیاد است. در دستگاه دولتی هم این ضرورت وجود دارد. مستحضری که ادامه روندهای موجود در نظام اجرایی کشور که فقر کارمندان دولت و کاهش قدرت خرید آنها، افزایش حجم دولت و افزایش تعهدات دولت برای پرداختن سوبسید را به همراه دارد، اصلاً امکان پذیر نیست. به عبارت دیگر اگر افزایش سوبسیدها بخواهد ادامه یابد، چند وقت دیگر تمام بودجه دولت باید صرف پرداخت سوبسید شود. قدرت خرید مثلاً "کسانی که در آموزش و پرورش کار می‌کنند نسبت به بیست سال پیش خیلی کاهش یافته است.

دکتر غفاریان: استراتژی چه کمکی می‌تواند به این نوع سازمانها ارائه کند؟

دکتر مشایخی: یکی از دیدهای استراتژی این است که اگر ادامه روندی به طور مرتب مجموعه ای را ضعیف و سست می‌کند، مجموعه باید راجع به راهکارهایی که روند را تغییر دهد، فکر جدید بکند. روندها خود به خود تغییر نمی‌کنند و به این لحاظ ما در دستگاههای دولتی نیاز به تدوین چشم انداز جدید و راهبردهایی داریم که این روندها را تغییر دهد. اگر ما یک چشم انداز زیبا را تصویر کنیم، ولی امکان یا راهبرد به وجود آوردن آن را نداشته باشیم آن چشم انداز واقع بینانه نیست، ولی اگر چشم انداز با امکانات و محدودیت‌ها هماهنگ باشد و راهبردهای متناسب با امکانات، طراحی و عملیاتی شود آنگاه چشم‌انداز واقع بینانه است.

تمام بخشها نظیر آموزش و پرورش، بهداشت و درمان، مسکن، دفاع، قضائیه و غیره نیاز دارند باتوجه به تحولاتی که در جامعه و اقتصاد پیش می‌آید در مورد چشم انداز و راهبردهایی که می‌خواهند آن را تحقق ببخشند بازنگری و بازاندیشی داشته باشند و این نکته بسیار کلیدی است.

به نظر من اگر دستگاهها این مسئله را برای خودشان حل نکنند، انچنان درگیر و اسیر مسائل خرد و ریز اجرایی می‌شوند که اصلاً فرصت تفکر پیدا نمی‌کنند. وقتی فرصت تفکر نیابند که قالبها را عوض کنند، درگیری های اجرایی به علت استمرار این روند شدیدتر خواهد شد و در نتیجه فرصت فکر کردن کمتری پیدا می‌کنند. بنابراین برای دستگاههای دولتی هم تدوین استراتژی و عملیاتی کردن آن بسیار حیاتی و ضروری است. برای کسب و کارها، تحولات محیطی، فضای جدید اقتصادی و رقابتی است. آزادی حرکت نیروهای متخصص و سرمایه از مرزها فضای جدید دنیا را می‌سازد. برای دستگاههای دولتی هم تحولاتی که اتفاق می‌افتد، تغییر امکانات دولت نسبت به کل جمعیت است. کارآیی بیشتر نظام اقتصادی نیاز به تغییر نقش دولت نسبت به آنچه که الان برای میزان تصدی‌گری و شیوه تصدی‌گری و شیوه حاکمیتی دولت مطرح است دارد. روندها و تحولات جمعیتی و اقتصادی و ارتباطی ایران با خارج از کشور ایجاب می‌کند که دولتها به فکر بازنگری در نقش و چشم انداز مشترک و راهبردهایی باشند که آن چشم انداز مشترک را محقق می‌سازد. من امیدوارم که وزرا و مدیران جدید وزارتخانه‌ها به فکر این باشند که به نوعی نقش خود را بازنگری کنند و چشم انداز مشترک و راهبردهایی را تدوین کنند که راهنمای کلان عملیات اجرایی‌شان شود.





دکتر محمودزاده: امروز سازمانها به این باور رسیده اند که باید یادگیری اتفاق بیفتد تا همه بدنه سازمان برای حرکت در یک مسیر، همسویی و سینرژی لازم را پیدا کند. در اینجا مدیریت دانش به کمک مدیر استراتژیک آمده تا جنبه های نرم مدیریت استراتژیک را پوشش بدهد. ایجاد مشارکت و عزم اجرایی در کارکنان، در جهت پایش و پوشش طرح ریزی و اجرای استراتژی، رمز موفقیت سازمان است.

استراتژی در واقع یک تعامل تنگاتنگ بین ایده سازی، مدل سازی و طراحی سناریو با توجه به متغیرهای محیطی است. ما به جای اینکه در دایره ای که در یک سطح قرار می گیرد حرکت کنیم، در مسیر یک فوری حرکت می کنیم. این دایره ها به ترتیب بالا می آیند و چون این اتفاق رخ می دهد، فکر می کنیم که این همان استراتژی است که ما را وارد بازار رقابتی و اثربخشی می کند و چه بخواهیم و چه نخواهیم ما را به یک سطح مطلوبی می رساند.

تصور می شود که وقتی ما در شرایط رقابتی قرار گرفتیم و بخواهیم با بازار بیرونی کار کنیم نیاز به استراتژی داریم. ولی به نظر من این طور نیست؛ بلکه ما در درجه اول برای اینکه بتوانیم در داخل کشور کار کنیم نیاز به استراتژی داریم. وقتی در داخل کشور ۱۵ درصد تورم در سیستم وجود دارد، من چه طور می توانم با سودی که برای سبد محصول من کمتر از ۱۰ درصد است، این سیستم را بدون تغذیه شدن بچرخانم؟ حتی اگر بازار موجود را هم داشته باشیم. پس تعیین کننده استراتژی شرکتهایی نیستند که با من رقابت می کنند، بلکه منطق کسب و کار است. باید خود را به منطقی رساند که کاهش هزینه و افزایش منافع و کیفیت را برای دیگران حاصل کند، تا بتوانم زنده ماند. اگر این اتفاق افتاد که در پروسه جهانی وارد شد، دیگر نیاز نیست حتماً "به من بگویند که وارد شدی. چون استراتژی در درون کشور با محیط درون کشور ایجاد می شود و شکل می گیرد. حالا اگر وارد سطح متغیرهای بین المللی شدم، قطعاً این متغیرها، استراتژی من را به نوعی دیگر تعیین می کنند. تحت همین شرایط است که امروز بخش وسیعی از کسب و کار من به عنوان صایران به بیرون از مرز کشیده شده و من امروز در داخل کشور در بخش وسیعی از کسب و کار، خودم را کنار کشیده ام. آن بخش از کسب و کار متغیرهایی دارد که شرکتهای کوچک هم می توانند کار کنند. اگر من به عنوان یک شرکت بزرگ بخواهم کار کنم، باید سراغ کسب و کاری بروم که شرکتهای کوچک نمی توانند کار کنند. به سراغ مقیاسی می روم که آن کسب و کار با شرکتهای خارجی در بیرون یا در داخل کشور قابل رقابت و تعامل باشد؛ و این اتفاق دارد می افتد. ما کل شبکه مخابرات و فیبرنوری شرکت راه آهن را تحویل گرفته ایم که فقط سرویس بدهیم. به عبارتی من سیستم و زیرساخت سرویس را می دهم. من تا حالا محصول می فروختم؛ اما از حالا به بعد سیستم می فروشم. قراردادهای من نشان از این دارد که من می توانم محیطی را فراهم کنم که یک سیستم کامل و جامع را ارائه بدهم. محصول نهایی من امروز رقابت می کند بدون اینکه خیلی مسیر رقابت جهانی را طی کرده باشد. به عبارت دیگر شرایط درونی، من را وادار به آماده سازی برای حرکت جهانی کرده است.





مهندس افخمی: ما اغلب در فرهنگ جامعه خودمان فکر می‌کنیم شانس باعث موفقیت می‌شود. این متأسفانه یک تفکر غالب در عامه مردم است در حالی که قطعاً این نظریه درستی نیست. انتخاب خود ماست که می‌تواند موجب موفقیت یا شکست ما شود. نوع انتخاب استراتژی است که تعیین می‌کند ما به کجا برویم و روی این مسئله باید خیلی کار کنیم. این مساله محدود به یک بنگاه اقتصادی نیست، حتی به یک دستگاه دولتی هم محدود نمی‌شود. در کل جامعه باید این تفکر را ایجاد کرد که نوع نگاهشان را به موضوع موفقیت عوض کنند. قدیمی‌ها یک مثال خوبی داشتند و می‌گفتند از شما حرکت از خدا برکت. اگر ما حرکت نکنیم، اتفاقی نمی‌افتد. باید حتماً "حرکتی بکنیم. روی این موضوع در سطح جامعه باید کار شود. طبیعی است که دولت هم روی این قضیه می‌تواند نقش بسیار موثری داشته باشد، به لحاظ اینکه خیلی از ابزارها دست دولت است. اما نقش بخش خصوصی در این مورد خیلی ضعیف‌تر است. و چه بسا اگر امکانات برابری برای بخش خصوصی و مدیران حرفه‌ای فراهم شود که بتوانند فضای رقابتی را توسعه بدهند حتی دولت خیلی بیشتر نفع می‌کند. تا چهارسال پیش، ۶۷ درصد درآمد باید برای مالیات پرداخت می‌شد و این چالش سختی بود. واقعاً هم معتقد بودیم که گرفتن مالیات‌های با نرخ پایین‌تر که دنیا هم به سمت آن حرکت می‌کند به نفع دولت است. سیستم خوداظهاری درست می‌شود و مردم تشویق می‌شوند به اینکه همه اظهار بکنند. در حالی که وقتی نرخ مالیات سنگین‌تر باشد، مودیان بخش عمده‌ای از درآمدشان را پنهان می‌کنند و در نهایت به میزان واقعی پرداخت نمی‌کنند. عملاً با اینکه مدت کوتاهی است تحول در نظام پرداخت مالیات صورت گرفته، ولی عملکرد در جهت مثبت حرکت می‌کند، یعنی روند رشد درآمد دولت از مالیات روبه فزونی است.

اصلاح تفکر

قصد من از بیان این موضوع آن است که تفکر را اصلاح کردند به نحوی که رقابتی شدن و بحث استراتژی در جامعه ترویج شود. یک مثال در بحث اجرایی کار خودمان بزنم. من در سال ۲۰۰۲ به ژاپن رفته بودم. ملاقاتی با رقبایمان داشتیم. یکی از راههایی که من انتخاب کرده بودم این بود که با رقبای بنشینیم حرف بزنیم. رقیب، شرکتی بود که چند برابر ما ظرفیت داشت و هنوز هم است. آن زمان در خاور دور از نظر سهم بازار شماره یک بود. در همان بازاری که الان ما یک شدیم. من طی مذاکره از آنها خواستم اجازه بدهند با هم یک خط مشترک راه بیان‌دازیم و در جواب گفت شما هنوز عددی نیستید و ما که بازار را داریم و بزرگ هم هستیم و به شما نیازی نداریم. گفتم ممکن است ما هم یک روزی بزرگ شویم. گفت آن موقع با شما حرف می‌زنم. گفتم من آن موقع با شما حرف نمی‌زنم. موقعی که ما یک مقدار بزرگ شدیم و بازار را گرفتیم؛ همان فرد در تهران به دفتر من آمد و گفت تبریک می‌گوییم و شما موفق شدید و بازار را یک مقدار از ما گرفتید. بهتر است الان باهم کار کنیم. و در ادامه، گفت من دست‌هایم بالاست. گفتم بحث، بحث استراتژی است. ما اگرچه نیامدیم، ولی راهش را پیدا کردیم و دیدیم نمی‌توانیم با وسعت فعلیتی که دارید با شما رقابت کنیم. لذا خودمان را روی یک بازار خاص متمرکز کردیم و گفتیم همه جا نمی‌توانیم موفق شویم، ولی اگر در یک جا عمیقاً کار کنیم ممکن است موفق شویم. این مثال عین قضیه نوری است که از پنجره





می‌آید. شما کافی است یک ذره بین جلوی بگذارید و نورش را در یک جا متمرکز کنید، قدرت سوزاندن پیدا می‌کند. این سوزاندن فقط برای تخریب نیست، ممکن است جنبه سازندگی هم داشته باشد. ما ذره بین را انتخاب کردیم و در آن بازار خاص رفتیم و بسیار قوی هم عمل کردیم.

سه سال پیش به دعوت آقای دکتر مشایخی در دانشکده مدیریت شریف برای دانشجویان فوق لیسانس سخنرانی داشتم و آقای دکتر سوال کردند که مزیت رقابتی شما چیست؟ در آن موقع یک جوابی دادم، ولی این سوال من را به شدت به فکر برد. رفتم خیلی فکر کردم و با دوستان و بزرگان مشورت هم کردم. من بررسی کردم و به این نتیجه رسیدم که ما هیچ راهی نداریم جز اینکه با دنیا تعامل کنیم. اگر بخواهیم تعامل داشته باشیم و در بازار رقابتی زنده هم بمانیم، هیچ راهی نیست جز اینکه با بزرگان به رقابت برخیزیم و آن فضای رقابتی را به عنوان یک پیش فرض قبول کردیم. فکر کردیم که حتماً باید چابک شویم، چون ما یک شرکت دولتی بودیم و حرکت‌های ما سنگین بود. لذا سعی کردیم آرام آرام بازی را یاد بگیریم و حرکت را در خودمان تقویت کنیم. راهکارش چه بود؟ خیلی کارها باید صورت می‌گرفت. یعنی تغییرمان چند بعدی بود و نمی‌توانستیم روی یک موضوع متمرکز شویم. ساختار و فرهنگ سازمانی، مدل کاری، شیوه‌ها و مقررات و کار گروهی از جمله موضوعاتی بود که به شدت روی آنها کار کردیم. سعی کردیم این موضوعات را به صورت دیدگاه مشترک در سازمان در بیاوریم و یک روحیه مثبت در شرکت ایجاد کنیم و این روحیه مثبت افراد را به جلو ببرد. افراد بایستند و شروع کنند و برایشان آغاز راه شود. بنابراین شروع کردیم به اینکه روحیه اتکا به نفس را در بخش خودمان احیا کنیم.

www.iifco.com

