

اصول و نکات کلیدی تدوین برنامه راهبردی صندوق بازنشستگی

دکتر مجتبی لشکر بلوکی^۱



تعریف مدیریت استراتژیک به شیوه ای متفاوت

پیش از هر نکته ای یادآوری می کنم که ممکن است در سخنرانی نکاتی را عرض کنم که خلاف آموزه های مدیریت استراتژیک کلاسیک باشد. با مثال شروع می کنم. ممکن است پارک جلوی منزل شما به گونه ای باشد که بتوانید از زمین بازی آنجا استفاده کنید و جوی آبی در آن پارک باشد. اگر کمی اهل ذوق و سلیقه باشید و چند

تکه چوب داشته باشید می توانید برای عبور کردن کودکانتان از آب پلی را بسازید. این پل نقطه ای را به نقطه دیگر وصل می کند که بتوانید از روی آن رد شوید. اگر این پل خراب شود مشکل جدی پیش نمی آید اما اگر پل دیگری باشد این سوی شهر را آنسوی شهر از بالای یک رودخانه وصل می کند، خراب شدن این می تواند خطرناک باشد. اگر شما دچار حمله قلبی شوید یا اینکه گوشه ای شهر آتش بگیرد و پل خراب باشد آنگاه زندگی شما دچار فاجعه خواهد شد. بنابراین هر دو پل هستند اما اگر پلی که شما را به بیمارستان می رساند خراب شود ریسک بالایی دارد. مورد دیگر تفاوت استحکام و هزینه های دو پل است. هدف از ساخت دو پل، ابعاد و زیرساخت هایشان هم متفاوت است. برای ساختن پل کوچک چوبی طراحی ویژه ای نیاز نیست. اما برای ساختن یک پل بزرگ پول هنگفتی را می پردازیم که پس از دو سال یکسری کاغذ به ما تحویل داده می شود. دو سال زمان و هزینه از دست داده ایم ولی هنوز آجری روی آجر گذاشته نشده است. تفاوت اصلی دو پل این است که پل چوبی اگر بشکند اتفاق بدی نمی افتد اما در پل دیگر اختلاف بین دو نقطه مقصد و مبدا زیاد است و اگر خراب شود میزان خسارت خیلی زیاد است. بنابراین قبل از هر اقدام مجبوریم کلی زمان و هزینه صرف کنیم تا پل را در ذهنمان و روی کاغذ خلق کنیم. اگر بخواهم تعریف کوچکی از مدیریت استراتژیک کنم، اولین تعریف می شود؛ پل زدن بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب است منتها وضعیت مطلوبی که خیلی با وضعیت موجود فاصله دارد. اگر بخواهم مقدار تولیدم را از ۲۱ هزار محصول به ۲۲ هزار محصول برسانم نیازی نیست از مدیریت استراتژیک استفاده کنیم اما اگر بخواهم ۲۱ هزار را به دو میلیون و صد برسانم آن وقت باید از مدیریت استراتژیک استفاده کنم. یعنی فاصله بین این دو نقطه باید جهشی و یک گام بلند باشد. اما این پل زدن دو بار اتفاق می افتد. یک بار ذهننا پل می زنیم و یک بار عینا پل می سازیم. به عبارت دیگر برای خلق این گام بلند دو بار خلق می کنیم. یک بار ذهنی و یک بار عینی. یک عده معتقدند همه چیز در این عالم دو بار خلق شده، یک صندلی یک بار در ذهن آفریننده اش خلق شده، یک بار هم ساخته شده است. خلق ذهنی، برنامه ریزی استراتژیک و خلق عینی، جاری سازی استراتژی است پس کار

^۱ مدرس دانشگاه صنعتی شریف، مشاور وزیر اقتصاد

Lashkarbolouki.com

Lashkarbolouki@mefa.gov.ir

موسسه حسابرسی صندوق

برنامه‌ریزی استراتژیک خلق ذهنی آینده است. چون در سازمان‌ها عقل کل نداریم نمی‌توانیم بگوییم یک نفر این کار را انجام دهد و مجبوریم آینده را با هم خلق ذهنی کنیم. پس برنامه‌ریزی استراتژیک خلق ذهنی جمعی آینده است. خروجی‌اش هم کاغذپاره‌های ارزشمند است. بدون آن کاغذپاره نمی‌توانیم چنین چیزی را تولید کنیم.

اصل اول: استراتژی جامع نیست!

یک نکته قابل توجه این است که ما ایرانی‌ها اصولاً نگاه جامع‌نگر را داریم و می‌خواهیم همه چیز را با هم داشته باشیم. فرهنگ هر دوگانه یا هر دوانه پسند در ایرانی‌ها نهادینه شده است. اما برخلاف انتظار استراتژی اصلاً جامع نیست و روی یکی دو مساله دست می‌گذارد و قرار نیست همه مسائل را جواب بدهد. استراتژی لازم نیست یک سند جامع ۵۰۰ صفحه‌ای باشد، باید بتوانید در ۲۵ تا ۳۵ کلمه استراتژی تعریف کنید. اگر نتوانید این کار را انجام دهید (بیان استراتژی در ۲۰ تا ۳۰ کلمه) استراتژی شما مغشوش است. مثلاً شرکت مایکروسافت N رقیب و N محصول دارد. اما دو سه استراتژی بیشتر ندارد. مایکروسافت می‌تواند در مورد همه چیز صحبت کند. یکی از استراتژی‌هایش این است که در همه پلتفرم‌ها حضور داشته باشد. الان گوشی‌های اندرویدی، اپلی و ویندوزی داریم. مایکروسافت می‌گوید من نمی‌خواهم خودم را به گوشی‌های با پلتفرم ویندوز محدود کنم می‌خواهم نرم‌افزارهایی که برای مشتریان طراحی می‌کنم هم با اندروید کار کند هم با اپل و هم با ویندوز. می‌خواهم هر جا مشتری هست من حضور داشته باشم. این استراتژی من است. هزار مساله دیگر هم دارد اما به یک نکته خاص تأکید می‌کنم.

استراتژی ساده و عریان است.

کاملاً ساده با قضیه برخورد می‌کند و نمی‌خواهد آنقدر پیچیده صحبت کند که کسی متوجه نشود. استراتژی را افراد اجرا می‌کنند بنابراین باید ساده و قابل فهم باشد. باید آنقدر ساده باشد که انتخاب‌ها کاملاً مشخص باشد که هر کسی متوجه بشود به چه چیزهایی اهمیت داده‌ایم. مثالی می‌زنم. در وزارت اقتصاد تحلیل ما این بود گفتیم این همه مساله و تحلیل اقتصادی، اکثر اقتصاددانان می‌گویند مشکل اول اقتصاد ما این است که اقتصاد ما نفتی است. درآمد نفتی ایراد ندارد، بودجه وقتی نفتی باشد دولت دیگر پاسخگو نیست و دیگر بخش خصوصی برایش مهم نیست. باید کاری کنیم که اتکای دولت به درآمد نفتی کم شود. برای این منظور باید دولت را به روش‌های مختلف تأمین مالی کنیم. یاد بگیریم با اقتصاد دنیا ارتباط برقرار کنیم، اوراق مشارکت بین‌المللی صادر کنیم و در داخل خرج کنیم و پولش را برداریم. از دارایی‌های دولت خوب استفاده کنیم، آنهایی که راکد است رها کرده و مولد کنیم. یاد بگیریم به روش‌های مختلف اوراق مشارکت صادر کرده و تأمین مالی کنیم تا دولت مجبور به پاسخگویی شود. بنابراین استراتژی اول ما تأمین مالی پایدار دولت است. تجربه جهانی می‌گوید برای اینکه این اتفاق رخ دهد شما راهی ندارید جز اینکه متکی به مالیات باشید. اگر می‌خواهید از درآمدهای سیاه نفتی به سمت درآمدهای پاک مالیاتی بروید، باید بخش خصوصی توان ثروت‌آفرینی داشته باشد و یک بخشی از آن را به عنوان مالیات بردارید. نمی‌توانید از بخش خصوصی ناتوان مالیات بگیرید. باید کمک کنید که بخش خصوصی شکل بگیرد. پس استراتژی اول تأمین مالی پایدار دولت برای کاهش اتکا به درآمدهای نفتی و دوم افزایش توان ثروت‌آفرینی در کشور است. این دو مورد شکل نخواهد گرفت مگر اینکه اقتصاد ما شفاف و

پاییز ۱۳۹۴

سالم باشد. اگر در اقتصاد محیط کسب و کار و شفافیت و انگیزه برای صاحبان کسب و کار نباشد این اتفاق رخ نمی‌دهد. بنابراین در اقتصاد کشور هزاران مساله داریم. سه مورد را انتخاب کردیم گفتیم در این دوره اگر بتوانیم در هر مورد یک گام کوچک برداریم می‌توانیم بگوییم خدمت‌مان را انجام داده‌ایم. پس خیلی ساده می‌گوییم می‌خواهیم از اقتصاد دولتی نفتی سیاه به سمت اقتصاد مردمی شفاف برویم. این را باید به نکات عملیاتی تبدیل کنیم.

استراتژی به جز هزینه، درد هم دارد!

در تبلیغات گفته می‌شود سرطان به جز درد، هزینه هم دارد. من می‌گویم استراتژی مثل سرطان به جز هزینه، درد هم دارد! اگر شما در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، تصمیم‌گیری استراتژیک، سند راهبردی و هرچه که بحث تصمیم‌گیری دارد وارد شدید، و احساس کردید درد ناشی از انتخاب را تحمل نمی‌کنید وارد فرایند استراتژی نشده‌اید. استراتژی حتماً با کنار گذاشتن همراه است. اهمیت استراتژی در کارهایی است که انجام نمی‌دهیم، مشتری‌هایی که انتخاب نمی‌کنیم، صنایعی که وارد نمی‌شویم، پروژه‌هایی که انجام نمی‌دهیم است. بگذارید مثالی بزنم. یک جزیره بدبخت در ۱۹۶۰، توان نظامی دفاع از خودش را نداشت. چند بار بین ژاپن و انگلستان دست به دست شده. دسترسی به آب شیرین نداشت، مثل ما جدول مندلیف زیر خاکش نبود، نفت نداشت، درآمد سرانه این جزیره بدبخت ۵۰۰ دلار بود یعنی روزی ۱/۵ دلار، این جزیره الان درآمد سرانه ۷۵ هزار دلار دارد. از سال ۱۹۶۰ تا الان. پنج میلیون جمعیت دارد، سال گذشته فقط پنج میلیون توریست داشته. یک قطره نفت ندارد اما یکی از ده پالایشگاه بزرگ جهان در آن جزیره است. جزو پنج کشور شفاف دنیاست. جزو ۱۰ کشور دارای بالاترین نرخ توسعه انسانی است. این جزیره، سنگاپور است. چگونه به این جا رسید. سنگاپور دست به یکسری انتخابات دردناک زده است. ببینیم این انتخاب‌ها چه بوده است. زمانی که شروع کرده، یک موقعیت جغرافیایی ویژه داشته که ۴۰ درصد تجارت دریایی دنیا از آنجا رد می‌شده. اما آن زمان سنگاپور در حد یک جزیره برای ماهیگیری مطرح بوده و پتانسیلی نداشت. نیروی انسانی غیرماهر، منابع مالی محدود و بازار داخلی کوچک داشته. بازار داخلی کشورها یکی از پیشران‌های رشد هستند که سنگاپور فاقد آن بود. به عنوان مثال بازار ۸۰ میلیونی ما پتانسیل خیلی بزرگی است که قدرش را نمی‌دانیم. اولین کار سنگاپور این بوده که دنبال جایگزینی واردات نرفته و چون بازارش کوچک بوده خواسته برای صادرات تولید کند (انتخاب دردناک ۱). در سال ۱۹۶۰ که اقتصاد کمونیستی مسلط بود، تصمیم گرفتند به سمت استراتژی آزاد بروند که حتی چین بعدها از سنگاپور الهام گرفت (انتخاب دردناک ۲). سوم، تبدیل شدن به بهشت سرمایه‌گذاری یعنی پذیرفتن مالیات نگیرند و امنیتشان یک مقدار کاهش پیدا کند اما برای سرمایه‌گذاران به بهشت تبدیل شدند. الان بیش از ۹۰ درصد بانک‌های سنگاپور خارجی هستند (انتخاب دردناک ۳). چهارم، تغییر زبان رسمی به زبان انگلیسی. ۵۵ سال قبل این کار را کردند و گفتند اگر بخواهیم با اقتصاد جهانی ارتباط داشته باشیم باید بتوانیم به آن زبان صحبت کنیم. مطمئناً مردم اعتراض کرده‌اند و گفته‌اند شما خودفروخته هستید اما این یک تصمیم دردناک بوده است (انتخاب دردناک ۵). مورد بعدی اعمال سیاست‌های خاص مهاجرتی بوده. چون می‌دانسته نیروی انسانی غیرماهر دارد با استفاده از قوانین و تسهیلات تشویقی کمک کرده نیروی انسانی ماهر وارد کشورش شود (انتخاب دردناک ۶). انتخاب دردناک بعدی استراتژی متفاوت از

موسسه حسابرسی صندوق

تایوان و کره جنوبی و حتی چین. چین وارد تولید اسباب بازی شده چون اشتغال زیادی دارد اما سنگاپور از ابتدا در صنایع پیشرفته تر وارد شد (انتخاب دردناک ۷).

اگر شما برنامه ریزی راهبردی انجام دادید، نقشه راه نوشتید، سند راهبردی تنظیم کردید، اما درد ناشی از دست دادن را تجربه نکردید، شک کنید به اینکه شما استراتژی دارید. استراتژی با از دست دادن و کنار گذاشتن معنی پیدا می کند.

استراتژی حاصل گفتگوی زنده و آزاد است و نه ماتریس‌ها!

مهم ترین تکنیک مدیریت استراتژیک، گفت و گو است. اگر ابزارهای مدیریت استراتژیک باعث شود با هم گفت و گو نکنیم و فکر کنیم ماتریس‌ها، استراتژی تولید می کنند سخت در اشتباهیم. استراتژی زاینده ذهن مدیرانی است که با هم گفت و گو کرده و در مورد مهم ترین موضوعات سازمان صحبت می کنند. استراتژی تا حالا یک بار از ماتریس های خشک در نیامده. اصولا ابزارهای ماتریسی و عددی و رقمی از تولید استراتژی عقیم هستند. استراتژی از ذهن مدیران می آید. دقت کنید که نمی گویم ابزارها در مدیریت استراتژیک کارآمد نیستند بلکه ابزارها می توانند نظم بدهند و ارزیابی کنند اما تولیدکننده استراتژی نیستند. ما همیشه در حال گفت و گو هستیم. حداقل اینکه گفتگوی درونی همیشه در درون ما وجود دارد. همه شما یک گفتگوی درونی با خودتان دارید. همیشه این گفتگوی درونی وجود دارد. گفتگوی بیرونی هم وجود دارد. پس گفت و گو در سازمان و درون ما جاری است. باید به این گفت و گو جهت دهیم. باید سوالات خوب از خودمان بپرسیم. من می توانم با شما صحبت کنم و بگویم به نظرتان چه نوع نویسدنی برای جلسات هیات مدیره بگیریم؟ می توانیم نیم ساعت در مورد این قضیه صحبت کنیم. یک بار هم می توانم بپرسم به نظرتان اگر به جای معدن در پتروشیمی سرمایه گذاری می کردیم، بهتر نبود؟ دقت می کنید؟! با یک سؤال جهت گفتگوی ما تغییر می کند. بنابراین برای اینکه به مهم ترین تکنیک مدیریت استراتژیک [=گفتگو] مسلط شویم لازم است از خودمان پرسش های خوب بپرسیم. این پرسش ها می تواند چه باشد؟ یک فصل از کتاب فرامین و فنون تفکر استراتژیک انتشارات نص فقط اختصاص پیدا کرده است به انواع و اقسام این پرسش ها.

هنر پرسیدن سوالات استراتژیک

هنر کسانی که استراتژیک فکر می کنند باهوش بودن نیست این است که از خودشان سوالات خوب می پرسند. وقتی از خودتان سوالات خلاقانه می پرسید جواب خلاقانه هم می دهید. چند مورد از این پرسش ها را مطرح می کنم. اولین سؤال، مهم ترین موضوعی که باید هدف قرار دهیم چیست؟ اگر تا پنج سال آینده بتوانم یک مورد را تغییر دهیم، آن یک مورد چیست؟ در وزارت اقتصاد از خودمان این سؤال را پرسیدیم که حاصل آن سه استراتژی شد:

- تامین مالی پایدار دولت برای گذار از بودجه سیاه نفتی به درآمد پاک مالیاتی
- افزایش توان ثروت آفرینی بخش مردمی اقتصاد
- افزایش شفافیت، انضباط و سلامت مالی-اداری.

دومین پرسش پیشنهادی، به چه موضوعاتی نباید فکر کنیم. این خیلی مهم است. ما به موضوعات عملیاتی ملموس و منفی بیشتر علاقه مندیم. یعنی تا دور هم جمع می شویم در مورد اینکه بودجه داده نشده یا سقف چکه می کند صحبت می کنیم. اما باید

موسسه حسابرسی صندوق

کمک کنیم و جسارت داشته باشیم که در مورد یکسری موضوعات عامدانه صحبت نکنیم. به عنوان مدیران میانی و ارشد سازمان پول می‌گیریم که در مورد موضوعات مهم فکر کنیم نه در مورد در و دیوار. در مورد در و دیوار دیگران هم می‌توانند فکر کنند.

سومین سوال راهبردی؛ آیا من می‌توانم قورباغه پخته شوم یا نه؟ زمانی یک تغییر ناگهانی اتفاق می‌افتد و زود متوجه می‌شویم. اما گاهی تغییرات آنقدر تدریجی است که متوجه نمی‌شویم. مثلاً اگر یکباره دو میلیون بازنشسته اضافه شوند خیلی به چشمان می‌آید. اما اگر روزانه تعداد کسانی که به صندوق پول واریز می‌کنند، یعنی شاغلین فعلی ۲۰۰ نفر کم شوند به چشمان نمی‌آید اما وقتی یک میلیون یکباره اضافه شود چشمگیر خواهد بود. باید از خودمان بپرسیم چه روندهای ریزی جلوی چشمان اتفاق می‌افتد اما چون خیلی تغییراتش آهسته و پیوسته است ما تبدیل به قورباغه پخته می‌شویم و حساسیت‌مان را از دست می‌دهیم. چهارمین سوال راهبردی؛ مهم‌ترین ذینفعان ذینفوذ من چه کسانی هستند. آیا من می‌توانم یک بازی برنده-برنده-برنده طراحی کنم؟ چرا سه برنده نوشته‌ام؛ چون در مسائل راهبردی معمولاً بیش از دو بازیگر جود دارد. مثلاً در صندوق‌های بازنشستگی، خود صندوق، دولت، بازنشسته‌ها، بخش خصوصی، شرکت‌های زیرمجموعه، مدیران ارشد، رسانه‌ها، رقبا، سازمان مدیریت همه و همه می‌توانند ذینفع باشند! آیا می‌توانم یک بازی طراحی کنم که همه برنده شوند یا خیر.

پنج؛ مهم‌ترین آینده‌های متصور پیش‌رو چیست؟ برای این موارد برنامه دارم؟ حساب کتاب کرده‌ام که چه چیزهایی ممکن است عدم قطعیت ایجاد کند؟ برای سناریوی حداقل محتمل برنامه داریم یا نه؟ اگر خواستم از این برنامه به برنامه دیگر سوئیچ کنم آمادگی ذهنی دارم یا نه؟ اینها سوالاتی است که می‌توانیم از خودمان بپرسیم و به گفتگوهایمان شکل می‌دهد. این گفتگوهایی که طعم راهبردی پیدا کرده دیر یا زود خروجی می‌دهد (پاسخ‌های راهبردی) و به تصمیم استراتژیک منجر خواهد شد. مثالی می‌زنم. مواردی هستند که می‌تواند جلوی روی صندوق‌های بازنشستگی باشد. از خودمان بپرسیم باید به اینها فکر کنیم یا نه؟ کدام‌ها روند ریزی هستند که جلوی چشم من اتفاق می‌افتد اما چون خرد خرد رخ می‌دهند ممکن است توجهی به آنها نداشته باشیم. باید سمت کدام یک بروم؟ کدام یکی از اینها می‌تواند من را کمک کند به بازی برنده-برنده-برنده برسیم. می‌توانم ذینفعان را به این بازی دعوت کنم که به نفع هر دویمان باشد؟

آیا ما یک استراتژی واقعی داریم؟

زمانی که به هر طریقی برنامه‌ریزی استراتژیک را تصویب کردید از خودتان بپرسید آیا من واقعاً استراتژی واقعی دارم یا نه؟ از روی چند سؤال می‌توان متوجه شد استراتژی واقعی است یا نه؟ اولین ویژگی استراتژی این است که به صورت واضح بگوید اگر من این کار را انجام دهم یا این استراتژی را عملیاتی کنم روی نتایج کلیدی عملکرد من تأثیر می‌گذارد یا نه؟ نتایج کلیدی عملکرد برای شرکت‌های خصوصی رشد و بقا و سودآوری و برای شرکت‌های دولتی، گسترش خدمات و ایجاد منفعت عمومی است. این سؤال چطور به ما کمک می‌کند؟ اگر نتوانیم این را به خوبی توضیح دهیم یعنی بین کلی‌گویی و کلان‌نگری اشتباه کرده‌ایم. ما فکر می‌کنیم حرف‌های استراتژیک باید حرف‌های قلمبه سلمبه باشد. اصلاً اینطور نیست. مثل به استراتژی مایکروسافت که می‌گوید می‌خواهم روی هر پلتفرم حضور داشته باشم فکر کنید! از این ساده‌تر نمی‌توان صحبت کرد. اما اگر

موسسه حسابرسی صندوق

حضور داشته باشم می‌توانم کاملاً بگویم چطور روی سودآوری و رشد و بقا تأثیر دارد. زمانی که استراتژی داریم باید از خودمان بپرسیم به وضوح می‌تواند مشخص کند چطور روی نتایج کلیدی تأثیر دارد یا نه؟ اگر نتوانستیم بگویم یعنی حرف‌های قلمبه سلمبه کلی‌گویانه می‌گویم که به درد کسی نمی‌خورد جز اینکه از آنها پرینت بگیرم و بگویم من استراتژی دارم و با قضیه علمی برخورد می‌کنم هیچ فایده‌ای ندارد.

دوم می‌توانم در عرض یک دقیقه استراتژی را منتقل کنم و بگویم؟ می‌خواهم با کسی سوار آسانسور شوم و از طبقه نهم به طبقه اول برویم. ایشان قبل از اینکه سوار آسانسور شود از من می‌پرسد استراتژی شما در شرکتان چیست؟ زمانی که ایشان در طبقه همکف پیاده شد باید بداند استراتژی ما چیست. اما اگر بگویم نه! شما باید یک روز بیایید دفتر من تا یک ساعت برای شما توضیح دهم که استراتژی ما چیست. این یعنی من استراتژی ندارم. باید بتوانم استراتژی را در فاصله چند طبقه در آسانسور توضیح دهم و یا اینکه با ۲۵ تا ۳۵ کلمه بتوانم بنویسم.

سومین نشانه داشتن استراتژی این است که آیا به موضوعات اساسی و کلیدی سازمان اشاره کرده یا نه؟ چهارمین نشانه تداوم‌پذیری است. استراتژی شما نباید در برابر تغییرات محیطی به راحتی آسیب‌پذیر باشد. اگر یک استراتژی داشته باشیم که به راحتی تغییر کند استراتژی نیست. اگر پایه‌های استراتژی محکم نباشد سازمان با دیده شک به آن نگاه می‌کند. چون ممکن است با تغییر قانون یا جابه‌جایی مدیران تغییر کند. اما اگر پایه استراتژی محکم باشد و در برابر تغییرات محیطی مستحکم باشد خودبخود قانع‌کننده و جذابیت‌بخش است. نشانه‌های استراتژی واقعی بیشتر از این هاست که فعلاً به آن نمی‌پردازیم.

استراتژی‌ای که جاری نشود، استراتژی مرده است

فرض کنید یک استراتژی طراحی کردید و تست هم کردید و واقعی و پابرجاست. در طول تاریخ کسب و کار هیچگاه نوشته‌های روی کاغذ یک سازمان را متحول نکرده است. اینکه فکر کنید من بهترین استراتژی را دارم و واقعی و درست است و این استراتژی سازمان شما را متحول می‌کند اتفاق نیفتاده است. برای این کار باید یک پروسه طی شود. خاطرتان هست گفتم سه استراتژی داشتیم. افزایش توان ثروت‌آفرینی، تأمین مالی پایدار دولت، افزایش شفافیت و انضباط مالیاتی. برای اینکه این کار را عملیاتی کنیم به تمام سازمان‌های زیرمجموعه خودمان گفتیم شما پاسختان به این سوال ما چیست؟ من می‌خواهم دولت را تأمین مالی پایدار کنم. خزانه! سازمان بورس! گمرک! مالیات! شما چه کار می‌توانید بکنید؟ بنابراین اینها تک به تک کارهایی که می‌توانستند انجام دهند را به ما گفتند. سه اولویت اصلی و چهار اولویت پشتیبان داشتیم، به ۸۰۰ هدف کمی تبدیل شد. این ۸۰۰ هدف به ۲۰۰۰ اقدام عملیاتی و راهبردی تبدیل شد. در وزارت اقتصاد ۵۵ زیرمجموعه داریم؛ سازمان مالیاتی، گمرک، بورس، خصوصی‌سازی و... از بین این ۲۰۰۰ اقدام راهبردی و عملیاتی، هشت مگا پروژه انتخاب کردیم که انتخابی از این دو هزار تاست که بسیار کلیدی هستند و باید به صورت هفتگانه رصد شود. نظام جامع مالیاتی، تسهیل تجارت فرامرزی، سهام عدالت، بهبود محیط کسب و کار، اصلاح نظام بانکی، خزانه‌داری الکترونیک و مولدسازی دارایی دولت که آقای وزیر هم اعلام کرده و به

موسسه حسابرسی صندوق

صورت ویژه روی آن متمرکز هستیم. این مسیر را باید برویم تا استراتژی ای که با زحمت تهیه کرده ایم و درد ناشی از انتخاب را تحمل کرده و تست هم کرده ایم عملیاتی شود.

بخاطر بسپارید هیچکس عاشق چشم و ابروی شما نیست

اگر می خواهید در زمینه جاری سازی استراتژی بختتان باز شود به جای اینکه اول سال سبزه گره بزنید، باید منافع را گره بزنید. یعنی بگویید من به عنوان وزیر اقتصاد می خواهم اقتصاد را از حالت نفتی به اقتصاد غیرنفتی تبدیل کنم و منافع زیرمجموعه من باید به این کار گره بخورد. اگر این اتفاق نیفتد کاری نخواهند کرد. هیچکس عاشق چشم و ابروی شما نیست. هیچکس به خاطر شما مسیری را عوض نخواهد کرد مگر اینکه منافع آنان اقتضاء کند، این ماهیت انسان است. مثلاً کارکنان مجموعه دولت را نگاه کنید. کشور در هر شرایطی اعم از رکود یا رکود تورمی باشد حقوقشان پابرجاست. شما باید استراتژی را به منافع مردم گره بزنید و گرنه کاری انجام نمی دهند. ولو اینکه استراتژی تان خیلی خوب باشد. پاداش، حقوق و دستمزد، ارتقاء افراد باید در گرو تحقق استراتژی باشد.

استراتژی پل نیست، رودخانه است

قبلاً گفتم استراتژی مانند پل است. حرفم را پس می گیرم. بر مبنای مدل موعود (مدل منعطف، واکنش سریع، عمل گرا و دورنگر)، استراتژی مثل رودخانه است. چرا؟ چون ورودی های مختلف دارد. این ورودی ها چیست؟ الف) یکی از ورودی های رودخانه استراتژی، دیدگاه راهبردی و ایده های کلیدی و کلان است که مدیران ارشد مبتنی بر شهود و قضاوت مدیریتی به آن رسیده اند. مانند ساده بودن و زیبایی محصول در اپل.

موسسه معظم مالی ولزفارگو ایده ای دارد که سال هاست آن را دنبال می کند. اینکه دنبال جذب مشتری های جدید بیشتر نیست، دنبال فروش بیشتر به مشتری های فعلی است. یعنی به جای اینکه تعداد مشتری ها از بیشتر کند سهمش را از جیب مشتری بیشتر می کند. هم کارت اعتباری می فروشد، هم بیمه نامه می فروشد، هم بیمه زندگی، بیمه شخص ثالث، حساب پس انداز می فروشد و کاری می کند که مشتری در اینجا گیر کند. یک سوپرمارکت مالی باز می کند که مشتری هر چه خواست سراغ او برود. این ایده سال هاست که مبنای این شرکت است.

ب) ورودی دیگر رودخانه استراتژی، تصمیماتی است که در زمان واقعی (Real Time) بنا بر یک موضوع یا یک رخداد می گیرم که تصمیم مهمی است و در برنامه هایم نبوده است. زمانی است که سوالی وجود دارد و می خواهم جوابش را پیدا کنم. این ورودی هیچ زمان بندی مشخصی ندارد.

بگذارید مثالی بزنم از تصمیم گیری استراتژیک زمان واقعی. بانک یوپی اس که یکی از بزرگترین بانک های سوئیس وسط سال متوجه شد بخش سرمایه گذاری عملکرد بدی داشته و بخش مدیریت ثروت عملکرد خوبی داشته. بنابراین قبلاً استراتژی اش این بوده که هر دو را توسعه دهد اما الان با توجه به شرایط اقتصاد جهانی در سال ۲۰۱۱ تصمیم می گیرد بالانس را تغییر دهد.

موسسه حسابرسی صندوق

این کار قبلاً جزو برنامه‌هایش نبوده اما شرایط باعث شده که تصمیم‌گیری استراتژیک کند. پس ما یک دیده راهبردی داریم که تقریباً ثابت و بلندمدت است.

یکسری تصمیمات استراتژیک داریم که سریع، در لحظه و زمان واقعی (Real time) گرفته می‌شود. ج) تحلیل سامان مند اطلاعات راهبردی یکی دیگر از ورودی‌های رودخانه استراتژی است. دیگر تصمیماتی است که در قبال اطلاعات سازمان یافته می‌گیرم. تحلیل روندها، تحلیل رقبا، تحلیل عملکرد که به صورت منظم انجام می‌شود می‌تواند منجر به تصمیمات استراتژیک جدید شود و به رودخانه استراتژی ریخته شود.

بانک اچ.اس.بی.سی یکی از بزرگترین و معتبرترین بانک‌های جهان است. اگر به سایت این بانک مراجعه کنید ۲۲ کشور دنیا را تعیین کرده و گفته ۷۵ درصد گردش مالی اقتصاد جهانی از این ۲۲ کشور می‌گذرد و من اگر بخواهم کارم را توسعه دهم در این ۲۲ کشور توسعه می‌دهم یا اگر بخواهم بانک بخرم در این کشورها این کار را انجام می‌دهم. کاملاً کارش مشخص بوده. آنالیز و تحلیل اقتصادی کرده و در آخر این تصمیم جزو استراتژی‌اش شده.

د) ورودی دیگر ایده‌های و تجربیاتی است که می‌توانند تعمیم پیدا کند. زمانی است که من نمی‌دانم جواب چیست و آزمایش کوچکی انجام می‌دهم که ببینم اگر خوب بود توسعه دهم. هر وقت توسعه پیدا کرد وارد رودخانه استراتژی می‌شود. بنابراین استراتژی از چهار منبع مختلف می‌آید و به همین خاطر رودخانه است نه پل.

چهارمین منبع استراتژی، زمانی است فردی ابتکار جالبی انجام دهد و آن کار را به سازمان تعمیم دهیم. یا خودم آزمایشی انجام می‌دهم و اگر جواب داد به کل سازمان توسعه می‌دهم. استراتژی از هر جایی متولد شود به آن احترام می‌گذاریم. مهم نیست از مدل‌های مدیریت استراتژیک باشد یا از روی تصمیمات Real time مدیران ارشد یا قوانین بالادستی. استراتژی از هر جا بیاید به آن خوشامد می‌گوییم مهم است که عملیاتی شود. بنابراین خیلی وقت‌ها برنامه‌ریزی استراتژیک بعد از خلق استراتژی معنی پیدا می‌کند چون خلق استراتژی وابسته به روش‌های کلاسیک برنامه‌ریزی استراتژیک نیست ولی در هر صورت برنامه‌ریزی استراتژیک لازم است چون لازم است استراتژی از هر منبعی که جوشید باید با برنامه‌ریزی استراتژیک تبدیل به یک برنامه اجرایی، پیگیری پذیر، ارزیابی پذیر و پذیرفتنی شود.

با استراتژی برقصید

آخرین نکته اینکه استراتژی ترکیبی است از تداوم و تکامل. بخشی از استراتژی ثابت است به خاطر دیدگاه راهبردی اما بخشی موج و جوشان است و در دل کار درمی‌آید. مهم این است که استراتژی از جاهای مختلف درمی‌آید. جاهایی ثابت و جاهایی متغیر است. باید با استراتژی رقصید. بخش ثابت باعث می‌شود به سازمان پیوستگی و تداوم بدهد. بخش متغیر باعث می‌شود سازمان چالاک و روزآمدی داشته باشد. پس با گرگ‌ها نرقصید با استراتژی برقصید.