



«اجرای سریع» نیازمند «استراتژی سریع» است

برداشت آزادی از مقاله

BCG BOSTON
CONSULTING
GROUP

اسفند ۱۳۹۷

محمد مهدی مظفر

مشاور و دستیار ویژه مدیر عامل

مقدمه

هر جایی که نگاه می‌اندازیم، با شرکت‌های بزرگ و موفق روبه‌رو می‌شویم که با فشار شدید از طرف شرکت‌های تازه‌وارد، کوچک‌تر و چابک‌تر مواجه هستند که کیان آن‌ها را به مخاطره می‌اندازد. در سرتاسر چشم‌انداز کسب و کار، مقوله «سرعت» در حال تبدیل شدن به عامل مهم‌تری از «اندازه» است و اساس رقابت از «مقیاس عملکرد» به سمت «سرعت و زمان» در حال گذار است.

روندهای تغییر دهنده قاعده بازی در این بین، از طریق تأکید بر طی سریع‌تر یک چرخه چهار مرحله‌ای، شامل پایش محیط، جهت‌یابی، تصمیم‌گیری و اقدام، برای نیل به کسب مزیت پایدار می‌پردازند. هر چه مزیت کاهش زمان طی چرخه رهبر بازار نسبت به سایر رقبا مشهودتر باشد، مزیت رقابتی آن سازمان بیشتر خواهد بود. با شناخت این تغییرات، برخی از مدیران عامل در حال پذیرش روش‌های چابک‌تر کاری (که صنایع فناوری پیشرفته، پیشگام آن محسوب می‌شوند)، برای تعیین اولویت‌ها، تخصیص منابع و توانمندسازی گروه‌ها برای تصمیم‌گیری سریع‌تر هستند. اما هدف در این بین دستیابی به آن چیزی است که ما آن را «اجرای سریع استراتژی» می‌نامیم.

در اصل، «اجرای سریع» در مورد به حداقل رساندن سلسله مراتب و زدودن قید و بند از خلاقیت و اعتماد به قضاوت کارکنانی صحبت می‌کند که از نزدیک درگیر کار و مشتریان هستند. هدف آن است که استقلال عمل بخش‌های مختلف سازمان تا حد امکان افزایش یابد تا در نهایت به شرکتی دست پیدا کنیم که در آن هر روزه افراد متوسط، عملکردی فراتر از متوسط داشته باشند و یادگیری در آنجا به طور پیوسته و شفاف رخ دهد. اما متأسفانه، اغلب شرکت‌ها قبل از حصول اطمینان از درک درست و یکسان از جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان توسط کارکنان، این استقلال عمل را به ایشان اعطا می‌کنند. در این حالت این تفویض اختیارات بدون همراستایی با اهداف سازمان، به سرعت می‌تواند منجر به هرج و مرج سازمانی شود.

حال سؤال اینجاست که چگونه تیم‌های رهبری می‌توانند استراتژی سازمان را به شکلی طراحی و جاری کنند که یک سازمان چابک را به شکلی مطمئن به سوی مزیت رقابتی بیشتر و پایدارتر هدایت نماید؟ فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی سالانه، در این راستا کمترین توفیق را دارد، مخصوصاً برای شرکت‌هایی که در بازارهایی به شدت متغیر رقابت می‌کنند که اتفاقاً مزیت سریع بودن در آنجا بیشتر از هر جای دیگری اهمیت می‌یابد. برای «اجرای سریع»، داشتن یک «استراتژی سریع» یک ضرورت است.

چهار «استراتژی سریع» برای رهبران

برای اطمینان از اینکه تمام تیم‌های چابک سازمان، در مسیر اهداف مشابهی فعالیت می‌کنند، مدیریت اجرایی شرکت باید چهار کار را انجام دهد: یک مأموریت ثابت و نامتناقض را به کل سازمان مخابره کند، یک بستر استراتژیک مشترک را بنیانگذاری نماید، با یک نگاه استراتژیک واحد سازمان را هدایت کند و ساختارها را برای حرکت صحیح طراحی نماید.

مخبره یک مأموریت ثابت و نامتناقض به کل سازمان

در یک محیط پیچیده و سریع، اهمیت همسوسازی تیم‌های چابک برای دستیابی پایدار به اهداف مأموریت سازمان دو چندان می‌شود. به یاد داشته باشید بهترین بیانیه‌های مأموریت معمولاً ساده و الهام‌بخش هستند.

نمونه آمازون مثال خوبی است وقتی می‌گوید «می‌خواهیم به مشتری‌محورترین شرکت روی کره زمین تبدیل شویم!». این مأموریت به مثابه ستاره قطبی سازمان عمل و نقطه ثابتی در دنیای مملو از تغییرات امروز برای مسیر پیش روی سازمان را تعیین می‌کند. مأموریت، استراتژی نیست! مأموریت مقصد را مشخص می‌کند؛ در حالی که استراتژی نقشه‌ای را طراحی می‌کند که چگونه به آن مقصد برسیم. و حتی در بازارهای به شدت متغیر، مقصد به مراتب کمتر از برنامه‌ها تغییر می‌کند.

بنیانگذاری یک بستر استراتژیک مشترک

برای موفق شدن، تیم‌ها باید درک صحیحی نسبت به چشم‌انداز استراتژیکی که سازمان در آن مسیر فعالیت می‌کند، داشته باشند. مشتریان چگونه تغییر می‌کنند؟ کدام بخش‌های بازار جذاب‌ترند و کدام یک در اولویت قرار دارند؟ جایگاه رقابتی سنتی سازمان چگونه است؟ مدل‌های کسب و کار غالب چیست؟ تازه‌واردان چه کسانی هستند و چگونه تلاش می‌کنند تا برنده شوند؟ مزایای رقابتی در این بازار چیستند؟ روندهای بالقوه تحول آفرین در این صنعت چه چیزهایی است؟.

اطمینان از این موضوع که سازمان مجموعه‌ای از فرضیات استراتژیک درباره آنچه را که می‌تواند موجب تقویت یا تضعیف توفیق رقابتی شده، به ساده‌سازی اقدامات بینجامد و همسوسازی را بهبود بخشد، در نهایت روشن می‌کند که کجا منابع باید تخصیص یابند و سازمان را برای شناخت تحولات بازار به عنوان سیگنالی برای نیاز به بازنگری در فرضیات استراتژیک یاری می‌رساند.

سرهنگ جان بوید¹، نظریه‌پرداز مشهور ارتش آمریکا، بر اهمیت ایجاد «درک مشترک عمومی» برای ساخت اعتماد، تقویت همگرایی و استقلال بخشی به کارکنان برای انجام اقدامات آگاهانه تأکید می‌کند. با استفاده از این مفهوم، یک سازمان نظامی با ساختار از بالا به پایین با یک نقشه مشخص و ثابت نسبت به چشم‌انداز فرصت‌ها و ریسک‌ها می‌تواند به صورت موفق عمل می‌کند. مفاهیم مشابهی را نیز می‌توان برای عالم کسب و کار استفاده نمود.

با قرار دادن تیم‌ها در یک بستر استراتژیک صحیح، می‌توان انتظار داشت که این تیم‌ها تصمیمات بهتر را سریع‌تر اتخاذ نمایند. یکی از شرکت‌های فناوری پیشرفته به مدیران خود اینگونه توصیه می‌کند که: «زمانی که یکی از افراد با استعداد شما کاری را اشتباه انجام می‌دهد، وی را ملامت نکنید. در عوض، از خودتان بپرسید چه بستری را باید برای او فراهم می‌کرده‌اید که نکرده‌اید».

¹ Colonel John Boyd

تحقق یک درک مشترک عمومی، چالش برانگیز است. دستیابی به استراتژی سریع ضروری است ولی خود این موضوع یک استراتژی نیست. در عوض، این موضوع پایه و اساس حقایقی را بنا می‌گذارد که تیم‌های مستقل بتوانند با فرضیات مشترک، به صورت موازی کار کنند.

هدایت سازمان با یک نگاه استراتژیک واحد

سازمان‌های سنتی مبتنی بر فرماندهی و کنترل، استراتژی‌های جزئی از طریق تصمیم‌گیری‌های بالا به پایین طراحی و به طور معمول برنامه‌های دقیقی را برای پیاده‌سازی آن‌ها به صورت سالانه تدوین می‌کنند. در این مدل، فرض بر آن است که تیم‌ها صرفاً مجری دستورات هستند، و نه متفکر. اما این رویکرد سنتی از بالا به پایین اساساً با استراتژی سریع مورد نیاز برای تکمیل اجرای سریع و چابک ناسازگار است.

در یک سازمان چابک، انتظار می‌رود که همه کارکنان، از خبرگی در قضاوت برخوردار باشند، به این ترتیب رهبران وظیفه دارند که جوهره استراتژی و اهداف را به کارکنان خود اعلام نمایند و به ایشان این آزادی عمل را بدهند تا بر اساس دریافت خود آن‌ها را تفسیر نموده و در رویکردشان برای تحقق آن‌ها نوآوری داشته باشند.

وجود سادگی و وضوح برای حفظ استقلال و همسویی ضروری است. کارکنان نیاز دارند تا پاسخ مسائل اساسی مانند اینکه در کجا چگونه می‌خواهیم برنده شویم را بدانند. برای ارائه پاسخ‌های واضح به این سؤالات، یکی از بانک‌های بین‌المللی که در ۲۰ کشور جهان فعالیت می‌کند، استراتژی خود را برای پیروزی در سه بخش مشتری، به صورت شفاف بر اساس نوع خدمتی که به ایشان ارائه می‌کند، تبیین کرده است. این موضوع تاکنون روی شیوه‌های مصرف منابع شرکت (شامل منابع مالی و انسانی)، روش‌های سازماندهی کار و انجام عملیات مالی اثرات گسترده‌ای داشته است. دلیل این توفیق شروع از نقطه بسیار ساده و قابل درک برای همگان بود.

ایجاد سادگی و وضوح، ابدأ کار آسانی نیست. دکتر گری کلاین^۲، متخصص حوزه تصمیم‌گیری، تصریح می‌کند که تنها ۴۰٪ از تفنگداران دریایی آمریکا، منظور فرماندهانشان را به درستی درک می‌کنند، اگر چه این افراد بهترین‌های خود برای اقدام سریع هستند. همچنین دیوید کالیش^۳ و مایکل رکسادی^۴ در مقاله خود در سال ۲۰۰۸ در مجله معتبر هاروارد بیزینس، با طرح این سؤال که «آیا می‌توانید بگویید که استراتژی شما دقیقاً چیست؟» ادعا کردند که برای اکثر شرکت‌ها پاسخ مطرح شده برای این سؤال «هیچ» است.

طراحی ساختارها برای حرکت صحیح

سازمان‌های سنتی، استراتژی را از اجرا جدا می‌کنند. در حالی که یک سازمان چابک و پاسخگو، این مرز را از بین می‌برد و یک چرخه استراتژیک پیوسته را از طریق انجام تغییرات سنجیده و مناسب در

² Dr. Gary Klein

³ David Collis

⁴ David Collis

بخش‌های ساختاری و وظیفه‌ای خود ایجاد می‌کنند. برای اطمینان از اینکه این ارتباطات به صورت دو طرفه ایجاد شود، صرفاً به صورت آبخاری از بالا به پایین نباشند، این سازمان‌ها به طور منظم جلساتی را تشکیل می‌دهند تا در آنجا تیم‌های چابک، دریافت خود از چابکی اهدافشان و چگونگی دستیابی به آن‌ها را مرور نمایند.

نظریه نظامی بویید، به ما نمونه ملموس دیگری را نیز ارائه می‌کند. از دیدگاه بویید، همسوسازی از طریق ایجاد درک مشترک عمومی، امکان «فرماندهی مأموریت» را فراهم می‌کند. به عبارت ساده، فرمانده، مقصود استراتژیک را با تک تک اعضای گروه خود به اشتراک می‌گذارد. سپس، در جلسه دیگری، اعضای گروه ضمن مرور اهداف و تصدیق آن‌ها، به فرمانده خود درباره چگونگی دستیابی و یا عدم توانایی تحقق این اهداف خواهند گفت.

هنگامی که فرمانده و ایشان بر سر این موضوع به توافق دست پیدا کردند، از اعضای گروه انتظار می‌رود که تمام تلاش خود را برای تحقق این برنامه، به نحوی که نیازی به دخالت و نظارت مستمر فرمانده نباشد انجام دهند؛ مگر آنکه این اهداف نیاز به تغییر داشته باشد.

استراتژی سریع، نیازمند کارکردهای سریع است.

از دیدگاه وظیفه‌ای، اجرای سریع، منافع قابل توجهی در بخش مدیریت بودجه و عملکرد خواهد داشت. به طور سنتی در دیارتمان‌های مالی و منابع انسانی باید آدرس این دو موضوع را دنبال کرد.

از آنجایی که هیچ یک از این واحدها، به طور مفهومی یا سازمانی با استراتژی ارتباط ندارند، ترتیبات سنتی عملاً تضمین می‌کند که شرکت به اهداف استراتژیک خود دست نخواهد یافت. در حالی که رویکر اثربخش در این حوزه این است که حوزه‌های استراتژی، منابع انسانی و بودجه در قالب یک سیستم عملیاتی واحد دیده شود به نحوی که تعیین اهداف، برنامه‌ریزی استراتژیک، تخصیص منابع و مدیریت عملکرد را پوشش دهد. اجرای سریع بر سایر کارکردهای پشتیبانی مانند حقوقی، قراردادی و تأمین کالا و خدمات نیز تأثیر می‌گذارد.

برای کسب مزایای استراتژیک ناشی از سرعت، سازمان‌ها نیازمند آشتی دادن «استراتژی سریع» با «اجرای سریع» هستند. تنها زمانی که درک مشترک از چشم‌انداز و قصد استراتژیک رهبران سازمان به طور همزمان برای کل سازمان ایجاد شود، تیم‌های چابک در موقعیتی قرار خواهند گرفت که بتوانند در رقابت پیش بیفتند و این مسیر را بارها و بارها تکرار کنند.

بدون شفافیت در مقولاتی نظیر استراتژی، اهداف، سیاست‌ها، منابع و محدودیت‌ها، استقلال به سرعت می‌تواند به هرج و مرج منجر شود. به عبارت دیگر، هر چه سازمانی همسویی و هم‌ذهنی بیشتر در مقولات کلیدی داشته باشند، می‌توان استقلال عمل بیشتری به کارکنان آن اعطا کرد.

در سازمانی که بر اساس سرعت طراحی شده باشد، تمرکز همگان به اهداف استراتژیک و نحوه دستیابی سریع‌تر به آن‌ها خواهد بود.