



خلاصه کتاب بازبینی

آنچه در این چکیده می‌آموزید

معمار کسب‌وکار «ریک مریفیلد» معتقد است که بسیاری از مدیران اجرایی در «چگونه»های اداره کردن یک شرکت یعنی تکنیک‌ها، تاکتیک‌ها و تکنولوژی‌های مورد استفاده، با مشکل روبه‌رو می‌شوند. آن‌ها در طول این مسیر از تمرکز بر همه «چه»های مهم شرکت مثل فعالیت‌های اصلی: تولید محصولات باکیفیت، انجام سفارشات، راضی کردن مشتریان و غیره بازمی‌مانند. این رهبران که در جزئیات زائد و غیرضروری غرق شده‌اند، نمی‌توانند اولویت‌های واقعی را تشخیص دهند. مریفیلد معتقد است که اغلب این مدیران اجرایی باید کارهای خود را از ابتدا بازبینی کنند. او در این کتاب روش‌های بازبینی کسب‌وکار، مشخص کردن فعالیت‌های اصلی و اولویت‌بندی آن‌ها را به شما نشان می‌دهد. اگرچه حجم زیاد «چه»ها و «چگونه»های مجازی شما را مجبور کند که ترتیب اولویت آن‌ها را بی‌پرسید، اما این سوال باعث توقف نوآوری پیشرو می‌شود. مدیرسبز خواندن این کتاب را به همه مدیران اجرایی که در مورد نیاز به تمرکز مجدد یا وسیع‌تر کردن چشم‌اندازهای سازمان خود شک دارند

پیشنهاد می‌کند.

به کسی ضرر نزنید

فروشگاه‌های زنجیره‌ای «هوم‌دیپات» محبوبیت خود را مدیون فروشندگان دوستانه و دانای خود بود که می‌توانستند به مشتریان نظریاتی کارشناسانه و سریع برای بازسازی و بهبود پروژه‌ها ارائه کنند. در سال ۲۰۰۰، رابرت.ال.ناردلی به‌عنوان رئیس و مدیر ارشد اجرایی به هوم‌دیپات پیوست. او به‌سرعت هزینه‌ها و ساعات کار کارکنان را کاهش داد و استقلال مدیران فروشگاه‌ها را محدود کرد. بسیاری از افراد شرکت را ترک کردند. هم‌زمان با ایجاد فروشگاه‌های بیشتر، درآمد افزایش پیدا کرد، اما رضایت مشتریان کاهش یافت. هوم‌دیپات دیگر خود را از رقبای بزرگش متمایز نمی‌دانست. رقیب او یعنی شرکت «لوویز» با کارمندان خدمات‌محور وارد بازار شد. به‌زودی پیمایش مشتریان نشان داد که مردم لوویز را دوست دارند نه هوم‌دیپات را. درآمد لوویز به‌شدت افزایش یافت. قیمت سهام هوم‌دیپات نزول کرد. در سال ۲۰۰۷ هیات‌رئیس شرکت، ناردلی را اخراج کرد.

تلاش ناردلی برای کاهش هزینه‌ها و بهبود عملکرد قابل‌درک است. اشتباه او تمرکز بر کاهش هزینه‌ها به‌منظور افزایش بهره‌وری هوم‌دیپات بود. او در این روند قربانی دام «چگونه» شد و اهمیت «چه» هوم‌دیپات را از یاد برد. این «چه» در واقع ایجاد تجربه خریدی رضایت‌بخش برای افرادی بود که خود به طراحی خانه‌هایشان می‌پرداختند. ناردلی اشتباهی رایج را تکرار کرد و در نتیجه هوم‌دیپات متضرر شد. بسیاری از مدیران اجرایی بسیار نگران روندها و جزئیات هستند و در نتیجه از دیدن «تصویر کلی» یعنی هدف اصلی کسب‌وکار خود بازمی‌مانند. آن‌ها باید سطح تفکر خود را ارتقا داده و بر «چگونه»‌های مزاحم غلبه کنند، در نتیجه می‌توانند بر خروجی‌های مهم تمرکز کنند. این کار آن‌ها را قادر می‌سازد تا روندهای درست را توسعه بخشند و مسیری مستقیم برای دستیابی به اهداف اصلی شرکت ایجاد کنند.

یافتن معیاری مناسب برای تجزیه و تحلیل

صاحبان مشاغل عامل اصلی بهره‌وری را استفاده از فناوری می‌دانند. آن‌ها اهمیت تئوری «طراحی عملیاتی» را از یاد برده‌اند. در دهه‌های اخیر، شرکت‌ها با استفاده از برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع و اصول مهندسی مجدد، بهره‌وری را افزایش داده‌اند. شرکت‌ها برای حداکثر کردن ارزش کاری خود به یک رویکرد دیگر نیاز دارند.

آدام اسمیت، اقتصاددان معروف در کتاب معروف خود «ثروت ملل» که در سال ۱۷۷۶ منتشر شد به اثر تقسیم نیروی کار بر بهره‌وری بیشتر کارگران پرداخت. او وظایف فردی را معیار تحلیل‌های خود قرار داد. در قرن نوزدهم، فردریک وینسلا تیلور کارگر را به‌عنوان معیار تحلیل در نظر گرفت نه وظایف را. در دهه ۱۹۶۰ و در نتیجه اتوماسیون، معیار تحلیل‌ها به اداره تغییر یافت. در دهه ۱۹۹۰، هم‌زمان با قوی‌تر و ارزان‌تر شدن رایانه‌ها و کاهش قیمت خدمات مخابراتی، روند میان‌عملکردی به معیار تحلیل‌ها تبدیل شد که در نتیجه آن، مدیران کارها را از طریق دپارتمان‌ها، سازمان‌دهی مجدد می‌کردند.

کدام «چه»‌ها در اولویت قرار دارند؟

امروزه «چه» معیار ارزیابی و همان «خروجی مطلوب» شرکت یعنی کالاهای تولیدشده، سفارشات انجام‌شده و محصولات توزیع شده است. تمرکز بر نتایج می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا در فعالیت‌ها و عملکردهایشان از رویکرد «آسان و سریع» استفاده کنند. باین‌وجود، تشخیص حیاتی‌ترین خروجی‌ها به‌خصوص برای مدیران اجرایی که همیشه با «چگونه»‌هایی مثل روندها و فرایندها درگیرند، آسان نیست. برای اولویت‌بندی «چه»‌ها، آن‌هایی را انتخاب کنید که در عملکرد و رقابت بیش‌ترین ارزش را برای شما ایجاد می‌کنند. این انتخاب‌ها نقطه شروع «فرایند بازبینی» شما است. «چه»‌های معمول شما شامل تولید، فروش و توزیع محصولات، طراحی محصولات جدید، نظارت بر تأمین‌کنندگان مواد اولیه و تضمین «کیفیت محصول» است.

اولویت‌بندی خروجی‌ها به شما نشان می‌دهد که برای افزایش کارایی «چه»ها باید بر کدام «چگونه»ها تمرکز کنید. هرگز یک «چه باارزش» را بدون درک کامل از دلیل عملکرد خوب آن تغییر ندهید. ممکن است «چگونه»ها به شکل «افراد، روندها، فناوری و یا ترکیبی از این‌ها» مبنای برتری «چه»ها باشند.

برای انتخاب خروجی‌های مهم‌تر، نگاه دقیقی به عملکردها بیندازید. آیا یک «چه» طولانی‌مدت هنوز هم پایدار است و به‌خوبی عمل می‌کند؟ آیا دلیل آن را می‌دانید؟ آیا می‌توانید آن را بهبود ببخشید؟ آیا می‌توانید هزینه‌های آن را کاهش دهید؟ آن را اتوماتیک کنید؟ یا برون‌سپاری کنید؟ برای مشخص کردن مهم‌ترین «چه»های خود به سه سوال زیر پاسخ دهید:

۱. آیا «چه» مستقیماً به اهداف اولیه کسب‌وکار شرکت شما مربوط است؟ برای اولویت‌بندی، به آن امتیازی از یک تا پنج بدهید، به‌طوری‌که یک کمترین امتیاز است.

۲. آیا «چه» مستقیماً به تصویر و برند شرکت شما مربوط است؟ آیا باعث می‌شود که مشتریان، کارمندان یا شرکای تجاری درباره شرکت شما احساس خوبی داشته باشند؟

۳. اگر کاری کنید که «چه» بهتر عمل کند، آیا ارزش آن افزایش می‌یابد؟ برای بهبود «چه»ها، نگاهی به ارزش و عملکرد آن‌ها بیندازید. باید ماهیت عملکرد هر عامل و روش بهبود آن را بدانید. بهترین رتبه به «ارزش بالا به‌اضافه کارایی بالا» تعلق می‌گیرد.

با این وجود، هدف اولیه شما تغییر «چه»هایی است که ارزش زیاد و کارایی ضعیف دارند. به روش‌های بهبود کارایی آن‌ها بیندیشید. اگر سطح کارایی یک مورد در مقیاس یک تا پنج، زیر سه است و شما روش تصحیح آن را نمی‌دانید، به «چه»های باارزش‌تر بپردازید. یک «چه» کم‌ارزش چه کارایی خوبی داشته باشد و چه نداشته باشد، یکی از گزینه‌های مناسب برای برون‌سپاری، اتوماسیون یا حذف است.

وقتی کسب‌وکار خود را بازبینی می‌کنید، گمان نکنید چون در یک مورد خوب عمل کرده است، در موارد دیگر نیز خوب خواهد بود. مایکل جردن، فوق‌ستاره بسکتبال

این اشتباه را در سال ۱۹۹۴ مرتکب شد، یعنی وقتی بسکتبال حرفه‌ای را کنار گذاشت تا به یک بازیکن بیسبال تبدیل شود. جردن در بسکتبال قدرتی فوق‌العاده داشت اما در یک تیم بیسبال لیگ دسته دوم هرگز اثرگذار نبود.

اشتباه جردن: او فکر می‌کرد که ورزش کردن، «چه» مهم او با کارایی بالا است، درحالی‌که در واقع بسکتبال چنین مفهومی برای او داشت.

به ارتباطات دقت کنید

قبل از انجام مجدد کارها، مطمئن شوید که تغییرات شما باعث تغییر و جابه‌جایی هیچ مسئله مهمی نمی‌شود. شرکت دل در اوایل سال ۲۰۰۰ با برون‌سپاری «حل مشکلات و سوالات مشتریان» به هند، مرتکب این اشتباه شد. اگرچه این کار باعث پس‌انداز پول شد، اما مشتریان را عصبانی کرد. دل، ارتباط حیاتی این عملکرد را با ارائه خدمات مسئولانه و پاسخگو به مشتریان درک نکرده بود. این شرکت به خاطر ارائه خدمات فوق‌العاده، در جذب مشتریان بسیار موفق بود. دل با کاهش کیفیت خدمات سهواً یک «چه» با ارزش و با کارایی بالا را به یک «چه» با ارزش با کارایی ضعیف تبدیل کرد. اغلب وقتی شرکت‌ها مجدداً سازمان‌دهی می‌شوند، به اشتباه ارتباطات کلیدی را قطع می‌کنند، یعنی همان کاری که دل انجام داد. وقتی سعی می‌کنید یک «چه» با ارزش را تغییر دهید، مواظب باشید مشکل جدیدی ایجاد نکنید. اگر یک «چه» شاخه‌های ارتباطی زیادی دارد، آن را تغییر ندهید و یا این کار را به آرامی و با دقت انجام دهید.

تغییرات کنونی چگونه بر آینده اثر می‌گذارد؟

تغییر یک «چه» اصلی می‌تواند آغاز برداشتن یک گام بزرگ به جلو باشد. قبل از اجرای تغییرات، اثرات احتمالی آن بر مشتریان، فروشندگان و سهامداران را به دقت بررسی کنید. شرکت کرایسلر اهمیت این موضوع را چند سال قبل دریافت، یعنی زمانی که به

بررسی تأمین‌کنندگان قطعات جیپ چروکی پرداخت. بازبینی عملکرد محصول تولیدی جیپ چروکی از موتور «وی ۸» شروع شد. کرایسلر کار خود را با بررسی دریاچه قرقه بالابر شروع کرد که ساخت شرکت ایتون بود و قالب‌های فلزی اولیه آن از کارخانه مجاور خریداری می‌شد. تأمین‌کننده دیگری نوعی خاک رس به کارخانه فروخته بود که قالب‌ها از آن ساخته می‌شد.

در این بازبینی، کرایسلر دریافت که تأمین‌کننده خاک رس تصمیم دارد فروش خاک رس به قالب‌ساز را متوقف کند زیرا سودآور نبود. به‌جای آن تصمیم داشت جک اتومبیل تولید کند. همچنین کرایسلر دریافت که تأمین‌کننده خاک رس هنوز قصد خود را با قالب‌ساز در میان نگذاشته است. بررسی تأمین‌کننده‌های کرایسلر به یک بحث اساسی تبدیل شد. شاید نتیجه عدم بررسی این می‌شد که «نه خاک رس، نه قالب‌سازی، نه جک، نه موتور وی ۸ و نه جیپ چروکی» و هیچ‌کدام وجود خارجی پیدا نمی‌کردند.

قبل از این‌که تغییراتی انجام دهید، خروجی‌ها را پیش‌بینی کنید. اگر نمی‌توانید نتایج را پیش‌بینی کنید، دلیل آن را بیابید. آیا دلیل عدم توانایی در پیش‌بینی عواملی هستند که می‌توانید آن‌ها را تغییر دهید؟ اگر این‌چنین نیست، این تغییر را انجام ندهید، یا حداقل تا زمانی که کنترل بیشتری به دست آورید، صبر کنید. بر «چه»‌های بسیار باارزشی که عملکرد غیراستاندارد و قابلیت پیش‌بینی زیادی دارند، تمرکز کنید. تثبیت عملکرد آن‌ها بهترین فرمول برای افزایش سود شرکت و محدود کردن ریسک است. به مثال‌های زیر توجه کنید:

بانک «اینگ دایرکت»: بانکداری کسب‌وکار قراردادی، محافظه‌کارانه و ثابت بود که بیش از هر چیز بر مکان فیزیکی بانک‌ها تاکید داشت، تا زمانی که «آرکدی کالمن» به صحنه آمد. این مدیر، رئیس و مدیر ارشد اجرایی شرکت «اینگ دایرکت» به‌خوبی می‌دانست که شرکت جدید آنلاین او «چه»‌های استاندارد بانکداری را تغییر خواهد داد. «اینگ دایرکت» هیچ شعبه‌ای نداشت و در ابتدای کار فقط یک نوع محصول ارائه می‌کرد: حساب‌های پس‌انداز با نرخ سود بالا. مشتریان رویکرد این شرکت و

پایین بودن کارمزدهای آن را بسیار دوست داشتند. اکنون این شرکت با ۸۰ میلیارد دلار دارایی، بزرگ‌ترین شرکت بانکداری اینترنتی در سرتاسر ایالات متحده است. هر ماه ۱۰۰.۰۰۰ مشتری جدید به فهرست مشتریان آن اضافه می‌شوند. این شرکت برای دستیابی به اهدافش به شدت بر «چه»‌های اساسی مشتریان بانک یعنی حساب‌های پس‌انداز با سود بالا و بدون کارمزد متمرکز شده بود و نه بر «چگونه»‌هایی مثل مکان‌ها، ساعات و حق‌الزحمه‌های طراحان.

اتحادیه هوایمایی اِکلیپس: آقای ورن رابرن با سابقه تهیه نرم‌افزارهای کاربردی در مایکروسافت و علاقه دیرینه خود به پرواز، این شرکت را تأسیس کرد تا جت فوق سبک دوموتوره با ۶ صندلی جدید را بفروشد. او آرزو داشت با جتی فوق‌العاده کوچک و نسبتاً ارزان که می‌توانست یک تاکسی هوایی باشد و افراد ثروتمند آن را برای استفاده شخصی بخرند، در صنایع هوایی خصوصی، انقلابی ایجاد کند.

او ابتدا امیدوار بود که جت اِکلیپس را به قیمت ۹۰۰.۰۰۰ دلار تولید کرده و بفروشد که در مقایسه با جت‌های دیگر قیمت بسیار کمی بود. اگرچه قیمت مدل رابرن در حین تولید تا ۲.۱۵ میلیون دلار افزایش یافت، اما اساساً طرح جت خصوصی و استانداردهای تولید آن را تغییر داد. نوآوری‌های او بر «چه»‌های پرواز متمرکز بود و با «چگونه‌های فناوری مدرن» نیز پشتیبانی می‌شد. رابرن از تکنیک‌های تولیدی منحصر به فردی استفاده کرد تا در زمان و هزینه‌ها صرفه‌جویی کند.

با این وجود، وقتی صنایع هوایی اِکلیپس با ضررهای میلیونی مواجه شد و از دستیابی به اهداف تولیدی و مالی بازماند، هیئت‌مدیره شخص دیگری را جایگزین رابرت کرد. اما هنوز دیدگاه او ارزش‌بازبینی «چه»‌های صنایع جت‌سازی و به حقیقت تبدیل کردن جت فوق سبک را دارد.

بازی کرانیوم: آیا می‌توان یک بازی ایجاد کرد که همه در آن برنده باشند؟ ریچارد تایت و وایت الکساندر این کار را انجام دادند. کرانیوم که همان بازی خلق‌شده توسط آن‌ها بود، به بازیکنان اجازه می‌داد که توانایی‌های خود در همه زمینه‌ها از جمله «جدول‌ها و سوالات علمی تا مجسمه‌سازی، طراحی و بازیگری» را به نمایش بگذارند.

تایت و الکساندر با بازبینی «چه»های باارزش و اجتناب از «چگونه»های فرعی، پس از یک دهه، دهها میلیون نسخه از این بازی را فروخته بودند.

سایت آمازون: این خردهفروش عظیم آنلاین مدام با تغییر دادن «چه»های حیاتی، خود را بازسازی می‌کند. این شرکت که به‌عنوان یک کتابفروشی آنلاین غیرانتفاعی شروع به کار کرد، اکنون به یک شرکت بسیار بزرگ تبدیل شده که «درصد بالایی از معاملات خردهفروشی آنلاین» را انجام می‌دهد. مؤسس معروف آن یعنی جف بیزاس در سال ۱۹۹۴ در روزنامه وال‌استریت کار می‌کرد و همان‌جا بود که دریافت «ترافیک اینترنت هر سال ۲۳۰۰ برابر می‌شود». او فکر کرد که همه این کاربران اینترنتی به خرید آنلاین تمایل دارند.

زمانی که آمازون را تأسیس کرد، فهمید که تنها راه کسب درآمد، توسعه داده‌ها و عملیات توزیع است. پس بر «چه» انجام سفارش مشتریان تأکید کرد. آمازون به‌گونه‌ای طراحی شد که تجربه‌ای مثبت از خرید آنلاین ایجاد کند و اکنون به عرضه دامنه وسیعی از محصولات می‌پردازد. بیزاس با بازبینی برنامه اصلی کسب‌وکار خود و شکل‌دهی مجدد فعالیت‌های شرکت در حوزه‌های جدید، آمازون را به غول فروش آنلاین تبدیل کرد.

قوانین و مقررات

هرچقدر بتوانید متغیرهای عملکردی شرکت خود را بیشتر کنترل کنید، روند شما قابل‌پیش‌بینی‌تر می‌شود. چنین متغیری باید از قوانین و مقررات دولتی پیروی کند.

مقررات دولتی بر هر کسب‌وکاری تأثیر می‌گذارد. قبل از تغییر ساختار هر یک از «چه»ها همه جوانب محدودیت‌های قانونی شرکت خود را به‌خوبی بررسی کنید. مطمئناً دوست ندارید بعضی قوانین شما را در تنگنا بگذارند. شاید کارتان با قوانین زیادی سازگار باشد ولی برخی قوانین را نقض کند. برای مدیریت این شرایط، «چه»های خود را به سه گروه تقسیم کنید: «آن‌هایی که منع قانونی دارند، آن‌هایی که منع

قانونی ندارند و آنهایی که از وجود داشتن یا نداشتن منع قانونی برای آنها مطمئن نیستید». «چه»هایی که «مشکلات قانونی فعلی و یا احتمالی دارند» را دوباره انجام ندهید. عدم محدودیت قانونی مسئله‌ای مهم در فعالیتهایی با ارزش زیاد و یا کم است.

[message_box text_color="light]

نکات کلیدی کتاب

- مدیران اجرایی اغلب بر تاکتیک‌ها یعنی «چگونگی» عملکردشان تاکید می‌کنند.
- این طرز تفکر توجهات را از فعالیتهای اصلی کسب‌وکار منحرف کرده و منجر به اتخاذ تصمیمات بد و اولویتهای اشتباه می‌شود.
- به جای آن بر «چه»های کسب‌وکار خود و خروجی‌های حیاتی آن مثل تولید، فروش و توزیع محصولات تمرکز کنید.
- مهم‌ترین خروجی‌ها بیش‌ترین ارزش و قابلیت پیش‌بینی را ایجاد می‌کنند.
- آن‌ها همبستگی زیادی با اهداف سازمان شما دارند.
- «چه»های ارزشمند را که کارایی فوق‌العاده‌ای دارند مشخص کرده و از تغییرات پرخطر اجتناب کنید.
- «چه»های ارزشمند با کارایی کمتر از حد استاندارد، بهترین گزینه‌ها برای تغییر هستند، اما ابتدا باید بفهمید چگونه خلق ارزش می‌کنند.
- مواظب باشید که تغییرات منجر به بروز مشکلات عدیده در طول مسیر نشود.
- برون‌سپاری، اتوماسیون یا حذف «چه»های کم‌ارزش حتی با کارایی خوب را مدنظر داشته باشید.
- فعالیتهای مرتبط با عواملی که نمی‌خواهید تغییر کنند و یا فعالیتهایی که محورهای اصلی شما هستند را مجدداً طراحی نکنید.

[message_box/]