

قالب‌شکنی:

پنج رفتار تحول آفرینان رشد پیشرو^۱

ترجمه از حسین مینا پرور، کارشناسی ارشد MBA، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه

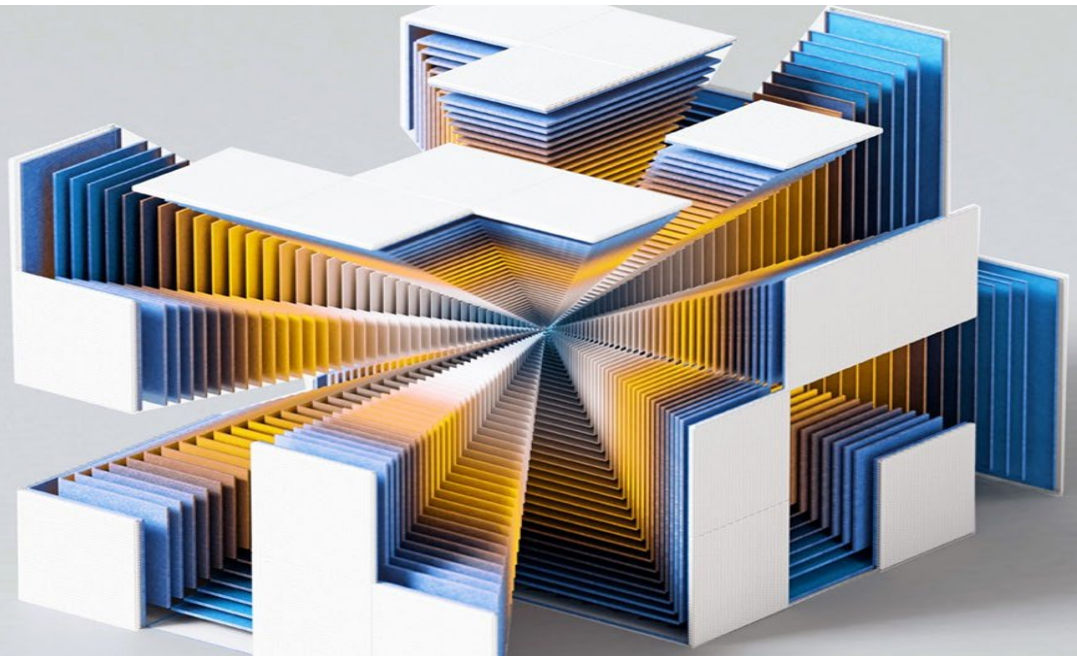
صنعتی شریف

زیر نظر: دکتر آرش خلیلی نصر، عضو هیات علمی دانشکده مدیریت و

اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف

شرکت‌های پیشرو از تحول برای دستیابی به رشد سودآور بهره می‌برند. رشدی که با رفتارهای خاصی

امکان‌پذیر می‌شود.



امروزه رهبران کسب و کار، تحول را به عنوان انتخاب شجاعانه‌ای می‌شناسند که برای تحقق یک برنامه تجاری بلندپروازانه ضروری است. همانطور که در اوایل سال جاری گزارش دادیم، شرکت‌ها تحول را برای بازآفرینی کسب و کار، ورود به حوزه‌هایی با جاه‌طلبی بیشتر، دستیابی به رشد چشمگیر، امکان‌پذیر ساختن تغییر در مدل عملیاتی، ایجاد قابلیت‌های جدید و رقابتی، و تکامل فرهنگ خود به روش‌هایی که آن‌ها را از رقبا متمایز کند، دنبال می‌کنند.

تحول چیست؟ ما آن را فرآیندی تعریف می‌کنیم که با یک جاه‌طلبی جسورانه آغاز می‌شود که توسط یک پایگاه اطلاعاتی مبتنی بر واقعیات پشتیبانی شده و با نگاهی از بیرون شکل گرفته است و انتخاب‌های استراتژیک را به سمتی هدایت می‌کند که نحوه عملکرد یک سازمان را برای تحقق بهبودهای چشمگیر در عملکرد، از جمله نوآوری و رشد، اساساً تغییر می‌دهد. یک برنامه تحول کل‌نگر که شامل تحول برای رشد می‌باشد، امکان متمایز شدن از رقبا را فراهم می‌آورد.

یکی از حیاتی‌ترین مسیرهای جدید برای تحول، رشد است. آخرین تحلیل ما نشان می‌دهد که امروز حدود ۵۰ درصد از ارزش حاصل از تحول، از طرح‌های رشد نشأت می‌گیرد، در حالی که این رقم دو سال پیش کمتر از ۴۰ درصد بود. ما ده‌ها شرکتی را که با موفقیت برای رشد متحول شده‌اند، به دقت بررسی کردیم تا بفهمیم چه چیزی آن‌ها را منحصربه‌فرد می‌کند یعنی رویکرد آن‌ها برای موفقیت، با استفاده از معیارهایی چون رشد درآمد و سودآوری در مقایسه با رقبای زیربخش خود، بازده کل سهامداران^۲، جایگاه در بازار و پایگاه داده شاخص سلامت سازمانی^۳ ما. (به کادر «روش‌شناسی ما» مراجعه کنید).

روش‌شناسی ما	کسب و کار هستند که شامل	زیربخش آن بود.
ما با بررسی شرکت‌هایی در صنایع و کشورهای مختلف که بین سال‌های ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۲ تحولات رشدی را انجام داده بودند، شروع کردیم یعنی تلاش‌های گسترده و سازمانی برای دستیابی به رشد قابل توجه و پایدار در عملکرد بالا و پایین شرکت. به این ترتیب، این تلاش‌ها فراتر از کارهای معمول	تلاش‌های روزانه برای بهبود نتایج کسب و کار، تغییرات فنی، و بهبودهای کوتاه‌مدت مانند یک پلتفرم آی تی ^۴ جدید یا یک طرح تشویقی فروش جدید می‌شوند. این مجموعه داده از تحولات رشد شامل رشد درآمد ^۵ و سودآوری (یعنی سود اقتصادی و درآمد) برای سازمان، و همچنین میانه برای	ما ۴۶ سازمان را در صنایع و کشورهای مختلف شناسایی کردیم که در یک تحول رشد شرکت کرده و همچنین در پایگاه داده شاخص سلامت سازمانی ما گنجانده شده بودند. تحولات رشد در نمونه ما یا تمرکز انحصاری بر رشد داشتند یا شامل ترکیبی از اقدامات رشد و کاهش هزینه بودند. گنجاندن

^۲ بازده کل به سهامداران (Total Returns to Shareholders-TSR) - بازده کل (سود سرمایه به علاوه سود سهام) که یک سرمایه‌گذار از یک سهم در طول دوره مالکیت دریافت می‌کند.

^۳ OHI

^۴ IT

^۵ Compound Annual Growth Rate (CAGR)

شاخص سلامت سازمانی به ما کمک کرد تا از رفتارهای بنیادین شرکت‌های نمونه خود مطلع شویم. شاخص سلامت سازمانی عناصر اثربخشی سازمانی را اندازه‌گیری می‌کند و بر همسویی، اجرا و نوسازی به عنوان بخشی از چگونگی دستیابی یک سازمان به اهداف عملکردی خود تمرکز دارد. این یک ابزار تشخیصی اختصاصی است که رفتارهای روزمره خاصی را که اثربخشی را تقویت یا تضعیف می‌کنند، شناسایی می‌کند. این شاخص دیدگاه‌های کارمندان و مدیران را در مورد ۴۳ رویه مدیریتی و ده تجربه کارمندان که عملکرد یک سازمان را شکل می‌دهند،	گردآوری می‌کند. نتایج با داده‌های ۲۰ ساله و تقریباً یک میلیارد نقطه داده مقایسه می‌شوند. برای اطلاعات بیشتر در مورد شاخص سلامت سازمانی، به صفحه مرور کلی شاخص سلامت سازمانی ما مراجعه کنید. در میان ۴۶ سازمان نمونه ما، نظرسنجی شاخص سلامت سازمانی بین سال‌های ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۲ برای ۳۱۹۲۷۶ پاسخ‌دهنده اجرا شد. زیرمجموعه‌ای از این نمونه (۱۵ شرکت) بین سال‌های ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۲ در مقایسه با زیربخش‌های خود، رشد درآمد و سودآوری بالاتر از میانه (که با سود اقتصادی و درآمدها اندازه‌گیری	شد) داشتند. ما این شرکت‌ها را «تحول‌آفرینان رشد پیشرو» می‌نامیم. پنج موضوع مورد بحث در این مقاله بر اساس رویه‌های مدیریتی است که تحول‌آفرینان رشد پیشرو در مقایسه با سایرین در نمونه، به طور منحصربه‌فردی بر آن‌ها تأکید داشتند. رویه‌هایی که به طور منحصربه‌فرد مورد تأکید قرار گرفته‌اند، آن‌هایی هستند که برای تحول‌آفرینان رشد پیشرو در مقایسه با پایگاه داده جهانی ما در رتبه بالاتری قرار داشتند، اما برای سایرین در نمونه ما اینطور نبود.
--	--	--

داده‌ها واضح هستند. تحول‌آفرینان رشدی که از میانه زیربخش خود عملکرد بهتری دارند، پنج کار را متفاوت انجام می‌دهند:

- آن‌ها با بینش‌های رقابتی شروع می‌کنند. این بینش‌ها شامل دیدگاهی از بیرون در مورد اینکه کجا و چگونه باید پیروز شد، می‌باشد. این رهبران رشد با به‌کارگیری بینش‌های رقابتی، احساسات مصرف‌کننده، روندهای بازار و دیدگاه یک سرمایه‌گذار، یک چشم‌انداز استراتژیک از آنچه می‌خواهند به آن تبدیل شوند، می‌سازند. آن‌ها با دیدگاهی درونی از عملکرد خود شروع نمی‌کنند.
- آن‌ها از مشارکت‌های خارجی برای تقویت رشد استفاده می‌کنند. تحول‌آفرینان رشد پیشرو تشخیص می‌دهند که توانایی آن‌ها برای تحقق جاه‌طلبی رشدشان نیازمند مهارت‌ها، قابلیت‌ها و پیشنهاداتی است که به طور مؤثری در اختیار یک شریک قرار دارد.
- آن‌ها جاه‌طلبی را بخشی از انتظارات رهبری قرار می‌دهند. آن‌ها رفتارهای کارکنان را که تفکر جسورانه و راه‌حل‌های جدید به همراه دارد، به چالش می‌کشند و پاداش می‌دهند.
- آن‌ها از فناوری و استراتژی دیجیتال به عنوان بخشی از بنیاد کار استفاده می‌کنند که توسعه و اجرای طرح تجاری را امکان‌پذیر می‌سازد. تحول‌آفرینان رشد پیشرو، استراتژی دیجیتال را یک توانمندساز بنیادین برای عملکرد کسب‌وکار می‌بینند. آن‌ها اتوماسیون را برای یک تجربه مشتری روان ایجاد

کرده و هوش مصنوعی مولد را از همان ابتدا ادغام می‌کنند.

— آن‌ها بر اساس یک پایگاه اطلاعاتی قوی مبتنی بر واقعیات تصمیم‌گیری می‌کنند. این امر تصمیم‌گیری مؤثرتر و کارآمدتر را تقویت می‌کند و به عنوان یک شیوه کاری در سازمان نهادینه می‌شود.

تحول‌آفرینان رشد پیشرو، در مقایسه با رقبای خود در همان زیربخش، رشد درآمد بالاتر از میانه و سودآوری بالاتر از میانه را تجربه کردند. در این مقاله، ما به دقت به انتخاب‌ها و اقدامات تحول‌آفرینان رشد پیشرو و چگونگی نهادینه کردن این رفتارها در شیوه‌های کاری روزمره آن‌ها خواهیم پرداخت به‌ویژه با توجه به تحقیقات قبلی ما که نشان داد وقتی سازمان‌ها در طول تحولات خود به سلامت (سازمانی) متعهد می‌شوند، تقریباً دو برابر بیشتر از آن‌هایی که این کار را نمی‌کنند، بازده کل سهامداران مازاد کسب می‌کنند. علاوه بر پنج رفتار متمایزکننده، تحقیق ما مجموعه‌ای از رفتارها را نیز شناسایی کرد که در میان تمام تحول‌آفرینان رشد مشترک بود:

- آن‌ها مشتری را در مرکز نگه می‌دارند. تمام تحول‌آفرینان رشد، بازخورد مشتری را در اولویت قرار می‌دهند و آن را به انتخاب‌های استراتژیک خود پیوند می‌زنند. این، در مقابل احساسات رهبر فروش، یک پایگاه اطلاعاتی غنی مبتنی بر واقعیات است.
- آن‌ها از مکانیسم‌های بازخورد رسمی برای هدایت عملکرد فردی استفاده می‌کنند. شرکت‌هایی که برای رشد در حال تحول هستند، نیاز به سیستم‌های مدیریت عملکرد را به عنوان بخشی از مدل عملیاتی کلی خود تشخیص می‌دهند.
- آن‌ها انتظارات روشنی برای کارکنان تعیین می‌کنند. این انتظارات شامل تغییرات مطلوب در هنجارها و رفتارهاست. درک روشن از انتظارات رفتاری برای کارکنان حیاتی است تا این تغییرات را در کار روزمره خود نهادینه کنند.
- آن‌ها شفاف هستند. تحول‌آفرینان رشد در مورد معیارهای عملیاتی که اجرا و عملکرد را هدایت می‌کنند، شفاف عمل می‌کنند.
- آن‌ها تصمیمات را به پایین‌ترین سطوح منتقل می‌کنند تا مالکیت را تشویق کنند. تمام تحول‌آفرینان رشد به کارکنان قدرت می‌دهند تا ابتکار عمل به خرج داده و تصمیم‌گیری کنند.

این رفتارها برای تحول‌آفرینان رشد، اصول اولیه هستند. ما در طول بحث خود به اهمیت آن‌ها می‌پردازیم.

اسرار تحول‌آفرینان رشد پیشرو

یکی از اولین مشاهدات ما از این تحلیل آن است که تحول‌آفرینان رشد پیشرو، سازمان‌هایی سالم‌تر و مؤثرتر هستند. سلامت سازمانی به این اشاره دارد که رهبران چقدر مؤثر «مجموعه را اداره می‌کنند»، چگونه تصمیم

می‌گیرند، منابع را تخصیص می‌دهند، به صورت روزانه فعالیت می‌کنند و تیم‌های خود را رهبری می‌کنند. یک سازمان سالم، کلید بنیادین برای عملکرد و موفقیت پایدار است؛ در بلندمدت، سازمان‌های سالم، صرف‌نظر از صنعت، سه برابر بیشتر از سازمان‌های ناسالم «بازده کل سهامداران» ارائه می‌دهند. در مقایسه با پایگاه داده جهانی ما، احتمال قرار گرفتن تحول‌آفرینان رشد پیشرو در چارک اول یا دوم سلامت سازمانی، ۱.۷ برابر بیشتر بود (شکل ۱).

شکل ۱

سازمان‌های پیشرو در تحول رشد، سازمان‌های سالم‌تری هستند.



^۱ تحول‌آفرینان رشد پیشرو به عنوان سازمانی تعریف می‌شوند که بین سال‌های ۲۰۱۷-۲۰۲۲ به طور سودآور بالاتر از رقبای خود رشد کرده‌اند. این شرکت‌ها دو معیار را برآورده کرده‌اند: نرخ رشد مرکب سالانه درآمد بالاتر از میانه نسبت به رقبای زیربخش و سودآوری بالاتر از میانه صنعت (یعنی سود اقتصادی/درآمدها) نسبت به رقبای زیربخش.

منبع: پایگاه داده شاخص سلامت سازمانی ۲۰۲۳؛ تحول‌آفرینان رشد پیشرو (تعداد = ۱۵)، سایر تحول‌آفرینان رشد (تعداد = ۳۱)
مک‌کینزی و شرکا

تحول‌آفرینان رشد پیشرو چگونه تلاش‌های خود را از دیگران متمایز کردند؟ پنج موضوع رویه مدیریتی تفاوت را ایجاد کرد (شکل ۲). این رویه‌ها برای تحول‌آفرینان رشد پیشرو در مقایسه با پایگاه داده جهانی ما در رتبه بالاتری قرار داشتند، اما برای سایرین در نمونه ما اینطور نبود.

شکل 2

پنج رویه مدیریتی که تحول‌آفرینان رشد پیشرو را از رقبا متمایز می‌کند.
تفاوت در رتبه‌بندی رویه‌ها، تحول‌آفرینان رشد پیشرو در مقابل سایر تحول‌آفرینان رشد¹،
رتبه بندی دلنا

رویه‌های منحصرأ مورد تأکید²



¹ اختلاف رتبه، تفاوت بین اهمیت/تأکید نسبی یک رویه از دیدگاه یک تحول‌آفرین رشد پیشرو در مقابل سایر تحول‌آفرینان رشد است. حداکثر امتیاز ۴۲ است. تحول‌آفرین رشد پیشرو به عنوان سازمانی تعریف می‌شود که بین سال‌های ۲۰۲۲-۲۰۱۷ به طور سودآور بالاتر از رقبا رشد می‌کند. دو معیار باید برآورده شود تا به عنوان یک شرکت با عملکرد رشد برتر طبقه‌بندی شود: نرخ رشد مرکب سالانه درآمد بالاتر از میانه نسبت به رقبای زیربخش و سودآوری بالاتر از میانه صنعت (یعنی سود اقتصادی/درآمدها) نسبت به رقبای زیربخش.

² رویه‌های) شاخص سلامت سازمانی نسخه ۴.۰ که تحول‌آفرینان رشد پیشرو به طور منحصربه‌فرد بر آن تأکید می‌کنند، به این معنی که این رویه در بین ۱۲ رویه برتر برای تحول‌آفرینان رشد پیشرو قرار دارد و حداقل ۱۲ رتبه اختلاف با سایر تحول‌آفرینان رشد دارد.

منبع: پایگاه داده شاخص سلامت سازمانی ۲۰۲۳؛ تحول‌آفرینان رشد پیشرو (تعداد = ۱۵)، سایر تحول‌آفرینان رشد (تعداد = ۳۱)
مک‌کینزی و شرکا

با بینش‌های رقابتی شروع کنید

تحول با تعیین یک هدف عملکردی شجاعانه آغاز می‌شود که از بیرون سنجیده شده و اغلب در خدمت مشتریان است. این هدف، بنا به تعریف، تدریجی نیست. شرکت‌های جسور به واقعیات به دقت نگاه می‌کنند: روندهای رقابتی، بینش‌های مشتری، ارزیابی سرمایه‌گذار و ماتریس گسترش رشد کلی (شکل ۳). این تحلیل راه‌های مختلفی را که رشد ارگانیک و بهبود حاشیه سود به جریان نقد تنزیل شده و در نهایت به قیمت سهام کمک می‌کنند، در نظر می‌گیرد. این می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا مسیرهایی را برای رشد فعال کنند، از جمله گسترش کسب‌وکار اصلی، نوآوری در حوزه‌های مجاور، و فعال‌سازی ادغام و تملک^۶ یا کسب‌وکارهای نوظهور؛ این پایگاه اطلاعاتی همچنین به شرکت کمک می‌کند تا اهداف جایگاه بازار مرتبط را تعیین کند. اهداف مبتنی بر سود قبل از بهره، مالیات و استهلاک^۷ به تنهایی بیش از حد درون‌نگر هستند. هیئت مدیره اغلب می‌تواند دیدگاه کامل‌تری ارائه دهد.

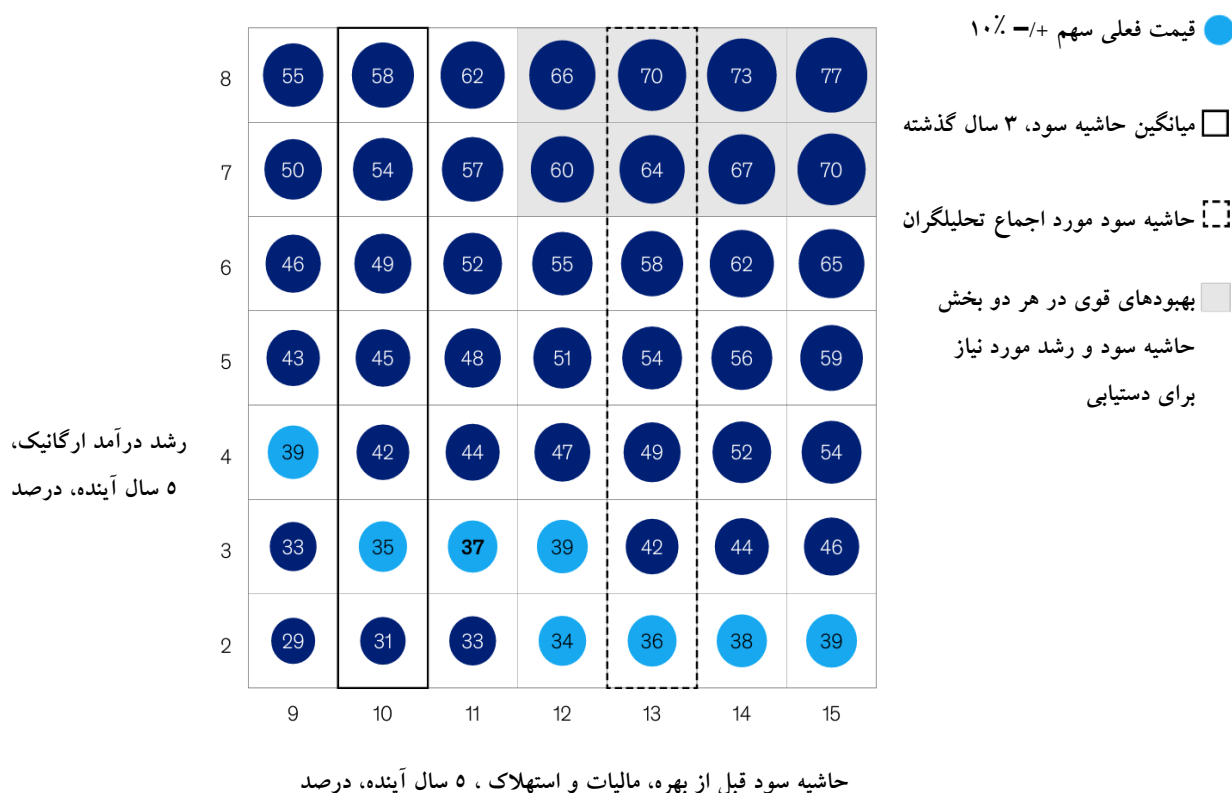
⁶ Mergers and Acquisitions (M&A)

⁷ EBITDA

شکل 3

یک ماتریس گسترش رشد^۸ به شرکت‌ها کمک می‌کند تا مسیرهای رشد سودآور را شناسایی کنند.^۹

قیمت پیش‌بینی شده سهم در ۵ سال آینده برای شرکتی با قیمت سهم فعلی ۳۷ دلار، به صورت تصویری، به دلار



مک‌کینزی و شرکا

از مشارکتهای خارجی برای تقویت رشد استفاده کنید

از طریق این ارزیابی خارجی، شرکت‌ها اغلب درمی‌یابند که برای تحقق کامل جاه‌طلبی رشد خود، به قابلیت‌ها و اقداماتی فراتر از توانایی‌های خود نیاز دارند. گشایش‌های رشد می‌تواند از طریق مشارکت‌ها و اتحادها حاصل شود.

یک خرده‌فروش جهانی قبل از شروع یک تحول کل‌نگر که شامل اجزای رشد، بهره‌وری و مدل عملیاتی بود، به دنبال دیدگاه‌های خارجی گشت. رشد به دلیل طیفی از اختلالات، از جمله کووید-۱۹ و افزایش رقابت از سمت بازیگران جهانی و شرکت‌های فروش مستقیم به مصرف‌کننده، کند شده بود. رهبران یک ارزیابی انجام

⁸ Growth spread matrix

⁹ ماتریس گسترش رشد یک ابزار تحلیلی و بصری است که به مدیران کمک می‌کند تا تأثیر همزمان دو عامل کلیدی رشد درآمد و بهبود حاشیه سود را بر قیمت آتی سهام شرکت ارزیابی کنند. این ماتریس سناریوهای مختلفی را به تصویر می‌کشد و به رهبران نشان می‌دهد که کدام ترکیب از استراتژی‌های رشد و سودآوری، بیشترین ارزش را برای سهامداران ایجاد خواهد کرد.

دادند تا دیدگاه پتانسیل کامل را در مورد جایی که باید جاه‌طلبی و تلاش‌های رشد خود را متمرکز کنند، تعریف کنند. در میان سایر عوامل خارجی، آن‌ها تقاضای مشتریان برای برند خود در مقابل برندهای رقبای، و همچنین رضایت کلی مشتریان از محصولاتشان را بررسی کردند. این خرده‌فروش با استفاده از این اطلاعات، برنامه تحول خود را تدوین کرد یعنی سهم بازاری را که قابل دستیابی بود، کمی‌سازی کرد، بازآرایی موقعیت مورد نیاز را شناسایی کرد، و سپس طرح‌ها، سرمایه‌گذاری‌ها و نتایج مشخصی را هدف قرار داد. این تحول یک فرصت رشد درآمد ۳۰ درصدی را طی چهار تا پنج سال آینده شناسایی کرد. یک سال پس از شروع، شرکت در مسیر دستیابی به این هدف قرار دارد.

از فناوری و استراتژی دیجیتال به عنوان بخشی از بنیاد کار استفاده کنید

تحول‌آفرینان رشد پیشرو، فناوری را بخشی از انتخاب‌های استراتژیک اصلی خود و نحوه اجرای آن‌ها قرار می‌دهند. در حالی که فناوری و ابزارهای دیجیتالی به طور جهانی به عنوان امری مهم پذیرفته شده‌اند، برخی شرکت‌ها آن‌ها را منحصراً به عنوان بخشی از پیاده‌سازی در نظر می‌گیرند، به جای اینکه از همان ابتدا آن‌ها را در تحول رشد ادغام کنند. تحول‌آفرینان رشد پیشرو این اشتباه را نمی‌کنند. در عوض، آن‌ها با در نظر گرفتن فناوری، انتخاب‌های استراتژیک خود را انجام می‌دهند و بخش‌هایی از مدل کسب‌وکار را که در آن سرعت، اثرات شبکه‌ای، مقیاس‌پذیری یا هوش مصنوعی می‌تواند یک مزیت رقابتی ایجاد کند، شناسایی می‌کنند. به عنوان مثال، یک شرکت ممکن است تصمیم بگیرد تجربه مشتری را خودکار کرده و از ابزارهای هوش مصنوعی برای تعیین بهترین اقدام بعدی مشتریان استفاده کند تا به کارآمدتر شدن نیروی فروش کمک کند.

تحول‌آفرینان رشد پیشرو همچنین ایجاد قابلیت‌های کارکنان برای حمایت از جاه‌طلبی رشد و استفاده از این قابلیت‌ها و ابزارها را برای تصمیم‌گیری سریع‌تر، افزایش شفافیت و در نهایت، رشد بالاتر در اولویت قرار می‌دهند. شرکت‌ها ابتدا شکاف‌های فناوری و دیجیتال خود (یعنی **بدهی فنی**¹⁰) و فاصله استراتژیک خود از رقبای را ارزیابی می‌کنند تا یک استراتژی فناوری و دیجیتال را که با استراتژی و انتخاب‌های رشد یکپارچه شده، نهادینه کنند. آن‌ها یک نقشه راه ایجاد می‌کنند که قابلیت‌های مورد نیاز برای نهادینه کردن اتوماسیون، تعامل معنادار با مشتریان و نوآوری سریع، با استفاده از هوش مصنوعی و نرم‌افزار از طریق مشارکت‌ها در صورت لزوم را مشخص می‌کند. علاوه بر این، تحول‌آفرینان رشد پیشرو، فناوری را به تحلیل‌های پیشرفته و مدل‌های پیش‌بینی مبتنی بر هوش مصنوعی تبدیل می‌کنند که به طور بهتری محرک‌های درآمد را شناسایی کرده، ارزش کمپین‌های بازاریابی را ارزیابی می‌کنند و به طور کلی تصمیمات آگاهانه‌ای در مورد موضوعات رشد می‌گیرند. یک استراتژی فناوری متمرکز همچنین شفافیت را به ارمغان می‌آورد بدین معنی که

¹⁰ Tech Debt

تحول‌آفرینان رشد پیشرو از ابزارهای دیجیتال برای ایجاد دید نسبت به عملکرد و نتایج برای درک، اقدام و مدیریت عملکرد در سطح شرکت استفاده می‌کنند.

انتخاب اولویت دادن به فناوری در تحول، کارایی و شفافیت را نیز ایجاد کرده و امکان بازخورد مداوم را فراهم می‌آورد؛ با این حال، تا زمانی که شرکت‌ها این فناوری‌ها را در کارهای روزمره شرکت ادغام نکنند و یک برنامه مدیریت تغییر ساختاریافته را پیاده‌سازی نکنند، بعید است نتایجی را که انتظار داشتند، ببینند. رهبران اغلب طرز فکرها و رفتارهایی را که برای تضمین پذیرش فناوری توانمندساز رشد باید تغییر کنند، دست‌کم می‌گیرند و این تغییر از بالا شروع می‌شود، همانطور که در ادامه بحث خواهیم کرد.

کارکنان را برای ارتقای سطح خود به چالش بکشید

تحول‌آفرینان رشد پیشرو به دلیل داشتن یک زیرساخت عملکردی که روحیه رهبری چالشگر را پرورش می‌دهد، در دوره‌های زمانی کوتاه به تأثیر قابل توجهی دست یافتند. به نوبه خود، این گرایش به پرسیدن سؤالات سخت، سطح گفتگو را بالا می‌برد، تصمیمات را به سطوح پایین‌تر منتقل می‌کند و جاه‌طلبی را به یک انتظار از رهبری تبدیل می‌کند.

رهبری از طریق به چالش کشیدن، با تعیین یک هدف جسورانه برای اهداف و مقاصد آغاز می‌شود. وقتی شرکت‌ها به چالش کشیده شده و برای انجام وظیفه آماده می‌شوند، ۲.۷ برابر بیشتر از آنچه تصور می‌کنند، ارزش پیدا می‌کنند.

برای حفظ و حمایت از این سطح بالا، سازمان‌ها اغلب یک زیرساخت عملکردی دقیق را نصب می‌کنند که با یک دفتر شتاب‌دهی^{۱۱} در مرکز شروع می‌شود. دفتر شتاب‌دهی یک آهنگ کلی با تعاملات روزانه، هفتگی، ماهانه و فصلی ایجاد می‌کند که کارکردها و کارشناسان مربوطه را در سراسر سازمان گرد هم می‌آورد (جدول). اولویت، حل مسئله با سرعت و در مقیاس بزرگ برای تسریع طرح‌های رشد است. این شامل «اتاق‌های پیروزی»^{۱۲} اختصاصی است که بر بازگرداندن مشتریان از دست رفته و ایجاد سرنخ‌های جدید تمرکز دارند.

¹¹ Acceleration Office - AO : این دفتر یک واحد مرکزی و متخصص است که به عنوان موتور محرکه‌ی یک برنامه‌ی تحول عمل می‌کند. وظیفه‌ی اصلی آن، ایجاد یک ریتم اجرایی منظم و سریع (روزانه، هفتگی، و ماهانه)، هماهنگ کردن تیم‌های مختلف، شناسایی و رفع فوری موانع، و نظارت دقیق بر پیشرفت طرح‌هاست تا اطمینان حاصل شود که اهداف تحول با بالاترین سرعت ممکن محقق می‌شوند.

¹² Win rooms : یک تیم متمرکز و چند تخصصی است که برای دستیابی به یک هدف تجاری مشخص و فوری تشکیل می‌شود. این تیم‌ها که اغلب بخشی از ساختار «دفتر شتاب‌دهی» هستند، معمولاً بر روی اهدافی مانند بازگرداندن مشتریان کلیدی از دست رفته یا ایجاد سرنخ‌های فروش جدید در یک بازه زمانی کوتاه تمرکز می‌کنند. این تیم‌ها مانند یک «گروه عملیات ویژه» عمل می‌کنند که با اختیارات لازم، روی یک هدف مشخص متمرکز شده تا به یک پیروزی سریع و ملموس دست یابند.

تحول‌آفرینان رشد پیشرو یک آهنگ اجرایی و مدیریت عملکرد دقیق را تنظیم می‌کنند.

شرح	وظیفه	تناوب
هماهنگ‌سازی کار روزانه برای جریان ارزش یا تیم، شناسایی موانع و ایجاد برنامه‌ای برای رسیدگی به آنها	جلسات استندآپ	روزانه
مدیر ارشد فناوری و حامی، پیشرفت را یک به یک بررسی می‌کنند؛ مسائل مطرح شده و در صورت لزوم مورد بررسی قرار می‌گیرند	حضور مدیر ارشد فناوری (CTO) و حامی	هفتگی
بررسی تعهدات، شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)، نتایج قابل دستیابی و نسبت کلی گفته‌ها و انجام کارها	جلسات دفتر شتاب‌دهی با جریان‌های ارزش	دو هفته یکبار
تشدید مشکلات گلوگاهی		
تیم ارشد (رهبری، حامیان مالی و مدیر ارشد فناوری) پیشرفت را بررسی می‌کند، تصمیم‌گیری می‌کند و موانع را برطرف می‌کند	کمیته راهبری - SteerCos	دو هفته یکبار
بررسی نتایج کسب و کار سه ماهه قبل	بررسی کسب و کار	فصلی
اندازه‌گیری تأثیر و شناسایی حوزه‌های نیازمند توجه یا تعدیل بیشتر		
ارزیابی سرمایه‌گذاری‌ها، منابع و پیکربندی تیم و انجام تنظیمات در صورت نیاز		

برای حمایت از این اجرای دقیق، ارتباطات در مرکز توجه قرار می‌گیرد. این امر شفافیت را برای نتایج عملکرد به ارمغان می‌آورد. نتایج عملکرد به عنوان یک منبع واحد حقیقت عمل می‌کند، مجموعه‌ای قابل اعتماد از واقعیات که شرکت‌ها می‌توانند آن را از طریق داشبوردهایی که برای سطوح مختلف سازمان مناسب‌سازی شده‌اند، منتشر کنند.

یک شرکت پیشرو در خدمات مالی ایالات متحده نمونه‌ای از این رویه‌ها بود. تحول آن با القای فرهنگ به چالش کشیدن طرز فکر کارکنان، با پشتیبانی یک برنامه اجرایی دقیق آغاز شد. برای شروع، شرکت یک برنامه رشد بلندپروازانه را اعلام کرد که برای روز سرمایه‌گذار خود دو سال بعد زمان‌بندی شده بود. برای اینکه کارکنان به آنچه ممکن است فکر کنند، ۶۰ مدیر را برای بازنگری در کسب‌وکار فعلی و ۳۰ سازنده کسب‌وکار

را برای ارائه ایده‌های جدید برای کسب‌وکارهای نوظهور منصوب کرد. این شرکت یک سیستم رشد چهار بخشی را ساختار داد که شامل ارزیابی اهداف فعلی، رشد فراتر از کسب‌وکار اصلی، قابلیت‌سازی، و یک زبان و مجموعه ابزار مشترک بود. این برنامه در حال انجام است، اما نتایج اولیه امیدوارکننده است. این تحول ۱۰ درصد رشد سالانه در درآمدها ایجاد کرده است.

معادله کامل شامل چالش‌ها و پاداش‌ها و انگیزه‌ها و بازخوردهایی است که با نتایج عملکرد و همچنین قابلیت‌سازی مطابقت دارد. این ممکن است شامل برنامه‌های تشویقی کاملاً یکپارچه، انگیزه‌های افزایشی، و همچنین مکانیسم‌های بازخورد رسمی و غیررسمی مداوم برای حمایت از عملکرد فردی باشد.

بر اساس حقایق و داده‌ها تصمیم‌گیری کنید

رفتار نهایی که تحول‌آفرینان رشد پیشرو را از دیگران متمایز می‌کند، تعهد به ایجاد یک پایگاه اطلاعاتی مبتنی بر واقعیات است که از طیف وسیعی از منابع معتبر گرفته شده و سپس از آن برای تصمیم‌گیری در سراسر فرآیند تحول استفاده می‌شود. یک شرکت نرم‌افزاری جهانی با درآمدهای راکد، برای دستیابی به رشد درآمد سالانه دو رقمی، تصمیم به تحول در سبد محصولات و قابلیت‌های ورود به بازار خود گرفت. تحول آن شامل طیف گسترده‌ای از طرح‌ها در حوزه‌های محصولات، بازاریابی، فروش و سلامت سازمانی بود که همگی به طور همزمان و در مقیاس بزرگ اجرا شدند. این شرکت استراتژی و نقشه راه محصول را با تغییر جهت به سمت بازارهای با رشد بالاتر و استفاده از ادغام و تملک به عنوان ابزاری برای شتاب‌دهی، بازسازی کرد. تسریع فروش غیرمستقیم به طور قابل توجهی پایگاه مشتریان را گسترش داد و سرمایه‌گذاری‌های عمده در بازاریابی به ایجاد یک خط لوله قوی‌تر از فرصت‌ها کمک کرد. تمام این اقدامات با تغییراتی در ساختار و فرهنگ سازمانی برای تأکید بر سرعت و تصمیم‌گیری کارآمدتر پشتیبانی شد. تاکنون، این شرکت در مسیر رسیدن به رشد سالانه دو رقمی، بسیار جلوتر از انتظارات است.

تحول‌آفرینان رشد پیشرو نه تنها رشد کردند، بلکه این کار را به طور سودآور و با تمرکز بر پنج رفتار سالم انجام دادند. برای نهادینه کردن این رفتارها در کار روزمره یک تحول رشد، به یک هدف جسورانه، زیرساخت مناسب برای توانمندسازی فناوری، اجرای دقیق، و مدیریت عملکرد با شیوه‌های کاری تکامل‌یافته برای حمایت از تغییرات فرهنگی لازم، نیاز است. تحولاتی که این رویکرد را برای نهادینه کردن رفتارهای حیاتی سالم به کار می‌گیرند، فرصتی دارند تا بسیار فراتر از کاهش هزینه رفته و به رشد سودآور و همچنین موفقیت پایدار دست یابند.

این جدیدترین مقاله از مجموعه مقالات شاخص ما برای مدیران عاملی است که آگاهانه به دنبال رشد هستند و بر پایه بینش‌های مقالات «انتخاب رشد: طرح اولیه رهبر»، «رشد شجاعانه: شش استراتژی برای عملکرد برتر و مستمر در رشد» و «هشت درس در مورد چگونگی دستیابی به رشد برنامه‌ریزی‌شده» بنا شده است.

این مقاله ترجمه مقاله ذیل از شرکت مکنزی است:

2024, Breaking the mold: Five behaviors of leading growth transformers.



The Institute for Management Insight Change