



۷ تکنیک تحول کسب و کار که باید بدانید + پادکست

دنیای امروز، دنیای تغییرات لحظه‌ای است و هدف هر کسب و کار، رسیدن به سود پایدار است. آن دسته از کسب و کارهایی که فعالانه به دنبال تغییر در کسب و کار نباشند، دیر یا زود از رقابت باز می‌مانند و هر روز، به شکست نزدیک‌تر می‌شوند. فرقی نمی‌کند که یک کسب‌وکار به تازگی تأسیس شده باشد یا دارای سابقه طولانی باشد؛ در هر دو صورت، کسب و کارها لازم است که همواره گام‌های مهم و اثربخشی در راستای بهبود و تحول در کسب و کار بردارند. در این مطلب به ۷ تکنیک مهم در تحول کسب و کار اشاره می‌کنیم.

تحول کسب و کار چیست؟

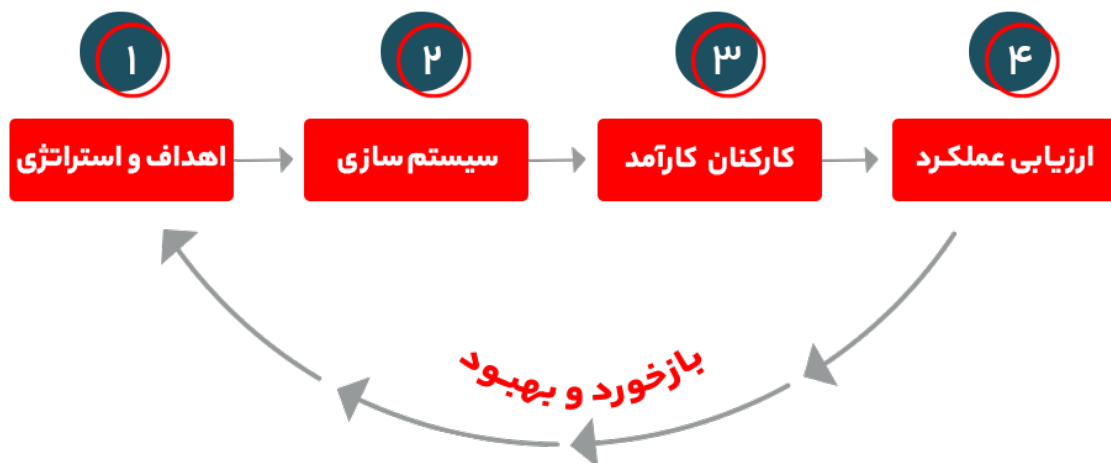
تحول کسب‌وکار اصطلاح مهمی برای توصیف شرایطی است که یک سازمان در عملکردهای مختلف خود و در بخش‌هایی از جمله نیروی انسانی، فرآیندها و فناوری نیاز به تغییر دارد. تحول در کسب و کار می‌تواند در نتیجه یک تغییر خارجی، برای مثال تغییرات در بازار، یا در اثر تغییرات داخلی، مانند بهینه‌نویسی خط تولید، ایجاد شود تا یک سازمان بتواند به طور موثرتری رقابت کند، کارآمدتر شود و به مزیت‌های رقابتی پایدار دست پیدا کند.



تکنیک‌های تحول در کسب و کار

مدیریت کسب و کار هوشمند تحول گرا؛ راهکار حل مشکلات کسب و کار

با توجه به شناسایی عمده چالش‌ها و مشکلات مدیران ایرانی، حال باید به دنبال راهکار حل این مشکلات بود. اساسا مدیری که قصد برطرف کردن مشکلات کسب و کار و بهبود آن را داشته باشد، باید بر روی چهار حوزه اصلی در کسب و کار تمرکز کند که عبارتند از: **اهداف و استراتژی، سیستم سازی، برخورداری از کارکنان کارآمد و ارزیابی عملکرد**. نتایج بررسی‌های ما نشان می‌دهد که تمرکز بر روی این چهار حوزه، می‌تواند یک کسب و کار را آماده جهش و رشدهای بزرگ و پایدار کند.



راهکاری که بطور کامل، این حوزه‌ها را پوشش می‌دهد و مانند یک کاتالیزور، تسریع‌کننده رشد و تحول کسب و کارها خواهد بود، **راهکار جامع تحول سازمانی مدیریت هوشمند استراتژیک SSM** نام دارد. این راهکار بر پایه نگرش ذهنی مدیران با بالاترین سطح عملکرد، مدل‌سازی شده و به این موضوع می‌پردازد که اگر مدیری بخواهد کسب و کار خود را به بالاترین سطح عملکرد برساند، باید بر روی ۴ حوزه‌ای که ذکر شد، تمرکز کند. با استفاده از راهکار جامع تحول سازمانی، ضمن حفظ ارزش‌های بنیادین کسب و کار، می‌توان کسب و کار را به تمام اهداف استراتژیک از پیش تعیین شده رساند.

اجرای راهکار جامع تحول سازمانی SSM در قالب نگرش ذهنی مدیران با بالاترین سطح عملکرد، ۷ مرحله دارد که شامل موارد زیر است:



- برنامه ریزی استراتژیک کسب و کار
- برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی و فروش
- طراحی یا بازطراحی فرایندها و عملیات با رویکرد ناب (سیستم سازی)
- طراحی یا بازطراحی ساختار سازمانی
- بکارگیری و توانمندسازی کارکنان کارآمد
- تدوین شاخص ها و معیارهای ارزیابی عملکرد
- طراحی و راه اندازی داشبورد مدیریتی

در ادامه در مورد هر کدام از گام های بالا، توضیح خواهیم داد که یک کسب و کار چگونه می تواند عملکرد خود را متحول کند.

۱- برنامه ریزی استراتژیک در تحول کسب و کار

هر فردی در زندگی، ایده آل ها و آرمان هایی دارد که برای رسیدن به آنها باید برنامه ریزی کند تا پله پله و با انگیزه کافی، به آنها دست پیدا کند. در واقع اهداف و آرمان ها، موتور محرکی برای حرکت رو به جلو هستند. کسب و کار هم از این قاعده مستثنی نیست و برای حرکت به سوی اهداف مهم، باید برنامه ریزی شود. در غیر این صورت، کسب و کار به بیراهه می رود و منابع و زمان اتلاف خواهد شد.

در گام اول راهکار جامع تحول سازمانی SSM، دقیقاً بدنبال این هستیم که آرمان ها و اهداف بنیان گذاران کسب و کار را بصورت شفاف و مشخص بیان کنیم و سپس به این موضوع بپردازیم که کسب و کار، برای رسیدن به اهداف و آرمان های خود، چه مسیری را باید طی کند و چه اقداماتی را باید انجام دهد. سپس باید تعیین کنیم که هر یک از واحدها و دپارتمان های کسب و کار در این مسیر؛ چه نقش ها، اقدامات و برنامه هایی را در جهت اهداف کلی سازمان می بایست انجام دهند.

برای مثال باید دقیقاً مشخص کنیم که سازمان در حوزه های بازاریابی، فروش، تولید، خرید و تدارکات، مالی و حسابداری، منابع انسانی و... چه اقدامات و برنامه هایی را برای رسیدن به اهدافش باید انجام دهد.

از طرفی نباید فراموش کرد که در این بین، کسب و کارها ممکن است با مشکلات مختلفی، دست و پنجه نرم کنند. مشکلاتی از قبیل:

- کسب و کار نمی تواند به موقع، سفارشات مشتریان را تحویل دهد
- تعامل کسب و کار و کارکنان، از وضعیت مناسبی برخوردار نیست و بهره وری بالایی در عملکرد کارکنان مشاهده نمی شود



- کسب و کار به دلایلی از جمله تحریم‌ها نمی‌تواند در زمان مناسب، به مواد اولیه برای تولید محصولات دسترسی داشته باشد
- ارتباط موثری با مشتریان و خدمات پس از فروش در کسب و کار وجود ندارد

"در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، ضمن توجه به اهداف و در نظر گرفتن گام‌های ضروری برای رسیدن به اهداف کسب و کار، نباید فراموش کرد که استراتژی کسب و کار، باید با توجه به مسائلی که در درون و بیرون از سازمان وجود دارد، طرح‌ریزی شود."



۲- برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی و فروش

همانطور که در مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک کسب و کار به آن اشاره شد، سازمان باید در بخش‌های عملیاتی مثل منابع انسانی، تولید، مالی، بازاریابی و فروش و ...، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اقدامات هر یک از بخش‌های مختلف سازمان را همراستا با اهداف نهایی سازمان مشخص کند.

یکی از مهم‌ترین بخش‌هایی که جریان درآمدی کسب و کار به آن وابسته است، بخش بازاریابی و فروش است. **برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی و فروش**، تدوین مسیر مشخص و مدونی است که **چگونگی معرفی موثر کسب و کار و محصولات را به مخاطبان و جامعه مشتریان مشخص می‌کند**. همچنین مشخص می‌کند که **محصولات و خدمات، چگونه و از طریق چه کانال‌هایی به مشتریان می‌تواند عرضه شود**.



در طرح ریزی برنامه‌ها و اقدامات بخش بازاریابی و فروش، در ابتدا باید بازار و مشتریان هدف کسب و کار مورد بررسی قرار بگیرند تا بتوان نسبت به خواسته‌ها و انتظارات مشتریان از محصولات و خدمات، به شناخت مناسبی دست پیدا کرد. یکی دیگر از نکاتی که به کسب و کارها توصیه می‌شود این است که تجربه‌ها و برداشت‌هایی که مشتریان قبلی در تعامل با کسب و کار داشته‌اند را ارزیابی کنند تا نتیجه این ارزیابی بتواند به کسب و کار، در طراحی یک برنامه بازاریابی و فروش موفق کمک نماید.

جمع بندی گام دوم



۳- تغییر و تحول در کسب و کار با بازطراحی فرایندها و عملیات با رویکرد ناب

در مرحله قبل گفتیم که باید جهت حرکت کسب و کار مشخص شود و برای اینکه به اهداف دست پیدا کنیم، باید برنامه‌ها و اقداماتی را پیاده‌سازی کنیم. بخش عمده‌ای از این برنامه‌ها باید توسط عملیات روتین سازمان و دپارتمان‌های مختلف انجام شوند. حال فرض کنید که این فعالیت‌ها و عملیات، از قبل طرح ریزی نشده باشند. می‌توانید تصور کنید چه اتفاقی پیش خواهد آمد؟

نتیجه این خواهد شد که کارها در سازمان، هر بار به شکلی متفاوت، سلیقه‌ای، هزینه‌بر و غیر بهره‌ور انجام می‌شود و مدیر کسب و کار باید بصورت تمام وقت، مشغول پیگیری و برطرف کردن کارهای روزمره سازمان شود که در نهایت منجر به اتلاف زمان و انرژی خواهد شد.

راه حل برطرف کردن این چالش در سازمان، سیستم سازی است. سیستم سازی یعنی طراحی فرایندها و عملیات کسب و کار و برقراری ارتباط منسجم میان فرایندها، دپارتمان‌های کسب و کار، مشتریان و تامین کنندگان بطوریکه بدون کمترین نیاز به حضور مدیر، کارها بصورت خودکار و بهینه انجام شود تا در نهایت اهداف سازمان محقق شود.



"با سیستم سازی، کسب و کار شما به یک لوکوموتیو سوخته، منسجم و قدرتمند تبدیل می شود"

این مطالب را هم بخوانید:

چگونه سودآوری و عملکرد کسب و کارمان را افزایش دهیم؟

کلیک کنید

سیستماتیک نبودن یک کسب و کار، چه علائمی دارد؟

کسب و کارهایی که علائم زیر را دارند، با اختلال جدی در تفکر سیستمی و فرآیندی خود روبرو هستند:

- کارکنان با تمام ظرفیت، مشغول به کار هستند اما بدلیل انجام کارهای نامرتب، بهره وری پایین دارند
- انجام شدن برخی از کارها توسط کارکنان فراموش می شود
- وقتی یکی از اعضای یک تیم مرخصی می گیرد یا سازمان را ترک می کند، کل کارها با اختلال مواجه می شود
- دوباره کاری و خطاهای زیادی در انجام کارها وجود دارد
- گردش کارها در بین واحدهای سازمان به صورت سریع و خودکار انجام نمی شود و انجام کارها به پیگیری های مداوم نیاز دارد
- مدیر آنقدر درگیر مسائل روزمره سازمان است که از دیگر وظایف مدیریتی باز می ماند.

۲ نکته مهم که در سیستم سازی کسب و کار باید در نظر گرفته شوند

- فرایندهای سازمان باید به گونه ای طراحی شوند که در نهایت خروجی آنها، اهداف نهایی سازمان را پشتیبانی کند.
- ارتباط بین فرایندها و دپارتمانها باید به گونه ای برقرار شود که هیچگونه توقف ناخواسته ای در کار پیش نیاد و کارها به صورت خودکار، شفاف و کارآمد انجام شوند.

سیستماتیک نبودن یعنی وابستگی کسب و کار به فرد در همه جنبه ها و احتمالاً وابستگی کسب و کار به نفر اول سازمان (مدیر) و این یعنی ناپایداری و ناپایداری یعنی ریسک شدید شکست

فرق عمده ای راهکار جامع تحول سازمانی SSM با راهکارهای مشابه این است که در این راهکار، سیستم سازی با رویکرد ناب (Lean Production) انجام می شود. به بیان ساده یعنی کسب و کار ناب، مانند یک بدن ورزیده و چابک، با عضلاتی تنومند و بدون چربی است.



رویگرد ناب یعنی به حداکثر رساندن بهره‌وری و در عین حال به حداقل رساندن اتلاف‌ها، مشکلات و گلوگاه‌ها در سازمان.

جمع بندی گام سوم



۴- تحول در کسب و کار با بازطراحی سازمانی

در بخش سیستم‌سازی، بیان شد که تمام کارها و فعالیت‌های ضروری بخش‌های مختلف سازمان باید در یک انسجام و ارتباط یکپارچه و منظم با یکدیگر قرار بگیرند تا تمامی کارها، به درستی مشخص شوند. اما در اینجا یک سوال مهم پیش میاد و این سوال، این است که: **این کارها در سازمان چگونه انجام می‌شود؟**

مسئله کارها توسط کارکنان و بر اساس اهداف و مأموریت‌هایی که دارند، انجام می‌شود. اما در این بین، برای اینکه یک کسب و کار بتواند کار خود را به بهترین شکل ممکن انجام دهد، بایستی دو موضوع مهم تعیین تکلیف شود:

- در مرحله اول، کارهایی که در یک کسب و کار باید انجام شوند، می‌بایست به چندین کار تخصصی تقسیم شود و سپس، هر کدام از افراد باید یک یا چند وظیفه تخصصی را برعهده بگیرند و نقش و مسئولیت هر یک از کارکنان مشخص شود. در این مرحله، سازمان به این نتیجه می‌رسد که وجود کدام واحدهای سازمانی مثل بازاریابی و فروش، بازرگانی، اداری، منابع انسانی، قراردادها و ... در سازمان ضروری است.
- در مرحله دوم، سلسله مراتب راهبری و فرماندهی بین افراد باید مشخص شود. به عنوان مثال یک نفر نقش رهبر و هدایت‌کنندگی کل سازمان را بر عهده می‌گیرد، افرادی ممکن است مدیریت تخصصی بخش‌هایی از کار را عهده‌دار شوند و عده‌ای هم وظیفه انجام کارهای تخصصی به آنها محول شود.

به تعیین این دو مورد بسیار مهم، **طرح‌ریزی حاکمیت یا ساختار سازمانی** گفته می‌شود که در سازمان‌ها معمولاً به صورت یک چارت (چارت سازمانی) و یک شکل بصری به تصویر کشیده می‌شود.



ویژگی‌های یک ساختار سازمانی خوب

- تسهیل‌کننده فرایندها و تفکر سیستمی باشد
- تجلی بخش یک فرهنگ سازمانی مطلوب بوده و پویایی افراد را تقویت کند
- ساختار حاکمیت سازمانی را به بهترین حالت ممکن مشخص کند و از دستیابی به اهداف سازمان پشتیبانی نماید

جمع بندی گام چهارم



۵- به کارگیری و توانمندسازی کارکنان کارآمد

در بخش قبلی اشاره کردیم که در سازمان، کارها و عملیات در قالب ساختار سازمانی و توسط افراد مختلف انجام می‌شوند. بنابراین در این مرحله، توسعه افراد و کارکنان سازمان، اهمیت بسیار زیادی پیدا می‌کند. از آنجاییکه بسیاری از مدیران اعتقاد دارند راه توسعه کسب و کارها، از توسعه منابع انسانی آنها می‌گذرد، پس به خوبی باید برای شناسایی کارکنان شایسته و توسعه قابلیت‌ها و توانمندی‌های آنها کار کرد.

"به زبان ساده می‌توان گفت حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها یعنی: جذب و استخدام افراد شایسته، حفظ و نگهداری افراد شایسته و توسعه و ارتقاء افراد شایسته"

به میزان دانش، مهارت و توانایی‌های فردی و شخصیتی که یک فرد باید در انجام کاری داشته باشد، **شایستگی و صلاحیت** گفته می‌شود.

ما در این مرحله از راهکار جامع تحول سازمانی SSM در ابتدا به دنبال این هستیم که پس از تعیین مشاغل مورد نیاز سازمان، در ادامه بتوانیم شایستگی‌ها، وظایف و مسئولیت‌های مورد نیاز شاغلین این شغل‌ها را مشخص کنیم.



در مرحله دوم، برای جذب و استخدام، حفظ و نگهداری و توسعه و ارتقاء افراد شایسته، متناسب با مشکلات احتمالی سازمان، راهکارهای مناسب و دقیقی برای سازمان تعیین شوند و در مرحله سوم کمک کنیم تا این راهکارها در سازمان، اجرا و نهادینه شوند.

افراد شایسته، در صورتی که به شکل درست و کارآمدی در سازمان جذب و بکارگرفته شوند و سازمان، انگیزه‌های موثری را در آنها ایجاد کند و به توسعه مداوم آنها اهمیت بدهد، می‌توان انتظار داشت که این افراد، به موتور محرک و پیش برنده در رسیدن سازمان به اهداف خود تبدیل شوند.

جمع بندی گام پنجم



۶ و ۷- مدیریت کسب و کار هوشمند و تحول گرا با استخراج شاخص های ارزیابی عملکرد و ایجاد داشبورد مدیریتی

قبل از اینکه به گام های ۶ و ۷ راهکار جامع تحول سازمانی SSM بپردازیم، بهتر است بینیم وظیفه اصلی یک مدیر چیست؟

وظیفه اصلی یک مدیر، تصمیم گیری درست و به موقع است؛ در حالیکه اغلب مدیران به جای تفکر و تصمیم گیری درست و به موقع، گرفتار فعالیت‌های روزمره سازمان خود هستند (اصطلاحاً آچار بدست هستند). اما زمانی مدیر قادر به تصمیم‌گیری خواهد بود که بتواند بازخور مناسبی از کسب و کار خود دریافت کند و سپس متناسب با آن بازخور، تصمیمات مناسبی در جهت اصلاح و بهبود کسب و کار بگیرد.

حالا چه موقع یک مدیر می‌تواند به یک تصمیم گیر یا Decision Maker واقعی تبدیل شود؟ بگذارید به شکل دیگری این سوال را مطرح کنیم. به نظر شما آیا چیزی را که نتوان اندازه گیری کرد، می‌توان مدیریت کرد؟ قطعاً خیر.



بنابراین زمانی یک مدیر می‌تواند به یک تصمیم‌گیر تبدیل شود که عملکرد سازمان، مورد اندازه‌گیری و ارزیابی قرار گیرد.

اما چه نوع ارزیابی عملکردی؟ ارزیابی عملکردی که داده‌ها و اطلاعات درست و صحیح را در زمان درست به یک مدیر برساند. در اینصورت، یک مدیر می‌تواند با در اختیار داشتن داده‌ها و اطلاعات درست، دقیق و به موقع از سازمان خود، اقدام به تصمیم‌گیری کند و به معنای واقعی به یک Decision Maker تبدیل شود.

در اینجا دو سوال اساسی وجود دارد: ۱- چه چیزی را باید ارزیابی کنیم؟ ۲- با چه رویکردی باید ارزیابی کنیم؟

از سوال دوم شروع می‌کنیم. در ابتدا باید این را بگوییم که داشتن یک سیستم ارزیابی عملکرد ابتدایی و ساده، خیلی بهتر از نداشتن هیچ نوع سیستم ارزیابی عملکردی است.

به عنوان مثال انجام این موارد می‌تواند به کسب و کار کمک کند:

- ارزیابی عملکرد بصورت ارائه اطلاعات شفاهی به مدیر
- ارائه گزارشات مکتوب به مدیر
- ارزیابی توسط مدیر در قالب مشاهدات میدانی یا بازرسی‌های دوره‌ای

اما موضوع این است که به روزترین، کارآمدترین و دقیق‌ترین شیوه ارزیابی عملکرد، در حال حاضر ارزیابی عملکرد با رویکرد داشبورد مدیریتی است.

عمده‌ترین دلیل این موضوع این است که داشبورد مدیریتی با بکارگیری هوش تجاری تنها ابزاری است که به لطف تکنولوژی می‌تواند اطلاعات و داده‌های درست را در زمان درست و به افراد درست (افراد تصمیم‌گیر در سازمان) جهت تصمیم‌گیری درست (که همان وظیفه اصلی مدیران است) برساند.

اما بیایید به سوال اول پاسخ دهیم: چه چیز را باید ارزیابی کنیم؟

خیلی از مدیران تصور می‌کنند که تنها با ارزیابی عملکرد اطلاعات مالی و میزان سودآوری می‌توان عملکرد سازمان را سنجید. اما واقعیت این است که اگرچه عملکرد مالی یکی از شاخص‌ها و سنجه‌های مهم ارزیابی عملکرد است، اما این دسته از شاخص‌ها صرفاً عملکرد گذشته سازمان را به ما نشان می‌دهند؛ یعنی سازمان با ارزیابی عملکرد مالی، با تاخیر حداقل ۶ ماهه و یکساله، عملکرد کسب و کار خود را متوجه می‌شود.

یا برخی از مدیران تصور می‌کنند که با سنجش رضایت یا تجربه مشتری می‌توان عملکرد سازمان را سنجید. اما نتایج سنجش رضایت مشتری (مانند ارزیابی عملکرد مالی)، وضعیت گذشته سازمان را نشان می‌دهد؛ چرا که اگر محصول یا خدمت بی‌کیفیتی به مشتری ارائه شده باشد، اعتبار و برند سازمان دچار خدشه می‌شود.



در واقع بایدگفت که میزان رشد لحظه‌ای سازمان به سمت چشم‌انداز، تحقق استراتژی‌ها و اهداف مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. بنابراین، تنها راهکاری که بواسطه آن می‌توان عملکرد لحظه ای سازمان را رصد کرد تا در صورتیکه انحرافی از اهداف اتفاق افتاد، بتوان به سرعت متوجه آن شد و تصمیم و اقدام موثری برای اصلاح این انحراف اتخاذ کرد، **پایش لحظه‌ای عملیات مختلف سازمان در تمام واحدهای کسب و کار است**. برای این کار، تنها ابزار موجود، استفاده از هوش تجاری و به کارگیری داشبورد مدیریتی است.

جمع بندی گام‌های ششم و هفتم



جمع‌بندی

کسب و کارهایی که تغییر را می‌پذیرند، از رشد استقبال می‌کنند و با توجه به نیازهای خود به تغییر، به سوی تحولات مختلف سازمانی از جمله تحول دیجیتال در کسب و کار، تحول فرهنگی در کسب و کار و... حرکت می‌کنند. در این بین، بسیاری از کسب و کارهایی که این طرز تفکر را دارند، نمی‌دانند از کجا و چگونه باید آغاز کنند.

در ابتدای این مطلب، به تعریف تحول در کسب و کار، تکنیک‌های آن و چالش‌ها و مشکلات مدیران ایرانی پرداختیم و همچنین بیان کردیم مدیری که قصد برطرف کردن مشکلات کسب و کار و بهبود آن را داشته باشد، باید بر روی چهار حوزه اصلی در کسب و کار یعنی اهداف و استراتژی، سیستم سازی، برخورداری از کارکنان کارآمد و ارزیابی عملکرد تمرکز کند. با برشمردن این ۴ حوزه اصلی و تقسیم‌بندی آن به ۷ مرحله مهم، به راهکار مدیریت کسب و کار هوشمند و تحول‌گرا یا SSM اشاره کردیم که می‌تواند به عنوان یک راهکار جامع، کسب‌وکارها را در عمل متحول کند.

امیدواریم مدیران کسب‌وکارهای ایرانی، نه تنها در راستای بقای سازمان خود تلاش کنند، بلکه با انجام اقدامات به موقع و حساب‌شده، زمینه ساز رشد پایدار کسب و کار خود را فراهم کنند.