



از سری مباحث دانش مدیریت (شماره ۲)

سازمان تصمیم محور

شرکت گروه مشاوران مدیریت و مطالعات راهبردی تدبیر

خردادماه ۱۳۹۷

بسمه تعالی

مقدمه

بسیاری از مدیران عامل می‌پندارند که ساختار سازمانی (مستطیل‌ها و خطوط رسم شده در چارت سازمانی) عاملی تعیین‌کننده و کلیدی در عملکرد مالی شرکت است. آن‌ها همانند ژنرال‌های ارتشی گمان دارند کارشان انتخاب و استقرار مجموعه‌ای درست از جنگ افزارها در مکانی درست است. برای مثال، اگر جنگ نوآوری به راه بیافتد، وظیفه مدیرعامل ایجاد بهترین ساختار ممکن برای سوق دادن منابع به سمت نوآوری است.

این باور به توضیح این نکته کمک می‌کند که تلاش برای تغییر و تجدید ساختار میان مدیران عامل چرا تا این اندازه محبوب است. در واقع نزدیک به نیمی از مدیران عامل طی دو سال اول خدمتشان اقدام به تغییر ساختار سازمانی شرکت می‌کنند. در این میان انگیزه‌های اولیه و اصلی متفاوت است: بعضی در پی کاهش هزینه‌ها هستند و برخی دیگر به دنبال رشد. در هر حال، دلایل خاص شرکت‌ها هرچه باشد، بازسازماندهی کم و بیش همیشه به دنبال تغییرات عمده ساختاری برای دستیابی به عملکرد بهتر است.

با این حال، اغلب اقدامات بازسازماندهی با ناکامی و شکست روبه‌رو می‌شوند به‌گونه‌ای که مطالعات گروه مشاوره «مک‌کنزی» روی شرکت‌های S&P 500 در سال ۲۰۱۶ نشان از آن دارد که با وجود آنکه ۶۰ درصد از این شرکت‌ها در پنج سال اخیر اقدامات بازسازماندهی داشته‌اند، تنها ۲۶ درصد از اقدامات آن‌ها موفقیت‌آمیز بوده است. به‌علاوه، مطالعه‌ای که توسط «بین. اند. کامپانی» روی ۵۷ پروژه بازسازماندهی بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۶ انجام گرفته، نشان از آن دارد که تنها کم‌تر از یک‌سوم آن‌ها به بهبود چشمگیر در عملکرد منجر شده‌اند و اغلب آن‌ها هیچ اثری نداشته‌اند.

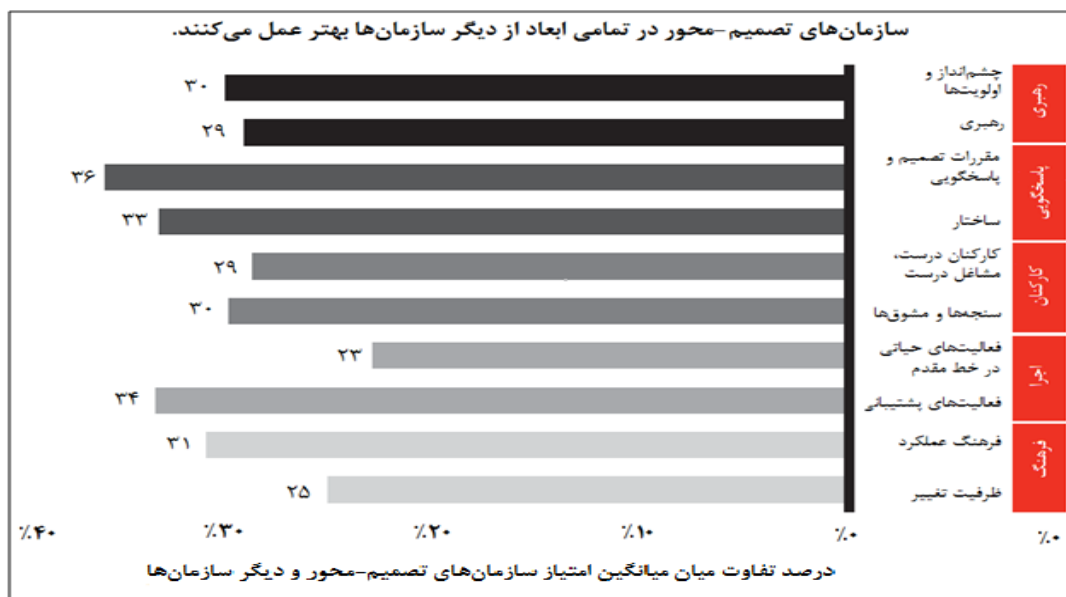
این ناکامی‌ها ریشه در «سوءتفاهمی عمیق» درباره ارتباط میان ساختار و عملکرد دارد. برخلاف باور عمومی، عملکرد تنها با ماهیت، اندازه و شیوه مصرف منابع تعیین نمی‌شود، هرچند این موارد ممکن است اهمیت داشته باشند. پیروزی یک ارتش در عرصه نبرد به همان اندازه که در گروهی قدرت مبارزه آن است، به کیفیت تصمیماتی که افسران و سربازان در میانه کارزار اتخاذ و اجرا می‌کنند، نیز بستگی دارد. به همین ترتیب، ساختار یک شرکت اگر و تنها اگر، توانایی سازمان را برای اتخاذ و اجرای تصمیم‌های کلیدی بهتر و سریع‌تر از رقبا بهبود بخشد، منجر به بهبود عملکرد می‌شود.

برای اغلب شرکت‌ها این امر مستلزم بازاندیشی بنیادی در رویکرد بازسازماندهی است لذا تغییرات ساختاری را باید با چیزی آغاز کرد که اصطلاحاً به آن «ممیزی تصمیم»^۱ می‌گویند. هدف از این نوع ممیزی، شناخت مجموعه‌ای از تصمیم‌های حیاتی برای موفقیت شرکت و تعیین آن سطح از سازمان است که این گونه تصمیم‌ها

¹ . Decision Audit

باید در آن اخذ و اجرا شوند. به شرکت‌هایی که از این رویکرد استفاده می‌کنند، سازمان‌های «تصمیم-محور» اطلاق می‌شود.

نتایج مطالعات شرکت «بین. اند. کمپانی» در سال ۲۰۱۵ روی بیش از ۴۰۰ «شرکت عملکرد بالا» نشان می‌دهد که شرکت‌های «تصمیم-محور» در تمامی ابعاد عملکرد بهتری نسبت به دیگر شرکت‌ها داشته‌اند (تصویر زیر). برای مثال بر اساس نتایج، عملکرد سازمان‌های تصمیم-محور در بعد رهبری و پاسخگویی به ترتیب ۲۹ و ۳۶ درصد بهتر از دیگر سازمان‌ها است.



حال در ادامه، به بیان اصول زیربنایی بازسازماندهی بر مبنای تصمیم‌ها (در سازمان‌های تصمیم-محور) پرداخته می‌شود. لذا، نخست نگاهی دقیق‌تر به ارتباط میان تصمیم‌ها و عملکرد می‌اندازیم.

۱- پیشران و محرک عملکرد شرکت چیست؟

ساختار تنها عامل تعیین کننده عملکرد نیست و در بعضی موارد حتی اهمیت ویژه‌ای هم ندارد. برای مثال، ماجرای «یاهو» را در سال ۲۰۰۶ در نظر بگیرید. «تری سمل»، مدیر عامل وقت، بازسازماندهی گسترده‌ای را در شرکت اعلام کرد که طی آن هفت واحد محصول در قالب یک گروه با یکدیگر ادغام شدند و هفت واحد دیگر نیز در قالب یک گروه دیگر به هم پیوستند. واحدی موسوم به «فناوری» نیز زیرساخت دو گروه عملیاتی جدید را فراهم می‌کرد. تیم مدیریت «سمل» فکر می‌کرد نقش‌ها و مسئولیت‌ها را در ساختار جدید به خوبی تعریف کرده است، اما در عمل، تصمیم‌گیری و اجرا به شدت کند و مختل شد. واحد کاربران احتیاج به راه‌حل‌های خاصی داشت که واحد فناوری از عهده تامین آن‌ها بر نمی‌آمد. در پاسخ به این چالش‌ها، مدیران «یاهو» نقش‌ها و سطوح مدیریت جدیدی برای ایجاد هماهنگی میان واحدها به‌وجود آوردند. در نهایت شرکت به ساختاری

متورم با دوازده لایه سازمانی بدل شد که به دلیل کندی و توقف تصمیم‌ها، توسعه محصولات در آن با تاخیر همراه بود.

تجربه «یاهو» نشان می‌دهد که چگونه فقدان توجه به فرآیند تصمیم‌گیری می‌تواند پروژه بازماندهی را خنثی کنی اثر سازد. این نکته را باید در نظر داشت که ارزش یک شرکت چیزی بیش‌تر (یا کم‌تر) از مجموع تصمیم‌هایی نیست که در آن اتخاذ و اجرا می‌شود.

تجربیات و تحقیقات صورت گرفته در این زمینه مویدی بر ارتباط تنگاتنگ میان عملکرد و تصمیم‌هاست. در سال ۲۰۰۸، شرکت «بین. اند. کامپانی»، مدیرانی از ۷۶۰ شرکت در سرتاسر دنیا را مورد مطالعه قرار داد. هدف درک این موضوع بود که آن‌ها تا چه اندازه در اتخاذ و اجرای تصمیم‌های کلیدی خود موثر عمل می‌کنند. نتیجه مطالعات نشان داد بین اثربخشی تصمیم‌ها و نتایج مالی، همبستگی بالایی وجود دارد. گذشته از آن، یافته‌ها هیچ رابطه آماری معناداری میان «ساختار» و «عملکرد» نشان نداد!

نتیجه بدست آمده ساده بود: در یک سازمان، تمرکز اصلی باید بیش از ساختار بر تصمیم‌ها باشد. حال ببینیم این ادعا به چه معناست.

۲- اهمیت ممیزی تصمیم

راه مناسب برای آغاز یک بازماندهی، انجام «ممیزی تصمیم» است. نخستین گام در اجرای ممیزی تصمیم، شناسایی تصمیم‌های کلیدی است که باید اتخاذ و اجرا شوند. هرچه تفاوت بین تصمیم‌هایی که باید بر آن‌ها تمرکز کرد و تصمیم‌هایی که در عمل اتخاذ می‌شود، بیش‌تر باشد نیاز به بازماندهی بیش‌تر است.

تحول در «فورد» به‌خوبی نشان دهنده اهمیت ترسیم روشن تصمیم‌های حیاتی است. هنگامی که «آلن مولالی» در سال ۲۰۰۶ مدیرعامل این خودروساز شد، شرکت نیاز مبرمی به تغییر داشت زیرا از سال ۲۰۰۰ شروع به از دست دادن بازار خود کرده و در آستانه فروپاشی قرار گرفته بود. اما «مولالی» به جای دست‌کاری ساختار و سپس اخذ تصمیم، رویکرد متفاوتی اتخاذ کرد. او و تیمش تصمیمات حیاتی برای تحول استراتژیک شرکت را مشخص کردند و تنها پس از آن بود که شروع به ایجاد سازمان جدید بر مبنای آن تصمیم‌ها کردند.

این امر موجب فهم بهتر تصمیم‌های کلیدی شد. هر هفته «مولالی» و تیمش جریان پیشرفت تصمیم‌ها و اجرای آن‌ها را دنبال می‌کردند. آن‌ها تامين‌کنندگان و نمایندگان را یکی کردند و اقدامات مشابه دیگری نیز انجام دادند. همچنین ساختار شرکت را از ساختاری مبتنی بر واحدهای منطقه‌ای کسب‌وکار به ساختار ماتریسی تبدیل کردند. این ساختار جدید به تیم «مولالی» امکان می‌داد تصمیم‌های مهم را بهتر و سریع‌تر بگیرند.

هنگام ممیزی تصمیم باید دو نوع از تصمیم‌های کلیدی و حیاتی مد نظر باشد:

۱- تصمیم‌های بزرگ و یکباره که به تنهایی تاثیر مهمی دارند. برای مثال، شرکت‌های پتروشیمی باید به صورت دوره‌ای تصمیم‌های سرمایه‌گذاری چند میلیارد دلاری اتخاذ کنند.

۲- تصمیم‌های کوچک روزمره و تکراری که مجموع آن‌ها، تاثیر مهمی بر جا می‌گذارد. این تصمیمات کوچک هر کدام به تنهایی ارزش چندانی ندارند، اما مجموعه آن‌ها در کنار هم فاصله بین شکست و موفقیت را رقم می‌زنند.

پس از آن که تشخیص دادید کدام تصمیم‌ها حیاتی است و آن‌ها را طبقه‌بندی کردید، آنگاه می‌توانید مشخص کنید این تصمیمات در کجای سازمان باید اتخاذ شوند. تعیین جایگاه و سطح بعضی از تصمیم‌گیری‌ها به نسبت آسان است. برای مثال، در کل بهتر است تصمیم‌های مربوط به تخصیص سرمایه توسط ستاد مرکزی^۱ اتخاذ شوند تا مدیران ارشد بتوانند استراتژی سبد کسب‌وکاری هماهنگی را در کل شرکت طراحی کرده و به اجرا گذارند. اما بعضی از تصمیمات نیز تصمیمات بین واحدی هستند. برای مثال تصمیم‌های مربوط به قیمت‌گذاری باید در بین بخش‌های مشتریان، تولید و کانال‌های توزیع اتخاذ شوند.

تحول استراتژیک «زیراکس» در زمان تصدی «آن مالکاهی» در سال ۲۰۰۱، نمونه‌ای به شدت متفاوت با ماجرای «یاهو» است. برخلاف «سمل» در «یاهو»، تیم رهبری «مالکاهی» رویکردی تصمیم‌محور برای بازسازماندهی شرکت اتخاذ کرد. اعضای تیم تمامی تصمیم‌های حیاتی را که «زیراکس» برای جلوگیری از ورشکستگی باید اتخاذ و اجرا می‌کرد، مورد بررسی قرار دادند و گزینه‌های مشخصی را به عنوان محل مناسب اخذ تصمیم در نظر گرفتند. اصول راهنمای انتخاب محل مناسب برای تصمیم‌گیری شامل وضوح، روشنی و سادگی بود. ساختار جدید، «زیراکس» را قادر ساخت لایه‌های متعدد مدیریت میانی را حذف کند و پاسخگویی محلی را افزایش دهد. چیزی حدود یک میلیارد دلار تنها ظرف دو سال از ساختار هزینه شرکت حذف شد و سرعت معرفی محصولات جدید به بازار افزایش یافت. تعیین دقیق محل تصمیم‌گیری برای موفقیت استراتژی تحول «زیراکس» بسیار حیاتی بود.

در پایان «ممیزی تصمیم»، ممکن است یافت شود که اتخاذ و اجرای تصمیم‌های بهتر و سریع‌تر از رقبای، نیازی به بازسازماندهی ندارد و می‌توان از صرف هزینه‌های هنگفت آن پرهیز کرد. یا حتی ممکن است این نتیجه کسب شود که ریشه مشکلات سازمان به ساختار مربوط نمی‌باشد و مشکلات را می‌توان بدون بازطراحی وسیع ساختار، رفع کرد.

1. Corporate Center
2. Portfolio Strategy

اما در ادامه فرض بر این است که ممیزی انجام شده، تغییر ساختار را الزامی کرده است. حال ببینیم چگونه این کار باید صورت گیرد.

۳- ایجاد ساختار تصمیم محور

یک راه خوب برای تعیین تصمیم‌های مهم شرکت، توجه به منابع ارزش آفرین در کسب‌وکار و سپس سازماندهی ساختار کلان بر مبنای آن‌ها است.

در سال ۲۰۰۶، تیم رهبری جدید شرکت «بریتیش گاز» که با بحران جدی عملکرد روبه‌رو بود، کار تحلیل منابع ارزش را آغاز کرد. مدیران، کار را با بررسی تفاوت سودآوری بر مبنای انواع خدمات، منطقه جغرافیایی و گروه‌های مشتریان شروع کردند. آن‌ها دریافتند که سودآوری و رشد، بیشتر از طریق گروه مشتریان تغییر می‌کند تا دیگر عوامل.

گروهی از مشتریان، مصرف‌کننده مقادیر زیاد گاز یا برق بوده و پرداخت‌های منظم مستقیم و تضمین شده داشتند. تصمیم‌های مهم درباره این مشتریان به مواردی مانند چگونگی ارائه بهتر خدمات اضافی برای حفظ مشتریان برمی‌گشت. گروه دیگری از مشتریان، پرداخت‌های مرتب و یکسانی نداشتند و تصمیم‌های مهم مربوط به این گروه به شیوه مدیریت حساب‌های دریافتی برمی‌گشت.

«فیل بنتلی»، مدیر عامل شرکت، با توجه به «منابع ارزش» مختلف به این نتیجه رسید که بهترین شیوه برای ساختار بندی شرکت، ساختار بر مبنای «گروه مشتری» است. وی کسب و کار را براساس گروه مشتریان شکل داد. ساختار جدید امکان می‌داد پاسخگویان در برابر تصمیم‌هایی که مستقیم بر مشتریان اثرگذار بودند مشخص باشند. ستاد مرکزی شرکت نیز می‌توانست تمرکز خود را بر موضوعاتی مانند فناوری اطلاعات قرار دهد که مشتری، مستقیم با آن‌ها مواجه نبود. هماهنگی و هم‌سوسازی ساختار و تصمیم‌ها به این شرکت کمک کرد عملکرد خود را به گونه‌ای چشمگیر بهبود بخشد و شرکت بعد از سال‌ها شروع به رشد کرد.

«بازسازماندهی تصمیم‌محور» تنها به معنای انجام ممیزی تصمیم و هم‌سوسازی ساختار با منابع ارزش آفرین نیست. در واقع در «بازسازماندهی تصمیم‌محور» این نکته کلیدی را باید مدنظر قرار داد که تغییرات بزرگ نیاز به زنجیره‌ای از تغییرات مکمل کوچک‌تر دارند.

در اغلب بازسازماندهی‌ها، تمرکز اصلی بر تعیین «سلسله مراتب سازمانی» و «مسیرهای گزارش‌دهی» است که این رویکرد نیز به نوبه خود گمراه‌کننده است، زیرا در این حالت نیز «تصمیم» مبنای تجزیه و تحلیل در نظر گرفته نشده است. بنابراین نتیجه این می‌شود که مدیران قدرتمند حق و اختیار تصمیم‌گیری‌هایی را به دست

1. Sources of value
2. Customer Segment

می‌آورند که در واقع نباید داشته باشند. به این ترتیب، افراد در ارتباط با تصمیم‌هایی که باید بگیرند، دارای مسئولیت‌های بیش از اندازه یا بسیار محدود می‌شوند. مسئولیت‌های بیش از اندازه منجر به نظارت ناکافی و پاسخگویی محدود می‌شود. از طرف دیگر، مسئولیت‌های بسیار محدود سبب ایجاد سلسله مراتب اضافی و غیرلازم (تعداد زیادی رئیس و تعداد کمی مجری) و در نهایت ایجاد پیچیدگی در زیرساخت‌های سازمان می‌شود.

شرکت «بی. پی» نمونه بسیار خوبی از عواقب ساختار بیش از حد پیچیده ارائه می‌کند. در سال ۱۹۹۴، «بی. پی» تنها تعدادی واحد جغرافیایی داشت که چند حوزه کارکردی ستادی، آن‌ها را پشتیبانی می‌کردند. اما بعد از یک سلسله از ادغام‌ها و تملک‌های گسترده، «بی. پی» حوزه‌های جغرافیایی و کارکردی اضافه و جدیدی ایجاد کرد. حیطة سرپرستی و کنترل، کاهش و تعداد لایه‌های مدیریت افزایش یافت. مجموعه این تغییرات منجر به افزایش تعداد «کانون‌های تصمیم‌گیری» از حدود پانصد در سال ۱۹۹۴ به حدود ده‌هزار در سال ۲۰۰۷ شد.

در «بازسازماندهی تصمیم محور»، اگر قرار باشد تصمیم‌ها به درستی اتخاذ و به خوبی اجرا شوند، چالش اصلی، «تعیین دقیق» میزان اختیار لازم برای تصمیم‌گیران بدون توجه به موقعیت سازمانی آن‌هاست. «بی. پی» متوجه شد افرادی با بهترین شرایط برای اخذ تصمیم، ناچار به اخذ تایید و تصویب‌های بسیار از سطوح و مقامات بالاتر هستند. این امر اجرای تصمیم‌ها را با وقفه و کندی روبه‌رو می‌ساخت. بنابراین، «تونی هیوارد»، مدیر عامل جدید، برنامه جامع ساده‌سازی را اعلام کرد که برای بازگرداندن حق تصمیم‌گیری به افراد مناسب طراحی شده بود. نتیجه این برنامه، حذف لایه‌های مدیریت میانی، متمرکز شدن بعضی عملیات و کاهش هزینه‌های سربار تا یک سوم بود. همچنین قرار شد تعداد کانون‌های تصمیم‌گیری به پنج هزار برسد. در نتیجه هم اثربخشی تصمیم‌های شرکت و هم عملکرد آن بهبود یافت. تا اواخر سال ۲۰۰۹، «بی. پی» توانست سه میلیارد دلار در هزینه‌های خود صرفه‌جویی کند و سودش نیز پنجاه درصد بیش‌تر از انتظار تحلیلگران شود.

در نهایت، لازم است به مدیران کمک شود مهارت‌هایی را در خود توسعه دهند که برای تصمیم‌گیری سریع و تبدیل آن‌ها به اقدام لازم است. شرکت‌های هوشمند، سرمایه‌گذاری‌های لازم را انجام می‌دهند تا مطمئن شوند افراد مهارت‌های مورد نیاز برای تصمیم‌گیری بهتر در گذر زمان را دارا خواهند شد.

۴ - تطبیق با ساختارهای جدید

استراتژی می‌تواند منجر به تغییرات کلان و خرد در ساختار یک شرکت شود. اما ساختار جدید ممکن است جریان تصمیم‌گیری موثر را سخت‌تر کند. برای فایق آمدن به این مشکل، لازم است ساختار جدید با بعضی ارتباطات تکمیل شوند تا افراد بتوانند موانع را پشت سر گذارند.

شرکت «سیسکو» در سال ۲۰۰۱ اقدام به بازسازماندهی کرد. این شرکت ساختار مبتنی بر گروه‌های مشتریان را که مدت‌های طولانی پابرجا بود از میان برداشت و سازمان کارکردی جهانی را جایگزین آن ساخت. منطق این تغییر ساده بود: کاهش چشمگیر در هزینه‌ها. هرچند جوانب مثبت این حرکت بر جوانب منفی آن می‌چربید، اما رهبران شرکت اذعان داشتند بازسازماندهی بر مبنای حوزه‌های کارکردی متمرکز می‌تواند منجر به کاهش تمرکز «سیسکو» بر مشتریانش و ایجاد فاصله با آن‌ها شود.

برای پیشگیری از وقوع این پیشامد، تیم رهبری «سیسکو» مجموعه‌ای از شوراها و هیات‌های عالی را تحت نظارت «کمیته عملیاتی شرکت» (بالاترین نهاد تصمیم‌گیری شرکت) ایجاد نمود. این گروه‌های بین واحدی^۱ برای هر یک از برنامه‌های استراتژیک شرکت گزینه‌های ممکن را تنظیم و سپس توصیه‌های خود را به مدیریت ارشد ارائه می‌کردند. این فرایند ضمن حفظ کیفیت تصمیم‌های شرکت، سرعت آن‌ها را افزایش داد.

ممکن است ایجاد سازمان‌ها و نهادهای موازی تصمیم‌گیری در تضاد با اصول کلی در خصوص ساده‌سازی و پاسخگویی شفاف به نظر آید، اما این رویکرد فرایندی به مراتب روان‌تر را پایه می‌گذاشت. ساختارهای مکملی مانند شوراها و هیات‌های عالی در «سیسکو» خزانه‌ای از تخصص‌های ارزشمند فراهم می‌آورد که ساختارهای رسمی به راحتی نمی‌توانند از عهده تامین آن برآیند.

۵- جمع‌بندی

درک چرایی اغوای بسیاری از مدیران عامل با وسوسه بازسازماندهی ساده است. امروزه ساختار سازمان‌ها می‌تواند بی‌اندازه پیچیده باشد. در گذشته توقعات از دنیای کسب‌وکار بسیار متفاوت از امروز بود. ساده‌سازی، همسوسازی، نوین‌سازی و چشم‌اندازی تازه برای سازمان، ممکن است راحت به نظر آیند اما تمرکز صرف بر ساختار، خلط وسیله با هدف و مفروض دانستن رابطه‌ای است که در اصل ممکن است وجود نداشته باشد. بازسازماندهی‌هایی که به نتیجه رسیده‌اند، آن‌هایی بوده‌اند که ابتدا بر تصمیم‌های کلیدی شرکت تمرکز کرده‌اند و سپس به ایجاد سازمانی پرداخته‌اند که بتواند آن تصمیم‌ها را بهتر و سریع‌تر از رقبا اتخاذ و اجرا کنند. نتیجه کار آن‌ها هم همان چیزی بوده که مدیران ارشد در تجدید ساختار می‌جویند اما به ندرت به آن دست می‌یابند: بهبود عملکرد.

به پیوست پرسش‌نامه مربوط به این بحث تقدیم می‌شود. پرسش‌نامه به گونه‌ای طراحی شده است که مدیران می‌توانند به تنهایی آن را تکمیل نمایند و به عنوان معیاری برای ارزیابی اثر بخشی تصمیم‌ها و نیاز سازمان به تجدید ساختار مورد توجه قرار دهند.

¹ . Cross-Functional