



سازماندهی برای سرعت در صنایع پیشرفته

McKinsey & Company

۲۰ آگوست ۲۰۲۰ | مقاله

در مواجهه با بحران کووید-۱۹^۱، شرکت‌های صنایع پیشرفته، در تصمیم‌گیری، چابک‌تر و سریع‌تر شده‌اند. چگونه آن‌ها می‌توانند این سرعت را پس از فروکش کردن شیوع این بیماری همه‌گیر، حفظ کنند؟ الیزابت میگات^۲، آسوتوش پادی^۳، شارلوت رلیه^۴ و بروک ودل^۵

1. COVID-19
2. Elizabeth Mygatt
3. Asutosh Padhi
4. Charlotte Relyea
5. Brooke Weddle



کرده‌اند. با این حال، یافته نظرسنجی دیگری باید مورد توجه قرار گیرد: در حالی که مدیران صنایع پیشرفته قبول دارند که تغییرات پایدار و گسترده‌ای در راه است، آن‌ها به طور قابل‌ملاحظه‌ای نسبت به هم‌تایان خود در صنایع دیگر در مورد توانایی سازمان‌های خود برای حفظ این بهبود عملکرد در جهان پس از پایان کووید-۱۹، خوشبینی کمتری دارند. این مقاله موانع درک‌شده‌ی پیش رو را مورد بررسی قرار داده و راه‌هایی برای برطرف کردن آن‌ها پیشنهاد می‌کند.

نظرسنجی دیگری نشان می‌دهد که کار از راه دور، همراه با زمان به‌دست‌آمده از طریق کاهش سرعت تولید، مهندسان را قادر ساخته تا "با مکانیک‌های شان ملاقات کنند" و درک خود از مسائل عملی را تعمیق بخشند. یکی از مدیران اجرایی شرکتی که بسیار دور از محوطه فعالیت می‌کند و جلسات او قبلاً به رفت و آمد زیادی بین ساختمان‌ها نیاز داشته، نوشته است که "جلسات آنلاین که هنوز هم افراد را رو در روی هم قرار می‌دهند، تاثیر زیادی بر توانایی ما در پیشروی و اجرای سریع کارها داشته است".

مدیر دیگری گفته، "تایید پروژه‌هایی که منافع قابل توجهی به همراه دارند، به سرعت انجام می‌شود." نتیجه: زمان انتظار معمول برای تایید به میزان ۵۰ درصد کاهش یافته است.

مشارکت کننده دیگری، انجام فرآیندهای آزمایش به صورت آنلاین، استفاده از داده‌های در دسترس از راه دور، طراحی به کمک رایانه (CAD)^۲ و مدیریت به کمک رایانه (CAM)^۳ و برنامه‌های بازبینی طراحی در شرکت خود را توصیف کرده است. همچنین در این شرکت به جای بازدیدهای حضوری از ابزارهای آنلاین برای بررسی عملیات کارخانه استفاده شده است.

دیگران تغییرات سازمانی و ساختاری را گزارش داده‌اند. یکی از مشارکت‌کنندگان در نظرسنجی گفته است که، "در طول بحران کووید-۱۹ ما تصمیم گرفتیم که سه واحد کسب‌وکار / نهاد قانونی را به یک واحد تبدیل کنیم. این کار به طور کامل انجام شد. این ادغام به مشتریان ما

بحران کووید-۱۹ تقریباً در هر بُعد قابل‌تصور، فرضیات شرکت‌ها در مورد چگونگی انجام کسب‌وکار را به طور بنیادی با چالش مواجه کرده است. مقیاس تاثیر بیماری همه‌گیر و تردید در مورد مسیر و پیامدهای آن در آینده، باعث ایجاد تغییراتی در ساختار سازمانی، فرآیندهای تصمیم‌گیری، فناوری و عملیات، از تولید گرفته تا فروش و بازاریابی شده است.

همانطور که در یکی از مقالات قبلی بحث شد، بسیاری از شرکت‌ها در حال حاضر تغییرات عمده‌ای را در این حوزه‌ها ایجاد کرده‌اند. آن‌ها در شیوه‌های کار، ساختارهای سازمانی و استعداد تجدید نظر کرده‌اند. وجه مشترک این تغییرات، افزایش سرعت عملیاتی و تصمیم‌گیری در یک محیط به طرز بی‌سابقه‌ای پویا بوده است. و اکنون واضح است که این سرعت باید حفظ شود. سوالی که شرکت‌ها در تمام بخش‌ها با آن مواجه هستند این است که چگونه از سرعت مبتنی بر آدرنالین به سمت سرعت مبتنی بر طراحی حرکت کنیم - به عبارت دیگر، چگونه سرعت افزایش یافته در عملیات را به سرعت دائمی تبدیل کنیم.

در نظرسنجی رهبری جهانی مکینزی^۱ در زمینه سرعت سازمانی، که حدود ۹۰۰ مدیر ارشد از ۹ صنعت در آن شرکت داشتند، پاسخ‌دهندگان نشان دادند که آن‌ها بر نیاز به سرعت تمرکز شده‌اند. اکثریت قریب به اتفاق پاسخ‌دهندگان، از جمله رهبران صنایع پیشرفته [۱] تغییر گسترده در تقریباً همه جنبه‌های سازمان‌ها در نتیجه‌ی بحران کووید-۱۹ را انتظار دارند. تغییرات اساسی و پایدار در همه چیز، از ساختار نشست‌ها تا نقش رهبری، و از فرآیندهای مرکزی و فناوری تا استعداد، مهارت‌ها و فرهنگ سازمانی، پیش‌بینی می‌شود. "هدف" یکی حوزه‌هایی است که کم‌تر از ۲۰ درصد پاسخ‌دهندگان تغییرات معناداری را در آن پیش‌بینی می‌کنند.

آن دسته از شرکت‌کنندگان در نظرسنجی که در حوزه صنایع پیشرفته فعالیت می‌کنند نیز مثل سایر شرکت‌کنندگان، تا کنون موفقیت‌های مهمی در افزایش بهره‌وری، اثربخشی و سرعت در طول بحران را گزارش

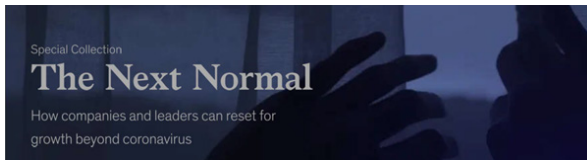
1. McKinsey's Global Leadership Survey
2. Computer-Aided Design
3. Computer-Aided Management



بودند (شکل ۱). محرک‌های اصلی این تغییر در صنایع پیشرفته نیاز به کاهش هزینه‌ها (۵۹ درصد)، افزایش سرعت واکنش به تغییرات در بازار (۴۷ درصد)، و افزایش بهره‌وری (۳۹ درصد) بودند.

شتاب در مواجهه با بحران

یقیناً، سرعت در صنایع پیشرفته یک مفهوم ناآشنا نیست. در شرایط عادی، یک مدل عملیاتی سریع به شرکت‌های این بخش کمک می‌کند تا اکوسیستم وسیعی از وابستگی‌های متقابل بین زنجیره‌های تامین در مواجهه با اختلال و تحول سریع فناوری را مدیریت کنند.



How Companies and leaders can reset for growth beyond coronavirus

چگونه شرکت‌ها و مدیران می‌توانند برای رشد پس از کروناویروس از نو شروع کنند؟

به شکل مشابه، سازمان‌های فعال در صنایع پیشرفته، مدل‌های عملیاتی خود را برای مواجهه با چالش‌های ایجاد شده با همه‌گیری ویروس کرونا تطبیق داده‌اند. آن‌ها سرعت تصمیم‌گیری را افزایش داده، تغییرات اساسی در شیوه‌های کاری ایجاد کرده، و به سرعت سرمایه‌گذاری تحول‌آفرینی را اجرا کرده‌اند که به بسیاری از شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا بهره‌وری خود را حفظ کرده و انتظارات مشتری را برآورده کنند. به چند داستان موفقیت زیر توجه کنید:

✓ **چند برابر کردن بهره‌وری.** یک کارخانه صنعتی بزرگ تنها با ۴۰ درصد از نیروی کار معمول، با بیش از ۹۰ درصد ظرفیت به فعالیت خود ادامه داد.

✓ **پیشرفت‌های فوق سریع.** یک شرکت آمریکایی یک برنامه تولید ناب با ۹۰ درصد از کاکنان بخش پشتیبانی خود که از راه دور کار می‌کردند را به اجرا درآورد. این برنامه پیشرفت طرح‌های خط مقدم را افزایش داد و شرکت موفق شد به ۳۰ درصد بهره‌وری و کیفیت بیشتر دست پیدا کند.

✓ **توسعه محصولات جدید.** یک شرکت مهندسی بزرگ فعال در صنایع هوافضایی و دفاعی در عرض یک

اجازه داد تا بدون توجه به برند، با یک واحد کسب‌وکار سر و کار داشته باشند، رویه‌های انبارداری تسهیل و پلتفرم حسابداری را شد. نتیجه فوری این اقدامات، ۱۵ درصد افزایش سرعت ارسال سفارش‌های قطعات یدکی و واکنش به درخواست‌های در محل برای کمک بود.

در حالی که این نتایج تحسین‌برانگیز هستند، اما در طول یک شرایط بحرانی رخ داده‌اند. شرکت‌ها می‌دانستند که باید به سرعت و قاطعانه در واکنش به بحران کووید-۱۹ اقدام کنند و در ایجاد تغییرات تردید نکردند. این یک نوع واکنش مبتنی بر آدرنالین بود. همزمان که شرکت‌های فعال در صنایع پیشرفته سعی می‌کنند که سرعت سازمانی را به بخش ثابتی از فرهنگ خود تبدیل کنند، ممکن است با موانع بیشتری مواجه شوند، و آن‌ها باید به تقویت ساختار خود بپردازند تا این گرایش به عمل‌گرایی را حفظ کنند.

همزمان که شرکت‌های فعال در صنایع پیشرفته سعی می‌کنند که سرعت سازمانی را به بخشی دائمی از فرهنگ خود تبدیل کنند، ممکن است با موانع بیشتری مواجه شوند.

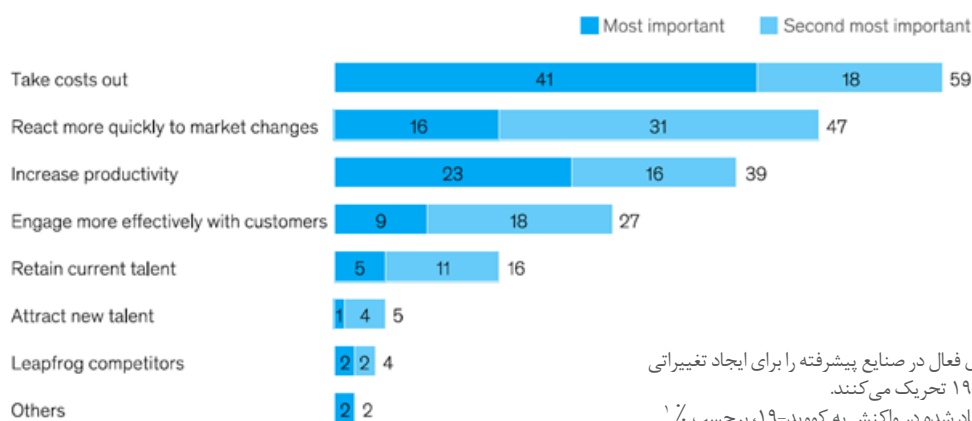
موانع بر سر راه رسیدن به سرعت طراحی در صنایع پیشرفته

اگر شرکت‌ها بتوانند پیشرفت‌های ناشی از بحران کووید-۱۹ - سلسله‌مراتب‌های مسطح‌تر، تصمیم‌گیری سریع‌تر، کار تیمی چابک، و رویکرد جدید نسبت به یادگیری و رشد استعداد - را حفظ کنند، می‌توانند به منافع قابل توجهی دست یابند. تحقیقات ما نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که با موفقیت یک مدل عملیاتی سریع‌تر ایجاد می‌کنند، معمولاً سودآورتر هستند، نتایج نوآوری بهتری دارند و رشد بیشتری را تجربه می‌کنند.

با در نظر گرفتن این مساله، شرکت‌های فعال در صنایع پیشرفته باید تلاش کنند تا تغییرات اخیر را دائمی کنند. با این حال، نظرسنجی ما نشان داد که آن‌ها نسبت به هم‌تایان خود در بخش‌های دیگر، در پیاده‌سازی این تغییرات با چالش‌های بیشتری مواجه هستند. یک عدم‌انطباق قابل توجه بین انتظارات مدیران اجرایی از تغییر و باور آن‌ها به توانایی شرکت‌هایشان برای ایجاد این تغییر وجود دارد.

در یک سطح کلان، بیش از ۷۰ درصد از مدیران صنایع پیشرفته، وقوع تغییرات بزرگی در شیوه‌های کار، رهبری، فناوری، سیستم‌ها و فرآیندهای اصلی را تایید کرده





شکل ۱
محرك‌های مختلفی شرکت‌های فعال در صنایع پیشرفته را برای ایجاد تغییراتی در پرتو وقوع همه‌گیری کووید-۱۹ تحریک می‌کنند. مهم‌ترین محرك‌های تغییر ایجاد شده در واکنش به کووید-۱۹، برحسب ٪

مکینزی اند کلمپنی

با این حال، این مدیران در ارزیابی عملکرد شرکت‌های خود نسبت به همکاران‌شان، از سایر بخش‌ها، خوشبینی کمتری داشتند. درصد بالایی از مدیران صنایع پیشرفته معتقد بودند که شرکت‌های آن‌ها نسبت به بخش‌های دیگر در زمینه انعطاف‌پذیری سازمانی، سوددهی، سرعت، و توسعه دیجیتال، پایین‌تر از حدانتظار عمل کرده‌اند. به همین ترتیب، درصد پایین‌تری از مدیران اجرایی در صنایع پیشرفته فکر می‌کردند که شرکت‌های آن‌ها عملکرد بهتری نسبت به همکاران‌شان در سایر بخش‌ها داشته‌اند.

وقتی از آن‌ها در مورد موانع فعالیت با سرعت بیشتر سوال شد، مدیران صنایع پیشرفته به سیلوهای سازمانی، تصمیم‌گیری کند و فقدان وضوح استراتژیک اشاره کردند. علاوه بر این، ۳۱ درصد از مدیران صنایع

گزارش می‌کنند. شرکت‌کنندگان در نظرسنجی به مزایای کار از راه دور و آنلاین اشاره کرده‌اند. یکی از آن‌ها گفته است که، "کار از راه دور، سرآغاز الگوی جدیدی بود که در آن بهترین متخصصان از هر جایی از جهان می‌توانند به راحتی دیدگاه‌های خود درباره نحوه حل مشکلات پیچیده‌ی تولید را ارائه کنند." در سراسر بخش‌ها، شرکت‌کنندگان در نظرسنجی اشاره کردند که بحران کووید-۱۹ به تغییرات قابل توجهی در عملیات، فروش، زنجیره‌های تامین، تولید و منابع انسانی منجر شده‌است. ۷۱ درصد از شرکت‌کنندگان در نظرسنجی فعال در صنایع پیشرفته گزارش دادند که همه‌گیری کووید-۱۹ در حال حاضر تاثیر منفی قابل توجهی بر ثبات نتایج کسب‌وکار داشته است، این میزان از هر بخش دیگری بالاتر بوده است (شکل ۲).

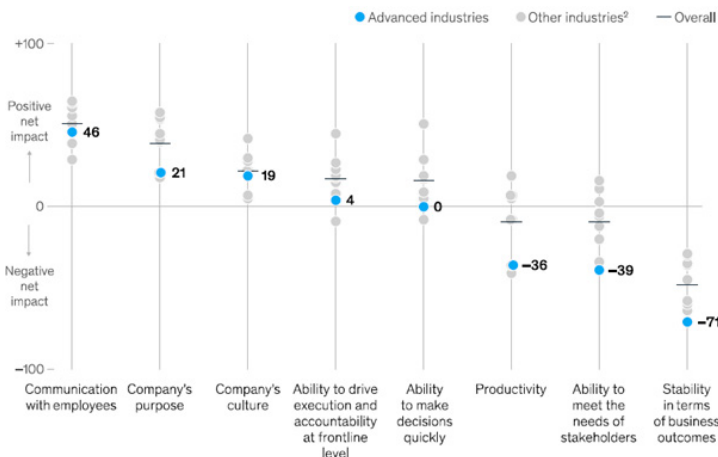
هفته نوعی دستگاه تهویه هوا را طراحی و تولید کرد.

❑ **دورکاری.** یک پیمانکار دفاعی ایالات متحده دو سوم از نیروی کار خود را به بخش کار از راه دور منتقل کرد. با توجه به نیاز این شرکت به پشتیبانی از ماموریت‌های حساس مشتریان، این انتقال به نوآوری فرآیند قابل توجهی نیاز داشت.

❑ **تغییر شیفت‌های عملیات.** یک شرکت کشتی‌سازی بزرگ، با هماهنگی مقامات محلی، عملیات خود که هزاران کارمند را شامل می‌شد را از سه شیفت به دو شیفت تغییر داد.

شرکت‌کنندگان در نظرسنجی، هزاران بهبود بهره‌وری بزرگ و کوچک، از جمله تغییرات بزرگ در زنجیره تامین، کاهش زمان سفر تجاری، استفاده از فناوری بهتر برای تسریع در برگزاری جلسات، فرآیندهای تایید الکترونیکی ساده و استفاده از بازاریابی آنلاین به جای بازاریابی حضوری را

۱. سوال: با اندیشیدن در مورد چیزهایی که ایجاد تغییرات در پرتو همه‌گیری کووید-۱۹ را تحریک کرده‌اید، لطفاً ۳ مورد از محرك‌های مهم ایجاد این تغییرات را رتبه‌بندی کنید (n = ۹۷). منبع: نظرسنجی رهبری Org4Speed مکینزی، جولای ۲۰۲۰ (n = ۸۵۳)



شکل ۲
کووید-۱۹ تاثیر قابل توجهی بر کسب و کار داشته و رهبران صنایع پیشرفته بر این باورند که در بسیاری از حوزه‌ها تاثیر منفی داشته است. تاثیر بحران کووید-۱۹ بر جنبه‌های منتخب کسب و کار، بر حسب درصد ۱٪

• سایر صنایع (بانکداری؛ مصرف کننده؛ انرژی و مواد جهانی؛ مراقبت‌های بهداشتی؛ بیمه؛ دارو؛ فناوری؛ رسانه و ارتباط از دور؛ سفر؛ حمل و نقل و تدارکات)

منبع: نظرسنجی رهبری Org4Speed مکیزی، جولای ۲۰۲۰ (n = ۸۵۳)

به اساس عملیات آن‌ها تبدیل خواهد شد. **✓ بازطراحی ساختارها.** براساس تجربه دوران بحران کووید-۱۹، شرکت‌های صنایع پیشرفته به طور قابل توجهی فرآیندهای داخلی تایید پروژه را ساده‌سازی می‌کنند. یکی از مدیران اجرایی از ۳۰ جابجایی به ۳ جابجایی و کاهش زمان چرخه پروژه‌های جدید از بیش از ۲۰ هفته به پنج هفته سخن می‌گوید. مدیر دیگری در حال برنامه‌ریزی برای نهادینه‌سازی اشکال جدید کار گروهی و همکاری بین مهندسين و تیم‌های فنی با تمرکز بر ساخت آسان‌تر قطعات برای تولید است. **✓ انطباق مجدد استعداد.** شرکت‌های فعال در صنایع پیشرفته در تلاش خود برای هدایت محیط کسب و کار چالش‌برانگیز ایجاد شده با کووید-۱۹، در حال فعال کردن ذخایر استعداد پنهان هستند. یکی از شرکت‌کنندگان در نظرسنجی اعلام کرد که در حال حاضر، از مدیران با استعداد در یک یا دو لایه پایین‌تر از رئیس کسب و کار استفاده می‌کند و مسئولیت برنامه‌ریزی و تولید سناریوهای جدید را به آن‌ها محول کرده است. این یک تمرین عالی برای رسیدن به جایگاه‌های شغلی بالاتر است. یک شرکت دیگر فعال در صنایع پیشرفته با توجه به بحران بی‌ثباتی به وجود آمده در زنجیره تامین، تلاش‌های جذب نیروی خود را به سمت استخدام متخصصان تدارکات که می‌توانند به بهبود

پیشرفته مشکلات مربوط به سلسله‌مراتب رسمی را گزارش دادند، که از سایر بخش‌ها بسیار بالاتر بود.

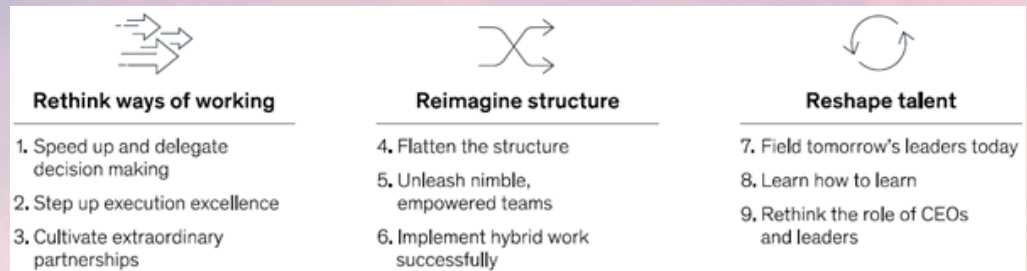
سرعت ساخت

این تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که سازمان‌های صنایع پیشرفته اگر بخواهند سرعت را به یکی از ویژگی‌های همیشگی کسب و کار خود تبدیل کنند، نیاز است که کارهای زیادی انجام دهند. فعالیت‌های اصلی باید بازنگری در روش‌های کاری و ساختارهای سازمانی و استعداد را شامل شوند (شکل ۳).

خوشبختانه، نتایج نظرسنجی نشان می‌دهد که سازمان‌ها، نوع و مقیاس تغییرات مورد نیاز را درک کرده‌اند. چند مثال را در نظر بگیرید:

✓ بازنگری در روش‌های کاری. یک شرکت هوافضا یک فرآیند موثر و ساده برای طراحی، آزمایش و نصب ویژگی‌های جدید برای مسافران هواپیما مانند مسافرگیری بدون تماس، سطوح خود پاک‌کننده، و رویه‌های بازرسی امنیتی بازطراحی شده را ابداع کرده است. در حالت ایده‌آل، مسیر پذیرش ویژگی‌ها و فرآیندهای جدید در عرض چند هفته یا چند ماه اندازه‌گیری خواهد شد. شرکت دیگری اعلام می‌کند که دورکاری با هدف به‌اشتراک‌گذاری تخصص و گسترش کار در سراسر جهان و در تمام ساعات شبانه روز،

۱. سوال: بحران کووید-۱۹ چه تاثیری بر هر یک از موارد زیر داشته است؟



شکل ۳

مدیریت زنجیره تامین کمک کنند، تغییر داده است. این تغییر بزرگ می‌تواند ۱۰ درصد به نیروی کار شرکت بیافزاید. اینها تنها چند نمونه از تغییرات در جریان هستند. اما مقیاس چالش‌هایی که شرکت‌های صنایع پیشرفته با آنها مواجه هستند، نیازمند تغییرات بیشتری خواهد بود. نتایج نظرسنجی نشان می‌دهد که شرکت‌های این بخش در فراهم کردن شرایط حفظ سرعت موفق نخواهند بود، مگر اینکه رهبران آنها نگاهی جدی و بنیادی به ساختار سازمان و نحوه مدیریت در هر سطحی از آن داشته باشند.

برای شروع، سازمان‌ها می‌توانند رویکردی دو سرعتی را دنبال کنند. آنها می‌توانند به سرعت برای حفظ تغییران جدیدی که نتایج مثبتی ایجاد کرده‌اند، اقدام کنند و در عین حال یک ارزیابی گسترده‌تر از بنیان‌های ساختاری و رویه‌ای که سازمان بر اساس آنها ساخته شده انجام دهند. این رویکرد دو سرعتی به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا چند دستاورد فوری داشته باشند و در عین حال، زیرساخت مناسب برای دستیابی به سرعت پایدار را ایجاد کنند.

رهبران هنر را در آنچه امکان‌پذیر است، می‌بینند و کارمندان از شیوه‌های پایدار کار، آگاهی دارند. بازار استعداد در حال دموراتیک شدن است. علاوه بر این، ما می‌دانیم که در صنایع پیشرفته، بازار به نفع کسانی است که قادر به نوآوری سریع، انجام اقدامات جسورانه، و تخصیص مجدد منابع برای حفظ سرعت انجام عملیات هستند. ما تاثیرگذاری باورنکردنی‌ای که شرکت‌های صنایع پیشرفته در چنین مدت‌زمان کوتاهی داشته‌اند را تحسین می‌کنیم و نسبت به توانایی آنها برای کار بیشتر همزمان با طراحی مجدد فرآیندهای کاری و ساختارهای سازمانی، خوشبین هستیم.

۱. صنایع پیشرفته، شرکت‌های خودروسازی و مونتاژ، هوافضا و دفاعی، صنایع الکترونیک پیشرفته، تکنولوژی ساخت، نیمه‌رساناها، کشتی‌سازی و ماشین‌آلات.