

دام منحنی هاکی: شرکتهای برنده، چگونه منحنی قدرت را تغییر می‌دهند؟

تهیه کننده: دکتر کیارش مهرانی

تیر ماه ۱۴۰۵

کتاب «استراتژی فراتر از چوب هاکی: افراد، احتمالات و حرکت‌های بزرگ برای غلبه بر شانس پایین موفقیت»^۱ نوشته کریس بردلی، مارتین هیرت و سون اسمیت، تلاش می‌کند توضیح دهد چرا برخی شرکت‌ها از عملکرد متوسط خارج می‌شوند و به جمع شرکت‌های ممتاز می‌پیوندند. نویسندگان کتاب معتقدند می‌توان اهرم‌هایی را شناسایی کرد که احتمال موفقیت استراتژیک شرکت‌ها را افزایش می‌دهند.

در دنیای مدیریت، برنامه استراتژیک اغلب سندی زیبا، رسمی و در عین حال فریبنده است. در بیشتر برنامه‌های استراتژیک که در قالب اسلایدهای رنگارنگ و نمودارهای امیدوارکننده ارائه میشود آینده کار بسیار روشن تصویر می‌شود: چند سال رشد آرام، سپس جهشی ناگهانی و چشمگیر؛ الگویی که شبیه منحنی چوب هاکی است. این الگو آن قدر رایج شده است که تقریباً در هر برنامه استراتژیکی می‌توان نمونه‌ای از آن را مشاهده کرد.

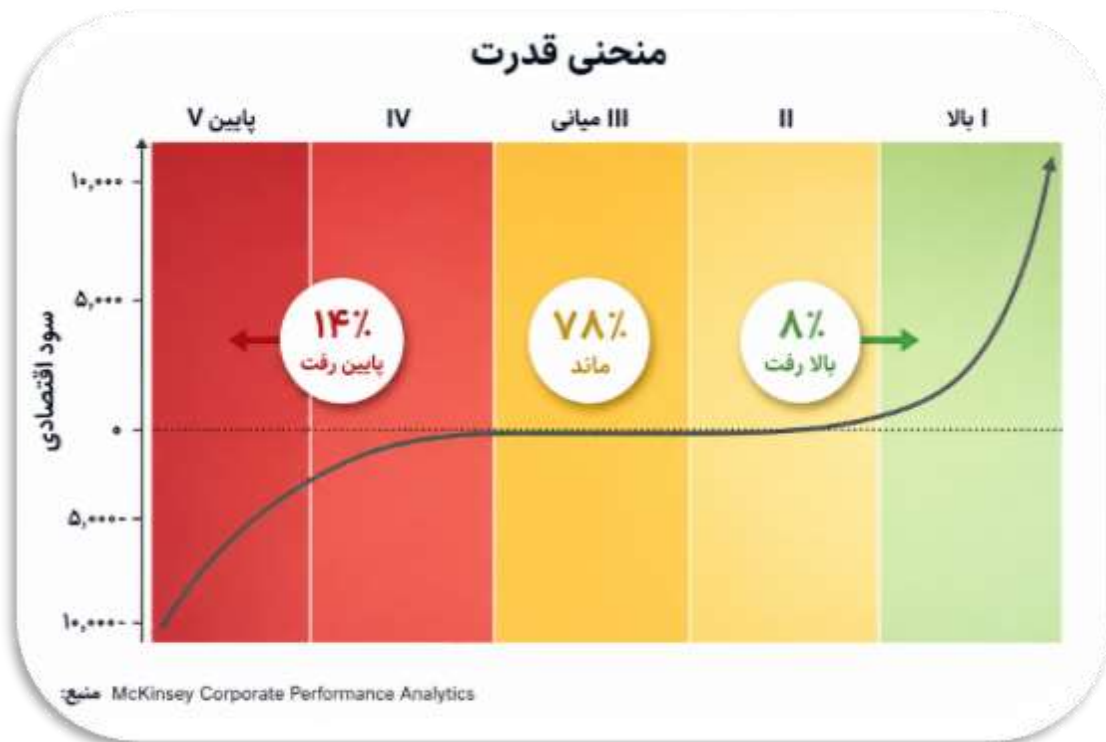


این کتاب می‌گوید بسیاری از برنامه‌های استراتژیک بجای آنکه مبتنی بر استراتژی باشند، روایتی خوش‌بینانه از آینده‌اند. در واقع این پرسش مطرح است که آیا واقعاً شرکت‌ها به چنین رشدی دست پیدا می‌کنند یا خیر؟ تحقیقات این کتاب نشان می‌دهد پاسخ، در بیشتر موارد، منفی است.

فاصله قابل توجهی میان آنچه مدیران در جلسات استراتژی پیش‌بینی می‌کنند و آنچه در عمل رخ می‌دهد وجود دارد.

^۱ strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds

همه چیز با یک پرسش آغاز می شود: چه چیزی لازم است تا یک شرکت واقعاً جهش عملکردی خیره کننده ای داشته باشد؟ پاسخ نویسندگان ساده اما سخت است. شرکتها با شعار، بودجه ریزی تکراری و پروژه های کوچک به جهش نمی رسند. آنها باید چند حرکت بزرگ استراتژیک انجام دهند؛ حرکت هایی که واقعاً ساختار سرمایه، پرتفوی، بهره وری، بازار و مزیت رقابتی شرکت را تغییر دهد. مبنای کار آنها، پژوهشی چهارساله روی بیش از ۲۵۰۰ شرکت در بیش از ۱۰۰ صنعت و بیش از ۶۰ کشور است. این کتاب این شرکتها را بر اساس سود اقتصادی در یک «منحنی قدرت»^۲ تحلیل کرده است. منحنی قدرت، توزیع شرکتها را بر اساس سود اقتصادی



نشان می دهد؛ یعنی اینکه هر شرکت پس از کسر هزینه سرمایه، واقعاً چه میزان ارزش اقتصادی خلق می کند. پیام این منحنی آن است که عملکرد شرکتها به صورت یکنواخت توزیع نمی شود: تعداد کمی واقعاً به سطح بالا می روند، تعداد زیادی در میانه باقی می ماند و بخشی نیز سقوط می کنند.

در تحلیل این کتاب، بخش بزرگی از شرکتها در جایگاه قبلی خود باقی می ماندند؛ در نمودار، ۷۸ درصد شرکتها «مانده اند»، ۸ درصد به سمت بالا حرکت کرده اند و ۱۴ درصد سقوط کرده اند. بنابراین، مسئله اصلی این است که خروج از موقعیت فعلی، به ویژه صعود به سطح بالاتر، بسیار دشوار است.

^۲ Power Curve

دو عامل تعیین کننده موفقیت استراتژیک

مدیران ارشد معمولاً تدوین استراتژی را با امید و انگیزه فراوان آغاز می کنند. تصمیم دارند حرکت های بزرگ انجام دهند، از روندهای آینده پیشی بگیرند و شرکت را متحول کنند. اما وقتی وارد اتاق تدوین استراتژی می شوند، متوجه می شوند که آن اتاق مملو از موضوعاتی غیر از خود استراتژی است. مذاکره بر سر منابع، منافع شخصی، غرورهای فردی، برنامه های سال گذشته، و حضور افرادی که همگی می خواهند در برابر دیگران موفق و شایسته به نظر برسند، فضای جلسه را دگرگون میکند. در چنین شرایطی، موضوعات بسیار بیشتری نسبت به خود استراتژی در جریان است. موفقیت استراتژی شرکت به دو دسته عامل بستگی دارد:

۱. میراث سازمانی (نقطه شروع شرکت)

دسته اول متغیرهایی هستند که تقریباً مشخص هستند. اگر به عنوان مدیرعامل جدید وارد شوید، اندازه شرکت ترازنامه، ظرفیت سرمایه گذاری، اهرم مالی و هزینه های تحقیق و توسعه گذشته به سادگی قابل تغییر نیست. این متغیرها تحت عنوان «میراث سازمانی (نقطه شروع شرکت و سرمایه اولیه)»^۲ گروه بندی میشود. یعنی چیزهایی که نمی توان تغییر داد اما از نظر احتمالات برای بالا و پایین رفتن در منحنی قدرت مهم است. اگر شرکتی با بدهی سنگین تحویل گرفته شود، امکان مانور استراتژیک آن محدودتر است. اگر ترازنامه قوی و بدهی پایین داشته باشد، فرصت بهتری برای عمل وجود دارد. اگر یک شرکت فناوری اطلاعات بسیار بزرگ را از نظر توانایی آن در ایجاد سود اقتصادی مقایسه کنید، بدیهی است که در سطح متفاوتی نسبت به یک فروشگاه بستنی فروشی قرار دارد. بنابراین، اندازه و مقیاس شرکت در تعیین ظرفیت خلق سود اقتصادی اهمیت دارد.

۲. روندهای صنعت و جغرافیا، و میزان تحرک استراتژیک مدیریت

^۲ Endowment

 <p>سرمایه اولیه (Endowment)</p> <p>آینه شما در ابتدای مسیر در اختیار دارید. حدود ۳۰٪ از شانس شما برای حرکت در منحنی قدرت را تعیین می‌کند.</p>	 <p>اندازه شرکت</p>	<p>برای کسب مزیت قابل توجه، باید در پنجگ برتر (۲۰٪ بالای) شرکت‌ها از نظر کل درآمد قرار داشته باشید. امروزه، این یعنی کل درآمدی بیش از حدود ۷.۵ میلیارد دلار.</p>
	 <p>سطح بدهی</p>	<p>آسانه مورد نظر این است که نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام (Debt-to-Equity) شما به اندازه‌ای مطلوب باشد که در ۳۰٪ برتر صنعت خود قرار بگیرید.</p>
	 <p>سرمایه‌گذاری گذشته در تحقیق و توسعه (R&D)</p>	<p>برای بهره‌مندی قابل توجه، باید نسبت هزینه‌های تحقیق و توسعه به فروش (R&D to Sales) شما در نیمه بالایی صنعت خود قرار داشته باشد.</p>
 <p>روندها (Trends)</p> <p>روندها حدود ۲۵٪ از شانس شما برای حرکت رو به بالا در منحنی قدرت را تعیین می‌کنند.</p>	 <p>روند صنعت</p>	<p>برای آنکه صنعت شما یک انجم مثبت باشد، باید طی یک دوره ۱۰ ساله حداقل یک پنجگ در منحنی قدرت صنعت به سمت بالا حرکت کند.</p>
	 <p>روند جغرافیایی</p>	<p>باید در بازارهایی حضور داشته باشید که از نظر رشد تولید ناخالص داخلی اسمی (Nominal GDP Growth) در ۳۰٪ برتر جهان قرار دارند.</p>

منبع: Chris Bradley, Martin Hirt, and Sven Smit, Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds (Wiley, February 2018)

شرکت‌ها در خلأ رقابت نمی‌کنند. بعضی صنایع در مسیر رشدند و بعضی در مسیر افول. بعضی بازارهای جغرافیایی رشد بالاتری دارند و بعضی گرفتار رکود، ریسک سیاسی یا محدودیت تقاضا

هستند. بنابراین انتخاب «کجا بازی کنیم؟» گاهی از پاسخ به پرسش «چگونه بهتر بازی کنیم؟» مهم‌تر است. برخلاف روندهای صنعت و جغرافیا که تا حد زیادی بیرون از کنترل شرکت‌اند، تحرک مدیریتی و انتخاب‌های استراتژیک در اختیار مدیران قرار دارد.

پنج حرکت بزرگ استراتژیک

این کتاب پنج حرکت بزرگ را معرفی می‌کند که اگر با شدت کافی اجرا شوند، احتمال جهش شرکت را افزایش می‌دهند. مطالعات این مؤسسه نشان می‌دهد شرکت‌هایی که این حرکت‌ها را به‌صورت هم‌زمان، مستمر و در مقیاس کافی اجرا می‌کنند، شانس بیشتری برای خروج از عملکرد متوسط و ورود به جمع شرکت‌های برتر از نظر سود اقتصادی^۴ دارند. این اقدامات صرفاً ابزارهای عملیاتی نیستند، بلکه تصمیمات کلیدی در استراتژی سطح شرکت^۵ محسوب می‌شوند و نقش مدیرعامل و هیئت‌مدیره در اجرای آن‌ها تعیین‌کننده است. بطور خلاصه می‌توان گفت:

^۴ Economic Profit

^۵ Corporate Strategy

الف) تخصیص منابع: بیش از ۶۰٪ هزینه سرمایه‌ای در ده سال باید به حوزه‌های رشد منتقل شود.

ب) ادغام و تملک: شرکت‌های جهش‌یافته سالانه ۵ تا ۶٪ از طریق M&A یا تخصیص مجدد منابع حرکت می‌کنند.
 ج) بهره‌وری و تمایز: فقط جلوتر بودن از رقبا کافی نیست؛ سرعت بهبود نسبت به رقبا مهم است.
 د) سرمایه‌گذاری: در محیط‌های رشد، شرکت باید حدود ۱.۷ برابر رقبا سرمایه‌گذاری کند.



میتوانیم این چند موضوع را شبیه رانندگی در ترافیک ترسیم کنیم. دو اهرم دارید: می توانید لاین عوض کنید، یا می توانید روی پدال گاز پا بگذارید. اگر در لاین کند هستید، محدودیت های اساسی در مورد میزان کارکرد واقعی پدال گاز دارید. بنابراین، هر استراتژی خوب ترکیبی از تغییر لاین به لاین سریع تر و پا گذاشتن روی پدال گاز است. تغییر لاین همان چیزی است که آن را حرکات پرتفوی می نامیم. این مواردی مانند تخصیص مجدد سریع منابع به کاربردهای مختلف، دنبال کردن یک رویکرد برنامه ریزی شده برای معاملات و دستیابی به ایجاد فرصت های بسیار بالا از نظر هزینه های سرمایه ای است. بهتر شدن و پا گذاشتن روی پدال گاز، آن دسته از فعالیت هایی است که حرکات عملکردی را می نامیم - مثلاً بهبود بهره وری یا تمایز که حاشیه سود ناخالص نسبی شما را بهبود می بخشد. بنابراین، وقتی در مورد حرکات صحبت می کنیم، این حرکات از محل رقابت جدا نیستند. در واقع، می توان استدلال کرد که اهرم هایی که تصمیمات شما را در مورد محل رقابت هدایت می کنند، در درازمدت کمی مهم تر از اهرم هایی هستند که برای هدایت عملکرد خود به کار می گیرید. به عبارت دیگر، نخستین پرسش استراتژی همیشه این نیست که «چگونه بهتر عمل کنیم؟» بلکه گاهی پرسش مهم تر این است که «کجا باید رقابت کنیم؟» و «آیا منابع خود را به میدان های درست منتقل کرده ایم؟» با این حال، پاسخ به این پرسش ها اغلب تحت تأثیر سوگیری های فردی، رفتارهای مدیریتی و پویایی های اجتماعی تیم مدیریت قرار می گیرد.

جدول ۱ - پنج حرکت بزرگ استراتژیک برای افزایش احتمال موفقیت شرکت
McKinsey Strategy Beyond the Hockey Stick (2018) بر اساس پژوهش

ردیف	حرکت استراتژیک	عنوان انگلیسی	تعریف و اقدام پیشنهادی	شاخص کمی (Benchmark)	هدف مدیریتی
1	اقدام و تسلط برناهند	Programmatic M&A	اجرای مستمر خرید اقدام و تسلط شرکت ها به جای انجام معاملات بزرگ و مقطعی؛ هر معامله باید در اندازه ای قابل مدیریت باشد اما مجموع معاملات در بلندمدت قابل توجه باشد.	ارزش هر معامله حداکثر 23% ارزش بازار شرکت، و مجموع معاملات طی 10 سال حداقل 23% ارزش بازار شرکت باشد.	رشد مستمر، توسعه پرتفوی، خلق ارزش از طریق M&A و افزایش مزیت رقابتی
2	تخصیص پویای منابع	Dynamic Resource Allocation	انتقال مستمر منابع مالی و سرمایه ای از کسب و کارهای کم بازده به واحدهای دارای رشد و بازده بالاتر؛ انتخاب از تخصیص بودجه ثابت به همه واحدها.	جایگزینی حداقل 25% مخارج به سرمایه ای (CAPEX) میان واحدهای کسب و کار طی 10 سال.	بهسازی پرتفوی سرمایه گذاری و افزایش بازده سرمایه
3	سرمایه گذاری بزرگ و هدفمند	Big Investment	انجام سرمایه گذاری های جسورانه در پروژه ها و حوزه های که ظرفیت ایجاد مزیت رقابتی پایدار دارند.	فوز گرفتن در 23% برتر صناعت از نظر نسبت CAPEX به فروش، حدود 1.7 برابر میانگین صناعت.	ایجاد ظرفیت رشد، توسعه فناوری و افزایش مهم بازار
4	ارتقای بهره وری	Productivity Improvement	بهبود مستمر بهره وری عملیاتی، کاهش هزینه ها و افزایش کارایی نسبت به رقیب.	فوز گرفتن در 23% برتر صناعت از نظر نرخ بهبود بهره وری.	کاهش بهای نامشده، افزایش سودآوری و بهبود عملکرد عملیاتی
5	ایجاد تمایز رقابتی	Differentiation	ارتقای ارزش پیشنهادی از طریق نوآوری در مدل کسب و کار، بخش بندی بازار و ارائه محصولات و خدمات متمایز.	رشد حاشیه سود ناخالص سریع تر از 23% شرکت های صناعت.	افزایش قدرت قیمت گذاری، وفاداری مشتری و عزت رقابتی پایدار

منبع: Chris Bradley, Martin Hirt, and Sven Smit, Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds (Wiley, February 2018)

یافته‌ها نشان می‌دهد که به‌کارگیری تنها یک اهرم استراتژیک، تأثیر قابل توجهی بر عملکرد شرکت ندارد. در بهترین حالت، استفاده از یک اهرم تنها اندکی احتمال موفقیت را افزایش می‌دهد. آنچه واقعاً تفاوت ایجاد می‌کند، اجرای همزمان دو یا چند اهرم استراتژیک با شدت و مقیاسی است که بتواند تغییر معناداری در عملکرد شرکت ایجاد کند. تنها در این شرایط است که احتمال صعود شرکت به سطوح بالاتر منحنی قدرت^۶ به‌طور چشمگیری افزایش می‌یابد. برای درک دشواری تحقق چنین شرایطی، کافی است به نتایج پژوهش آنها توجه کنید. از میان ۲,۵۰۰ شرکت بزرگی که عملکرد آنها را طی یک دوره ده‌ساله بررسی کردند، در نمونه مورد بررسی، اجرای همزمان هر پنج حرکت بزرگ با شدت کامل بسیار نادر بود؛ به‌طوری‌که فقط یک شرکت توانسته بود هر پنج اهرم را به‌طور همزمان و در مقیاس لازم به کار گیرد.

به بیان دیگر، از میان ۲,۵۰۰ شرکت بزرگ جهان، فقط یک شرکت موفق به اجرای کامل این پنج حرکت راهبردی شده است. بنابراین، به‌کارگیری همزمان چند اهرم استراتژیک، به‌مراتب مهم‌تر از این است که کدام اهرم انتخاب شود. انتخاب اهرم‌ها کاملاً به شرایط، ویژگی‌های صنعت، موقعیت رقابتی و زمینه فعالیت هر شرکت بستگی دارد و نمی‌توان یک نسخه واحد را برای همه سازمان‌ها تجویز کرد.

آیا تصمیم‌های بزرگ، ریسک شرکت را افزایش می‌دهند؟

شرط‌بندی آینده شرکت و حتی مسیر شغلی مدیران بر پایه تصمیم‌های بزرگ استراتژیک، در نگاه اول بسیار پریسک به نظر می‌رسد. آیا مدیران نگران نیستند که در صورت شکست این تصمیم‌ها، شرکت نه‌تنها رشد نکند، بلکه در «منحنی قدرت» نیز سقوط کند؟ ویژگی جالب حرکت‌های بزرگ استراتژیک این است که ریسک آنها نامتقارن (Asymmetric) است. هرچه یک شرکت این اهرم‌ها را با قدرت بیشتری به کار گیرد، از یک سو احتمال صعود آن به سطوح بالاتر «منحنی قدرت» افزایش می‌یابد و از سوی دیگر، احتمال سقوط آن نیز کاهش پیدا می‌کند. بنابراین، اجرای حرکت‌های بزرگ به معنای افزایش ریسک نیست. منظور از جسارت (Boldness)، تصمیم‌های نسنجیده یا ماجراجویانه نیست؛ بلکه جسارت یعنی اتخاذ تصمیم‌های بزرگ، اما آگاهانه، تحلیل‌محور و همراه با مدیریت ریسک؛ تصمیم‌هایی که احتمال موفقیت را افزایش داده و در عین حال ریسک شکست را کاهش می‌دهند.

زیبایی تحلیل‌ها در این است که می‌توانیم با شواهد تجربی نشان دهیم شرکت‌هایی که حرکت‌های بزرگ استراتژیک را اجرا می‌کنند، نه‌تنها احتمال بیشتری برای صعود به سطوح بالای عملکرد دارند، بلکه خطر سقوط آنها نیز به‌طور محسوسی کمتر است. از این منظر، شاید بتوان گفت پرمخاطره‌ترین استراتژی، نداشتن هیچ

^۶ Power Curve

حرکت بزرگ استراتژیک است؛ زیرا چنین رویکردی تقریباً تضمین می کند که شرکت به تدریج جایگاه رقابتی خود را از دست داده و در «منحنی قدرت» نزول کند. نکته آخر این که جسارت، بی ملاحظگی نیست. به این قیاس فکر کنید: اگر در کنار یک آتشفشان زندگی می کنید و شروع به فوران می کند، دویدن بسیار سریع در واقع امن ترین کاری است که می توانید انجام دهید. و شواهد نشان می دهد که اکثر شرکت ها در کنار یک آتشفشان زندگی می کنند، بنابراین حرکت سریع، واکنش سریع و جسورانه در واقع امن ترین رویکرد است.

بعد اجتماعی استراتژی؛ چرا تصمیم های درست اجرا نمی شوند؟

تا اینجا روشن شد که شرکت ها برای خروج از عملکرد متوسط، به چند حرکت بزرگ و سنجیده نیاز دارند. اما پرسش مهم تری وجود دارد: اگر شواهد نشان می دهد که حرکت های بزرگ احتمال موفقیت را افزایش می دهند، چرا بیشتر شرکت ها آن ها را اجرا نمی کنند؟

پاسخ این پرسش فقط در کمبود تحلیل، داده یا ابزارهای برنامه ریزی نیست. مسئله اصلی، «بعد اجتماعی استراتژی» است؛ یعنی مجموعه ای از انگیزه ها، سوگیری ها، منافع فردی، رقابت های درون سازمانی و رفتارهای انسانی که باعث می شود تصمیم های بزرگ، حتی وقتی منطقی و ضروری هستند، در عمل به تعویق بیفتند یا تضعیف شوند. استراتژی در ظاهر درباره بازار، سرمایه، رشد، بهره وری و مزیت رقابتی است؛ اما در عمل، درباره انسان ها نیز هست. هر تصمیم استراتژیک بزرگ، بر منابع، قدرت، جایگاه، بودجه و آینده افراد اثر می گذارد. به همین دلیل، تدوین استراتژی بیش از آنکه صرفاً یک تمرین تحلیلی باشد، یک فرایند اجتماعی پیچیده است.

دام اول: توزیع یکنواخت منابع یا مالیدن کره بادام زمینی^۷

یکی از رایج ترین موانع اجرای استراتژی جسورانه، تمایل سازمان ها به توزیع یکنواخت منابع است. در بسیاری از شرکت ها، مدیران برای حفظ آرامش تیم، جلوگیری از تعارض، دادن «فرصت عادلانه» به همه واحدها و حفظ انگیزه مدیران، منابع را میان بخش های مختلف پخش می کنند. این رفتار در ظاهر منطقی و منصفانه به نظر می رسد، اما در عمل مانع جهش می شود. این کتاب این پدیده را به *مالیدن کره بادام زمینی روی نان تشبیه* می کند: منابع به صورت نازک و یکنواخت روی همه بخش ها پخش می شود، اما هیچ بخشی آن قدر منابع دریافت نمی کند که بتواند واقعاً جهش کند. نتیجه این است که همه واحدها کمی راضی می شوند، اما هیچ واحدی به اندازه کافی قدرت نمی گیرد تا شرکت را به سطح بالاتری از عملکرد برساند.

^۷ peanut buttering

در چنین وضعیتی، حتی اگر یک فرصت بزرگ رشد وجود داشته باشد، رهبر آن واحد کسب و کار نمی تواند منابع لازم را برای تحقق آن به دست آورد. بنابراین، شرکت به جای تمرکز روی چند میدان برنده، در دام رضایت دادن به همه گرفتار می شود. این همان نقطه‌ای است که «عدالت ظاهری» می تواند به دشمن خلق ارزش تبدیل شود.

دام دوم: سوگیری‌های انسانی در تصمیم‌های استراتژیک

مشکل دوم، ریشه‌ای انسانی دارد. تصمیم‌های استراتژیک معمولاً نامنظم، بلندمدت، پرابهام و همراه با عدم قطعیت بالا هستند. این نوع تصمیم‌ها دقیقاً برخلاف تصمیم‌هایی‌اند که ذهن انسان برای آن‌ها به خوبی آموزش دیده است. برای مثال، افراد معمولاً در راندگی عملکرد خوبی دارند، زیرا این کار را مرتب انجام می دهند و بلافاصله بازخورد می گیرند. اما تصمیم‌های استراتژیک چنین نیستند. حتی مدیران باتجربه نیز در طول دوران کاری خود شاید فقط چند تحول بزرگ را تجربه کرده باشند. بنابراین، تجربه واقعی آن‌ها برای تصمیم‌گیری در موقعیت‌های سرنوشت‌ساز محدود است.

در چنین شرایطی، سوگیری‌های شناختی وارد عمل می شوند. مدیران ممکن است بیش از حد به قضاوت خود مطمئن باشند، به اطلاعات اولیه وابسته شوند، خطرها را کمتر یا بیشتر از واقع ارزیابی کنند، یا موفقیت‌های گذشته را بیش از حد به توانایی خود نسبت دهند. وقتی این سوگیری‌ها با رقابت‌های درونی، عدم تقارن اطلاعاتی و انگیزه‌های ناهماهنگ ترکیب می شود، نتیجه آن سکون سازمانی است. سکون سازمانی یا اینرسی یعنی شرکت در ظاهر برنامه‌ریزی می کند، اما در عمل مسیر گذشته را ادامه می دهد. یکی از رفتارهایی که این سکون را تقویت می کند، کیسه‌شنی است؛ یعنی تعیین اهداف محافظه‌کارانه برای کاهش احتمال شکست فردی.

دام سوم: چسبندگی منابع و حفظ وضع موجود

یکی از نشانه‌های مهم بُعد اجتماعی استراتژی، چسبندگی منابع است. منابع سازمانی معمولاً در جای قبلی خود باقی می ماند؛ زیرا افراد، واحدها و سیستم‌های ارزیابی عملکرد به وضع موجود عادت کرده‌اند. بر اساس یافته‌های این کتاب، همبستگی بودجه سرمایه‌ای شرکت‌ها از یک سال به سال بعد حدود ۹۰ درصد است. به زبان ساده، واحدهایی که امسال منابع را در اختیار دارند، به احتمال زیاد سال آینده نیز همان منابع را دریافت خواهند کرد. این یعنی بودجه‌ریزی بسیاری از شرکت‌ها بیش از آنکه بازتاب انتخاب‌های تازه استراتژیک باشد، تکرار گذشته است. این وضعیت با ماهیت استراتژی در تضاد است. اگر استراتژی یعنی انتخاب میدان رقابت و تخصیص منابع به فرصت‌های برتر، پس منابع باید بتوانند جابه‌جا شوند. اما در عمل، مدیران اغلب ترجیح می دهند در حوزه‌ای بمانند که آن را می‌شناسند، از آن دفاع کنند و منابع آن را حفظ کنند. به همین دلیل، شرکت‌ها در منطقه میانی عملکرد باقی می‌مانند.

دام چهارم: نمودار «پشت پُرمو» و فاصله میان وعده و واقعیت

یکی از تصاویر جالب و انتقادی این کتاب، نموداری است که آن را «پشت پُرمو» می نامند. این نمودار زمانی شکل می گیرد که شرکتها هر سال منحنی های خوش بینانه رشد را ترسیم می کنند، اما عملکرد واقعی آنها با آن

پیش بینی ها فاصله دارد. در سال اول، برنامه استراتژیک نشان می دهد که پس از چند سال رشد آرام، جهشی بزرگ رخ خواهد داد. اما وقتی سال بعد می رسد، عملکرد واقعی پایین تر از پیش بینی است. سپس دوباره همان الگو تکرار می شود: یک منحنی هاکی جدید، یک وعده تازه و باز هم فاصله میان برنامه و واقعیت. وقتی این منحنی های تکراری

روی هم قرار می گیرند، تصویری شبیه «پشت پُرمو» ایجاد می شود.

ریشه این پدیده در دو سوگیری متضاد است: از یک طرف، مدیران در پیش بینی آینده بیش از حد خوش بین و جسور هستند؛ از طرف دیگر، در اقدام واقعی محافظه کارانه عمل می کنند. آنها رشد بزرگ را وعده می دهند، اما حاضر نیستند منابع، ساختارها، مسئولیتها و قلمروهای قدرت را به اندازه کافی تغییر دهند. در نتیجه، منحنی هاکی روی کاغذ باقی می ماند.

بعد اجتماعی استراتژی؛ ضدقهرمان

در هر داستان جذاب، معمولاً یک ضدقهرمان وجود دارد. در داستان استراتژی، ضدقهرمان همان بعد اجتماعی استراتژی است. این ضدقهرمان معمولاً باعث شکست ناگهانی و فاجعه آمیز نمی شود؛ بلکه به تدریج شرکت را کند می کند، منابع را در جای قبلی نگه می دارد و سازمان را از حرکت های بزرگ بازمی دارد.

فرایند معمول آن چنین است: فصل تدوین استراتژی با امید و انگیزه آغاز می شود. مدیران می خواهند از روندهای آینده پیشی بگیرند، شرکت را متحول کنند و تصمیم های بزرگ بگیرند. اما وقتی وارد اتاق استراتژی می شوند،



موضوعاتی غیر از خود استراتژی فضا را پر می کند: مذاکره بر سر بودجه، دفاع از عملکرد گذشته، نگرانی درباره جایگاه فردی، رقابت میان واحدها و تلاش برای خوب دیده شدن در برابر دیگران. در چنین فضایی، استراتژی از یک انتخاب جسورانه به یک توافق کم تنش تبدیل می شود. خروجی جلسه به جای تصمیم بزرگ، معمولاً مجموعه ای از اهداف کلی، بودجه های تعدیل شده و وعده های محتاطانه است.

هشت تغییر برای تبدیل برنامه ریزی به استراتژی واقعی

برای غلبه بر بُعد اجتماعی استراتژی، صرف داشتن ابزارهای تحلیلی کافی نیست. سازمان ها باید شیوه گفت و گو، تصمیم گیری، تخصیص منابع و ارزیابی عملکرد را تغییر دهند. در ادامه، مهم ترین تغییرهایی که می توانند برنامه ریزی سالانه را به استراتژی واقعی تبدیل کنند، ارائه می شود.

۱. از برنامه ریزی سالانه به استراتژی به عنوان یک سفر

نخستین تغییر، جدا کردن برنامه ریزی عملیاتی از تفکر استراتژیک است. برنامه ریزی سالانه برای تنظیم بودجه، تعیین برنامه های اجرایی و هماهنگی فعالیت ها ضروری است؛ اما نباید جای استراتژی را بگیرد.

استراتژی باید به عنوان یک سفر مستمر دیده شود، نه یک مراسم سالانه. شرکت ها به یک فرایند دو مسیره نیاز دارند: یک مسیر برای برنامه ریزی عملیاتی و بودجه ریزی، و مسیر دیگر برای گفت و گوهای عمیق استراتژیک. مسیر دوم باید مستقل، پیوسته و متناسب با تغییرات محیطی باشد.

در این رویکرد، جلسات استراتژی فقط در پایان سال برگزار نمی شوند. مدیران در طول سال، درباره مسائل کلیدی، روندهای جدید، فرصت های رشد و تصمیم های بزرگ گفت و گو می کنند. این گفت و گوهای منظم و کوچک، همان «ریز اقدام ها» هستند که به تدریج فرهنگ استراتژیک سازمان را تغییر می دهند.

۲. از گرفتن تأیید برای یک پیشنهاد به مقایسه گزینه های واقعی

در بسیاری از سازمان ها، جلسه استراتژی به صحنه ای برای گرفتن تأیید تبدیل می شود. تیم مدیریتی با یک پیشنهاد وارد جلسه می شود و هدف اصلی این است که برای همان پیشنهاد «بله» بگیرد. اما استراتژی واقعی با دفاع از یک پاسخ از پیش تعیین شده شکل نمی گیرد؛ بلکه با مقایسه گزینه های واقعی آغاز می شود.

وقتی فقط یک گزینه روی میز باشد، افراد معمولاً ایرادهای آن را پنهان یا کم رنگ می کنند. اما وقتی چند گزینه واقعی وجود داشته باشد، بررسی نقاط ضعف هر گزینه طبیعی تر و امن تر می شود. به همین دلیل، مقایسه هم زمان گزینه ها کیفیت تصمیم گیری را بالا می برد.

این موضوع در پژوهش‌های مربوط به تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری نیز دیده شده است. زمانی که تصمیم‌گیرندگان

دو گزینه را هم‌زمان مقایسه می‌کنند، با دقت بیشتری جزئیات، پیوست‌ها و نقاط ضعف پنهان را بررسی می‌کنند. بنابراین، استراتژی باید از «تأیید یک پیشنهاد» به «انتخاب آگاهانه میان گزینه‌های متفاوت» تغییر کند.

۳. از وعده‌های خوش‌بینانه به شناخت واقع‌بینانه عملکرد

بسیاری از برنامه‌های استراتژیک با پیش‌بینی‌های خوش‌بینانه آغاز می‌شوند. شرکت‌ها فرض می‌کنند روند گذشته ادامه می‌یابد و سپس چند ابتکار جدید روی آن اضافه می‌کنند. این همان چیزی است که گاهی «Base Case» نامیده می‌شود؛ یعنی امتداد دادن گذشته به آینده.

اما مشکل اینجاست که عملکرد گذشته خودبه‌خود ایجاد نشده است؛ بلکه حاصل تلاش، سرمایه‌گذاری و شرایط خاص بوده است. بنابراین، ادامه دادن خطی گذشته می‌تواند بسیار گمراه‌کننده باشد.

به جای آن، شرکت باید از خود بپرسد: اگر هیچ اقدام جدیدی انجام ندهیم، مسیر طبیعی کسب‌وکار چه خواهد بود؟ این پرسش، مفهوم «Momentum Case» یا سناریوی شتاب را ایجاد می‌کند. این سناریو نشان می‌دهد کسب‌وکار با قابلیت‌ها و سیاست‌های فعلی به کجا می‌رود. در بسیاری از موارد، پاسخ این پرسش نگران‌کننده است و همین واقع‌بینی، نقطه آغاز یک استراتژی جدی می‌شود.

۴. از بودجه‌ها به حرکت‌های استراتژیک

گفت‌وگوی استراتژی نباید با اعدادی شروع شود که شرکت می‌خواهد به آن‌ها برسد؛ بلکه باید با اقداماتی شروع شود که شرکت باید انجام دهد. تمرکز بیش از حد بر بودجه و اهداف مالی باعث می‌شود استراتژی به بازی عددها تبدیل شود. در مقابل، تمرکز بر حرکت‌های استراتژیک، گفت‌وگو را عملی‌تر و جدی‌تر می‌کند. پرسش اصلی باید این باشد: برای رسیدن به عملکرد مطلوب، چه اقداماتی باید انجام دهیم؟ کدام منابع باید جابه‌جا شوند؟ کدام

از (وضعیت فعلی)	به (وضعیت مطلوب)
برنامه‌ریزی سالانه	استراتژی به‌عنوان یک مسیر
رسیدن به «بله»	بحث درباره گزینه‌های واقعی
بخش کردن منابع مانند کره بادام‌زمینی	انتخاب اولویت‌های ۱۰٪
تأیید بودجه‌ها	انجام حرکت‌های بزرگ
ایستایی بودجه	منابع سیال
سندپدینگ (پنهان‌کاری)	پرتفوی ریسک باز
اعداد شما هستند (نگاه صرفاً مالی)	نگاه جامع به عملکرد
برنامه‌ریزی بلندمدت بدون اقدام	واداشتن اولین قدم

کسب‌وکار باید رشد کند؟ کدام فعالیت باید کوچک یا متوقف شود؟ این تغییر باعث می‌شود استراتژی از یک سند مالی به مجموعه‌ای از تصمیم‌های واقعی تبدیل شود.

۵. از چسبندگی منابع به منابع آزاد و قابل رقابت

هیچ استراتژی بزرگی بدون منابع آزاد اجرا نمی‌شود. اگر همه منابع از قبل در واحدها، پروژه‌ها و تعهدات گذشته قفل شده باشند، تخصیص مجدد فقط روی کاغذ اتفاق می‌افتد. بنابراین، شرکت‌ها باید منابعی ایجاد کنند که قابل رقابت و قابل جابه‌جایی باشند. این کار نیازمند «حذف تخصیص» است؛ یعنی قبل از آنکه منابع جدید تخصیص یابد، باید بخشی از منابع قبلی آزاد شود. در واقع اگر حذف تخصیص (De-allocation) انجام ندهید، تخصیص مجدد (Reallocation) نیز امکان‌پذیر نخواهد بود. یکی از راهکارهای عملی این است که هر سال درصدی از بودجه در معرض بازنگری واقعی قرار گیرد. لازم نیست کل بودجه از صفر طراحی شود؛ اما می‌توان بخشی از منابع را از حالت خودکار خارج کرد و برای فرصت‌های بهتر به رقابت گذاشت.

۶. از ریسک‌گریزی واحدها به پرتفوی ریسک در سطح شرکت

مدیران واحدهای کسب‌وکار معمولاً با ریسک به شکل متمرکز روبه‌رو هستند. اگر یک پروژه شکست بخورد، همان مدیر پاسخ‌گوست. اما مدیرعامل و هیئت‌مدیره به پرتفویی از پروژه‌ها نگاه می‌کنند؛ جایی که شکست چند پروژه می‌تواند با موفقیت چند پروژه دیگر جبران شود. این تفاوت باعث می‌شود ریسک‌های ارزش‌آفرین قبل از رسیدن به سطح تصمیم‌گیری حذف شوند. مدیران برای محافظت از خود، اهداف محافظه‌کارانه‌تری پیشنهاد می‌دهند؛ پدیده‌ای که به «کیسه‌شنی» یا Sandbagging معروف است. راه‌حل این است که ریسک در سطح کل شرکت مدیریت شود، نه فقط در سطح واحدها. شرکت باید بپذیرد که در یک پرتفوی سالم، بعضی پروژه‌ها شکست می‌خورند، اما کل مجموعه باید ارزش خلق کند. این نگاه، جسارت منطقی را جایگزین ریسک‌گریزی پنهان می‌کند.

۷. از کارت امتیازی متوازن به شاخص‌های نامتوازن و اولویت‌دار

کارت‌های امتیازی متوازن در ظاهر ابزار مفیدی هستند، اما گاهی باعث می‌شوند هیچ چیز واقعاً مهم نباشد. وقتی یک مدیر با ۲۰ شاخص مختلف ارزیابی می‌شود و هر شاخص وزن کمی دارد، اولویت واقعی از بین می‌رود. در مقابل، کارت‌های امتیازی نامتوازن می‌توانند مؤثرتر باشند. در این مدل، چند شاخص محدود اما تعیین‌کننده انتخاب می‌شود و وزن بیشتری به آن‌ها داده می‌شود. همچنین فقط نتیجه مالی مهم نیست؛ بلکه نحوه رسیدن به نتیجه نیز باید ارزیابی شود. این موضوع به‌ویژه در تصمیم‌های پرریسک اهمیت دارد. سازمان باید بتواند میان شکست شرافتمندانه و شکست ناشی از بی‌دقتی تفاوت بگذارد. همچنین نباید موفقیت ناشی از شانس را بیش از حد پاداش دهد.

۸. از پاداش کوتاهمدت به مشارکت واقعی در خلق ارزش بلندمدت

رفتار مدیران تابع نظام انگیزشی سازمان است. اگر از مدیران بخواهیم همیشه بودجه خود را محقق کنند، اما همزمان انتظار داشته باشیم ریسک‌پذیر و تحول‌آفرین باشند، پیام متناقضی به آن‌ها داده‌ایم. یکی از درس‌های مهم شرکت‌های سرمایه‌گذاری خصوصی این است که مدیران باید در منافع و ریسک تصمیم‌های بلندمدت شریک شوند. مفهوم «Skin in the Game» دقیقاً به همین معناست: مدیران باید در پیامدهای تصمیم‌های خود سهم واقعی داشته باشند. وقتی پاداش‌ها فقط بر نتایج کوتاهمدت متمرکز باشد، مدیران به بهبودهای کوچک و امن گرایش پیدا می‌کنند. اما وقتی نظام انگیزشی با خلق ارزش پایدار همسو شود، احتمال تصمیم‌های بزرگ و آینده‌ساز افزایش می‌یابد.

جمع بندی

در نهایت، غلبه بر اینرسی سازمانی مستلزم سه تغییر همزمان است: نخست، منابع باید از وضعیت موجود آزاد شوند و به فرصت‌های با ظرفیت جهش منتقل شوند؛ دوم، ریسک باید در سطح کل شرکت مدیریت شود، نه در سطح تک‌تک واحدها؛ و سوم، نظام ارزیابی و پاداش باید به‌گونه‌ای طراحی شود که شکست‌های ارزشمند تنبیه نشوند و مدیران در خلق ارزش بلندمدت سهیم باشند. بدون این تغییرها، برنامه استراتژیک به مجموعه‌ای از وعده‌های خوش‌بینانه تبدیل می‌شود. اما با این تغییرها، شرکت می‌تواند واقعاً مسیر خود را روی منحنی قدرت تغییر دهد.

یکی از مهم‌ترین تغییرهایی که برای اجرای استراتژی واقعی باید رخ دهد، حرکت از «کیسه‌شنی» به سمت «پرتفوی با ریسک باز» است. منظور از کیسه‌شنی این است که مدیران واحدهای کسب‌وکار، آگاهانه اهدافی محافظه‌کارانه و پایین‌تر از ظرفیت واقعی پیشنهاد می‌دهند تا دستیابی به آن‌ها آسان‌تر باشد و در ارزیابی عملکرد، شکست خورده یا ناکارآمد به نظر نرسند. در چنین فضایی، هر مدیر تلاشی می‌کند واحد خود را از شکست دور نگه دارد؛ حتی اگر نتیجه این رفتار، کاهش جسارت کل سازمان باشد.

اما در پرتفوی با ریسک باز، منطق تصمیم‌گیری تغییر می‌کند. سازمان باید در مجموع برنده شود، حتی اگر برخی واحدها یا پروژه‌ها در مسیر اجرا شکست بخورند. به بیان دیگر، به جای آنکه استراتژی شرکت از ده‌ها «چوب هاکی» کوچک، محتاطانه و کم‌اثر تشکیل شود، باید یک «چوب هاکی» بزرگ در سطح کل شرکت شکل بگیرد؛ جایی که ریسک‌ها، مبادلات و موازنه‌ها در سطح کل سازمان مدیریت می‌شوند، نه فقط در سطح تک‌تک واحدها.

برای تحقق این رویکرد، شرکت‌ها باید از یارانه متقابل میان کسب‌وکارها اجتناب کنند. یارانه متقابل یعنی سود یک کسب‌وکار بالغ برای پوشاندن زیان کسب‌وکار دیگری استفاده شود، بدون آنکه عملکرد واقعی هر کدام شفاف

دیده شود. در بسیاری از سازمان‌ها، سود کسب‌وکارهای بالغ و اصلی برای پوشاندن زیان کسب‌وکارهای نوپا یا در حال رشد استفاده می‌شود. این موضوع به‌ویژه در عصر تحول دیجیتال اهمیت زیادی دارد؛ زیرا بسیاری از واحدهای نوآور در سال‌های نخست به سرمایه‌گذاری، تحمل ریسک و ارزیابی متفاوت نیاز دارند. یکی از راهکارهای مؤثر این است که واحدهای نوآور، مهاجم یا تحول‌آفرین به‌صورت مستقل گزارش‌دهی و ارزیابی شوند تا عملکرد واقعی آن‌ها زیر سایه کسب‌وکارهای سنتی پنهان نشود.

نکته مهم دیگر این است که سازمان‌ها دقیقاً همان رفتارهایی را دریافت می‌کنند که برای آن‌ها انگیزه ایجاد کرده‌اند. اگر از مدیران بخواهیم در ۹۰ درصد مواقع بودجه خود را محقق کنند، اما هم‌زمان از آن‌ها انتظار داشته باشیم جسور، نوآور و ریسک‌پذیر باشند، در واقع پیام متناقضی به آن‌ها داده‌ایم. در چنین شرایطی طبیعی است که مدیران به جای پذیرش ریسک‌های ارزش‌آفرین، اهداف امن‌تر و قابل دفاع‌تری انتخاب کنند.

از همین رو، نظام ارزیابی عملکرد نیز باید بازطراحی شود. کارت‌های امتیازی متوازن، اگرچه در ظاهر جامع و منطقی به نظر می‌رسند، اما در عمل همیشه اثربخش نیستند. وقتی یک مدیر با ۲۰ شاخص مختلف ارزیابی می‌شود و هر شاخص تنها وزن اندکی دارد، هیچ اولویت واقعی و تعیین‌کننده‌ای شکل نمی‌گیرد. در مقابل، کارت‌های امتیازی نامتوازن می‌توانند مؤثرتر باشند؛ زیرا بر چند شاخص محدود، مهم و واقعاً راهبردی تمرکز می‌کنند. در این مدل، پاداش عمدتاً بر اساس نتایج کلیدی تعیین می‌شود، اما نحوه دستیابی به آن نتایج نیز در ارزیابی نهایی اثر می‌گذارد.

بنابراین، ارزیابی مدیران، به‌ویژه در حوزه‌های پرریسک و تحول‌آفرین، باید نگاه جامع‌تری داشته باشد. سازمان باید بتواند میان «شکست شرافتمندانه» و «شکست ناشی از بی‌دقتی» تفاوت قائل شود. شکست شرافتمندانه زمانی رخ می‌دهد که تصمیمی بر اساس تحلیل، شواهد و منطق درست گرفته شده، اما به دلیل عدم قطعیت‌های واقعی بازار به نتیجه مطلوب نرسیده است. چنین شکستی نباید تنبیه شود؛ زیرا بخشی از یادگیری و نوآوری سازمانی است. در مقابل، موفقیت‌هایی که صرفاً حاصل شانس یا شرایط بیرونی هستند نیز نباید بیش از حد پاداش بگیرند. مشکل بسیاری از سازمان‌ها این است که شکست‌های ارزشمند را تنبیه می‌کنند و ریسک‌هایی را که آگاهانه و منطقی پذیرفته شده‌اند، به رسمیت نمی‌شناسند. نتیجه چنین نظامی، گسترش ریسک‌گریزی، محافظه‌کاری و توقف حرکت‌های بزرگ است. در چنین فضایی نباید انتظار داشت مدیران تصمیم‌هایی بگیرند که مسیر شرکت را به‌طور واقعی تغییر دهد.

یکی از درس‌های مهم شرکت‌های سرمایه‌گذاری خصوصی این است که نظام پاداش باید مدیران را در منافع و ریسک تصمیم‌های بلندمدت شریک کند. مفهوم «Skin in the Game» دقیقاً به همین موضوع اشاره دارد:

مدیران باید در پیامدهای واقعی تصمیم‌های خود سهیم باشند. وقتی پاداش‌ها فقط به تحقق کوتاه‌مدت بودجه یا شاخص‌های سالانه وابسته باشند، مدیران به بهبودهای کوچک و کم‌ریسک گرایش پیدا می‌کنند. اما وقتی نظام انگیزشی با خلق ارزش پایدار و بلندمدت همسو شود، احتمال تصمیم‌های جسورانه، سرمایه‌گذاری‌های معنادار و حرکت‌های تحول‌آفرین افزایش می‌یابد.

در نهایت، خروج از دام عملکرد متوسط نه با پیش‌بینی‌های خوش‌بینانه، بلکه با انتخاب‌های دشوار، تخصیص جسورانه منابع و طراحی نظامی ممکن می‌شود که مدیران را به خلق ارزش بلندمدت تشویق کند. این همان معنای واقعی حرکت فراتر از منحنی هاکی است.