پیشگامان بهره‌وری



اندیشکده مک‌کینزی

تردیدی نیست که رشد بهره‌وری به نفع کل اقتصاد و جامعه است. عامه تحلیل‌گران می‌دانند که رشد بهره‌وری عموما به افزایش سطح دستمزدها، مازاد رفاه مصرف‌کننده (قیمت‌هایی پایین‌تر از آستانه تمایل پرداخت مصرف‌کننده)، سودآوری فزاینده بنگاه‌ها و ارتقای سطح ارزش دارایی سهام‌داران منجر می‌شود. آنچه اما کمتر در خصوص رشد بهره‌وری به آن توجه می‌شود، سازوکار تحقق آن است. حال پژوهش‌های جدیدی که اخیرا در «اندیشکده مک‌کینزی» به انجام رسیده نشان می‌دهد که عمده رشد بهره‌وری در اقتصاد مدیون شمار اندکی از شرکت‌ها است که با انتخاب‌های جسورانه و نوآورانه، مسیر تحول را هموار می‌کنند.

باور رایج تا به امروز آن بوده که رشد بهره‌وری از رهگذر بهبودهای تدریجی و جمعی در کارایی و در میان شمار زیادی از شرکت‌ها حاصل می‌شود، اما تحلیل‌های جدید «مک‌کینزی» حکایت از واقعیتی متفاوت دارد. تنها تعداد اندکی از شرکت‌ها که دست به اقدامات راهبردیِ بسیار جسورانه و غیرمعمول زده‌اند، محرک جهش‌های نیرومند و پُربازده بهره‌وری بوده‌اند. اقداماتی که نه بر اساس عرف بازار یا تقلید از دیگران، بلکه بر پایه‌ی تصمیم‌های خاص، منحصربه‌فرد و گاهی غیرقابل پیش‌بینیِ خود آن‌ها بوده است و این اقدامات آن‌قدر تاثیرگذار و پیش‌برنده بوده‌اند که سایر شرکت‌های فعال در همان صنعت یا زنجیره مجبور شده‌اند برای بقا یا حفظ رقابت‌پذیری، خود را با آن‌ها هماهنگ کنند. لذا برخلاف تصور رایج مبنی بر رشد تدریجی و جمعی بهره‌وری، این رشد عمدتا از طریق تکانه‌های ناشی از نوآوری‌ها یا حرکات راهبردی جسورانه‌ی تعداد کمی از شرکت‌های پیشرو رخ داده است؛ نوآوری‌هایی که قواعد بازی را تغییر می‌دهند و دیگران را وادار به واکنش یا دگرگونی می‌کنند.

«مک‌کینزی» این یافته مهم را از تحلیل مبتنی بر داده‌های ۸۳۰۰ شرکت در آلمان، بریتانیا و آمریکا با تمرکز خاص بر چهار بخش کلیدی «خرده‌فروشی»، «صنایع خودروسازی و هوافضا»، «حمل و نقل و لجستیک» و «فناوری اطلاعات و الکترونیک» به دست آورده است (ترکیبی از صنایع مصرف‌محور، ساخت‌محور پیشرفته، فناوری‌محور و زنجیره تامین‌محور که بخش‌های کلیدی و پویای اقتصادها را نمایندگی می‌کنند). «مک‌کینزی» با ایجاد یک «اقتصاد آزمایشگاهی» از داده‌ها (به معنای چارچوب تحلیلی شبیه‌سازی‌شده که در آن می‌توان به دقت بررسی کرد کدام

شرکت‌ها ارزش اقتصادی و بهره‌وری ایجاد کرده‌اند و کدام‌یک برعکس، ارزش را کاهش داده‌اند) داده‌های این ۸۳۰۰ شرکت‌ها را برای ساخت یک محیط آزمایشگاهی به کار گرفت تا از یک طرف بازیگرانی را که در خلق ارزش و ایفای نقش مؤثر در رشد بهره‌وری ملی نقش ایفا می‌کنند را با دقت بالا رهگیری کند و از طرف دیگر نشان دهد که کدام یک از بنگاه‌ها امروز برعکس با کشاندن سنجه بهره‌وری به پایین، در حال تخریب آن هستند. این مطالعه داده‌های سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۹ را دربرمی‌گیرد که به سال‌های بعد از بحران مالی جهانی در سال ۲۰۱۸ و قبل از بحران کووید-۱۹ بازمی‌گردد. الگوی مشابه‌ای نیز در روندهای مورد بررسی طی سال‌های ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۳ مشهود شد.

در مدل اقتصاد آزمایشگاهی مک‌کینزی، مشخص می‌شود که کمتر از ۱۰۰ «شرکت با عملکرد بسیار متمایز و مثبت» یا «شرکت برتر بهره‌ور» مسئول دوسوم رشد بهره‌وری در نمونه مورد مطالعه بوده‌اند (این عدد بسیار چشمگیر است و نشان می‌دهد که رشد بهره‌وری در سطح ملی، به‌جای توزیع یکنواخت میان هزاران شرکت، به‌شدت متمرکز در تعداد بسیار کمی شرکت پیشرو بوده است). این بنگاه‌ها، آن دسته از شرکت‌هایی‌اند که در فاصله‌ی سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۹، حداقل یک واحد پایه (۰.۰۱ درصد) به رشد بهره‌وری در نمونه‌ی آماری کشور خود افزوده‌اند (مثلا اگر میانگین رشد بهره‌وری ملی در یک کشور ۱.۵ درصد شده، یکی از این شرکت‌ها به‌تنهایی مسئول ۰.۰۱ درصد آن بوده که برای یک شرکت منفرد، عددی بزرگ به حساب می‌آید). هم‌زمان، گروهی حتی محدودتر از «شرکت‌های با عملکرد ضعیف و ناکارآمد» دست‌کم به همان میزان، تاثیر منفی بر رشد بهره‌وری داشته‌اند. چنین سطحی از تمرکز (یعنی اینکه تعداد بسیار اندکی از شرکت‌ها، چه در جهت مثبت و چه منفی، بیشترین تأثیر را بر بهره‌وری داشته‌اند)، بسیار شدیدتر از چیزی است که در دیدگاه رایج درباره بهره‌وری تصور می‌شود (دیدگاه سنتی انتظار دارد که رشد بهره‌وری حاصل تلاش هم‌زمان و جمعیِ هزاران شرکت باشد. اما نتایج مطالعه مک‌کینزی نشان از تمرکز فوق‌العاده بالا در عملکرد تعداد محدودی شرکت دارد)

اما چه چیزی شرکت‌های برجسته را از دیگران متمایز می‌کند؟ در نمونه آماری مطالعه «مک‌کینزی»، این شرکت‌ها با پنج «اقدام راهبردی» که اغلب به‌صورت ترکیبی اتخاذ شده‌اند، توانسته‌اند به پیشرفت سریع دست یابند (اقدام راهبردی به معنای رویکردهای حساب‌شده‌ی راهبردی است که با رویکردهای تصادفی یا روزمره کاملا متفاوت است):

۱. انتخاب الگوهای کسب و کار یا فناوری مولدتر و سپس اجرای آن‌ها در مقیاس بالا: که به ویژه در شرکت‌های تجارت الکترونیک و شرکت‌های هواپیمایی کم‌هزینه به کار گرفته شده است،

۲. تمرکز منابع بر حوزه‌های با بازدهی بالاتر و خروج از حوزه‌های کم‌بازده یا اشباع‌شده: از طریق بازآرایی سبد منطقه‌ای یا محصولی شرکت به سمت بخش‌های با بهره‌وری بالاتر و استفاده از فرصت‌های مجاور (یعنی فرصت‌هایی که خارج از هسته اصلی فعلی عملیات شرکت هستند و از طرفی آن‌قدر دور نیستند که ورود به آن‌ها نیازمند بازبینی کامل عملیات باشد) (*)

۳. بازمهندسی قیمت پیشنهادی در بازارهای انبوه و بازارهای تخصصی (*): شرکت‌ها به شکل نوآورانه‌ای تعریف کرده‌اند که چه چیزی را، برای چه کسی، با چه قیمتی تولید کنند برای مثال در بازار انبوه به دنبال قیمت مناسب و سادگی باشند و در بازار تخصصی کیفیت بالا یا سفارشی‌سازی را مد نظر قرار دهند.

۴. ایجاد مقیاس اقتصادی و اثر شبکه‌ای: شرکت‌ها راهبردهای کاهش هزینه متوسط از طریق افزایش تولید و دسترسی به مشتری بیشتر را مد نظر قرار داده‌اند و اثر شبکه‌ای را تقویت کرده‌اند (اثر شبکه‌ای زمانی رخ می‌دهد که ارزش یک محصول یا خدمت برای کاربران، با افزایش تعداد کاربران دیگر آن، افزایش پیدا کند. مثلا در سکوهای دیجیتال شرکت‌ها اثر شبکه‌ای نقش ویژه‌ای ایفا می‌کند. در پلتفرم دیوار مشتریان بیشتر به معنای محصولات متنوع‌تر و فروشندگان بیشتر است)

۵. تحول در عملیات سازمانی به‌منظور افزایش بهره‌وری نیروی کار و کاهش هزینه‌ها: که شامل خودکارسازی، ساده‌سازی فرآیندها، دیجیتالی کردن عملیات و آموزش مجدد کارکنان می‌شود.

مطالعه مک‌کینزی برای این پنج راهبرد تلفیقی به سه مصداق عینی واقعی هم اشاره می‌کند که عبارتند از:

۱. **«شرکت اپل»:** گسترش راهبردی محصولات به حوزه خدمات مانند اپ‌استور، اپل موزیک و آی‌کلود
۲. **«شرکت ایزی‌جت»:** شکل‌دهی به روند رشد شرکت‌های هواپیماهای کم‌هزینه در اروپا (*)
۳. **«شرکت زالاندو»:** پیشگامی در تجارت الکترونیک پوشاک در اروپا (*)

این نگرش متعالی نسبت به تحولات بهره‌وری است که امکان فهم روشن‌تری از چرایی روند شکوفایی پیش‌روی برخی کشورها و روند رکودی مقابل برخی دیگر را فراهم می‌کند. گرچه از پیش نیز آگاه بودیم که آمریکا از منظر رشد بهره‌وری از اقتصادهای بزرگ اروپایی پیشی گرفته، اما بررسی دقیق‌تر بنگاه‌ها در مدل «اقتصاد آزمایشگاهی» مک‌کینزی، ریشه‌های این برتری را به‌وضوح آشکار می‌سازد. در بازه‌ی زمانی ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۹، نرخ رشد سالانه‌ی بهره‌وری در آمریکا در چارچوب نمونه‌ی مورد مطالعه ۲.۱ درصد بوده، در حالی‌که این نرخ برای آلمان ۰.۲ درصد و برای انگلیس عملا صفر گزارش شده است. علت این شکاف در عملکرد، آن است که در آمریکا تعداد «شرکت‌های قوی» (۴۴ شرکت) سه برابر «شرکت‌های ضعیف» (۱۴ شرکت) بوده است. در مقابل، انگلیس با ترکیب متعادلی از ۳۰ شرکت قوی و ۲۵ شرکت ضعیف مواجه بوده و آلمان نیز ۱۳ شرکت قوی در برابر ۱۶ شرکت ضعیف در اختیار داشته است.

نکته مهم دیگر اینجا است که صرفِ برخورداری از بنگاه‌های برتر بهره‌ور نیز کافی نیست؛ مهم این است که منابع باید به‌صورت هدفمند به‌سوی این بازیگران قوی و برجسته بازتخصیص شوند. آمریکا در این زمینه دوباره یک نمونه‌ی شاخص محسوب می‌شود؛ به‌طوری‌که نیمی از رشد بهره‌وری آمریکا در خلال دوره‌ی مطالعه، ناشی از انتقال نیروی کار از بنگاه‌های ضعیف و عقب‌مانده به‌سوی بنگاه‌های بهره‌ور، پیشرو و واحدهای مولد بوده است. در مقابل، در اروپا به‌دلیل پویایی کمتر بازار کار، تحرک شغلی محدودتر باقی مانده و بنگاه‌های ضعیف و پس‌رو همچنان به‌عنوان عامل بازدارنده، رشد بهره‌وری را با افت مواجه می‌کنند.

این بینش که رشد بهره‌وری در تعداد کمی از شرکت‌ها متمرکز می‌شود، تأثیرات مهمی بر سیاست‌گذاری عمومی دارد و لازم می‌دارد تا برخی سیاست‌ها (به ویژه در حوزه سیاست صنعتی) تغییر اساسی کنند. سیاست‌های رایج و متداول معمولا بر حمایت از شرکت‌های کوچک و متوسط متمرکزند و با این فرض که رشد بهره‌وری به صورت تدریجی و همگانی در همه شرکت‌ها اتفاق می‌افتد، سعی دارند روش‌ها و شیوه‌های نتیجه پس‌داده و موفق را بین تعداد زیادی شرکت ترویج دهند و رفاه عمومی را از این طریق بهتر کنند. اما داده‌ها به ما نشان می‌دهند که فقط تعداد کمی شرکت مسئول بیشتر رشد بهره‌وری هستند و در نتیجه، سیاست‌ها و مداخلات دولتی (از جنس سیاست صنعتی) نباید به صورت یکنواخت و همسان برای همه شرکت‌ها طراحی شوند، بلکه باید نامتقارن باشند؛ یعنی متفاوت و متناسب با واقعیت جدید و غیر یکنواخت بازار تغییرکنند و به ویژه باید با الگوی تمرکز رشد در تعداد محدودی شرکت هماهنگ و سازگار شوند.

سیاست‌گذاران باید اجازه دهند تا سرمایه و نیروی کار سریع‌تر از شرکت‌های کم‌بازده یا ناکارآمد به سمت شرکت‌های موفق و بهره‌ور منتقل شود. همچنین باید اکوسیستم‌ها یا نظام‌هایی بسازند که شرکت‌های موفق و «برندگان» بتوانند سریع‌تر رشد کنند و بزرگ شوند. لازم است تا تمرکز سیاست‌ها بر روی کمک به این برندگان باشد تا بتوانند تاثیرگذاری خود را بیشتر و امکان رشد مقیاسی را برای خود فراهم کنند. در نظر بگیرید که اگر آلمان در بازه‌ی زمانی مورد بررسی، تنها ۱۹ بنگاه دیگر مشابه خرده‌فروشی پیشروی «آر.ای.دبلیو.ای» در اختیار داشت، رشد بهره‌وری بخش خصوصی آن می‌توانست بیش از دو برابر شود و این بدان معناست که وجود تعداد کمی شرکت بسیار موفق، اثر بسیار بزرگ و تعیین‌کننده‌ای روی کل اقتصاد و بهره‌وری ملی دارد.

ترغیب و تشویق شرکت‌ها به انجام حرکت‌های جسورانه و نوآورانه در کشورهای در حال توسعه (اقتصادهای نوظهوری مثل ایران) می‌تواند پیامدهایی بس عمیق‌تر و ساختاری‌تر در پی داشته باشد؛ چون این کشورها در مرحل‌های از توسعه هستند که فرصت رشد سریع و تغییرات بزرگ وجود دارد و بنگاه‌های قوی و پیشرو آن‌ها با استفاده از برخی فناوری‌ها و الگوهای کسب‌وکار تثبیت‌شده در اقتصادهای پیشرفته،

ظرفیت بالایی برای «رشد جهشی» برخوردارند (در این کشورها، شرکت‌های برجسته و موفق این پتانسیل را دارند که از مسیرهای معمول جهش کنند و از برخی فناوری‌ها و مدل‌های کسب‌وکاری که در اقتصادهای پیشرفته استفاده می‌شود جلو بزنند). این فرصتی بزرگ برای رشد سریع و ارتقای بهره‌وری در این اقتصادها است. در چنین شرایطی رشد بهره‌وری سریع نیازمند سیاست‌ها و برنامه‌های ویژه برای کمک به ظهور و موفقیت شرکت‌های نوآور و توانمند است و بدون اینکه عمدا و هدفمند تلاش شود تا شرکت‌های بالقوه برجسته شناسایی و حمایت شوند، رسیدن به رشد سریع بهره‌وری سخت و دشوار خواهد بود.

رهبران بنگاه‌ها نیز باید از تلقی بهره‌وری به‌عنوان حاصل فرعی عملیات روزمره دست برداشته، آن را به منزله‌ی یک خروجی راهبردی مدیریت و هدایت کنند. این تحول مستلزم آن است که بهره‌وری به‌طور نظام‌مند رصد شود، سرمایه‌گذاری هدفمند در آن صورت گیرد و تصمیم‌های راهبردی و جسورانه، همراه با بازآرایی منابع، در مورد «فعالیت‌های نیازمند توسعه‌بیشتر» و «فعالیت‌های نیازمند عقب‌نشینی» اتخاذ شود.

در شرایط کنونی با سطح بی‌ثباتی بالا در اقتصادی جهانی، بسیاری از بنگاه‌ها با به‌تعویق‌انداختن تصمیمات سرمایه‌گذاری، کاهش هزینه‌ها و مدیریت صرفه‌جویانه‌ی منابع، رویکردی محتاطانه در پیش گرفته‌اند. پیام صریح مطالعه مک‌کینزی کاملا روشن است: «مسیر مطلوب، خلاف این روند است. رشد حقیقی بهره‌وری از دل محافظه‌کاری حاصل نمی‌شود؛ بلکه در گرو فراهم‌سازی بسترهایی است که در آن، مخاطراتِ سنجیده و جسارت‌هایِ راهبردی به بار بنشینند».

پانویس

- **(*) فرصت‌های مجاور:** بر اساس ماتریس «رشد آنسوف» «فرصت‌های مجاور» یا نتیجه توسعه بازار (ورود به بازارهای جدید با محصولات فعلی) هستند و یا از توسعه محصول (ارائه محصولات جدید به مشتریان فعلی) نتیجه می‌شوند. این فرصت‌ها را نمی‌توان با راهبردهای «نفوذ بازار» (مبتنی بر کسب‌وکار فعلی) و راهبردهای «تنوع‌گرایی کامل» (مبتنی بر کسب‌وکاری کاملا جدید) به دست آورد.

- **(*) بازار انبوه و بازار تخصصی:** بازار انبوه به بازاری گفته می‌شود که محصولات یا خدمات برای طیفی وسیع و عمومی از مصرف‌کنندگان و بدون تمرکز بر تفاوت‌های جزیی یا ویژگی‌های خاص گروه‌های مختلف مصرف‌کننده طراحی شده‌اند. این نوع بازارها حجم بالا، تقاضای گسترده و قیمت رقابتی دارند. بازار سیم‌کارت، نوشابه گازدار، شوینده و لباس زیر از جنس بازار انبوه است. بازار تخصصی اما به بخش کوچکی از بازار گفته می‌شود که نیازها، ترجیحات یا ویژگی‌های خاصی دارد که در بازار اصلی به‌طور کامل پوشش داده نمی‌شوند. این بازار معمولا متمرکز، کوچک و با تقاضای خاص است. بازار کفش طبی، غذاهای ویژه گیاه‌خواران یا لوازم جانبی خودرو عموما نمونه‌ای از بازارهای تخصصی هستند.

- **(*) شرکت‌های کم‌هزینه هوایی:** این شرکت‌ها با حذف خدمات غیرضروری مثل وعده‌های غذایی رایگان، استفاده از فرودگاه‌های کم‌هزینه‌تر و بهره‌وری بالای ناوگان توسعه قابل توجه‌ای یافته‌اند. امروز به برکت این شرکت‌ها و بلیط‌های ارزان‌تر، تعداد بیشتری از افراد در اروپا می‌توانند از هواپیما استفاده کنند. آن‌ها بیشتر روی مسیرهای کوتاه و پرتقاضا تمرکز می‌کنند. مدل آن‌ها قابل تعمیم به دیگر بازارها نیز هست.

- **(*) شرکت زالاندو:** این شرکت با تمرکز بر تجربه مشتری و ارزش پیشنهادی متمایز، اقدام به ارائه طیف وسیع و متنوعی از برندها و محصولات مد و پوشاک کرد، ضمن اینکه سیاست‌های بازگشت آسان کالا و بدون هزینه که اعتماد خریداران را جلب می‌کرد را نیز در دستور کار قرار داد. رابط کاربری ساده، شخصی‌سازی شده و متناسب با سلایق مشتریان از ویژگی‌های درگاه این شرکت است. امروز زالاندو در تجارت الکترونیک پوشاک از شرکت‌های پیشگام به حساب می‌آید و یکی از اولین شرکت‌هایی بود که توانست خرید آنلاین پوشاک را برای بازار اروپا بسیار محبوب و قابل اعتماد کند. بهره‌برداری از فناوری‌های پیشرفته مثل هوش مصنوعی برای ارتقاء سطح شخصی‌سازی پیشنهاد مشتری و بهینه‌سازی موجودی از نقاط تمایز این شرکت است. تمرکز بر بهینه‌سازی لجستیک و زنجیره تامین پیشرفته به منظور تحویل سریع و مدیریت بازگشت کالا از طریق سرمایه‌گذاری در انبارهای بزرگ و مراکز توزیع از دیگر اقدامات متمایز آن بوده است.

- Adjacent Opportunities = فرصت‌های مجاور
- Audacious Moves = اقدامات جسورانه
- Bold Bets = جسارت‌های راهبردی
- Collective Improvements = بهبودهای جمعی
- Conventional Wisdom = خرد متعارف
- Deliberately Nurturing = پرورش هدفمند و سیاست‌محور
- Gutsy Calls = تصمیم‌های جسورانه و مخاطره‌آمیز
- Husbanding Resources = مدیریت صرفه‌جویانه‌ی منابع
- Idiosyncratic Strategic Moves = تصمیم‌های راهبردی منحصربه‌فرد
- Leapfrog Growth = رشد جهشی
- Low-Cost Carriers = شرکت‌های هواپیماهای کم‌هزینه
- Mass Markets = بازار انبوه
- Network Effects = اثرات شبکه‌ای
- Niche Markets = بازار تخصصی
- Potent Bursts of Progress = جهش‌های مؤثر
- Standouts = شرکت‌های با عملکرد بسیار متمایز و مثبت
- Stragglers = شرکت‌های با عملکرد ضعیف و ناکارآمد
- Strategic Plays = اقدامات راهبردی

منبع

- https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/the-power-of-one-how-standout-firms-grow-national-productivity