

در دوران پرتلاطم، «کاهش راهبردی» را در نظر بگیرید



امروزه شرکت‌ها در سراسر جهان به دلیل محیط متغیر ژئوپلیتیکی و ظهور هوش مصنوعی، با عدم اطمینان اقتصادی و تجاری فزاینده‌ای روبرو هستند. در این شرایط چالش‌برانگیز، رهبران کسب‌وکار وسوسه می‌شوند تا به تاکتیک‌های «کاهنده» روی آورند، مانند کاهش هزینه‌ها، ساده‌سازی عملیات و حذف اتلاف. اگرچه اقدامات کاهنده می‌توانند راهی قدرتمند برای مقابله با شرایط نوظهور و هنگام محدودیت منابع باشند، اما در صورتی که هدف صرفاً بهبود کارایی به بهای از دست دادن اهدافی دیگر مانند تاب‌آوری و برندسازی باشد، کوتاه‌بینانه خواهند بود. به جای استفاده صرف از تاکتیک‌های کاهنده برای انجام کاهش‌های بی‌تمایز، کاهش راهبردی می‌تواند به شما کمک کند تا به گونه‌ای نوآوری کنید که سازمان شما را در برابر تلاطم‌ها مقاوم کرده و حتی امکان بازگشت سریع‌تر را فراهم کند.

این مقاله یک «آزمون سه‌گانه» معرفی می‌کند تا به رهبران کمک دهد تأثیر هر اقدام کاهشی را بر سه هدف عملکردی ضروری ارزیابی کنند: کارایی، تاب‌آوری و برندسازی. سپس شش تحول کاهشی متمایز را ترسیم می‌کنیم که می‌توانید برای دستیابی همزمان به هر سه هدف به کار گیرید.

آزمون سه‌گانه برای راهبردهای کاهشی

استفاده مؤثر از کاهش مستلزم یک رویکرد جامع‌نگر است که ابعاد عملکردی متعددی را فراتر از کارایی در نظر می‌گیرد. کار را با این پرسش آغاز کنید: «چگونه می‌توانیم در دوران پرتلاطم با به کارگیری کاهش، به نوآوری دست زده، کارایی را بهبود بخشیده، تاب‌آوری را تقویت کرده و برند خود را ارتقا دهیم؟» برای اینکه هر نوآوری در چشم‌انداز پیچیده سال ۲۰۲۵ موفق شود، استفاده از کاهش باید شامل سه هدف عملکرد کسب‌وکار به هم پیوسته باشد:

کارایی: به حداقل رساندن منابع، زمان و تلاش

تاب‌آوری: سازگاری با اختلالات و حفظ عملکرد اصلی

برندسازی: اطمینان از قابلیت مشاهده و جذابیت برای ذی‌نفعان

لاغر کردن بی‌امان یک سیستم برای دستیابی به کارایی محض، می‌تواند آن را شکننده و کم‌رنگ کند و به جای خلق ارزش، ارزش بلندمدت را از بین ببرد. برای مثال، وقتی شرکت‌ها «درست به موقع» را به عنوان نهایت صرفه‌جویی در هزینه دنبال کردند، بسیاری در طول همه‌گیری دریافتند که پنی‌ای که از انبارداری ذخیره شده بود، به سرعت با تعطیلی کارخانه‌ها، قفسه‌های خالی و ناامیدی عمومی هنگامی که شبکه‌های شکننده از هم گسستند، از دست رفت. این شواهدی بود که نشان می‌دهد کارایی بدون پشتوانه تاب‌آوری، منجر به فلج عملیاتی و از دست دادن درآمد می‌شود.

درس آشکارتر از شرکت بوئینگ بود. سال‌ها کاهش تهاجمی هزینه‌ها در برنامه ۷۳۷ مکس، ساعات طراحی و بودجه‌های آزمایش را کاهش داد. با این حال، سوانح پس از آن، بیش از ۲۰ میلیارد دلار هزینه مستقیم ایجاد کرد و اعتبار برند چندین دهه‌ای را نابود کرد و نشان داد که غفلت از اعتماد، شهرت و اطمینان ذی‌نفعان چگونه می‌تواند پس‌اندازهای کوتاه‌مدت را به صورتحسابی حیاتی تبدیل کند.

کاهشی که در آزمون سه‌گانه کامل کارایی، تاب‌آوری و برندسازی موفق نباشد، می‌تواند پیروزی ناب امروز را به بدهی فاجعه‌بار فردا تبدیل کند.

شش تحول کاهشی محوری

پس، رهبران کسب‌وکار چگونه می‌توانند فراتر از بهبود کارایی رفته و از کاهش برای نوآوری استفاده کنند؟ تجربه ما در کمک به بیش از ۱۰۰ شرکت و سازمان برای شناسایی فرصت‌های نوآوری در دوران پرتلاطم، شش راه متمایز را برای به کارگیری تفکر کاهشی در فرآیندها، سیستم‌ها، محصولات و خدمات پیشنهاد می‌کند، در حالی که تعادل بین کارایی، تاب‌آوری و برندسازی را حفظ می‌کنند.

۱. حذف:

کاملاً اجزا، مراحل یا گزینه‌ها را حذف کنید. این شامل حذف کامل یا انتخابی عناصری است که دیگر عملکردهای ضروری را ارائه نمی‌دهند. حذف می‌تواند کل اجزا، مراحل خاص فرآیند، گزینه‌های کم‌ارزش، قوانین غیرضروری یا انتقال‌های زائد را هدف قرار دهد. برای مثال، هنگامی که IKEA در نهایت در سال ۲۰۲۱ کاتالوگ کاغذی نمادین جهانی خود را متوقف کرد، یک کانال چاپی پر هزینه را به طور کامل حذف نمود. این اقدام سالانه حدود ۳۳,۰۰۰ تن کاغذ برای شرکت صرفه‌جویی کرد. کارایی از طریق کاهش هزینه‌های تولید و توزیع افزایش یافت؛ تاب‌آوری بهبود یافت زیرا تمام داستان‌سرایی محصولات اکنون به طور آنی در پلتفرم‌های دیجیتال به‌روز می‌شود؛ و این اقدام، با نشان دادن موضع قاطع در زمینه پایداری که در خریداران جواتر طنین‌انداز شد، برند شرکت را تقویت کرد.

۲. جایگزینی:

عناصر پیچیده را با جایگزین‌های ساده‌تر عوض کنید. این شامل تعویض اجزا، فرآیندها یا سیستم‌های پیچیده با جایگزین‌های ساده‌تری است که همان عملکرد اصلی را به شیوه‌ای ظریف‌تر ارائه می‌دهند. یک مثال، خدمات بهداشت ملی رواندا است که در سال ۲۰۱۶، پیک‌های غیرقابل اطمینان جاده‌های کوهستانی را با پهپادهای باتری‌خور شرکت Zipline جایگزین کرد تا مشکل تحویل خون در مناطق روستایی را حل کند. یک مطالعه در سال ۲۰۲۲ در The Lancet Global Health گزارش داد که در نتیجه این اقدام، ۶۷٪ از واحدهای خون منقضي شده کاسته شد. ناوگان سبک و تمام الکتریکی به نیروی کار و سوخت کمتری نیاز داشت (کارایی) و نیاز به عبور از جاده‌های خطرناک سیل‌زده را از بین برد (تاب‌آوری)، و این اقدام، شهرت جهانی کشور را در زمینه نوآوری در مراقبت‌های بهداشتی ارتقا داد (برندسازی).

۳. ادغام:

چندین عملکرد را در قالب راه‌حل‌های یکپارچه ترکیب کنید. این شامل هم فشرده‌سازی فرآیندها و هم یکپارچه‌سازی چندین عملکرد، اجزا یا نقاط تماس در سیستم‌های واحد است که همان ارزش را با بخش‌های متحرک کمتر ارائه می‌دهند. برای مثال، برنامه e-Residency استونی، چندین وظیفه بوروکراتیک را در یک شناسنامه دیجیتال واحد ادغام می‌کند. با استفاده از این سیستم، کارآفرینان در سراسر جهان می‌توانند تنها با یک ورود به سیستم کارت هوشمند، یک شرکت مستقر در اتحادیه اروپا را به طور کامل آنلاین راه‌اندازی و مدیریت کنند. ثبت‌های بدون کاغذ، بار اداری را کاهش می‌دهد (کارایی)، یک زیرساخت رمزنگاری‌شده امن، تداوم را تضمین می‌کند (تاب‌آوری) و این برنامه، استونی را به عنوان کشوری کوچک که در حکمرانی دیجیتال بسیار فراتر از وزن خود عمل می‌کند، مطرح می‌سازد (برندسازی).

۴. پنهان‌سازی:

پیچیدگی را پنهان کنید در حالی که آن را در دسترس نگه می‌دارید. سازمان‌ها می‌توانند بار شناختی را - بدون قربانی کردن عملکرد - با پنهان کردن انتخابی پیچیدگی در گردش کار، فرآیندها و محصولات روزمره کاهش دهند. عناصر غیرضروری را از رابط اصلی دور کنید، در حالی که دسترسی به آن‌ها در صورت نیاز حفظ شود. برای مثال، یک پورتال onboarding (آشناسازی) کارکنان ممکن است تنها گام بعدی مورد نیاز را نشان دهد، در حالی که اسناد کامل خط‌مشی تنها با یک کلیک در دسترس باشند. یا Otter.ai، یک ابزار ترجمه و همکاری مبتنی بر هوش مصنوعی را در نظر بگیرید. قابلیت «Highlight» (برجسته‌سازی) آن، ۱۰۰٪ متن ترجمه شده را تا زمانی که به آن نیاز ندارید، پنهان می‌کند. این ابزار هوش مصنوعی جلسات، اکنون به طور خودکار یک خلاصه کوتاه از برجسته‌سازی‌های کاربر ایجاد می‌کند و متن کلمه‌به‌کلمه را در پشت یک کلیک قرار می‌دهد. تیم‌ها زمان کمتری برای پیمایش صرف می‌کنند (کارایی)، سوابق برای حسابرسی حفظ می‌شوند (تاب‌آوری) و این قابلیت، Otter را به عنوان قهرمانی کاربرمحور در بهره‌وری مطرح می‌کند (برندسازی).

۵. توقف موقت: به طور موقت اجزای سیستم را متوقف کنید.

توقف موقت شامل تعلیق راهبردی ویژگی‌ها، فرآیندها یا خدماتی است که می‌توانند با تغییر شرایط دوباره فعال شوند، به جای حذف کامل آن‌ها. برای مثال، با قابلیت «توقف عضویت» در نتفلیکس، مشترکان می‌توانند به جای لغو کامل اشتراک، صورتحساب خود را تا سه ماه متوقف کنند. این مرخصی کوتاه، هزینه‌های ریزش مشتری و جذب مجدد را کاهش می‌دهد (کارایی)، داده‌های حساب را برای فعال‌سازی بی‌درنگ دست‌نخورده نگه می‌دارد (تاب‌آوری)، و همدلی با مشتریان را نشان می‌دهد که نتفلیکس را در رقابت با سایر سرویس‌های اشتراکی متمایز می‌کند (برندسازی).

۶. انتزاع:

لایه‌های واسطی ایجاد کنید که کاربران را از پیچیدگی دور نگه دارد.

این مورد شامل ساخت رابط‌های ساده‌شده‌ای است که ورودی‌های کاربر را به عملیات پیچیده backend (پشت‌صحنه) تبدیل می‌کند و سیستم‌های پیچیده را بدون نیاز به درک intricacies (پیچیدگی‌های) زیرین توسط کاربر، در دسترس قرار می‌دهد. Amazon Web Services (AWS) مدیریت پیچیده زیرساخت را انتزاع می‌کند و به توسعه‌دهندگان اجازه می‌دهد بدون مواجهه با سرورهای فیزیکی، بر استقرار تمرکز کنند (کارایی) و در عین حال نوآوری را تسریع می‌کنند (تاب‌آوری). رابط ساده‌شده این پلتفرم، پیچیدگی عظیم backend (پشت‌صحنه) را پنهان می‌کند و AWS را به عنوان راه‌حل پیش‌فرض برای محاسبات مقیاس‌پذیر مطرح می‌سازد (برندسازی).

چگونه کاهش را به یک راهبرد پیش‌فرض تبدیل کنیم

رهبران می‌توانند با اتخاذ چند راهبرد عملی، کاهش را به یک قابلیت اصلی تبدیل کنند - نه به صورت جداگانه، بلکه به عنوان بخشی از یک تغییر گسترده‌تر به سمت «عملکرد بهتر با انجام کار کمتر»:

۱. کاهش را در فرآیندهای اصلی بگنجانید.

کاهش باید در نحوه برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی تیم‌ها جاسازی شود، نه اینکه به عنوان یک تصمیم مقطعی با آن برخورد شود. رهبران می‌توانند «بازنگری توقف فعالیت‌ها» را در کنار تمرینات سنتی تعیین هدف معرفی کنند. در این بازنگری‌ها، تیم‌ها گردش کار، ابزارها و خروجی‌های خود را بررسی کرده و مواردی که دیگر ارزش افزایی ندارند، شناسایی می‌کنند. حذف به قطع مراحل اضافی که سهم کمی در نتایج دارند کمک می‌کند،

در حالی که ادغام، انتقال‌ها یا حلقه‌های تأیید غیرضروری را حذف می‌کند. پنهان‌سازی می‌تواند برای حذف پیشنهادها یا خدمات کم‌ارزشی که مشتریان را سردرگم می‌کنند یا تمرکز راهبردی را تضعیف می‌کنند، استفاده شود. با گنجاندن این اشکال کاهش در برنامه‌ریزی سالانه یا فصلی، سازمان‌ها کارایی را بهبود داده و همسویی راهبردی را بدون گسترش پیچیدگی حفظ می‌کنند.

۲. چالش‌های طراحی کاهشی معرفی کنید.

چالش‌های طراحی کاهشی، حل مسئله را از انباشت به سمت ارزش ضروری سوق می‌دهد. به جای پرسیدن از تیم‌ها که چگونه می‌توان با افزودن عناصر جدید، یک فرآیند را بهبود بخشید، بپرسید که چگونه می‌توان به همان نتیجه با مراحل، ویژگی‌ها یا محدودیت‌های کمتر دست یافت. ادغام به تیم‌ها اجازه می‌دهد تا گردش کار را بدون از دست دادن کیفیت، در مراحل کمتری فشرده کنند. جایگزینی، راه‌حل‌های کوچک‌تر و ظریف‌تری را ارائه می‌دهد که استفاده و نگهداری از آن‌ها آسان‌تر است. انتزاع شامل جایگزینی رابط‌های پیچیده با جایگزین‌های ساده‌تر است. هر یک از این رویکردها با کاهش کشش عملیاتی، از کارایی پشتیبانی می‌کنند. همچنین همه آن‌ها از تاب‌آوری حمایت می‌کنند، زیرا سیستم‌های ساده‌تر کمتر مستعد شکست هستند و عیب‌یابی آن‌ها آسان‌تر است. چالش‌های طراحی، کاهش را به یک محدودیت بازدارنده تبدیل می‌کنند، نه یک محدودیت بازدارنده.

۳. کاهش موفق را جشن بگیرید.

کاهش اغلب نادیده گرفته می‌شود و این باعث می‌شود مزایای آن به راحتی مورد غفلت قرار گیرد. رهبران می‌توانند با درخواست از تیم‌ها برای نه تنها ثبت آنچه متوقف کرده‌اند، بلکه برای جشن گرفتن آن به عنوان یک دستاورد، زمینه قدردانی را فراهم کنند. این عادت ساده، کاهش را به منبعی شناخته شده از ارزش که شایسته تحسین است، تبدیل می‌کند. تکنیک‌هایی مانند حذف و توقف موقت کمک می‌کنند تا این حذف‌ها به دستاوردهایی عمدی تبدیل شوند. حذف یک کار زائد می‌تواند با کاهش زمان تلف شده، کارایی را بهبود بخشد و شایسته تقدیر به عنوان یک مشارکت معنادار است. متوقف کردن پروژه‌های کم‌اثر، گزینه‌های آینده را باز نگه می‌دارد و در عین حال به رهبران اجازه می‌دهد بر تلاش‌های فعلی متمرکز بمانند — که این نیز یک تصمیم راهبردی دیگر است که ارزش جشن گرفتن دارد. به رسمیت شناختن و تجلیل از کاهش، این ایده را تقویت می‌کند که حذف با نیت راهبردی، نشانه پیشرفت است، نه غفلت.

استفاده از هوش مصنوعی تولیدی برای پشتیبانی از تحول کاهشی

ابزارهای هوش مصنوعی تولیدی می‌توانند به شما در شناسایی فرصت‌های کاهشی که ممکن است از دید انسان پنهان بمانند، کمک کنند. برای مثال، به منظور نمایش، از «گوگل جیمینی ۲.۵» و «کلاود ۴» خواستیم ایده‌های کاهشی زیر را برای یک ارائه‌دهنده بزرگ خدمات بهداشتی-درمانی در هند با استفاده از شش رویکرد توصیف‌شده فوق ارائه دهند: «ایده‌های عملی نوآوری کاهشی برای [نام شرکت] تولید کنید که ارزشی برابر یا بهتر را با مراحل کمتر، هزینه پایین‌تر یا پیچیدگی کمتر ارائه دهند و در عین حال تاب‌آوری را حفظ یا تقویت کرده و برند/قابلیت مشاهده را حفظ یا بهبود بخشند. برای هر یک از [شش رویکرد]، حداقل یک ایده مشخص پیشنهاد دهید.» خروجی برای وضوح بیشتر، به صورت جزئی ویرایش شده است:

حذف: ویژگی‌های فیزیکی پیگیری برای بیماران مبتلا به شرایط مزمن پایدار را حذف کرده و از مشاوره از راه دور استفاده کنید تا راحتی بیمار افزایش یابد (کارایی)، تداوم مراقبت تضمین شود (تاب‌آوری) و [شرکت] به عنوان یک ارائه‌دهنده پیشرو در فناوری مطرح گردد (برندسازی).

جایگزینی: فرم‌های کاغذی سنتی ثبت اطلاعات بیمار را با فرم‌های دیجیتال فعال‌شونده با صدا جایگزین کنید تا خطاهای ورود داده کاهش یابد (کارایی)، دقت سوابق بهبود یابد (تاب‌آوری) و رهبری در نوآوری به نمایش گذاشته شود (برندسازی).

ادغام: نقاط تماس بیمار (نوبت‌ها، گزارش‌ها، پرداخت‌ها، ارزیابی‌های اولیه) را در یک اپلیکیشن موبایل واحد ادغام کنید تا سفر بیمار ساده‌تر شود (کارایی)، ارتباطات متمرکز گردد (تاب‌آوری) و دسترسی دیجیتال ارتقا یابد (برندسازی).

پنهان‌سازی: سیستم‌های هوشمند تریاژ پیاده‌سازی کنید که پیچیدگی را از بیماران پنهان کند و در عین حال اطمینان حاصل کند که به سطح مراقبت مناسب هدایت می‌شوند. این کار زمان انتظار را کاهش می‌دهد (کارایی)، کیفیت مراقبت را حفظ می‌کند (تاب‌آوری) و رضایت بیمار را بهبود می‌بخشد (برندسازی).

توقف موقت: برنامه‌ریزی نوبت‌دهی انعطاف‌پذیر معرفی کنید که به بیماران اجازه دهد بدون جریمه نوبت خود را تغییر دهند. این کار غیبت‌ها را کاهش می‌دهد (کارایی)، رابطه پزشک و بیمار را حفظ می‌کند (تاب‌آوری) و مراقبت بیمارمحور را نشان می‌دهد (برندسازی).

انتزاع: یک پورتال واحد بیمار ایجاد کنید که تمام تعاملات بهداشتی-درمانی را در پشت یک رابط یکپارچه انتزاع می‌کند. این کار دسترسی را ساده می‌کند (کارایی)، تداوم در بین خدمات را تضمین می‌کند (تاب‌آوری) و [شرکت] را به عنوان یک ارائه‌دهنده پیشرفته دیجیتال مطرح می‌سازد (برندسازی).

با هدایت صریح مدل هوش مصنوعی برای در نظر گرفتن گزینه‌های کاهشی از انواع مختلف، سازمان‌ها می‌توانند بر تمایل انسانی به افزودن غلبه کرده و راه‌حل‌های ظریف‌تری را کشف کنند که اهداف عملکردی متعددی فراتر از صرف کارایی را متعادل می‌سازند.

در دوره‌ای که هر رقیبی برای افزودن ویژگی‌ها، کانال‌ها، داده‌ها و هزینه‌های بیشتر مسابقه گذاشته، تمایزدهنده واقعی، شجاعت حذف کردن است. کاهش نه ریاضت اقتصادی است و نه minimalism (مینیمالیسم)؛ بلکه یک طراحی راهبردی است. با تراشیدن عناصر غیرضروری، رهبران فضای خالی (White

در دوران پرتلاطم، «کاهش راهبردی» را در نظر بگیرید

Space) ای را ایجاد می‌کنند که در آن پیشرفت‌های انقلابی می‌توانند رشد کنند و سازمان خود را در موقعیتی قرار می‌دهند که هنگام بهبود شرایط، اولین باشند که از خط شروع عبور می‌کنند.