



رشد کسب و کار با روش «برگشت از آینده»

برنامه‌ریزی با شناخت جایگاه فعلی، ترسیم آینده ایده‌آل و سپس تمرکز بر تغییرات لازم در زمان حال برای خلق آینده، آغاز می‌شود. با توجه به این چند نکته می‌توانید از روش «بازگشت از آینده» استفاده کنید و کسب و کار خود را به جایگاه ایده‌آل برسانید. مطالب این مقاله از کتاب جدید ۲۰۱۵ برایان تریسی «استراتژی کسب و کار» گرفته شده که هنوز در ایران ترجمه نشده است.

کسب و کارتان چیست؟

قبل از اینکه برای جایگاه مطلوب خود در آینده تصمیم بگیرید، باید جایگاه فعلی‌تان را به دقت بشناسید.

با این پرسش شروع کنید: کسب و کار امروزتان چیست؟ آن را به وضوح توضیح دهید. آن را با توجه به تاثیر محصول یا خدمتتان در تغییر و بهبود زندگی مشتریان توضیح دهید.

اغلب افراد اصلا واقعیت کسب و کارشان را نمی‌شناسند. تاریخچه راه‌آهن مثال خوبی است. شرکت‌های ریلی فکر می‌کردند کسب و کارشان مدیریت خط‌های راه‌آهن است، در حالی که کسب و کارشان در واقع انتقال کالا و ارائه خدمات بود.

اغلب خطوط راه‌آهن در ایالات متحده به تدریج ورشکسته یا نیمه ورشکسته شدند، زیرا بخش عمده حمل و نقل افراد، کالاها و خدمات توسط حمل و نقل جاده‌ای، هواپیما و کشتی انجام می‌شد.

مثال برعکس آن شرکت «کنیدین پاسیفیک ریل‌وی» در کانادا است. این شرکت خیلی زود تشخیص داد که کسب و کارش انواع حمل و نقل است. با این بینش، خطوط هوایی، جاده‌ای، کشتیرانی و سایر روش‌های حمل و نقل را نیز راه‌اندازی کرد. هرگاه بخواهید هر چیزی (از جمله خودتان) را با هر وسیله حمل و نقلی ارسال کنید، این شرکت برایتان راه‌حلی دارد.

به اعداد نگاه کنید

خود و کسب و کار فعلی‌تان را تحلیل کنید. اکنون کجا هستید؟ حاشیه‌های فروش و سودتان چقدر است؟ قیمت‌ها و هزینه‌هایتان چقدر است؟

نتایج مالی‌تان چگونه است؟ نگاهی به ارقام فروش بیندازید و آن‌ها را بر اساس محصول، خط تولید، خدمت، بازار و کانال توزیع تقسیم کنید. نقاط قوت و نقاط ضعف مالی‌تان چیست؟ به چه منابعی دسترسی دارید؟

سپس به اهداف فروش خود نگاه کنید و آن‌ها را با نتایج به دست‌آمده مقایسه کنید. آیا میزان فروش با انتظارات شما هم‌خوانی دارد؟ فرایند فروش‌تان صعودی است یا نزولی؟ اگر سیر نزولی دارد، برای تغییر جهت آن چه کاری می‌توان انجام داد؟ اگر سیر صعودی دارد، آیا مطمئن هستید این رشد ادامه خواهد داشت؟ قیمت‌ها و هزینه‌هایتان چقدر است؟

حال بر سود و حاشیه‌های سود تمرکز کنید. همان سوالات را بپرسید. آیا با

انتظاراتتان هم‌خوانی دارد؟ سیر آن صعودی است یا نزولی؟

بازگشت سرمایه شما چگونه است؟

محصولات و خدماتتان را تحلیل کنید. کدام محصولات خوب می‌فروشند؟ کدام‌ها سودآورترین هستند؟ کدام موارد بدترین فروش را دارند؟ کدام محصولات ضرر می‌دهند؟ یکی از دام‌هایی که بسیاری شرکت‌ها در آن گرفتار می‌شوند، ادامه فروش محصولات و خدماتی است که از آن‌ها ضرر می‌کنند. هدف کسب‌وکار، فروش محصول زیاد نیست، بلکه پول‌سازی است. اگر با فروش محصولی ضرر می‌کنید، فروش بیشتر آن به معنی ضرر بیشتر است.

به درآمد فروش نگاه کنید. به بازگشت سرمایه و درآمد سهام هم نگاه کنید. آیا در حال افزایش هستند یا در حال کاهش؟ آیا تصمیمات درستی اتخاذ می‌کنید؟

مشتری پادشاه است

درآمد حاصل از مشتریان چیست؟ همان‌طور که شاید به ازای هر محصول ضرر کنید، ممکن است به ازای هر مشتری هم ضرر کنید. این‌ها مشتریانی نیستند که باید به آن‌ها بفروشید. در حال حاضر، سودآورترین و کم سودترین مشتریانان چه کسانی هستند؟ بهتر است کم سودترین مشتریان را حذف کرده و بهترین مشتریان را حفظ کنید.

چه کاری مشتریان را خوشحال می‌کند؟ چرا بهترین مشتریان دوباره نزدتان برمی‌گردند؟ کدام یک از کارهایی که برایشان انجام می‌دهید را بیشتر دوست دارند؟ شناخت مهم‌ترین حوزه ایجاد رضایت در مشتری، کلید موفقیت است.

با خودتان روراست باشید و ببینید مشتریان چه مواردی را دوست ندارند. دلیل اصلی شکایت مشتریان چیست؟ چه چیزی را ارائه نمی‌دهید که مشتریان فعلی و احتمالی را

به سمت رقبا می‌کشاند؟

جایگاه شما در بازار

شناخت جایگاه‌تان در بازار به معنی تشخیص نقاط قوت و ضعف‌تان است. شرکتتان چه کاری را بسیار خوب انجام می‌دهد؟ در چه مواردی آسیب‌پذیر هستید؟ جایگاه‌تان در بازار کجا است؟ رقبای اصلی‌تان چه کسانی هستند؟ در مقایسه با رقبا در چه رتبه‌ای قرار دارید؟ رقبای فرعی‌تان چه کسانی هستند؟

رقبا چه کارهایی را درست انجام می‌دهند؟ نقاط قوت و ضعفشان چیست؟ چه کارهایی را بهتر یا بدتر از آن‌ها انجام می‌دهید؟

به همه جزئیات بپردازید و باز هم به شکل بی‌رحمانه‌ای روراست باشید. به قول «هارولد جنین» از شرکت آی.تی.تی «حقایق را بفهمید. حقایق واقعی را دریابید، نه حقایق آشکار، حقایقی که امیدوارید وجود داشته باشند یا حقایق واضح را. حقایق واقعی را با تحلیل دریابید. حقایق دروغ نمی‌گویند».

می‌خواهید به کجا برسید؟

وقتی جایگاه کنونی خود را کاملاً شناختید، سوال بعد این است که «می‌خواهید در آینده چه جایگاهی داشته باشید».

کسب‌وکارتان با توجه به روندهای فعلی به کجا می‌رود؟ در دو تا سه سال آینده کجا خواهد بود؟ رشد می‌کند، افول می‌کند یا به روند فعلی ادامه می‌دهد؟ با علم به اینکه آینده همیشه متفاوت از حال است، کسب‌وکار شما با روند فعلی به کدام سو خواهد رفت؟

تمام گزینه‌ها را در نظر بگیرید

از خودتان بپرسید: این کسب‌وکار در آینده می‌تواند چگونه باشد؟

چه گزینه‌هایی برای کسب‌وکارتان وجود دارد؟ برای تحول کسب‌وکارتان چه کاری را می‌توان متفاوت انجام داد یا به چه حوزه‌های جدیدی وارد شد؟ چه محصولات و خدمات جدیدی را می‌توان با روش‌های متفاوت و در مکان‌های متفاوتی ارائه کرد و فروخت؟

تصور کنید هیچ محدودیتی ندارید

سپس بپرسید: کسب‌وکارتان در سه تا پنج سال آینده باید چگونه باشد؟ اگر می‌توانستید چوبی جادویی را تکان دهید و کسب‌وکاری فوق‌العاده بسازید و اگر هیچ محدودیتی نداشتید، کسب‌وکارتان در آینده چطور می‌شد؟

یک بار برای شرکتی میلیارد دلاری که به مشکل برخورد بود، یک جلسه استراتژی برگزار کردم. رقبای جدید و قوانین دولتی جدید شرکت را به بحران کشانده بود و منجر به تعدیل نیرو، کوچک‌سازی سازمان و توقف کارها شده بود. جلسه را با فرایندی به نام «ایده‌آل‌گرایی» آغاز کردم. هدف این بود که مدیران شرکت از تمرکز بر زمان حال دست بردارند و بر آینده ایده‌آل تمرکز کنند. به مدیران ارشد حاضر در جلسه گفتم که «رویای پنج‌ساله» تعریف کنند.

رویای پنج‌ساله تمرینی است که به شما کمک می‌کند تا آینده ایده‌آل را تصور کنید. برای تعریف دقیق این رویا باید مجموعه سؤالاتی از خود بپرسید: شرکتتان چقدر بزرگ خواهد بود؟ چه شهرتی خواهد داشت؟ چه محصولات و خدماتی ارائه خواهید کرد که باعث سلطه شما بر بازار شوند؟ چه افرادی برای شرکتتان کار خواهند کرد و روش رهبری‌تان چه خواهد بود؟ سودآوری چقدر خواهد بود؟ قیمت سهامتان چقدر افزایش خواهد یافت؟

وقتی این تمرین را با مدیران شرکتی که به مشکل برخورد بود مطرح کردم، به ۲۷

تعریف مختلف از یک شرکت ایده‌آل رسیدیم و سپس آن‌ها را به اهداف شفاف تبدیل کردیم. بعضی از این اهداف عبارت بودند از: سودآوری زیاد، شهرت عالی در بازار، قیمت بالای سهام، نرخ رشد بالا، رهبری عالی، ارائه خدمات فوق‌العاده به مشتریان و مکانی عالی برای کار کردن. همه مدیران معتقد بودند که می‌توان در مدت پنج سال به همه این اهداف دست یافت.

بازگشت از آینده

وقتی آینده ایده‌آل خود را به وضوح تعریف کردید، به شرایط حال برگردید و ببینید باید از امروز چه کارهایی انجام دهید تا رویای خود درباره آینده‌آل را به واقعیت تبدیل کنید. این کار را «بازگشت از آینده» می‌نامند. فهرستی از همه کارهای لازم برای تحقق این رویای پنج‌ساله تهیه کنید. این نقطه شروع تهیه برنامه استراتژیک است.