



شش سوال کلیدی در برنامه‌ریزی استراتژیک

هرگاه مجبور شدید مسیر سازمان خود را مشخص کرده یا آن را باز تعریف کنید، باید با دقت به شش سوال متوالی پاسخ دهید. مطمئناً اصطلاح «کیفیت ورودی بر کیفیت خروجی اثر می‌گذارد» را شنیده‌اید. کیفیت تفکر و تصمیمات شما تنها به کیفیت اطلاعاتی بستگی دارد که کار خود را با آن آغاز می‌کنید.

۱. اکنون در چه جایگاهی هستید؟ شرایط فعلی شما چیست؟

اگر کسب‌وکار شما دچار مشکل شده بود و مشاوره را از بیرون شرکت استخدام می‌کردید تا به شما کمک کند، اولین کاری که انجام می‌داد، این بود که سطح فروش شما در حوزه هر محصول/خدمت، سود مربوط به هر یک از محصولات و خدمات، روندهای هر حوزه، مقدار پولی که در اختیار دارید و در آینده نزدیک در اختیار خواهید داشت و جایگاه شما نسبت به رقبایان را مشخص می‌کرد. این موارد اطلاعاتی هستند که باید برای خود جمع‌آوری کنید.

۲. چگونه به جایگاه کنونی خود رسیده‌اید؟

مشاور مدیریتی خودتان باشید و ببینید چه عوامل و تصمیماتی منجر به شرایط فعلی شما شده‌اند؟ همان‌طور که جیم کالینز می‌گوید: آمادگی روبه‌رو شدن با «حقیقت تلخ» را داشته باشید و ببینید چگونه به جایگاه امروز خود رسیده‌اید. مخصوصاً وقتی با مشکلات فروش و سوددهی روبه‌رو هستید، از بی‌مسئولیتی و مبالغه کردن خودداری کنید.

جک ولش اصرار داشت مدیرانش از روش «اصل واقعیت» استفاده کنند که آن را این‌گونه توضیح می‌دهد: «اشتیاق برای رویارویی با دنیا آنچنان که هست، نه آنچنان که آرزو می‌کنید باشد.»

نمی‌توانید مشکلی را حل کنید یا شرایط سختی را پشت سر بگذارید، مگر اینکه شجاعت رویارویی با حقایق کنونی از هر نوعی را داشته باشید. تمام فعالیت‌های کسب‌وکار خود را دوباره ارزیابی کنید. آیا همه کارهایی که انجام می‌دهید برای جذب و حفظ مشتریان الزامی است؟ چگونه از طریق همکاری با سایر شرکت‌ها برای انجام کارها و تقسیم مخارج کلی می‌توانید صرفه‌جویی کنید؟ آیا می‌توانید انبار یا کارخانه تولیدی خود را با شرکت دیگری سهیم شوید؟ آیا می‌توانید بخش حسابداری مشترک داشته باشید؟ بدون اینکه به کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان آسیبی وارد شود، کدام یک از فعالیت‌ها را می‌توان برون‌سپاری کرد؟

۳. به چه جایگاهی می‌خواهید برسید؟ می‌خواهید چه کاری انجام دهید؟

خروجی مطلوب و ایده‌آل برای کسب‌وکارتان را به‌وضوح تشریح کنید. پنج سال بعد را مجسم و تصور کنید کسب‌وکار شما بی‌نقص و عالی است. هرچه درباره جایگاه دقیق آینده خود، وضوح و شفافیت بیشتری داشته باشید، طراحی برنامه کسب‌وکار فوق‌العاده یا برنامه کار، بسیار ساده‌تر خواهد بود و شما را قادر می‌سازد از جایی که

امروز هستید به جایی که می‌خواهید در آینده باشید، برسید. اهداف آینده و خروجی‌های مطلوب خود را به دقت مشخص کنید. برای مثال:

- میزان فروش محصولات شما در پنج سال آینده چقدر خواهد بود؟
- درآمد شما چقدر خواهد بود (ناخالص و خالص) و در مقایسه با درآمد رقبایتان چگونه است؟
- چند نفر در کسب‌وکار شما مشغول به کار خواهند بود؟
- انتظار دارید مشتریان شما چه کسانی باشند و کجا زندگی کنند؟

۴. چگونه می‌توانید از جایگاه امروز خود به جایگاه مطلوب در آینده، برسید؟

گام‌های لازم برای ایجاد کسب‌وکار ایده‌آل در آینده کدامند؟ فهرستی از آن‌ها تهیه کنید. هر کاری که فکر می‌کنید برای دستیابی به اهدافتان در آینده لازم است را یادداشت کنید. وقتی به فعالیت‌ها، وظایف یا گام‌های جدید فکر می‌کنید، آن‌ها را هم به فهرست خود اضافه کنید. این اطلاعات در آینده به دست‌ورالعمل یا فرمول شما برای دستیابی به اهداف کسب‌وکارتان تبدیل می‌شوند.

۵. باید بر چه موانعی غلبه کنید؟ چه مشکلاتی را باید حل کنید؟

بزرگ‌ترین و مهم‌ترین مشکل و مانعی که سر راه شما برای رسیدن به آینده‌ای مطلوب وجود دارد، چیست؟ اگر تاکنون شرکتی با رشد سریع و پرسود نبوده‌اید، دلیل آن چیست؟ چه چیزی مانع پیشرفت شما است؟ عوامل اصلی محدودکننده رشد شما کدامند؟ گاهی تشخیص فقط یک مانع اصلی و غلبه بر آن، می‌تواند سوددهی شرکت شما را به شدت افزایش دهد.

۶. برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود به چه دانش، مهارت‌ها و منابع دیگری نیاز دارید؟

برای پیشبرد کار خود در سال‌های آینده به چه قابلیت‌ها و توانایی‌های جانبی دیگری نیاز دارید؟ هر کسب‌وکاری حول مجموعه‌ای از قابلیت‌های محوری شکل می‌گیرد و رشد می‌کند، اما تقریباً همیشه قابلیت‌های جانبی دیگری نیز وجود دارند که لازم است آن‌ها را در طول زمان کسب کنید یا ارتقا دهید. اگر هم‌اکنون شرکت شما رهبر بازار است، در چه حوزه‌های جدید دیگری می‌توان به برتری رسید؟ و مهم‌تر از همه، از خود بپرسید از امروز با انجام چه کاری می‌توانید به آن قابلیت‌های اصلی دست یابید و کسب‌وکار آینده خود را بسازید.