

تهیه و تنظیم: سروش ذولمجدی
مشاور کسب و کار
کارشناس ارشد مهندسی مکانیک

چرا شرکت‌ها در شرایط مشابه رشد متفاوتی دارند؟

یکی از سوالاتی که همیشه مطرح می‌شود این است که چرا در یک صنعت و با وجود شرایط مشابه، شرکت‌های مختلف سرعت رشدهای متفاوتی دارند. برخی از آن‌ها بطور کل از دایره‌ی رقابت خارج می‌شوند و برخی دیگر در اوج کارآمدی در حال رقابت هستند.

شاید بدیهی به نظر برسد که چنین اتفاقی در حال وقوع باشد، اما مگر نه اینکه شرایط بازار و شرایط حاکم بر محیط کسب و کار برای همه یکسان است؟

چطور یک شرکت در اوج است و دیگری در حال سقوط؟

مدیر

اولین و شاید مهم‌ترین عامل تمایز شرکت‌های گوناگون از یکدیگر مدیران آن کسب و کارها هستند. هر چند شخصاً ترجیح می‌دهم مسائل هر شرکت را بصورت مجزا از مدیر آن شرکت هم بررسی کنم. اما این تلاش معمولاً بی‌نتیجه است. مدیران یک شرکت هسته‌ی مرکزی آن مجموعه و تصمیم‌گیرنده‌ی نهایی درباره‌ی تمام اتفاقات جاری یک شرکت هستند.

این مدیران هستند که استراتژی‌ها را تدوین می‌کنند و این مدیران هستند که این استراتژی‌ها را به اشکال گوناگون به رده‌های پایین تر سازمان انتقال می‌دهند.

مدیران چهره‌ی گویای یک شرکت هستند و بدیهی است که کوتاهی‌ها و نقصان‌های یک مدیر می‌تواند به سادگی در چهره‌ی یک کسب و کار نمایان گردد.

یک مدیر اهمال کار که تمام کارهای در دست اقدام را به تعویق انداخته است نمی‌تواند راندمانی مشابه یک مدیر وقت شناس داشته باشد.

ضمن اینکه معمولاً گرایش به استخدام افرادی که شبیه ما هستند (هر چند به اشتباه) می‌تواند باعث گردد تا یک کسب و کار از افرادی مشابه (مثلاً اهمال کار) پر شود که نتیجه‌ی مطلوبی در پی نخواهد داشت.

استراتژی

استراتژی‌های متفاوت دو شرکت که شرایطی دقیقاً مشابه دارند می‌تواند عامل بسیار تعیین کننده‌ای در سرعت رشد و یا افول داشته باشد.

تصور کنید که دو شرکت وجود دارند که از تمامی جهات به هم شبیه هستند. هر دو شرکت هم تولید کننده‌ی نوعی از مصنوعات فانتزی هستند که خواهان زیادی در بازار دارد و از طرفی عرضه کننده‌های ریز و درشتی هم در بازار دارد.

یکی از شرکت‌ها با استراتژی حضور در مکان‌های لوکس، تمام فروشگاه‌های خود را در مناطق خوب شهرهای بزرگ بنا کرده است و فروش خوبی را تجربه می‌کند.

شرکت دیگر با دیدن شلوغی بازار به فکر استفاده از اقیانوس آبی است. این شرکت با استراتژی دور شدن از مرکز، تمام شعب خود را در مکان‌ها اشتراکی در فروشگاه‌های شهرهای کوچک بنا می‌کند.

ممکن است به نظر برسد که شرکت اول برنده‌ی بازی است. اما در شرایطی مشابه می‌توان تصور کرد که شرکت دوم شانس بیشتری برای برد دارد.

این شرکت جای خلوت بازار را پیدا کرده است (اقیانوس آبی)، از مکان‌های اشتراکی استفاده کرده است که می‌تواند به کاهش هزینه‌ها کمک کند و از همه مهم‌تر اینکه به واسطه‌ی کاهش هزینه‌ها می‌تواند تعداد شعب بیشتری داشته باشند و فروش بیشتری را تجربه کنند.

ممکن است کمی دور از ذهن به نظر برسد، اما اجازه بدهید به شما عرض کنم که در یک مورد کاملاً مشابه (صنعت متفاوت از مثال بیان شده) که به عنوان مشاوره گیرنده با تیم ما همکاری داشتند، با تعریف استراتژی درست دقیقاً از همین مسیر حرکت کردیم و نتایج بسیار متفاوتی هم حاصل شد.

تیم

قبلاً درباره ی اینکه مدیران سعی در استخدام افرادی که از نظر فکری به آن ها نزدیک تر هستند دارند، صحبت کردیم. هر چند این مساله می تواند پیامدهای بسیار بدی داشته باشد. اما ممکن است با یک مدیر کاردان و با تجربه روبرو باشیم که افراد را بر اساس صلاحیت استخدام می کند و یا ویژگی های فردی را مد نظر قرار می دهد که می تواند باعث رشد یک نفر باشد.

تیم منسجم رکن اصلی تفاوت بیزینس های مشابه است. یک تیم ناهمگون می تواند آسیب جبران ناپذیری به شما و بیزینستان وارد کند.

تصمیمات روی کاغذ

به تجربه متوجه شده ام که شرکت هایی (بخوانید مدیرانی) که تمایل بسیار زیادی به کاغذ بازی و طولانی کردن روندهای کاری دارند، معمولاً در همان مرحله متوقف می شوند.

اجازه بدهید یک مثال را بررسی کنیم.

مجموعه ی مشاوره ای ما در برهه ای از زمان مشاور دو مجموعه ی بسیار شبیه به هم بود که در دو شهر متفاوت و بصورت محلی فعالیت می کردند. این دو شرکت از تمامی جنبه ها شبیه هم بودند و تقریباً تفاوتی در آن ها احساس نمی شد.

پس از طی دوره ای از کار (حدوداً ۵ ماه) یکی از این مجموعه ها در طی دو ماه پیاپی رکورد فروش تاریخ فعالیت شرکت را شکست و دیگری بدون ذره ای تغییر در حال درجا زدن بود.

تقریباً تمام فعالیت‌هایی که در دو شرکت انجام می‌شد مشابه هم بود و در روز اول حتی اعداد فروش آن‌ها قابل قیاس با هم بودند. اما چه اتفاقی می‌افتد که این دو شرکت تنها در طی ۵ ماه این میزان از هم فاصله می‌گیرند.

هر چند عواملی که پیش از این بررسی شد بسیار مهم هستند، اما در این مورد بخصوص تمام تصمیمات هیات مدیره تنها روی کاغذ باقی می‌ماند. حجم کاغذ بازی در این شرکت که در حال درجا زدن است بیش از دو برابر شرکت دیگر بود و میزان کار عملیاتی به شکل قابل ملاحظه‌ای پایین تر.

در حالی که این شرکت خود را درگیر فرآیند کرده بود، شرکت دیگر (با شرایط کاملاً مشابه) بصورت کاملاً عملیاتی در حال رشد بود.

دقت کنید که هدف به هیچ عنوان این نیست که بیان کنیم باید از کاغذ بازی دوری کنیم، هدف صحبت این است که فرآیند نباید ما را از رسیدن به نتیجه بازدارد. مساله‌ی اصلی برای ما رسیدن به هدف است و نه درست کردن بهترین آرشیو از اقدامات صورت گرفته.

قیاس اشتباه

این مساله شاید یکی از بدترین اتفاقاتی است که یک مدیر یا تیم مدیریت می‌تواند بر سر شرکت بیاورد. شما بهتر است شرکت خود و فعالیت‌های آن را با شرکت‌های مشابه بررسی کنید. مقایسه‌ی خودتان با غول‌های صنعت خودتان که ممکن است فاصله‌ی زیادی با شما داشته باشند صرفاً باعث سرخوردگی شما و تیمتان و دور شدن از هدفی می‌شود که برای آن در حال تلاش هستید.

مواردی که بیان شد قاعدتاً نمی‌توانند تمام مواردی باشند که باعث تفاوت نتایج در شرکت‌های مختلف می‌شوند، اما مواردی هستند که ما بیشترین برخورد با آن‌ها را داشته ایم. مواردی مثل شیوه‌های اجرایی، مدیریت منابع انسانی، شیوه‌ی تشویق و تنبیه، میزان آموزش و ... هم بسیار مهم هستند. اما موارد بیان شده تکرار بیشتری دارند.