

سرمایه گذاری، خلق، اجرا:

خبرگی در ابعاد سه گانه رشد در عصر دیجیتالی

تهیه کنندگان: کبیر آهویا، ژسکو پری و هیلتون سگال

آنان که رشد موفق دارند همواره به روش‌های جدید رشد فکر می‌کنند و رشد را در ابعاد مختلف دنبال می‌کنند

رشد فقط به خلق ارزش مربوط نمی‌شود، بلکه بنیانی برای بقای بلندمدت کسب‌وکار فراهم می‌کند. برای مثال، طبق آمار تقریباً نیمی از ۱۰۰ شرکت بزرگ بورس اوراق بهادار نیویورک که سی سال پیش برگشت سرمایه بسیار خوبی داشتند، ۲۰ سال بعد نتوانستند به رشدی که باید دست یابند یا از فهرست بزرگ‌ترین‌ها حذف شدند.

ما دریافته‌ایم که به‌رغم آمار قابل توجه فوق، هنوز بسیاری از شرکت‌ها برای کسب درآمد اکثراً بر کنترل هزینه‌ها تمرکز دارند. هنگامی که کنترل هزینه‌ها به عنوان اولویتی مهم در دستور کار شرکت‌ها قرار می‌گیرد، اکسیژن کافی برای برنامه‌های رشد آفرین باقی نمی‌گذارد. ما همچنین دریافته‌ایم، شرکت‌هایی که رشد ارگانیک را در دستور کار خود قرار می‌دهند و آن را به شیوه‌ای نظام‌مند پیگیری می‌کنند، گوی سبقت را در رقابت می‌ربایند. با این وجود، روش دستیابی به این رشد پایدار، با ارتقای فناوری و ظهور روش‌های تحلیل پیشرفته، تغییر چشم‌گیری کرده است. دنیای دیجیتالی با تسریع شتاب کسب‌وکار، بسط دامنه رقابت و اغلب معرفی یک‌شبه‌ی مدل‌های نوین کسب‌وکار، ماهیت رشد را دگرگون کرده است. شرکت‌هایی در به حرکت در آوردن چرخ رشد موفق‌ترین هستند که توانایی کار در چند بُعد و نیز تزریق سرعت، چابکی و تحلیلگری را به ساختار ژنتیک شرکت خود دارند.

دنیای نوین رشد چندبعدی

دستیابی به نرخ رشد بالاتر از سطح بازار به بهره‌گیری صحیح از باد موافق و کاهش فشار باد مخالف بستگی دارد. تخصیص بهتر منابع یا به عبارتی اکتساب و جداسازی و فروش بخش‌های مناسب شرکت، بیش از ۷۵ درصد تفاوت میان بهترین‌ها و بدترین‌ها را توضیح می‌دهد. اما این همه داستان نیست. نگاهی به عملکرد قیمت سهام ۵۵۰ شرکت آمریکایی و اروپایی طی ۱۵ سال آشکار می‌سازد که در هر سطحی از برگشت سرمایه، شرکت‌هایی که رشد ارگانیک بالاتری دارند، نسبت به شرکت‌هایی که رشدشان عمدتاً بر اکتساب تکیه دارد، برگشت سرمایه بیشتری ایجاد کرده‌اند.^۱ ما، با توجه به این پویایی جدید، می‌خواستیم به درک بهتری از نحوه تفکر کسب‌وکارها درباره ایجاد رشد ارگانیک و آنچه شرکت‌های دارای سریع‌ترین نرخ رشد بدین منظور انجام می‌دهند، دست یابیم. با این هدف، نظرسنجی گسترده‌ای از تقریباً ۶۰۰ مدیر ارشد شرکت‌های پیش‌تاز در سراسر جهان انجام شد. نتایج این نظرسنجی نشان داد که شرکت‌ها در سه بُعد رشد زیر فعالیت می‌کنند:

^۱ "The value premium of organic growth," January ۲۰۱۷, McKinsey.com.

سرمایه‌گذاری. این شرکت‌ها بودجه منابع مختلف (مثلاً امور اداری) را تا حد ممکن کم می‌کنند تا فعالیت‌های حوزه‌های رشد سریع موجود را چند برابر کنند. مثالی از این رویکرد، شرکت پوشاک زارا است که مدل [عملیاتی] موفق در برنامه «مد سریع»^۲ خود پیدا کرد و با سرمایه‌گذاری بی‌وقفه روی آن، به رشد خوبی دست یافت.

خلق کردن. شرکت‌های پیروز با طراحی و عرضه گسترده محصولات، خدمات یا مدل‌های کسب‌وکار جدید، ارزش خلق می‌کنند. برای نمونه، شرکت ادوبی^۳ با توسعه خدمات ابر خلاق^۴ و ایجاد مدل نوآورانه جدیدی که در آن مشتریان تنها با پرداخت هزینه‌های جاری توانایی دسترسی به همه محصولات ادوبی را داشتند به سرعت رشد کرد.

اجرا کردن. کسب‌وکارهای موفق دائماً توانمندی‌های تجاری خود را در فروش، بازاریابی، قیمت‌گذاری و تجربه مشتری بهینه می‌سازند. شرکت کپیتال وان^۵ یکی از مثال‌های بارز این روش است. این شرکت از داده‌های پیشرفته مشتری به منظور شناسایی بخش‌بندی‌های کوچک مشتریان^۶، مرتبط کردن محصولات با این بخش‌ها، رونمایی، و آزمون محصولات استفاده کرد.

این چهارچوب سه‌بعدی برای مدیران ارشدی که عرصه پیچیده‌ای از اولویت‌ها و فشارهای رقابتی را مدیریت می‌کنند، راه ساده‌ای را فراهم می‌آورد تا بتوانند رویکردهای رشد را ارزیابی، و قابلیت‌های مورد نیاز برای به‌کارگیری آنها را شناسایی کنند. هر چند ۶۰ درصد از پاسخ‌دهندگان در نظرسنجی تنها یکی از این ابعاد را به عنوان بُعد اصلی رشد نام می‌بردند، اما همه آنها فعالیت‌های حداقلی را در ابعاد دیگر نیز داشتند. توجه بیش از اندازه به یکی از ابعاد بدین معناست که شرکت‌ها ممکن است فرصت‌های رشد موجود روی میز را به دلیل عدم توجه به سایر گزینه‌ها از دست بدهند.

نتایج حاصل از نظرسنجی به این نکته اشاره دارد: هر یک از ابعاد فوق، رشدی بالاتر از سطح معمول بازار را ممکن می‌سازند، ولو با اثربخشی متفاوت^۷. پنجاه و سه درصد از **اجراکنندگان** رشدی سریع‌تر از متوسط بازار داشتند. این عدد برای **خلق‌کنندگان** ۳۱ و برای **سرمایه‌گذاران** ۱۹ درصد بود. با این وجود در میان شرکت‌های دارای بالاترین رشد، ۴۴ درصد در هر سه بُعد فعالیت می‌کردند، ولو اینکه این فعالیت‌ها همزمان نبودند. آنها بسته به اهدافشان در هر زمان یکی از ابعاد را استفاده می‌کردند. نیل اسمیت، مدیر عامل شرکت کام‌کاست^۸ در این باره می‌گوید: «همان‌طور که به کسب‌وکار اصلی می‌پردازید، باید فرصت‌های رشد جدید هم مهیا کنید. من فکر می‌کنم اغلب اوقات وظیفه من این است که بدانم چه زمانی به اهرم‌های مناسب فشار بیاورم.»

آمازون نمونه مفیدی از تاثیر این رویکردها در عمل است. این شرکت جهانی تجارت الکترونیک در آغاز شرکتی فناوری‌محور بود که فرایندها را بهینه ساخته و رقبا را کنار زده بود و از این طریق به موفقیت دست یافته بود. اما تداوم رشد این شرکت از این طرق میسر شد: سرمایه‌گذاری در حوزه‌های جدید - از مد گرفته تا تجهیزات الکترونیکی - که از موتور کسب‌وکار مشابه استفاده می‌کردند؛ و در عین حال، خلق جریان‌های درآمدی جدید با بهره‌گیری از محصولات جدید نظیر اکو و فایپر، خدمات جدید مانند پرایم^۹ که اکنون هسته کسب‌وکار خرده‌فروشی آمازون را تشکیل می‌دهد و خلق کسب‌وکارهای تازه مثل خدمات وب آمازون.

قصه ما این نیست که بگوییم شرکت‌های چندبعدی، رشد خود را از فعالیت یکسان و برابر در هر یک از ابعاد سه‌گانه فوق به دست آورده‌اند. در حقیقت، داده‌های به‌دست‌آمده نشان می‌دهند که پیشگامان رشد بر یکی از ابعاد تکیه دارند، اما بسته به شرایط هر کسب‌وکار و وزنی که آن کسب‌وکار به هر

^۲ rapid-fashion

^۳ Adobe

^۴ Creative Cloud services

^۵ Capital One

^۶ microsegments

^۷ Defined as >۴ percent growth above the sector rate driven by significant commercial activities with increased growth rates in the last three years.

^۸ Neil Smit, CEO of Comcast

^۹ Prime

یک از ابعاد می‌دهد، درگیر یک یا دو بُعد دیگر نیز بوده‌اند. ۳۵ درصد از شرکت‌هایی که سرمایه‌گذاری را بُعد غالب قرار داده‌اند، در دو بُعد دیگر نیز حرفه‌ای عمل می‌کنند. این شرکت‌ها رشد بسیار بالایی دارند. برای شرکت‌های چند بُعدی متکی بر اجرا این عدد ۳۴ درصد است. در این میان، خلق‌کنندگان چند بُعدی قدرتمندترین رشد را داشته‌اند که ۴۳ درصد از آنها سریع‌تر از بازار رشد کردند (شکل شماره ۱).

شکل شماره ۱

شرکت‌های چند بُعدی بالاترین رشد را داشته‌اند و شرکت‌هایی که بر خلق تمرکز داشته‌اند بهترین بوده‌اند.

صاحبان رشد بالا، بر حسب ابعاد		
چند بُعدی، درصد	تکیه بر یک بُعد، درصد	
۳۵	۱۹	سرمایه‌گذاران
۴۳	۳۱	خلق‌کنندگان
۳۴	۳۵	اجراکنندگان

منبع: نظرسنجی رشد ارگانیک، اتحادیه اروپا و آمریکای شمالی^{۱۰} (تعداد ۵۷۳)

یورگن گردز^{۱۱}، عضو هیئت مدیره گروه دویچه پست دی‌اچ‌ال^{۱۲} (مسئول پست، تجارت الکترونیک، و ارسال بسته‌ها) تاکید می‌کند: «گرچه اساس موفقیت ما این است که بهترین سطح عملکرد را داریم، مجدانه برای سرمایه‌گذاری روی سایر فرصت‌های رشد مرتبط نظیر بازارهای تجارت الکترونیک در تلاشیم. اخیراً بحث خلق کردن را نیز به فعالیت‌های خویش افزوده‌ایم و در این راه از نوآوری‌های بسیار موفق خود مانند خدمات پیام‌رسانی SIMSme و وسایل نقلیه الکتریکی با نام اسکوتر خیابانی بهره برده‌ایم».

ایجاد توانمندی‌های محرک رشد

بهره‌گیری از فرصت‌های رشد مطمئناً به توانمندی‌های خاصی نیاز دارد، و شرکت‌های دارای بیشترین نرخ رشد به وضوح و به گونه‌ای هدفمند برای توسعه این توانمندی‌ها تلاش می‌کنند. نتایج به‌دست‌آمده از نظرسنجی موضوع‌های مشترک زیر را آشکار ساخت:

- تمامی رشدکنندگان به حداقلی از توانمندی‌ها برای ورود به کسب‌وکار یا بازار جدید نیاز دارند. نظرسنجی نشان داد که بهترین رشدکنندگان، فارغ از ویژگی‌هایشان، باید در مجموعه‌ای از توانمندی‌هایی که برای ماندن در بازی لازم است تبحر یابند. این حداقل توانمندی‌ها عبارتند از: تخصیص منابع، برندسازی و ذهنیت
- در هر یک از ابعاد رشد، توانمندی‌های متمایزکننده‌ای وجود دارند که باید در آنها به برتری رسید. بهترین شرکت‌ها از نظر رشد، از طریق توانمندی‌هایشان خود را از شرکت‌های هم‌تا متمایز ساخته‌اند. توانمندی‌های متمایز برای ابعاد مختلف عبارتند از:
 - اجرا: فروش و قیمت‌گذاری و نیز تجربه مشتری؛
 - خلق: تحلیل داده‌ها، طراحی محصول/خدمت، بینش نسبت به مشتریان؛
 - سرمایه‌گذاری: جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و نیز تجربه مشتری.

^{۱۰} Organic Growth survey – EU and North America (N=۵۷۳)

^{۱۱} Jürgen Gerdes

^{۱۲} Jürgen Gerdes, member of the Board of Management of the Deutsche Post DHL group

در تمامی ابعاد، چشمگیرترین فاصله میان شرکت‌های دارای بیشترین نرخ رشد و هم‌تایانشان، در جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها (۸۱ درصد رشدکنندگان این توانمندی را دارند)، توسعه محصولات و خدمات (۷۵ درصد)، و فرایندهای سازمانی نظیر محیط کاری چابک، همکاری بین بخشی و تیم‌های مشترک (۷۱ درصد) بود. هرچند تعداد شرکت‌هایی که توانمندی تحلیل پیشرفته را در اختیار دارند محدود است، اما آنهایی که از این توانمندی بهره می‌برند رشدی فراتر از هم‌تایان دارند.

• **شرکت‌ها برای رشد آینده به دنبال محصولات و خدمات جدید هستند.** شرکت‌ها بدون توجه به اینکه رشد سه سال گذشته‌شان از کجا نشأت می‌گیرد، انتظار دارند راهبردهای خلق عامل اصلی رشد آنها در سه سال آینده باشند.

شرکت‌ها هم‌زمان با توجه به هر کدام از ابعاد سه‌گانه به عنوان عامل رشد، باید به وضوح و به طور هدفمند به دنبال ایجاد توانمندی‌ها و شیوه‌های کاری باشند که به حرکت سریع‌تر و دقیق‌تر آنها کمک خواهد کرد.

سرمایه‌گذاری

ساده‌ترین راه برای رشد، سرمایه‌گذاری در محصولات، خدمات، و مدل‌های کسب‌وکاری است که همین حالا هم رشد در آنها اتفاق می‌افتد. این امر در خرده‌فروشی می‌تواند به معنای سرمایه‌گذاری در مواردی باشد که ترافیک مشتریان سودآور را افزایش می‌دهند، در کسب‌وکارهایی که مستقیماً با مشتری در تماسند به معنای افزایش تبلیغات از طریق کانال‌هایی که هم‌الآن موفق‌اند، و در کسب‌وکارهای B2B به معنای تخصیص نیروی فروش در حوزه‌های دارای رشد سریع.

سرمایه‌گذاری بیشتر در حوزه‌های رشد فعلی، به منابع مالی نیاز دارد. فعالسازی بعد سرمایه‌گذاری در وهله اول بر جستجوی بی‌وقفه برای کارایی استوار است تا بودجه‌ها برای اولویت‌های رشد آزاد شوند. این کارایی‌ها می‌تواند از کاهش هزینه‌های اداری، مذاکره مجدد در خصوص قراردادها، یا جابجایی بودجه از حوزه‌های کسب‌وکار کم‌فایده سرچشمه بگیرد.

برای مثال، مدیر عامل کام‌کاست در خلال گسترش فعالیت‌ها به سوی خدمات کسب‌وکار دریافت که ساخت شبکه برای مشتریان شرکتی کاری بسیار سودآور است. اما تیم‌های او در جذب سرمایه با مشکل مواجه بودند، مگر اینکه می‌توانستند سه مشتری را پیش از موعد تضمین کنند تا امکان توجیه سرمایه‌گذاری فراهم شود. اما داده‌ها حاکی از آن بودند که پس از تکمیل یک شبکه بزرگ، مشتریان بیشتری جلب می‌شوند. اسمیت با این بینش، تامین سرمایه از منابع دیگر کسب‌وکار و صرف آن در گسترش شبکه را در اولویت قرار داد. با این اقدام کسب‌وکار رونق گرفت و سالانه حدود ۱۵ درصد رشد داشت که این امکان را به کام‌کاست داد تا از ارائه خدمت به شرکت‌های کوچک و متوسط به سوی جذب شرکت‌های بزرگ گام بردارد.

شرکت‌ها برای اثربخش بودن این رویکرد، باید محل دقیق رشد فعلی را در سبد کاری خویش شناسایی، و به شدت در آن سرمایه‌گذاری کنند. اما روش معمول این است که تصمیم‌های مربوط به تخصیص منابع بر اساس میزان صرف بودجه سال قبل اتخاذ شود. بر اساس نتایج مطالعه‌ی انجام‌شده روی ۱۶۰۰ شرکت آمریکایی، دریافتیم که همبستگی بالایی (۰/۹۲) بین بودجه سالانه دریافتی هر کسب‌وکار معین و مقدار دریافتی در سال بعد وجود دارد.^{۱۳} شرکت‌های دارای رشد بالا، در مقابل، فعالانه به بازتخصیص منابع می‌پردازند تا بر اساس داده‌های متقن، در حوزه‌های رشد کنونی سرمایه‌گذاری کنند. برای نمونه، یکی از شرکت‌های مخابراتی B2B با تقسیم شهر به چند بخش و تحلیل عملکرد SMB بر اساس بازار، بخش و مشتری، از تحلیل داده‌ها استفاده کرد تا بازارهای دارای رشد جذاب را هدف قرار دهد. این شرکت در گام بعد فعالیت‌های تجاری خویش را بر حوزه‌های دست‌نخورده متمرکز کرد و تعداد مشترکان را تا ۱۰ درصد و درآمد پیش از بهره، مالیات، تنزیل و استهلاک (EBITDA) را تا ۷ درصد افزایش داد. حدود ۷۵ درصد از شرکت‌های دارای رشد بالا توانمندی‌های جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها را در اختیار داشتند^{۱۴} و ۷۳ درصد این توانمندی را در فرایندهای خویش جاسازی کرده بودند.

^{۱۳} *Marketing Performance*, Wiley & Sons, ۲۰۱۶.

^{۱۴} *Sales Growth*, Wiley & Sons, ۲۰۱۶.

بهبود فرایند تخصیص منابع به سرعت عمل نیز مربوط است. چرخه‌های سالانه بودجه‌بندی دیگر کافی نیستند. شرکت‌هایی که رشد سریعی دارند، فعالانه عملکرد فرایند صرف بودجه را زیر ذره‌بین دارند و تخصیص منابع را ماهانه و حتی گاهی هفتگی بازبینی می‌کنند.

خلق کردن

شرکت‌هایی که در بُعد خلق قدرتمندند، در مرزهای تغییر حرکت می‌کنند تا مدل‌های کسب‌وکار جدیدی توسعه دهند و مناطق دست‌نخورده‌ای را شناسایی کنند؛ چه این مناطق در نیازهای نوظهور مشتریان، و چه در بخش‌های خدمت‌نگرفته، و در بازارهای مجاور باشند. آنها داده‌ها را تحلیل و آن بخش از بینش‌های مشتریان را که برای شناسایی فرصت‌های جدید مفیدند استخراج می‌کنند. در حقیقت، شرکت‌های خلاق‌تر در حوزه رشد، ۵۵ درصد بیشتر از سایر شرکت‌ها بر بینش‌های مشتریان تکیه دارند و در ۷۹ درصد از این شرکت‌ها تصمیم‌های کسب‌وکار بر پایه بینش‌های مشتریان گرفته می‌شود. به علاوه، شرکت‌های دارای بالاترین نرخ رشد، دست بالا را در توسعه محصول و خدمات، انطباق نوآوری با راهبرد و به‌کارگیری اصول طراحی دارند.

شرکت‌های قدرتمند در بُعد خلق، عملاً مهارت بالایی برای کندوکاو در منابع مختلف داده‌های تقاضای مشتری (از روندهای کلان تا تحلیل بازار و شاخص‌های عملکرد کف بازار) دارند. آنها تنها به نظرسنجی‌ها یا نظرات گروه‌های کانونی بسنده نمی‌کنند، بلکه از ابزار تحلیلی پیشرفته و رویکردهای چابک برای ترسیم تصویری دقیق‌تر از مشتریان‌شان بهره می‌برند.

برای مثال، یکی از شرکت کرایه‌ی خودرو برای تحلیل پایگاه داده‌های خویش در خصوص مشخصات رانندگان و سفرهای آنها از فنون پیشرفته داده‌کاوی استفاده کرد. نتیجه این فعالیت طبقه‌بندی الگوهای مشتریان به دسته‌های متمایز بود. تیم مجری کار در مرحله بعد داده‌های بیرونی را از منابع گوناگون استخراج کرد تا مدلی برای امتیازدهی طراحی کند. مدل فوق برای شناسایی رانندگان شهرهای مختلف که با الگوهای دهگانه شرکت تطابق داشتند مورد استفاده قرار گرفت. گام بعدی ایجاد ارتباط با هر یک از دسته‌های فوق و ارائه پیشنهادی متناسب به آنها بود. این شرکت ظرف یک سال پایگاه مشتریان را بیش از ۱۰ درصد و درآمد را حدود ۲۰ درصد افزایش داد. تمرکز فوق بر مشتریان در کنار بُعد خلق، نقش قدرتمندی در توانایی ارائه پیشنهادی شخصی و برقراری ارتباط بازی کرد. بهترین شرکت‌ها در حقیقت قادرند با استفاده از شخصی‌سازی، درآمد و حفظ مشتریان را ۱۰ تا ۳۰ درصد ارتقا دهند.

شرکت‌های خلق‌کننده فقط بر داده‌ها تکیه نمی‌کنند. این شرکت‌ها برای درک واقعی مشتریان، از تفکر طراحی - همدلی با مشتری، قوم‌شناسی، مشاهده فردی - برای شناسایی نیازهای برآورده‌نشده و اقدام در جهت رفع آنها استفاده می‌کنند. آلبرتو کالور^{۱۵} که شرکتی در حوزه مراقبت از زیبایی با تمرکز بر مو است، هنگام تلاش برای یافتن رشد جدید با تمرکز بر مشتریان از همین رویکرد استفاده کرد. این شرکت «کافه زیبایی من» را تاسیس کرد، که یک انجمن اینترنتی ویژه مراقبت از مو و رژیم‌های زیبایی بود. این شرکت متوجه شد که زنان در روزهایی که از شامپو استفاده نمی‌کنند چندان احساس تازگی، شادابی و طراوت ندارند - گروه بزرگی از مردم و از جمله نیمی از زنان آمریکا فرصت شستشوی روزانه موهایشان را پیدا نمی‌کنند. اعضای انجمن در تمامی مراحل توسعه یک محصول در رابطه با این موضوع، از ایده‌سازی اولیه و پالایش مفهوم تا آزمون نمونه اولیه، بسته‌بندی و تبلیغات، مشارکت داشتند.

آلبرتو کالور هنگام معرفی طیف جدیدی از محصولات مراقبت از مو، با نام شامپوی ترسیمی^{۱۶}، توانست سرفصل اخبار را به خود اختصاص دهد. این طیف جدید به سرعت جزء پرفروش‌ترین محصولات حالت‌دهنده مو در بازار آمریکا شد^{۱۷}.

شایان توجه است که شرکت‌هایی که در خلق قدرتمندترند، از هم‌تایان خود چابک‌ترند: ۵۸ درصد از بهترین رشدیافتگان در همکاری بین بخش‌های سازمانی مهارت بالایی دارند و ۵۴ درصد آنها برای کاهش زمان رسیدن به بازار، مداوم در حال نوآوری هستند. آنها دنیای دیجیتالی را که آزمایش و

^{۱۵} Alberto-Culver

^{۱۶} TRESemmé

^{۱۷} Peter Evans, "Procter & Gamble and Unilever escalate big hair war," *The Wall Street Journal*, February ۲۰۱۴, wsj.com.

یادگیری را سریع‌تر، ارزان‌تر و کم‌خطرتر ساخته است، در آغوش کشیده‌اند. نمونه‌سازی سریع ویژه مخاطب خاص، امکان آزمودن بقای محصول یا خدمت را پیش از صرف منابع گراف ممکن می‌سازد. این توانمندی به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا سید ابداعات خود را به پیش ببرند و آگاهانه‌تر خطر کنند.

«اتاق‌های جنگ»، که تیم‌های کوچکی از کارکنان بخش‌های مختلف کسب‌وکار (شامل مدیر کمپین و افرادی از بخش‌های خلاقیت، رسانه‌های دیجیتال، تحلیل داده‌ها، عملیات، و فناوری اطلاعات) هستند، امکان عملکرد چابک را به وجود می‌آورند. این تیم‌ها برای پرداختن به فرصت‌ها و بخش‌های خاصی از مشتریان با هم همکاری می‌کنند.

اجرا کنندگان

بر اساس تجربه ما، دو تا پنج صدم رشد تدریجی درآمد در فرایندهای تجاری شرکت‌های بزرگ پنهان شده است. شرکت‌هایی که در بُعد اجرا بهترین هستند، با بهینه‌سازی مستمر مدل عملیات تجاری، برای خود مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند.

فنون تحلیل پیشرفته، به‌سادگی با فراهم آوردن راه‌هایی برای تجزیه و تحلیل سریع‌تر داده‌ها و تسریع تصمیم‌گیری، تقریباً در هر زمینه‌ای، فرصت‌های نوینی را برای بهسازی عملکرد تجاری ایجاد کرده است. فرایندهای استاندارد تحقیق بازار که اغلب هفته‌ها یا ماه‌ها طول می‌کشید جای خود را به داشبوردهای تقریباً بلادرنگی داده‌اند که به رهبران امکان می‌دهند تا به جای آنکه بفهمند «آیا این سرمایه‌گذاری نتیجه داده است»، ببینند «آیا این سرمایه‌گذاری نتیجه می‌دهد» و به درستی تصمیم بگیرند. حدود ۷۳ درصد شرکت‌های دارای رشد بالا که بر بُعد اجرا تمرکز دارند، در حقیقت خود را با تسهیل اقدام بر اساس بینش‌های حاصل از ابزارهای تحلیل متمایز می‌سازند. آنها همچنین در قابلیت‌های فروش و قیمت‌گذاری، به‌ویژه وقتی پای سرعت عمل و جزئی‌نگری پیش می‌آید، از همتایان چند گامی جلوتر هستند. بر اساس یافته‌های ما، ۷۵ درصد از این شرکت‌ها قادرند در قیمت‌گذاری تغییرات جزئی ایجاد کنند و ۶۸ درصد می‌توانند سریع عمل کنند. شبیه‌سازهای قیمت‌گذاری، به کسب‌وکارها این امکان را می‌دهند تا داده‌های مربوط به حساسیت قیمتی را با تحلیل‌های مربوط به رفتار جایگزینی تلفیق کنند و بر این اساس نحوه افزایش یا کاهش سهم بازار را در اثر افزایش یا کاهش قیمت پیش‌بینی کنند.^{۱۸}

مقیاس داده‌ها و ابزارهای تحلیلی مورد استفاده برای پردازش آنها، در راه روی خودکارسازی پیشرفته گشوده است. برای مثال، در بحث فروش، ۴۰ درصد فعالیت‌های فروش را می‌توان با استفاده از فناوری موجود خودکار کرد، و وقتی توانایی درک و پردازش زبان ماشین‌ها بهبود یابد، این عدد می‌تواند به پنجاه درصد برسد. یکی از شرکت‌های بزرگ مخابراتی، یک برنامه خودکارسازی فروش را راه‌اندازی کرد که اکنون بیش از ۲۰ درصد سودآوری سالانه شرکت را به دست می‌دهد.^{۱۹}

خودکارسازی اثربخش تنها به معنای پردازش بهتر یا سریع‌تر امور یا داده‌ها نیست. این فعالیت اگر به خوبی انجام شود، می‌تواند به طور چشمگیری تجربه مشتری را، که یکی از قابلیت‌های محوری در بُعد اجراست، بهبود بخشد. در حقیقت، احتمال رشد فوق‌العاده برای شرکت‌های دارای قابلیت تجربه مشتری دو برابر همتایان فاقد این قابلیت است. حدود ۷۷ درصد از این شرکت‌ها تیم‌هایی را به تعامل با مشتریان برای تکمیل کارهای فردی (مانند افتتاح حساب بانکی) اختصاص داده‌اند، و ۷۸ درصد می‌گویند که همواره مشتری را بر هزینه‌های کوتاه‌مدت ترجیح می‌دهند.

شرکت خرده‌فروشی بزرگی با مهارت‌های اجرا توانست فقط ظرف پنج ماه حدود ۳۰۰ میلیون دلار از افزایش فروش به دست بیاورد (این رقم در ۱۸ ماه ۸۷۰ میلیون دلار رسید). این شرکت فرصت‌های رشد ارگانیک موجود در بخش دارایی‌های دیجیتال خویشت (مانند سایت، پست الکترونیک، نمایشگرها، جستجو، تلفن همراه و شبکه‌های اجتماعی) را تحلیل و ارزیابی کرد. آن‌گاه در مدت شش ماه بیش از ۱۰۰ کمپین با هدف بررسی رفتار مشتریان خاص، نظیر کسانی که اجناس را برانداز می‌کنند، اما خرید نمی‌کنند، به راه انداخت. شرکت فوق با بهره‌گیری از رویکردهای آزمون و یادگیری

^{۱۸} "The pricing renaissance: New ways to reduce risk and unlock value," April ۲۰۱۵, McKinsey.com.

^{۱۹} Sales Growth, Wiley & Sons, ۲۰۱۶.

و بهینه‌سازی مجددانه ارتباطاتش موفق شد تا بیشترین ارزش را به دست آورد. در این راه، آنها همچنین توانستند همزمان با کاهش ۷۵ درصدی چرخه زمانی کمپین‌ها تعداد کمپین‌های جدید را نیز در شش ماه کاهش دهند.

هرچند هیچ فرمول مشخصی برای تحقق رشد وجود ندارد، اما ویژگی خاصی در همه رشدیافتگان مشترک است: داشتن ذهنیت رشد و پیگیری قدرتمندانه‌ی این ذهنیت. ما در گفتگوهایی که با مدیران ارشد شرکت‌های دارای رشد انجام می‌دادیم، بیشتر اوقات و مکرراً با واژه‌های «توجه وافر» و «تمرکز» به عنوان نشانه‌های برجسته آنچه برای تغییر در مسیر رشد لازم است، برخورد می‌کردیم. نیل اسمیت، مدیر عامل شرکت کام‌کاست، در این باره می‌گوید: «شما باید تمامی افراد سازمان را در راستای رشد قرار دهید. آنها باید در فضای رشد نفس بکشند و زندگی کنند».

کبیر آهویا همکار دفتر استانفورد، ژسکو پری همکار ارشد در دفتر دوسلدروف و هیلتون سگال همکار ارشد دفتر نیویورک شرکت مک‌کینزی