

«مدیریت دوسو توانی» در صنعت گردشگری چگونه عمل می‌کند؟

احتمالا مدیران موفق و در عین حال عجیب و غریب به پست شما هم خورده باشد؛ آنهایی که به راحتی با یک موضوع مهم و پیچیده موافقت می‌کنند اما درخصوص یک تصمیم ساده ممکن است ساعت‌ها فکر کنند و آن را نپذیرند. یا در مثالی دیگر، در مقابل یک اشتباه مهم و بحرانی هیچ عکس‌العمل خاصی را نشان نمی‌دهند اما با یک خطای پیش پا افتاده به شدت عصبانی می‌شوند.

اگر مدیر شما از این دست افراد است، ممکن است برای فروش توری که سود زیادی ندارد تبلیغات گسترده‌ای کند اما برای توره‌های ساده‌تر با حاشیه سود بالا به راحتی زیر بار هزینه‌های تبلیغاتی نرود. در اساطیر رومی، خدایی به نام ژانوس یا یانوس وجود دارد. سردیس این الهه دارای دو چهره یا دو سر است که در خلاف هم هستند. یک چهره به یک سو و چهره دوم سوی دیگر را می‌بیند. اعتقاد رومی‌ها بر آن بوده است که یک چهره گذشته و چهره دیگر آینده را نظاره می‌کند. جالب است بدانید نام «ژانویه» اولین ماه تقویم میلادی نیز از آن گرفته شده است؛ چرا که ماه ژانویه از یک سو انتهای سال قبل و از سوی دیگر ابتدای سال جدید است. «مدیریت دو سو توانی» نیز با الهام از این اسطوره به وجود آمده است. مدیرانی که دو چهره دارند و برای واکنش‌ها یا تصمیمات خود، برخی وقت‌ها گذشته را سر لوحه خود قرار می‌دهند و از آنها به عنوان منابع مهم و کلیدی خود برای حفظ و بقای کسب و کارشان بهره می‌برند. این درحالی است که آنها می‌دانند در بازار به شدت رقابتی برای حفظ منابع باید برای انطباق موثر با انعطاف‌پذیری بالایی نگاهی به آینده داشته باشند.

تعریف کامل و دقیق مدیریت دوسو توانی کار چندان آسانی نیست و اولین بار تاشمن و اوریلی این نظریه را مطرح کردند. امروزه این نظریه در حوزه‌های مختلفی مانند مدیریت و رهبری استراتژیک، نوآوری، رفتار سازمانی و... ورود کرده است. حدود ۸ سال پیش، مدیر یک آژانس گردشگری طبیعت‌گردی که با مشکلات زیاد مالی روبه‌رو بود و در بازار رقابتی شدیدی فعالیت می‌کرد با من تماس گرفت تا یک نرم‌افزار انحصاری و خاص برای مدیریت مشتریان و روال‌های داخلی شرکت طراحی کنم. هزینه طراحی این نرم‌افزار شاید کمتر از کل میزان سرمایه‌گذاری آنها بود. وقتی پروژه شفاف شد، مشاهده کردم که مدیران آن آژانس سال‌ها زیرساخت‌های مناسبی را برای به وجود آوردن این بستر نرم‌افزاری تدارک دیده بودند. از آن زمان تا به حال این نرم‌افزار هر روز برای آنها سودآوری داشته و دائما در حال به‌روزرسانی و ارتقا است. این در حالی است که در همان سال سایر رقبا با سابقه بیشتر و اصطلاحا پولدارتر از این نرم‌افزار استقبالی نکردند. پاداش تفکر دوسو توانی در عرصه‌های مختلف، پیشرفت چشم‌گیری است که این آژانس در مقایسه با سایر رقبا داشته است.

علاوه بر این، من کافه کوچکی را می‌شناسم که از ابتدای راه‌اندازی، در بین دغدغه‌های بی‌شمار کسب و کارهای جدید همواره تلاش می‌کرد تا اطلاعات مشتریان (موبایل، ایمیل، تاریخ تولد و...) را جمع‌آوری کند. بسیاری این رفتار مدیران کافه را به سخره می‌گرفتند و توصیه می‌کردند زمان و هزینه‌ای که صرف این امور می‌شود در جای دیگری خرج شود. برای مدیران کافه سوزاندن غذا توسط آشپز عصبانیت کمتری نسبت به نادیده گرفتن جمع‌آوری اطلاعات داشت. بعد از سه سال به دلایلی کافه مجبور به تغییر مکان و حدود ۷ ماه تعطیلی شد. پس از بازگشایی مجدد، تنها چیزی که باعث شد از روز اول افتتاحیه کافه باز هم مشتری داشته باشد، ثروت نهفته‌ای (دیتای مشتریان قبلی) بود که با مشقت‌های زیاد به‌دست آمده بود.

تمرکز بر یک سو ممکن است عواقب بدی به دنبال داشته باشد. اگر رویکرد سازمان آن باشد که تمام تلاش خود را برای استخراج منابع فعلی و استفاده حداکثری از آنها بکند، ممکن است آینده را از دست بدهد. مانند قایقرانان مرداب انزلی که در حین بازدید، از مسافران خود می‌خواستند تا یک شاخه یا برگ از گل‌های نیلوفر را بکنند و با خود ببرند. به تصور این ناخداها، کندن گل باعث ایجاد اشتیاق بیشتری برای مسافران می‌شد. درحالی که به مرور زمان اصل ماجرای که گردشگران به سراغ آنها می‌آمدند رو به نابودی می‌رود. قاعدتا بهتر بود تا دست‌اندرکاران و ذی‌نفعان به جای ترغیب مسافران به کندن و بردن اقدامات مطالعاتی و عملی را برای توسعه کسب و کار و حفظ این تالاب زیبا به کار می‌بردند. برای مثال با انجام یکسری آموزش‌ها، ناخداها می‌توانستند نکاتی مهم و هیجان‌انگیز درخصوص پرنده‌ها یا افسانه‌های بومی و... به مسافران می‌گفتند. همچنین در کنار کسب و کارهای آن منطقه، خود مزرعه تولید و پرورش نیلوفرهای آبی را جدی‌تر دنبال می‌کردند. در این مثال استخراج پیش از مطالعه و آینده‌نگری رخ داده است.

در مقابل شرکت‌های زیادی هستند که ایده‌آل‌گرایی را پیش گرفته‌اند. آنها آنقدر دنبال بهتر شدن هستند که خوب بودن را فراموش می‌کنند. از ترس آن که محصولات آنها کیفیتی عالی نداشته باشد از عرضه محصولات با کیفیت متوسط پرهیز می‌کنند. شرکت گردشگری طبیعت‌گردی را می‌شناسم که هشت سال است برای داشتن بهترین وب‌سایت تلاش بی‌وقفه می‌کند و هنوز سایتی راه‌اندازی نکرده است. درحالی که در این مدت می‌توانست با داشتن وب‌سایت‌هایی معمولی از فضای موجود بهترین استفاده را ببرد. ایجاد تعادل بین آنچه که باعث حفظ کسب و کارها می‌شود با آنچه که در آینده ممکن است رخ دهد مهم‌ترین رکن در تولید یک سازمان دوسویی است.

منبع: بهنام اسلمی - مشاور توسعه کسب و کار - خبرگزاری دنیای اقتصاد