

افسانه کار آفرینی

چرا اغلب کسب و کارهای کوچک موفق نمی‌شوند و راه حل آن چیست؟

مایکل گربر

ترجمه: کاوش حسین تبار / مجید فیاض فر

دانلود

خلاصه صوتی
کتاب در

karafarinebartar.com

MP3

کارآفرین برتر

karafarinebartar.com

این تنها چکیده‌ای از کتاب افسانه کارآفرینی است

افسانه کارآفرینی می‌گوید اکثر کسب و کارهای جدید توسط متخصصان راه‌اندازی می‌شود نه کارآفرینان. متخصصان همان کسانی هستند که علاقه‌مندند کارهای عملی را خودشان انجام دهند و به خاطر همین گرایش طبیعی‌شان به جای آن که مانند کارآفرینان بر روی کسب‌وکار خود کار کنند و آن را بسازند فقط زمان خود را صرف انجام کارها در کسب‌وکار خود می‌کنند؛ اما با این وجود راه ساده و موثری برای متعادل کردن این گرایش وجود دارد. صاحب یک کسب‌وکار به جای آن که کسب و کارش را مجزا و منحصر به فرد در نظر بگیرد و فقط تمرکز خود را بر روی انجام آن بگذارد بایستی آن را به عنوان مدل اولیه‌ای فرض کند که قرار است چندین کسب‌وکار دیگر از روی آن ساخته شود یا به عبارتی دیگر بتواند مجوز تأسیس چندین شعبه را برای کار خود صادر کند. با این طرز تفکر او هم در نقش متخصص و هم در نقش مدیر و هم در نقش کارآفرین ظاهر می‌شود. کسب و کاری که صاحب آن دارای دیدگاه‌های متخصص، مدیر و کارآفرین است احتمال موفقیتش در آینده بسیار بالاتر از آن کسب‌وکاری است که صاحبش تنها یکی از این دیدگاه‌ها را داراست.

فهرست مطالب

بخش (۱): مفاهیم و اصول اولیه افسانه کارآفرینی صفحه ۴

- اصولی که بنیان نگرش افسانه کارآفرینی بر روی آن بنا شده از قرار زیر است:
۱. اکثر کسب و کارهای جدید توسط متخصصان راهاندازی می‌شود آن‌ها در کاری که از آن لذت می‌برند تخصص دارند.
 ۲. متخصصان فکر می‌کنند چون بر کار فنی خود مسلط هستند پس بر هر کسب‌وکاری که آن کار فنی را شامل می‌شود تسلط کافی دارند.
 ۳. راهاندازی یک کسب‌وکار موفق مشروط بر داشتن سه نوع مهارت است: کارآفرین، مدیر و متخصص.
 ۴. تمام کسب و کارهای موفق بایستی سه مرحله را پشت سر بگذارند:
 ۱. کودکی - متخصص نقش مهمی را ایفا می‌کند.
 ۲. نوجوانی یا توسعه - نیاز به مهارت مدیریت احساس می‌شود.
 ۳. بلوغ - دیدگاه کارآفرین بسیار مهم است.

بخش (۲): اعطای امتیاز صفحه ۱۱

بهترین مدل برای ساختن یک کسب‌وکار موفق مدل اولیه‌ای است که از روی آن چندین شعبه بتوان تأسیس کرد طوری که همه آن‌ها به خوبی مدل اولیه کار کنند بدین منظور شما بایستی بیشتر وقتتان را صرف ساختن کسب‌وکاران کنید نه انجام آن.

بخش (۳): فرآیند توسعه کسب‌وکار صفحه ۱۴

فرآیند توسعه کسب‌وکاری که توسط آن می‌توان مدل اولیه موفق ساخت شامل سه اقدام بنیادی و هفت مرحله مجزا می‌باشد. اقدامات بنیادی شامل نوآوری، کمیت‌نمایی و سازمان‌دهی می‌شوند و هفت



مفاهیم و اصول اولیه افسانه کارآفرینی

- اصولی که بنیان نگرش افسانه کارآفرینی بر روی آن بنا شده از قرار زیر است:
۱. اکثر کسب و کارهای جدید توسط متخصصان راه‌اندازی می‌شود آن‌ها در کاری که از آن لذت می‌برند تخصص داشته و ترجیح می‌دهند به جای آن که آن کار را برای دیگران انجام دهند برای خودشان انجام دهند.
 ۲. متخصصان فکر می‌کنند چون بر کار فنی خود مسلط هستند پس بر هر کسب و کاری که آن کار فنی را شامل می‌شود تسلط کافی دارند؛ اما در واقع این دو مقوله متفاوت از هم بوده و عدم درک آن باعث خسران بسیار زیادی می‌شود.
 ۳. راه‌اندازی یک کسب‌وکار موفق مشروط بر داشتن سه نوع مهارت است:
« کارآفرین - رؤیایپردازی می‌کند.
« مدیر - سیستم‌ها را مستقر و نظم را حاکم می‌کند.
« متخصص - محصول را تولید می‌کند.
 ۴. تمام کسب و کارهای موفق بایستی سه مرحله را پشت سر بگذارند.
« کودکی - متخصص نقش مهمی را ایفا می‌کند،
« نوجوانی یا توسعه - نیاز به مهارت مدیریت احساس می‌شود.
« بلوغ - دیدگاه کارآفرین بسیار مهم است.

ایده‌های کمکی

۱. اکثر کسب و کارهای جدید توسط متخصصان راه‌اندازی می‌شود آن‌ها در کاری که از آن لذت می‌برند تخصص داشته و ترجیح می‌دهند به جای آن که آن کار را برای دیگران انجام دهند برای خودشان انجام دهند.
- باور عمومی که می‌گوید کارآفرین برای آن که دنیا را به مکان بهتری تبدیل کند کسب‌وکاری را آغاز می‌کند تنها یک افسانه است زیرا در بیشتر موارد کارهای جدید را افرادی آغاز می‌کنند که در انجام یک کار فنی تخصص دارند و پس از گذر زمان مبتلا به شوک کارآفرینی شده و با خود فکر می‌کنند به جای کار برای دیگران بهتر است برای خود کسب‌وکاری صورت دهند.

۲. متخصصان فکر می‌کنند چون بر کار فنی خود مسلط هستند پس بر هر کسب و کاری که آن کار فنی را شامل می‌شود تسلط کافی دارند؛ اما در واقع این دو مقوله متفاوت از هم بوده و عدم درک آن باعث خسران بسیار زیادی می‌شود.

در یک کسب‌وکار جدید، توانایی انجام کار فنی مربوط به آن کسب‌وکار یک استعداد است نه همه چیز چرا؟
۱. مهارت‌های ساختن یک کسب‌وکار بسیار مهم تر از تولید کالای مربوط به آن کسب‌وکار است.

۲. وقتی متخصص کسب‌وکاری را شروع می‌کند در فرآیند کار متوجه می‌شود کار مورد علاقه‌اش که به خاطر آن اقدام به راه‌اندازی آن کسب‌وکار جدید کرده است با بسیاری از کارهای دیگر که اصلاً به آن‌ها علاقه‌ای ندارد همراه می‌شود در نتیجه رفته‌رفته متخصص نسبت به کاری که شدیداً به آن علاقه‌مند بوده دل‌سرد و مأیوس می‌شود.

۳. دیر یا زود صاحب کسب‌وکار متوجه می‌شود که بایستی کارهای عملی را به دیگران واگذار کند. همچنین به این نکته پی می‌برد که ارزش افزوده از طریق انجام وظایفی حاصل شده که اصلاً جذاب نبوده‌اند یا حتی انجام آن کارها بسیار دشوار بوده است.

در نتیجه بسیاری از این صاحبان که نقش متخصص را بازی می‌کنند از کار خود دل‌سرد و ناامید می‌شوند.

۳. راه‌اندازی یک کسب‌وکار موفق مشروط بر داشتن سه نوع مهارت است:

« کارآفرین - رؤیاپردازی می‌کند.

« مدیر - سیستم‌ها را مستقر و نظم را حاکم می‌کند.

« متخصص - محصول را تولید می‌کند.

سه شخصیت درونی صاحب کار دوست دارند ریاست کنند بنابراین هیچ‌کدام دوست ندارند رئیس داشته باشند. از طرفی دیگر برای موفقیت در کار به هر سه آن‌ها نیاز است.

کارآفرین هر موضوع پیش‌پاافته‌ای را تبدیل به یک فرصت خوب اقتصادی می‌کند. کارآفرینان رؤیاپردازانی هستند که بر روی آینده تمرکز دارند.

مدیران واقع‌بین هستند. آن‌ها باعث برقراری نظم شده و سیستم‌ها را برپا می‌کنند. مدیران به گذشته توجه دارند و سعی می‌کنند موقعیت‌های سابق را حفظ کنند.

متخصصان هم که انجام کار را دوست دارند، توجهشان بر زمان حال متمرکز است و علاقه‌مندند کارها را سریع به اتمام برسانند و در حین انجام کار اگر کسی یا چیزی مزاحمشان شود آزرده می‌شوند.

نقش شخصیت‌های درونی بیشتر صاحبان کسب‌وکارهای کوچک در روند یک کسب‌وکار معمولاً به

صورت زیر است:

کارآفرین ٪۱۰	مدیر ٪۲۰	متخصص ٪۷۰
-----------------	-------------	--------------

اما یک صاحب کار موفق باید از هر سه شخصیت درونی اش به یک میزان استفاده کند، یعنی باید در انجام یک فعالیت هر کدام از آن ها به اندازه ۳۳ درصد نقش داشته باشند. شخصیت صاحبان کسب و کار بسیار موفق:

کارآفرین ٪۳۳	مدیر ٪۳۳	متخصص ٪۳۳
-----------------	-------------	--------------

۴. تمام کسب و کارهای موفق بایستی سه مرحله را پشت سر بگذارند:

۱. **کودکی** - متخصص نقش مهمی را ایفا می کند.

۲. **نوجوانی یا توسعه** - نیاز به مهارت مدیریت احساس می شود.

۳. **بلوغ** - دیدگاه کارآفرین بسیار مهم است.

بسیاری از مشکلات از این امر ناشی می شود که یک کسب و کار به جای آن که مطابق با نیازهای خود آن کسب و کار پیش برود مطابق با خواسته های صاحب آن کسب و کار اداره می شود. در حقیقت نیازهای یک کسب و کار در مراحل مختلف رشد آن کسب و کار تغییر یافته و متفاوت می شود.

--- دوره کودکی

در مرحله کودکی کار و متخصص یکی هستند. به عبارتی دیگر شما اگر متخصص را از کار حذف کنید آن کار دیگر وجود نخواهد داشت. در مرحله کودکی متخصص به انجام هر فن و تخصصی که علاقه دارد می پردازد. مرحله کودکی وقتی به پایان می رسد که متخصص قادر نباشد به تنهایی همه کارها را انجام دهد در نتیجه با خود فکر می کند اگر قرار باشد کسب و کارش رشد کند بایستی تغییراتی در آن به وجود آورد. اگر متخصص این تغییرات را در کارش اعمال کند کسب و کارش وارد مرحله بعد یعنی نوجوانی می شود در غیر این صورت آن کار تعطیل می شود.

--- دوره نوجوانی یا توسعه

هر متخصص با انجام مجموعه محدودی از کارها و وظایف احساس راحتی می‌کند که به این مجموعه به اصطلاح اقلیم آسایش گفته می‌شود و اگر قرار باشد پا را فراتر از این مجموعه بگذارد کنترل امور از دستش خارج شده و کسب و کارش دچار هرج و مرج و بی‌نظمی می‌شود.

- اقلیم آسایش یک متخصص وابسته به میزان کاری است که او انجام می‌دهد.

- اما اقلیم آسایش یک مدیر وابسته به تعداد افرادی است که او بر آنها نظارت دارد

- و در مورد کارآفرین تعداد افرادی که مطابق با رؤیای او اقدام به خرید می‌کنند.

وقتی کسب‌وکاری فراتر از اقلیم آسایش رشد می‌کند چهار حالت ممکن رخ می‌دهد:

۱. آن کسب‌وکار دوباره کوچک می‌شود و به دوران کودکی یعنی زمانی که هنوز کارها ساده بودند

برمی‌گردد. بیشتر متخصصان تمایل دارند تا به این حالت برگردند.

۲. کسب‌وکار آنها ورشکسته می‌شود. در این حالت صاحب کسب‌وکار تلاش می‌کند دوباره کسب‌وکارش

را رونق داده تا بتواند نقدینگی کافی برای اجاره تجهیزات و وسایل جهت سرو سامان دادن به کارش

را فراهم کند.

۳. کسب‌وکار در همان حالت باقی می‌ماند به امید آن که روزی در میان این همه هرج و مرج و بی‌نظمی

نظم بر آن حاکم شود.

۴. اگر صاحب کسب‌وکار اراده کند تا مهارت‌های جدیدی بیاموزد و از وقت خود به نحو احسن استفاده

نماید در آن صورت کسب‌وکارش رشد کرده و به مرحله بلوغ می‌رسد.

--- دوره بلوغ

به طور خلاصه کسب‌وکاری به مرحله بلوغ می‌رسد که صاحب آن بداند چگونه به آن جایی که اکنون در آن

قرار دارد رسیده است و برای رسیدن به مقصد نهایی چه کارهایی باید انجام دهد.

بهترین و موفق‌ترین کسب‌وکارهای جهان که به مرحله بلوغ رسیده‌اند آن‌هایی هستند که صاحبانشان

دارای رویکردهای درستی بوده و موفق شده‌اند تا بین شخصیت‌های درونی‌شان تعادل به وجود آورند. آن‌ها

فهمیده‌اند چه چیزی باعث می‌شود تا یک کسب‌وکار موفق شده و دوام پیدا کند.

یک مدل کسب‌وکار خوب و موفق تنها به محصول تولیدی‌اش ربط پیدا نمی‌کند بلکه فاکتورهای دیگری در

موفقیت آن دخیل هستند از جمله این که:

■ آن کسب‌وکار چگونه عمل می‌کند نه اینکه چه کارهایی انجام می‌دهد.

- سوددهی آن کسب‌وکار از چه راهی حاصل می‌شود نه این که درآمد حاصل از فروش آن چگونه است.
- آن کسب‌وکار در آینده به کجا خواهد رسید نه این که در حال حاضر چه تعداد شعبه یا نمایندگی می‌توان برای آن کسب‌وکار تأسیس کرد.
- کسب‌وکار به عنوان یک مجموعه کامل و جامع چگونه عمل می‌کند نه این که هر بخشی از آن چگونه عمل می‌کند.
- بر روی آینده کسب‌وکار تمرکز شود نه بر روی مدلی که امروز در حال کار کردن است. در مرحله بلوغ مدل کارآفرینی نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کند.

مدل کارآفرینی

در مدل کارآفرینی:

- برآورده کردن نیازهای مشتریان خاص در اولویت قرار دارد.
- محصولات رقبای دیگر مورد توجه قرار می‌گیرد.
- وقت و توجه زیادی به ساختار کسب‌وکار اختصاص داده می‌شود تا به بهترین نحو ممکن نیازهای مشتریان برآورده شود.
- کسب‌وکار به عنوان یک کلیت در نظر گرفته می‌شود و تمام اجزای سازنده آن با یکدیگر همکاری می‌کنند تا نتیجه مطلوب حاصل شود.
- استانداردهایی تعریف می‌شود، اشکال، قوانین اجرایی و اصول واحدی در کار اعمال می‌شود و یک سیستم مشخص و شناخته‌شده بارها تکثیر می‌یابد.
- برخلاف مدل متخصص که مشتری به عنوان عاملی مزاحم و آزارنده تلقی می‌گردد اینجا به عنوان یک فرصت به او نگاه می‌شود که می‌تواند در آینده با خود ارزش افزوده به همراه داشته باشد.
- خلاصه آن که یک کسب‌وکار زمانی به مرحله بلوغ می‌رسد که مشتری نسبت به کالا یا خدمات ارائه‌شده ارجحیت داشته باشد. با توجه به این رویکرد نحوه عملکرد کسب‌وکار از آن چه آن کسب‌وکار انجام می‌دهد بسیار مهم تر است.
- این حالت زمانی روی می‌دهد که سه شخصیت نام‌برده در شکل به میزان برابر در ساختن مدل کسب‌وکار مشارکت داشته باشند.



--- اندیشه‌های راهبردی

«به سه دلیل من توانستم شرکت آی بی ام را به این مرحله برسانم. دلیل اول آن است که از همان آغاز تصویر روشن و واضحی از آن چه شرکت بایستی در آینده بشود داشتم، این طور می‌توان گفت که در واقع من یک مدل از شرکت مورد دلخواهم را در ذهنم تصور می‌کردم. دلیل دوم، وقتی آن مدل را تصور می‌کردم با خود فکر می‌کردم که من به عنوان رئیس این شرکت و بقیه کارمندانی که در آن مشغول به کارند چه کارهایی را بایستی انجام دهیم؛ بنابراین تمام اعمالی که بایستی در آن هنگام انجام می‌دادیم را در ذهنم تجسم می‌کردم. دلیل سوم موفقیت آی بی ام این بود که وقتی من داشتم به شرکت رؤیایی ام و کارهایی که قرار است در آن زمان انجام پذیرد فکر می‌کردم به این نتیجه رسیدم که اگر بخواهم چنین رؤیایی را به حقیقت تبدیل کنم بایستی از همان ابتدا آن کاری را بکنم که قرار است در آینده انجام دهم در غیر این صورت هیچ‌گاه به آرزویم نمی‌رسم؛ به عبارت دیگر فهمیدم اگر قرار است شرکت آی بی ام جز موفق‌ترین شرکت‌ها باشد بایستی از همین ابتدا که هنوز فرصت زیادی در اختیار دارم طوری عمل کنم که واقعاً انگار شرکت به آن مرحله رسیده است. از همان آغاز شرکت آی بی ام مطابق با الگوی ذهنی من عمل می‌کرد ما هر روز سعی می‌کردیم تا شرکت را بر طبق همین الگوی ذهنی به پیش ببریم. در پایان هر روز از خودمان می‌پرسیدیم امروز چطور کار کرده‌ایم آیا به آن هدفی که برای آن روز در نظر گرفته بودیم دست‌یافته بودیم یا خیر و یا چقدر با آن هدف فاصله داشتیم، در صورتی که موفق نمی‌شدیم هدف مربوط به آن روز را محقق سازیم روز بعد سعی می‌کردیم ابتدا کم کاری دیروز را جبران کرده سپس برای رسیدن به هدف جدید در آن روز تلاش می‌کردیم. هر روز نه برای اینکه فقط بخواهیم کاری انجام داده باشیم بلکه برای دستیابی به هدف جدیدی در سر کار حاضر می‌شدیم. ما در شرکت آی بی ام فقط کاری که برای رسیدن به هدفمان مورد نیاز بود را انجام می‌دادیم.»

- تام واتسون بنیان‌گذار شرکت آی.بی.ام

«شرکت‌هایی مثل مک‌دونالد، فدرال اکسپرس و دیزنی به این صورت نبوده که ابتدا دوره کودکی و بعد نوجوانی را پشت سر گذرانده و پس از آن به صورت خودکار وارد مرحله بلوغ شده باشند بلکه آن‌ها از همان ابتدا یعنی قبل از شروع کار و قبل از دوره کودکی مرحله بلوغ را در نظر گرفته و مطابق با آن برنامه‌ریزی کرده‌اند و جلو رفته‌اند. صاحبان این گونه شرکت‌ها از همان ابتدا نسبت به کار و آن چه که لازم است برای پیشبرد آن صورت گیرد دیدگاه کاملاً متفاوتی داشته‌اند. حتی شخصی که از همان ابتدا طوری کار خود را شروع می‌کند که انگار در مرحله بلوغ قرار دارد مجبور است مراحل کودکی و نوجوانی را پشت سر بگذارد اما این مسیر را کاملاً متفاوت با اشخاص دیگر می‌پیماید. این گونه تفاوت رفتاری برخاسته از نوع دیدگاهی است که آن شخص نسبت به کسب و کارش دارد و این همان دیدگاه کارآفرینی است.»

- مایکل گربر

«افرادی که در کارشان بسیار خوب عمل می‌کنند و تقریباً استثنایی هستند دلایل دانش بیشتر آن‌ها نسبت به بقیه کسانی که همان کار را انجام می‌دهند نیست بلکه علت موفقیت آنان این است که آن‌ها تشنه یادگیری هستند.»

- مایکل گربر

«برای پشت سر گذاشتن شرایط بسیار دشوار شما به سرعت واکنش راننده مسابقه جایزه بزرگ یا قدرت ماهیچه‌های هرکول و یا بهره هوشی آلبرت انیشتین نیاز ندارید فقط لازم است بر کاری که انجام می دهید کاملاً واقف باشید.»

- آنتونی گرین بنک

«مسئله‌ای که در بیشتر کسب و کارهای ناموفق با آن‌ها روبرو بوده‌ام این نیست که صاحبان آن‌ها اطلاعات کافی درباره منابع مالی، بازاریابی، مدیریت و اجرا ندارند - اگر هم نداشته باشند به آسانی می‌توانند آن‌ها را فراگیرند - بلکه آن‌ها وقت و انرژی خود را صرف دفاع از چیزهایی می‌کنند که فکر می‌کنند نسبت به آن چیزها آگاهی کامل دارند. بیشتر افرادی که در عرصه کسب و کار با آن‌ها برخورد داشته‌ام کسانی هستند که حاضرند هزینه‌های گزافی را متحمل شوند تا آن چیزی که فکر می‌کنند درست است و به آن پایبند هستند را ارتقاء دهند»

- مایکل گریر

«شما بایستی از نگاه یک کارآفرین به کسب و کارتان بنگرید. اکنون باید صورت کامل کسب و کار رؤیایی خود را در نظر گرفته و تفاوت‌هایی که بین کسب و کار امروزتان با آن وجود دارد را مشخص نمایید. این تفاوت‌ها نشان می‌دهند برای آن که به کسب و کار رؤیایی خود برسید چه کارهایی نیاز است تا انجام دهید. وقتی از دیدگاه افسانه کارآفرینی به کارتان نگاه می‌کنید متوجه می‌شوید که این تفاوت ناشی از عدم وجود سیستم و روشی منحصربه‌فرد برای انجام کسب و کار است که وجود آن باعث می‌شود کسب و کارتان از دیگر کسب و کارها متمایز گردد.»

- مایکل گریر

«زمانی که چیزی را می‌شنوید آن را فراموش می‌کنید و وقتی آن را می‌بینید به خاطر می‌سپارید اما فقط زمانی آن را می‌فهمید که انجامش دهید.»

- ضرب‌المثل چینی

«سیستم راه حل است.»

- شعار ای تی و تی

اعطای امتیاز

بخش
۲

بهترین مدل برای ساختن یک کسب‌وکار موفق مدل اولیه‌ای است که بتوان از روی آن چندین شعبه تأسیس کرد طوری که تمام آن‌ها بتوانند با همان کیفیت مدل اولیه کار کنند. بدین منظور بایستی به جای انجام کسب و کارتان بیشتر وقت خود را صرف ساختن آن کنید.

--- ایده‌های کمکی

برای آن که شعبات شما موفق از آب درآید بایستی قوانین زیر را رعایت کنید:

- « مدل اولیه کسب‌وکار برای مشتریان، کارمندان، تأمین‌کنندگان و وام‌دهندگان شما بسیار دارای ارزش است و باید فراتر از آن چه خودشان تصور می‌کنند باشد.
- « افراد با کمترین مهارت بایستی قادر باشند تا مدل را اجرا کنند.
- « مدل باید بسیار منظم و مرتب باشد.
- « تمام کارهایی که مدل شامل آن‌ها می‌شود بایستی در دفترچه راهنمای طرز کار آن ثبت شود.
- « خدمات‌رسانی مدل به مشتریان همواره به طور یکنواخت و قابل پیش‌بینی باشد. مدل باید از رنگ، نحوه پوشش و امکانات یکسان و مشابهی برخوردار باشد.

اگر به جای آن که کسب‌وکار خود را انجام دهید آن را بسازید بسیاری از مسائلی که بیشتر افراد از آن غافل‌اند را می‌توانید کشف کنید. برای این کار همیشه باید از خود پرسید:

- « چطور می‌توانم کسب‌وکارم را اداره کنم بدون آن که خودم در آنجا حضور داشته باشم؟
- « چطور می‌توانم کارمندانم را متقاعد کنم تا کار کنند بدون آن که بخواهم مدام در کارشان دخالت کنم؟
- « چطور می‌توانم کسب‌وکارم را طوری سیستماتیک کنم که موفق شوم از روی آن چندین هزار کسب‌وکار دیگر بسازم به صورتی که تمام آن‌ها دقیقاً مشابه باهم کار کنند؟
- « چطور می‌توانم درحالی که صاحب کسب‌وکارم هستم رها بوده و به آن وابسته نباشم؟
- « چطور می‌توانم وقتی را صرف انجام کاری کنم که به آن علاقه‌مندم نه کاری که مجبورم انجام دهم؟

اگر شما این سؤالات را از خود بکنید در نهایت به مسئله اصلی می‌رسید و آن این است که شما جواب این سؤالات را نمی‌دانید.

--- اندیشه‌های راهبردی

«طبق بررسی‌های صورت گرفته توسط اداره بازرگانی ایالات متحده آمریکا از سال ۱۹۷۱ تا ۱۹۸۷ کمتر از ۵ درصد نمایندگی‌ها در سال اول تأسیس خود و فقط ۲۴ درصد آن‌ها در ۵ سال اولیه ناموفق بوده‌اند. این آمار را با آمار مربوط به عدم موفقیت بیش از ۸۰ درصد مشاغلی که به طور مستقل تأسیس شده‌اند مقایسه کنید. در این صورت به قدرت تحول کلی در اقتصاد و کمکی که نمایندگی‌ها به اقتصاد ما و موفقیت آتی کسب و کارمان می‌کنند نیز پی می‌برید.»

- مایکل گربر

«مشاغل اولیه‌ای که از دل مشاغل بزرگ‌تر بیرون آمده‌اند و همان کار را انجام می‌دهند امروزه با نام تجاری نمایندگی شناخته می‌شوند. تحت این سیستم، مشاغل بزرگ مجوز نمایندگی به شرکت‌های کوچک‌تر می‌دهند تا محصولاتشان را به طور منطقه‌ای به بازار عرضه کنند. نمایندگی‌هایی که به شکل یک کسب و کار مشغول به فعالیت هستند یعنی علاوه بر فروش محصولات و خدمات، کارهای دیگری از جمله تبلیغات، برگزاری دوره‌های آموزشی، بازاریابی و هر کار دیگری که مشخصه یک کسب و کار واقعی است را انجام می‌دهند فراتر از نام تجاری نمایندگی فروش عمل می‌کنند. این نوع نمایندگی‌ها علاوه بر آن که می‌توانند به صورت یک شرکت کوچک باشند اختیار صدور مجوز نمایندگی را هم دارند. این تفاوت (نام تجاری نمایندگی فروش و نمایندگی فروشی که به صورت یک کسب و کار کامل است) در واقع تفاوت بین موفقیت و تحول کلی است پس از اینجا می‌توان به اهمیت واقعی تحول کلی پی برد. تحول کلی و نمایندگی‌های فروشی که شکل یک کسب و کار کامل را به خود گرفته‌اند، نشأت گرفته از باور و اعتقادی است که با باور بسیاری از بنیان‌گذاران کسب و کار تناقض دارد. اکثر کسانی که کاری را شروع می‌کنند بر این باورند: موفقیت یک کسب و کار در گرو موفقیت میزان فروش کالای آن کسب و کار است. از نظر صاحبان کسب و کارهایی که دارای نام تجاری هستند ارزش یک نمایندگی فروش وابسته به ارزش نام تجاری کالایی است که مجوز نمایندگی آن را گرفته‌اند مانند شرکت‌های کادیلاک، مرسدس و کوکاکولا. زمانی این عقیده درست بود اما اکنون دیگر درست نیست، زیرا در جهان امروز نام‌های تجاری همانند گلوله‌های برفی که در یک بوران بر زمین می‌ریزند در حال افزایش هستند و بسیار دشوار و پرهزینه است اگر بخواهیم موقعیت شغلی مان را بر اساس نام تجاری شرکتمان حفظ کنیم و انتظار داشته باشیم که با همین شیوه بتوانیم دوام خود را تضمین کنیم. در نتیجه، نمایندگی‌هایی که فقط بر اساس نام تجاری بنیان شده بودند و تنها به آن متکی بودند زمانی که تعداد تأسیس نمایندگی‌ها به طور بی‌سابقه‌ای رو به افزایش بود یا از صحنه رقابت‌ها حذف شده و یا به شدت تضعیف شدند. علت این همه رشد تأسیس نمایندگی‌ها به خاطر وجود نمایندگی‌هایی بود که به شکل شرکت درآمده بودند و خود نیز دوباره مجوز نمایندگی صادر می‌کردند زیرا صاحبان این شرکت‌ها بر این باور بودند که محصول واقعی یک کسب و کار چیزی نیست که آن کسب و کار می‌فروشد بلکه نحوه فروش محصول در واقع محصول اصلی آن کسب و کار است به عبارتی دیگر محصول واقعی یک کسب و کار خود آن کسب و کار است»

- مایکل گربر

«از نظر کارآفرین، مدل اولیه ابزاری است برای تبدیل رؤیاهایش به واقعیات. از نظر مدیر، مدل اولیه باعث برقراری نظم و قابلیت پیش‌بینی می‌شود که برای زندگی او بسیار مهم است. از نظر متخصص، نمونه اولیه جایی است که در آن او آزاد است تا هرچه را که دوست دارد انجام دهد و برای صاحب کسب و کار کوچک، نمونه اولیه ابزاری است که با استفاده از آن می‌تواند به طور مساوی شخصیت‌های سه‌گانه خود را پرورش دهد طوری که به موفقیت کسب و کارش منجر گردد.»

- مایکل گربر

«مدل اولیه به مفهوم اتخاذ روشی منحصر به فرد برای اجرای کسب و کار است طوری که آن کسب و کار به طرز خارق‌العاده‌ای از رقبا پیشی بگیرد»

- مایکل گربر

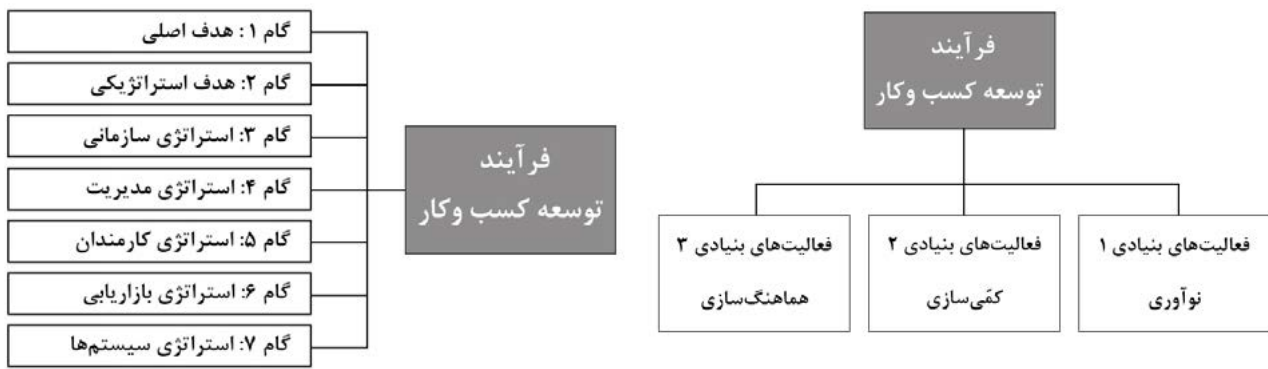
«هر کدام از کسب و کارهای بزرگ جهان یک نمایندگی فروش است.»

- مایکل گربر



فرآیند توسعه کسب و کار

فرآیند توسعه کسب و کاری که توسط آن می‌توان مدل اولیه موفق ساخت شامل سه اقدام بنیادی و هفت مرحله مجزا می‌باشد.



ایده‌های کمکی

فرآیند توسعه کسب و کار امری پویاست و نمی‌تواند ایستا باشد زیرا جهان دائم در حال تغییر است و تحمل اشیای ساکن برایش دشوار است.

فرآیند توسعه کسب و کار آن چیزی است که شما را قادر می‌سازد تا قبل از آن که جهان تغییر کند شما تغییر کنید. نوآوری، کمیت نمایی و سازمان‌دهی ستون هر کسب و کار موفق و جوهره فرآیند توسعه کسب و کارتان هست.

فرآیند توسعه کسب و کار نه تنها عامل سازنده کسب و کار است بلکه در ارتباطات بین کسانی که به نحوی با کسب و کار در تماس هستند بسیار تأثیرگذار است. فرآیند توسعه کسب و کار در افرادی که مشغول به انجام آن هستند تغییر آنی ایجاد می‌کند و این راز موفقیت است.

--- نوآوری

خلاقیت یعنی اندیشیدن درباره چیزهای جدید و نوآوری یعنی انجام چیزهای جدید. افرادی که کسب و کار خود را بر پایه نوآوری شکل داده‌اند مدام این سوالات را از خود می‌پرسند:

« چه چیزی مانع می‌شود تا مشتریان نتوانند آن چیزی را که دوست دارند از تعامل با کسب و کار به دست آورند؟

« بهترین راهی که می‌توان مطمئن شد نیازهای مشتری برطرف شده است چیست؟

نوآوری انرژی مضاعفی در درون صاحب کسب و کار به وجود می‌آورد و با به کار بردن آن در هر بخشی از سیستم کسب و کار خویش می‌توان کسب و کار خود را از سایر کسب و کارها متمایز کرد.

--- کمی سازی

نوآوری به تنهایی ره به جایی نمی‌برد. برای آن که مؤثر باشد بایستی از لحاظ کمی ارزیابی شود. بدون کمیت نمایی چگونه می‌توانید بفهمید آیا نوآوری تان مفید بوده است یا خیر؟

کسب و کارهای بزرگ و موفق هر چیزی را به صورت کمی در آورده سپس آن را ثبت می‌کنند و بعد تلاش می‌کنند تا این ارقام و اعداد را مدام بهبود بخشند.

شما همانند پزشکتان که از روی عدد نشان‌دهنده فشارخون و تعداد ضربان نبض پی به وجود یا عدم وجود بیماری می‌برد قادرید تا از روی آمار و ارقام پی به سلامت یا عدم سلامت کسب و کارتان ببرید؛ زیرا بدون وجود اعداد شما نمی‌دانید کجا قرار گرفته‌اید چه برسد به اینکه بدانید کجا دارید می‌روید.

--- هماهنگ سازی

سازمان‌دهی، حذف آزادی عمل یا انتخاب در مرحله اجرای کسب و کار است.

زمانی که در کسب و کارتان چیزی را ابداع می‌کنید، بعد از لحاظ کمی آن را مورد ارزیابی قرار می‌دهید و سپس سازمان‌دهی‌اش می‌کنید بایستی این ابداع، ارزیابی و سازمان‌دهی به طور مداوم انجام گیرد.

بدون سازمان‌دهی هیچ چیزی برای شما و مشتریانتان قابل برنامه‌ریزی و پیش‌بینی نیست.

به طور خلاصه، نوآوری (ابداع)، کمیت نمایی و سازمان‌دهی ستون هر کسب و کار موفق و جوهره فرآیند توسعه کسب و کارتان است.

برنامه توسعه کسب و کار شما روشی برای ایجاد مدل اولیه تان است. این برنامه از هفت گام مجزا تشکیل می شود.

گام ۱: هدف اصلی

هر چند کسب و کار شما بر روی زندگی تان بسیار تأثیرگذار است اما فاکتور اصلی در کسب و کار، خودتان هستید نه کسب و کارتان. قبل از آن که بتوانید بفهمید کارتتان چقدر بر روی زندگی تان تأثیر می گذارد باید سؤالاتی را از خود پرسید از جمله اینکه:

- « من به چه چیزی بیشتر از همه بهایم می دهم یا چه چیزی از همه برایم باارزش تر است؟
- « چه نوع زندگی ای را دوست دارم؟
- « دوست دارم زندگی ام چگونه به نظر برسد؟
- « چه نوع فردی می خواهم باشم؟

هدف اصلی شما جواب تمام این سؤالات است.

افراد بزرگ آرزویی را در زندگی دنبال می کنند و برای رسیدن به آن مدام کارهایی را انجام می دهند که دستیابی به آن آرزو را برایشان آسان می کند. آن ها برای ساختن زندگی شان به سر کار می روند نه برای آن که فقط زندگی را بگذرانند.

فرق بین افراد بزرگ با دیگر افراد در این است که آن ها زندگی خود را فعالانه می سازند اما افراد دیگر از روی بی ارادگی منتظر می مانند تا ببینند زندگی آن ها را کجا می برد.

«هدف اصلی شما به کسب و کار و زندگیتان جان و روح تازه ای می بخشد.»

- مایکل گربر

گام ۲: هدف استراتژیکی

هدف استراتژیکی شما نقشه راهی است برای پیشبرد کسب و کارتان تا از این طریق قادر باشید به هدف اصلی تان دست یابید. هدف استراتژیکی شما در واقع محصول نهایی کسب و کارتان است. بعضی از استانداردهایی که برای هدف استراتژیکی شما لازم و ضروری هستند از قرار زیر است:

۱. پول - آرزوی شما چقدر بزرگ است؟ شرکتی که در رؤیای خود دارید چه وسعتی دارد؟ زمانی که به

شرکت رؤیایی خود دست می‌یابید کسب و کارتان چقدر ارزش دارد؟ اگر جواب را نمی‌دانید از کجا می‌فهمید آیا کسب و کارتان می‌تواند شما را به هدف اصلی‌تان برساند یا خیر؟

۲. ایجاد فرصت - اگر کار شما ایجاد فرصت جدیدی کند بنابراین ارزش دارد آن را انجام دهید در غیر این صورت هر چقدر هم هیجان‌آور، جالب یا جذاب باشد بایستی آن را رها کنید زیرا هم وقت باارزشتان را می‌گیرد و هم شما را از انجام کارهای باارزش دیگر بازمی‌دارد. ایجاد فرصت به شما می‌گوید آیا کسب و کارتان آن قدر توسعه پیدا می‌کند تا موفق شوید به هدف اصلی و هدف استراتژیکتان دست یابید یا خیر. همچنین به شما می‌گوید کسب و کارتان به چه میزان می‌تواند مشتری برایتان جذب کند.

۳. گستردگی جغرافیایی - دوست دارید کسب و کارتان در چه سطحی باشد؟ محلی؟ ناحیه‌ای؟ ملی؟ بین‌المللی؟

۴. مدت زمان - چه وقت طول می‌کشد تا مدل اولیه شما تکمیل گردد؟ دو سال؟ سه سال؟ پنج سال؟ یا یک عمر؟

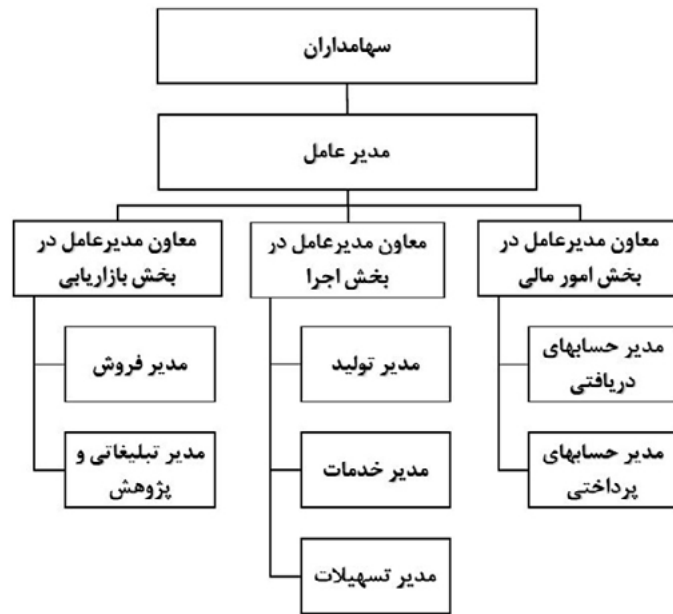
۵. وضعیت کسب و کار - آیا کسب و کار شما مستقیم با مشتری در ارتباط است یا اینکه با کسب و کارهای دیگر تعامل دارد؟ به عبارتی دیگر مشتری اصلی کسب و کار شما کدام است؟ این استانداردها کسب و کار شما را شکل داده و به شدت آن را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد.

«در حقیقت، استانداردهای هدف استراتژیکی شما نیرویی را به وجود می‌آورد که باعث نزدیکی مدل کنونی کسب و کارتان به مدل آینده آن می‌شود. این استانداردها انرژی‌ای را به وجود می‌آورند که باعث به وجود آمدن بهترین شرکت‌ها و مؤثرترین افراد می‌شود.»

- مایکل گربر

گام ۳: استراتژی سازمانی

اکثر شرکت‌ها حول شخصیت‌هایی که در آن شرکت مشغول به کار هستند خود را سازمان‌دهی می‌کنند زیرا صاحبان آن‌ها معتقدند کارمندانی که استخدام کرده‌اند خود می‌دانند چه باید بکنند از این رو وظایف کارمندان به درستی مشخص نمی‌شود و اگر مشکلی در کار پیش بیاید کسی پاسخ گو نیست؛ بنابراین برای آن که کسب و کار ما تبدیل به یک مدل اولیه کاملی شود باید یک چارت سازمانی برای خود در نظر بگیریم. نمونه آن را می‌توانید در زیر مشاهده فرمایید:



این نمودار جایگاه شغلی هر کارمند و وظیفه‌ای که او باید انجام دهد و نوع کاری که در قبال آن بایستی پاسخگو باشد را نشان می‌دهد.

ممکن است بعضی افراد بیش از یک جایگاه را به خود اختصاص دهند پس به همان میزان در برابر مسائل مربوط به آن جایگاه‌ها مسئول‌اند.

به خاطر داشته باشید که متخصص‌ها کارهای عملی انجام می‌دهند و مدیران کارهای استراتژیکی. با گسترش و رشد کار، چارت سازمانی هم گسترده‌تر می‌شود و افرادی که معمولاً کارهای عملی انجام می‌دهند رفته‌رفته به مجموعه اضافه شده و جایگاه‌های جدیدتری را به خود اختصاص می‌دهند بنابراین آن‌هایی که قبلاً بیش از یک جایگاه را پر کرده بودند جایگاه‌های پایین‌تر را به افراد جدید واگذار کرده یا به اصطلاح کارهای عملی را به آن‌ها واگذار می‌کنند تا فرصت کافی برای انجام کارهای استراتژیکی داشته باشند.

«بدون نمودار سازمان‌دهی هرج و مرج، آشفتگی، بی‌نظمی و تضاد حکم‌فرما می‌شود و با وجود آن مسیر راه، هدف و روش انجام کار مشخص و با یکدیگر هماهنگ می‌شوند تا یک سیستم منسجم و سازنده‌ای را به وجود آورند»

- مایکل گربر

گام ۴: استراتژی مدیریتی

استراتژی مدیریت مدل اولیه شما نیاز به مدیرانی با مهارت‌های بالا ندارد، زیرا:

- ۱) شما نمی‌دانید چگونه آن‌ها را انتخاب کنید.
- ۲) شما نمی‌دانید چگونه آن‌ها را مدیریت کنید.

۳) شما نمی‌توانید از پس دستمزدهای آنان برآید.

آن‌ها نحوه مدیریت کردن را در کسب‌وکار شخص دیگری فراگرفته‌اند و شما به سختی یا شاید هم غیرممکن باشد بتوانید نحوه مدیریت به روش خود را به آن‌ها بیاموزید علاوه بر آن ممکن است شما اصلاً نحوه مدیریت بلد نباشید و مجبور شوید تمام کارها را به آن‌ها بسپارید که در این صورت کنترل کار به کلی از دست شما خارج شده و شما دیگر صاحب آن کسب‌وکار نیستید.

پس چاره چیست؟ جواب آن بسیار ساده است: سیستم راه حل است. شما نیازمند یک سیستم مدیریتی هستید؛ سیستمی که استراتژی مدیریتی شما خواهد بود. این سیستم ابزاری است برای آن که مدل اولیه‌تان بتواند نتایجی را که انتظار دارید برایتان حاصل کند همچنین باعث می‌شود تمام کارمندان از لحاظ میزان توانایی و مؤثر بودن در یک سطح مطلوبی قرار بگیرند و دیگر شما مشکلی با میزان مهارت کارمندان نخواهید داشت علاوه بر آن باعث سازمان‌دهی فرآیندی می‌شود که بر طبق آن تصمیمات مدیریتی اتخاذ می‌گردد در نتیجه مدیر قادر است هر زمان و هر کجا که نیاز به تصمیم‌گیری باشد با توجه به سیستم تصمیم درست و مناسب را بگیرد. هر چه قدر این سیستم بیشتر به صورت خودکار عمل کند مدل اولیه شما مؤثرتر واقع می‌شود. سیستم باعث می‌شود کارمندی که از لحاظ مهارت در سطح بسیار پایینی قرار دارند کارایی‌شان به سطح کارمندی برسد که چندین سال دارای تجربه کاری هستند.

گام ۵: استراتژی کارمندان

در استراتژی کارمندان، شما باید محیطی فراهم کنید تا کارمندان ترجیح دهند به جای آن که از زیر بار مسئولیت شانه خالی کنند با اشتیاق آن را انجام دهند.

بدین منظور کارمندان را جدی بگیرید و مطمئن شوید که آن‌ها فهمیده‌اند چرا شما آن مسئولیت را از ایشان خواسته‌اید. در واقع آن‌ها بایستی سه مفهوم اصلی را بیاموزند:

۱. همیشه حق را به مشتری بدهند.
۲. نهایت تلاش خود را در کارشان به کار گیرند.
۳. با یادگیری مهارت‌های جدید مدام رشد کنند.

استراتژی کارمندان زمانی موفق عمل می‌کند که کارمندان متقاعد شوند خدمت به مشتری بزرگ‌ترین وظیفه آن‌هاست و نوع خدمتی که انجام می‌دهند دارای هدف و معنا است در این صورت کسب‌وکار تبدیل به مکانی می‌شود که مفاهیمی همچون صداقت، هدف، تعهد، آرمان و تفوق معنا پیدا می‌کند.

انسان اگر انگیزه کافی داشته باشد قادر است کارهای شگفت‌آوری انجام دهد. استراتژی موفق کارمندان همیشه سعی دارد محیطی برای کارمندان به وجود آورد که با به کار بردن حداکثر تلاش خود بهترین نتایج را به دست آورند.

سیستم باعث می‌شود تا تمامی کارمندان قادر باشند به میزان مساوی در یک کسب‌وکار نقش داشته و هر کدام بتوانند به نوبه خود راه‌حلی برای برطرف کردن نیاز مشتریان ارائه دهند.

« کارمندان سیستم را مدیریت می‌کنند و سیستم نتایج را به بار می‌آورد. سیستم دارای سلسله‌مراتبی است که از چهار بخش مجزا تشکیل شده است: اول، چطور آن را اینجا انجام دهیم. دوم، چطور افراد را استخدام و آن‌ها را آموزش دهیم تا آن را اینجا انجام دهند. سوم، چطور آن را اینجا مدیریت کنیم. چهارم، چطور آن را در اینجا تغییر دهیم. منظور از آن در اینجا همان هدف کسب‌وکار شماست.»

- مایکل گربر

گام ۶: استراتژی بازاریابی

استراتژی بازاریابی شما کاملاً در ارتباط با مشتری است. پس در توسعه آن فقط باید مشتری را در نظر گرفت نه رؤیاهای، آرمان‌ها، علایق و یا آن چه خودتان دوست دارید. وقتی پای بازاریابی به میان می‌آید آن چه شما می‌خواهید اهمیتی ندارد بلکه آن چه مشتری می‌خواهد مهم است و آن چه او می‌خواهد با آن چه شما فکر می‌کنید که او می‌خواهد معمولاً متفاوت است.

بیشتر مردم بر این باورند که مشتری از روی منطق اقدام به خرید چیزی می‌کند اما باید گفت در واقع چنین نیست او از طریق ذهن ناخودآگاه خود طوری که خودش هم متوجه نمی‌شود تصمیم نهایی برای خرید چیزی را می‌گیرد. مرحله تصمیم‌گیری به این صورت است که ذهن ناخودآگاه جواب را به ذهن خودآگاه فرستاده سپس ذهن خودآگاه دلایل منطقی برای حمایت از آن تصمیم گرفته‌شده توسط ذهن ناخودآگاه را جمع‌آوری می‌کند و جواب آری یا خیر می‌دهد و بدین ترتیب تصمیم غیرمنطقی توسط ذهن ناخودآگاه گرفته می‌شود و با توجه به آن شخص تصمیم به خرید چیزی می‌گیرد.

دو رکن یک استراتژی بازاریابی موفق:

۱. جمعیت شناختی: به معنای شناخت مشتری و نیازهایی که او در خود احساس می‌کند است. بدین

منظور پرسش‌نامه‌ای در اختیار مشتریان احتمالی قرار داده می‌شود تا با پاسخ به سؤالات آن اطلاعاتی اجمالی در مورد آن‌ها به دست آید.

۲.

۳. شناخت روحیه مشتریان: شناخت علت اصلی خرید مشتریان هست. در واقع شناخت روحیه

مشتریان باعث می‌شود تا شما بفهمید دلیل تک تک مشتریان از خرید کالا یا محصول چیست. زیرا حتی مشتریانی که از لحاظ جمعیت شناختی هم در یک طبقه قرار می‌گیرند در انتخاب رنگ، شکل، واژه‌ها و

نشان کالا دارای سلیقه‌های مختلفی هستند.

با کسب اطلاعاتی که نشان می‌دهد مشتریان در گذشته به چه نوع پیام‌های تبلیغاتی واکنش مثبت نشان داده‌اند می‌توان پیام‌هایی با مضمون مشابه برایشان ارسال و از این طریق مشتریان بالقوه را جذب کرد. مسئله مهمی که در ارتباط با بازاریابی وجود دارد این است که چگونه در منطقه تجاری خود به مشتریان واقعی و دائمی دسترسی پیدا کنیم.

فرآیند بازاریابی تمام بخش‌های یک کسب‌وکار را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. در واقع باید تمام بخش‌های یک کسب‌وکار از قبیل تولید اصلی، تغییرات اساسی، ایجاد فرصت‌های شغلی تکرار شدنی و رضایت مشتری طوری با یکدیگر تلفیق شوند که نتیجه حاصل شده موجب شود هیچ کسب‌وکار دیگری قادر نباشد با آن رقابت کند.

«شما بایستی به علم بازاریابی کاملاً واقف باشید آیا می‌دانید شرکت‌های بالغی همچون مک دونالد، فدرال اکسپرس، دیزنی و وال مارت چقدر برای بازاریابی محصولاتشان هزینه می‌کنند تا بتوانند مجموعه خود را سرپا نگه دارند؟ در کسب و کارهای کوچک شما نمی‌توانید همانند آن‌ها برای بازاریابی محصول خود هزینه کنید اما می‌توانید وقت، فکر و توجه خود را روی سؤالاتی که آن شرکت‌ها در حین کار از خود می‌پرسند بگذارید. به همین خاطر است که می‌گویم شما باید کسب و کار کوچک خود را بسازید نه اینکه فقط آن را انجام دهید منظورم این است که به جای کار عملی کار استراتژیک انجام دهید زیرا اگر تمام وقت خود را صرف انجام کار عملی کنید دیگر وقتی باقی نمی‌ماند تا بتوانید آن سؤالات را از خود پرسید چه برسد به اینکه بخواهید پاسخ آن‌ها را پیدا کنید و دیگر وقت و انرژی ای نمی‌ماند تا بتوانید کسب و کار خود را بسازید.»

- مایکل گربر

گام ۷: استراتژی سیستم‌های

هر چیزی یک سیستم است. بعضی از این سیستم‌ها را می‌فهمیم و بعضی را هم نمی‌فهمیم. برای آن که یک کسب‌وکار موفق باشد نیازمند سه نوع سیستم است.

۱. سیستم سخت: اشیای بی‌جان مثل رایانه، دفتر، رنگ اتاق.

۲. سیستم نرم: جانداران (انسان‌ها)، ایده‌ها، دست‌نوشته‌ها، روش‌های اجرای کار و...

۳. سیستم اطلاعاتی: اطلاعات مربوط به ارتباط بین سیستم سخت و نرم را برای ما فراهم می‌کند. برای آن که بفهمید این سیستم‌ها در یک کسب‌وکار چگونه با یکدیگر کار می‌کنند اجازه دهید نگاهی به مهم‌ترین اجزای سیستم فروش پاورپوینت یا همان فرآیند فروش پاورپوینت بیندازیم.

– فرآیند فروش پاورپوینت:

فرآیند فروش پاورپوینت در واقع یک سری دست‌نویس‌هایی است که تمام تعاملات صورت گرفته بین فروشنده و مشتری را مشخص می‌کند.

– ساختار فرآیند فروش پاورپوینت:

۱. شناسایی ملاک‌های ویژه یا معیارهایی که مشتری با توجه به آن‌ها تصمیم‌گیری می‌کند. این معیارها عبارت‌اند از قرار ملاقات با مشتری، بررسی نیازهای مشتری و راه‌حل‌ها.
 ۲. نوشتن مطالبی که بین شما و مشتری رد و بدل می‌شود برای آن که همدیگر را بهتر درک کنید.
 ۳. به کار بردن اطلاعات گوناگون همراه با نوشته خود برای درک بهتر منظور یکدیگر.
 ۴. به خاطر سپردن مطالبی که نوشته‌اید.
 ۵. عمل به آن مطالب با روش یکسان.
 ۶. آزاد گذاشتن فروشندگان برای آن که از طریق حرف زدن، دیدن، شنیدن، گوش دادن، اعلام کردن، فهمیدن و به مشارکت گذاشتن رویکردهای خود با یکدیگر به طور مؤثرتری بتوانند ارتباط برقرار کنند. سیستم فروش پاورپوینت از دو بخش تشکیل شده است. **ساختار و ارزش**. ساختار آن چیزی است که شما انجام می‌دهید و ارزش نحوه انجام آن است.
- در سیستم فروش پاورپوینت نشان داده می‌شود که چگونه در یک کسب‌وکار سیستم‌های نرم، سخت و اطلاعاتی در یکدیگر ادغام شده و همیاری جالبی بین آن‌ها به وجود می‌آید. بهترین و موفق‌ترین سیستم آن سیستمی است که سیستم‌های سخت، نرم و اطلاعاتی چنان درون آن در هم تنیده شده باشند که غیرممکن باشد بتوانیم آن‌ها را از یکدیگر جدا کنیم. اثر و سودمندی ترکیب این سه سیستم بایستی در مدل اولیه شما به خوبی نمایان شود.

--- اندیشه‌های راهبردی

تحمل شکست ویژگی بسیار مهم هر شرکت موفق است. این درس را باید از قهرمانان آموخت آن‌ها تلاش بسیار زیادی می‌کنند تا موفق شوند اما گاهی اوقات در نهایت با شکست مواجه می‌گردند و آن طور که شایسته آن‌هاست کسی قدرشان را نمی‌داند ولی دست از تلاش خود بر نمی‌دارند تا اینکه بالأخره قهرمان می‌شوند و در اذهان جاویدان می‌مانند.

- توماس جی. پیترز و رابرت اچ. واترمن جی آر

فرآیند توسعه کسب و کار نه تنها عامل سازنده کسب و کار است بلکه در نحوه تعاملات کسانی که به نحوی با کسب و کار در تماس هستند بسیار تأثیر گذار است. فرآیند توسعه کسب و کار نه تنها بر روی طرز تفکر و روش انجام کار بلکه بر روی جایگاه اشخاص و هویت وجودی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. هدف اصلی فرآیند توسعه کسب و کار ساختن کسب و کار و در نتیجه ساختن زندگی است. پس هدف از توسعه کسب و کار رسیدن به پول بیشتر نیست بلکه ایجاد زندگی بهتر برای کسانی است (مخصوصاً صاحب آن کسب و کار) که با آن کسب و کار در تماس هستند.

- مایکل گربر

تفاوت بین مرد جنگجو و مرد عادی در این است که مرد جنگجو هر آن چه در زندگی اتفاق می‌افتد را به چشم یک مبارزه می‌بیند اما مرد عادی آن را نعمت یا بلا می‌داند.

- دون خوان

کارمندانی که در یک سازمان مشغول به کارند از لحاظ مقام و جایگاه شغلی دارای سلسله مراتب هستند طوری که هر کدام از این کارمندان، کارکنانی را در اختیار دارند که از لحاظ جایگاه شغلی از آن‌ها پایین تر بوده و به آن‌ها خدمت می‌کنند پس یک سازمان در واقع یک نهاد سازمان یافته است زیرا اگر این طور نباشد آن سازمان دچار هرج و مرج می‌شود. هرج و مرج کارها را نه تنها درست نمی‌کند بلکه آن‌ها را بدتر می‌کند.

- تئودور لویت

آزادی خود به خود به دست نمی‌آید آن را باید به دست آورد. آن یک دفعه حاصل نمی‌شود بلکه هر روز باید آن را کسب کرد.

- رولومی

انسان خردمند در زندگی مسیری را برای خود برمی‌گزیند و با تمام وجود در آن مسیر حرکت می‌کند او به انتهای مسیر نمی‌نگرد چون ممکن است با دیدن آن دچار شک و تردید شده و دست از تلاش بردارد.

- کارلوس کاستاندا

فرآیند توسعه کسب و کار در افرادی که مشغول به انجام آن کار هستند تغییر آنی ایجاد می کند و این راز موفقیت است. افرادی که در این فرآیند درگیر هستند برای ادامه راهشان نباید هدفشان را از یاد ببرند و همان طور که این هدف را ذهن خود مرور می کنند باید رفته رفته آن را در دنیای بیرون وارد کسب و کارشان کرده و در آنجا آن را به صورت واقعی مورد آزمایش قرار دهند. کسب و کارشان سمبول زندگی آنها شده و آن چه هستند و باور دارند در آن تجلی می گردد.

- مایکل گربر

توجه:

با ارسال نظرات خود در مورد این خلاصه در قرعه کشی ما شرکت کنید شما هم می توانید یکی از برندگان باشید. برای ارسال نظرات خود بر روی لینک زیر کلیک کنید.

<http://karafarinebartar.com/comments>

۳ دانلود

فصل ۱
کتاب در

karafarinebartar.com

Pdf

