

کتاب
پرفروش
برایان تریسی
در سال
۲۰۱۱

ساخت کسب و کار فوق العاده!

۷ راه برای کسب بیشترین سود در تمامی بازارها



پرفروش‌ترین کتاب آمازون در زمینه کسب و کار در هفته دوم انتشار
دومین کتاب پرفروش وال استریت ژورنال در هفته اول انتشار

برایان تریسی | مارک تامسون

ترجمه: ژان بقوسیان

بنفشه عطرسائی

به نام خدا

ساخت کسب و کار فوق العاده!

برایان تریسی، مارک تامسون

ترجمه: ژان بقوسیان، بنفشه عطرسائی

سرشناسه	: تریسی، برایان، ۱۹۴۴ - م.
عنوان و نام پدیدآور	Tracy, Brian : ساخت کسب و کار فوق‌العاده/ برایان تریسی، مارک تامسون؛ ترجمه ژان بقوسیان، بنفشه عطرسائی.
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۹۵۶۸-۱۳-۳
وضعیت فهرست نویسی: فیبا	
یادداشت	: عنوان اصلی: Now, build a great business! : 7 ways to maximize your profits in any market, 2011.
یادداشت	: کتاب حاضر قبلاً تحت عنوان "قدرت تجارت: هم اکنون یک کسب و کار قرتمند بسازید " توسط انتشارات "زرین کلک و واشقان با ترجمه محمدحسین ارجاعی، فاطمه حمیدی‌زاده منتشر شده است.
عنوان دیگر	: قدرت تجارت: هم اکنون یک کسب و کار قرتمند بسازید.
موضوع	: رهبری
موضوع	: برنامه‌ریزی استراتژیک
موضوع	: بازاریابی
موضوع	: مصرف‌کنندگان -- رضایت
شناسه افزوده	: تامسون، مارک
شناسه افزوده	: بقوسیان، ژان، ۱۳۵۵ - مترجم
شناسه افزوده	: عطرسائی، بنفشه، ۱۳۶۲-، مترجم
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۹۰ ق۴/ت۴ HD۵۷۷
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۲۸۳۹۸۷

مؤلف: برایان تریسی، مارک تامسون

چاپ اول: بهار ۱۳۹۰

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

طرح جلد و صفحه‌آرایی: ژان بقوسیان، بنفشه عطرسائی

ویراستار: ژان بقوسیان

لیتوگرافی: آرمان پیشرو کیان

چاپ: ندای ایران

قیمت: ۵۰/۰۰۰ ریال

این کتاب با اجازه برایان تریسی ترجمه و چاپ شده است.

برایان تریسی در مصاحبه اختصاصی با مترجم گفت:
ایرانیان باهوش‌ترین و مهربان‌ترین افراد جهان هستند. من
با ایرانیان زیادی در کشورهای مختلف از جمله ایران کار
می‌کنم و از استعدادها و توانایی‌های آن‌ها لذت می‌برم!





فهرست مطالب

پیش گفتار: فرانسیس هسلباین

دیپاچه: مارشال گلداسمیت

مقدمه مترجم

مقدمه

فصل ۱

۱	به رهبر فوق العاده‌ای تبدیل شوید
۲	رهبری شما تعیین کننده است
۳	بهترین و بدترین زمان
۳	تشخیص زمان مناسب
۴	فرصت در بحران
۴	شروع اشتباه
۵	شروع محقرانه
۶	تلاش و بازهم تلاش
۶	پیروزی در برابر همه مشکلات
۷	شخصیت و رقابت
۸	رهبری سطح ۵
۸	همواره می‌توانید بهتر شوید
۱۰	هیچ کس کاری را به تنهایی انجام نمی‌دهد
۱۰	سه اصل مهم در رهبری
۱۲	یک میلیارد دلاری که با باد وزید
۱۳	کاری را انجام دهید که به آن عشق می‌ورزید
۱۳	همه را باهم انجام دهید
۱۴	رهبران شرکت‌ها زاده نمی‌شوند، ساخته می‌شوند
۱۵	از نقاط ضعف خود استفاده کنید
۱۶	اعتبار را به دیگران بدهید و مسئولیت را خودتان بپذیرید
۱۷	عمل گرا باقی بمانید
۱۷	انرژی خود را آزاد کنید
۱۸	دلیل اهمیت موضوع را نشان دهید
۱۹	شفافیت قدرت است
۲۰	آنچه را مدیریت می‌کنید، ارزیابی کنید
۲۱	ارزیابی مداوم کارها

ساخت کسب و کار فوق العاده!

۲۱	قدرت انعطاف پذیری
۲۲	شفافیت در اهداف؛ انعطاف در روند کار
۲۲	حس ماموریت
۲۲	تعهد به عالی بودن
۲۳	۷ سوال برای رهبران کسب و کار
۲۴	هیچ محدودیتی متصور نباشید
۲۵	سرمایه گذاری برای آینده
۲۵	بر نتایج تمرکز کنید
۲۶	افسانه انجام چند کار همزمان
۲۶	رهبران عزت نفس بالا را ترویج می کنند
۲۷	دگرگون شوید
۲۸	با خودتان روراست باشید
۲۸	نحوه برخورد با دیگران
۲۹	رهبران فوق العاده ماموران تغییرند
۳۰	سوددهی مجدد
۳۰	دوباره با خریداران ارتباط برقرار کنید
۳۱	تمرکز، تمرکز، تمرکز
۳۱	شنونده خوبی باشید
۳۲	ویژگی حیاتی رهبری
۳۳	آینده متعلق به خطرپذیران است
۳۴	دستورالعمل تبدیل شدن به رهبری فوق العاده

فصل ۲

۳۷	طرح کسب و کار فوق العاده ای بسازید
۳۸	اسکندر مقدونی
۳۹	اصل تعیین هدف
۴۰	اصل حمله
۴۰	اصل تمرکز
۴۰	اصل مدیریت منابع
۴۰	اصل انعطاف پذیری
۴۱	اصل غافلگیری
۴۱	اصل غنیمت شمردن فرصت
۴۲	نبرد برنامه های کسب و کار
۴۳	برنامه خود را کاربردی کنید
۴۴	معیارهایی برای برنامه های خود تعیین کنید
۴۴	به آنچه می گوید عمل کنید
۴۵	۵ دلیل مهم برای تعیین استراتژی
۴۷	شش سوال کلیدی در برنامه ریزی استراتژیک
۴۹	مرکز هزینه را به مرکز سود تبدیل کنید

ساخت کسب و کار فوق العاده!

۵۱	پنج سوال پیتز دراکر
۵۲	تعیین مأموریت سازمانی
۵۳	ارزشمندترین دارایی شما
۵۴	انتخاب رقیبان
۵۴	بازیکنان کلیدی در تعیین استراتژی
۵۵	صرفه‌جویی در زمان و هزینه با برنامه‌ریزی
۵۵	یافتن روش مناسب برای ارزیابی پیشرفت
۵۸	دستورالعمل طراحی طرح کسب و کار فوق العاده

فصل ۳

۶۳	افراد فوق العاده‌ای دور خود جمع کنید
۶۴	معادله افراد
۶۵	مأموریت آن‌ها شرکت‌شان است
۶۶	چرا باید قدرت الگوبرداری را افزایش دهید؟
۶۶	پنج ویژگی کلیدی افراد فوق العاده
۶۸	ساخت یک تیم فوق العاده
۶۸	هنر انتخاب
۶۹	قانون عدد سه: داوطلبان را امتحان کنید
۷۱	فرمول سوآن
۷۴	همسویی با هدف
۷۵	استخدام افراد همیشه موافق ممنوع!
۷۵	ضررها را کاهش دهید
۷۵	آیا دوباره آن فرد را استخدام می‌کنید؟
۷۶	بررسی‌های مداوم بیشتری انجام دهید
۷۷	انتظارات شفاف داشته باشید
۷۸	همواره محیط برنده می‌شود
۷۹	ارتباط با رئیس
۸۰	ترس را دور کنید
۸۱	سه اصل مهم ایجاد انگیزه
۸۳	ارزش‌های افراد خود را بشناسید
۸۴	برنامه کارمند نمونه ماه را جایگزین کنید
۸۵	چهار اصل شادمانی
۸۵	پیشروی کلید کار است
۸۶	چگونه بر کارهای ضروری، تمرکز کنیم
۸۸	مدیریت بر اساس نتایج
۸۹	سه اصل ایجاد اعتماد
۹۰	ملاحظه
۹۰	آیا به من توجه می‌کنید؟
۹۱	با کارمندان خود مانند مشتریان رفتار کنید

ساخت کسب و کار فوق العاده!

دستورالعمل جمع کردن افراد فوق العاده در اطراف خود ۹۲

فصل ۴

..... ۹۵	محصول یا خدمت فوق العاده‌ای ارائه کنید
..... ۹۶	فقط بر یک معیار تمرکز کنید
..... ۹۶	رتبه کیفی شما چند است؟
..... ۹۷	«این محصول فوق العاده است»
..... ۹۷	وسواس کیفیت
..... ۹۸	شهرت، تعیین کننده رشد یا نابودی کسب و کار شماست
..... ۹۹	آیا می‌خواهید در حوزه کاری خود بهترین باشید؟
..... ۱۰۰	یک درس پرهزینه
..... ۱۰۱	هیچ کس از محصولات بی کیفیت در امان نیست
..... ۱۰۲	قیمت یک محصول فوق العاده
..... ۱۰۲	محصول یا خدمت شما کالایی بی هویت نیست
..... ۱۰۳	راه حل‌ها مهمند، نه محصولات
..... ۱۰۴	رقیب شماره ۲ همیشه مشتاق تر است
..... ۱۰۴	تمایز یا نابودی
..... ۱۰۵	اول کیفیت، سپس قیمت
..... ۱۰۵	وسواس کیفیت
..... ۱۰۶	چهار راز کوچک نوآوری
..... ۱۰۷	چرا شرکت‌های کوچک، کسب و کارهای بزرگ را شکست می‌دهند؟
..... ۱۰۹	آیا حاضرید هر کار لازم را انجام دهید؟
..... ۱۱۰	ریسک کردن کم خطرتر از ماندن در شرایط موجود است
..... ۱۱۰	چهار جزء محصول که انتظارات مشتری را شکل می‌دهد
..... ۱۱۳	ساده کردن خرید و استفاده از محصول و کاهش ریسک خرید
..... ۱۱۴	به دنبال بازخورد مشتریان باشید
..... ۱۱۴	مشتریان به شما خواهند گفت
..... ۱۱۵	توجه به آینده به جای بررسی گذشته
..... ۱۱۶	مسائل مختلفی دخیلند
..... ۱۱۷	کشف طعم پرطرفدار سس اسپاگتی
..... ۱۱۸	به بخش تحقیق و توسعه مشتریان خود پیوندید
..... ۱۱۸	صمیمیت با مشتری = سودآوری
..... ۱۱۹	دستورالعمل ارائه محصول یا خدمتی فوق العاده

فصل ۵

..... ۱۲۱	برنامه بازاریابی فوق العاده‌ای طراحی کنید
..... ۱۲۲	سوالات مهم
..... ۱۲۲	چهار مطلب استراتژیک کلیدی درباره برنامه بازاریابی شما
..... ۱۲۵	پنج ویژگی محصولات و خدمات قابل بازاریابی

ساخت کسب و کار فوق العاده!

۱۲۸	چرا مردم خرید می کنند؟
۱۳۰	خلق محتوا توسط کاربران
۱۳۰	بازاریابی در هزاره جدید
۱۳۱	چگونه مشتریان را به مبلغان تبدیل کنیم؟
۱۳۳	همیشه حق با مشتری است
۱۳۳	مشتریان نامناسب
۱۳۴	چرا مشتریان از جای دیگری خرید می کنند؟
۱۳۵	یادگیری از رقیبان
۱۳۶	چهار کلید بازاریابی استراتژیک
۱۳۶	تخصصی سازی
۱۳۸	ایجاد تمایز
۱۳۹	بخش بندی
۱۴۱	تمرکز
۱۴۱	هفت بخش آمیخته بازاریابی
۱۴۴	بازاریابی مشتری محور
۱۴۵	از قابلیت های اصلی خود بهره ببرید
۱۴۶	مجموعه منابع
۱۴۷	بر جذب مشتری تمرکز کنید
۱۴۸	تبلیغات خوب
۱۴۹	آیا تلفن شما زنگ می خورد؟
۱۵۰	نتایج را ارزیابی کنید
۱۵۱	بازاریابی برگردان ریسک
۱۵۲	خودتان را در جایگاه یک شریک ببینید
۱۵۳	دستورالعمل طراحی برنامه بازاریابی فوق العاده

فصل ۶

۱۵۷	فرایند فروش فوق العاده ای داشته باشید
۱۵۸	واقعیت های جدید درباره فروش
۱۵۸	آنچه مشتریان می خواهند
۱۵۸	سه گروه مشتریان
۱۵۹	فروش محصولات به مشتریان تجاری
۱۶۱	فروش محصولات به عمده فروشان و خرده فروشان
۱۶۱	فروش محصولات به مشتریان
۱۶۲	سه روش افزایش فروش
۱۶۳	معیارهای مخصوص به خود تعریف کنید
۱۶۴	معیار موفقیت فروش
۱۶۵	لحظه تعیین کننده در فروش
۱۶۷	پزشک فروش
۱۶۷	معاینه

ساخت کسب و کار فوق العاده!

۱۶۷	تشخیص
۱۶۸	تجویز
۱۶۹	هفت قانون برای داشتن فرایند فروش موفق
۱۶۹	قانون ۱: تشخیص مشتریان واقعی
۱۷۱	قانون ۲: ایجاد صمیمیت و اعتماد
۱۷۲	قانون ۳: تشخیص دقیق نیازها
۱۷۳	قانون ۴: ارائه متقاعدکننده
۱۷۴	قانون ۵: پاسخ‌گویی مؤثر به اعتراضات
۱۷۵	قانون ۶: قطعی کردن فروش
۱۷۶	قانون ۷: تکرار فروش و جذب مشتریان توصیه‌شده
۱۷۸	شش عامل ایجاد اعتبار عظیم در فروش
۱۷۸	حضور و دیده‌شدن شما در بازار
۱۷۹	شرکت شما
۱۸۰	تأییدیه مشتریان راضی
۱۸۰	ارائه حرفه‌ای
۱۸۱	فروشنده شما
۱۸۲	اعتبار یا غرور؟
۱۸۲	خود محصول
۱۸۳	سه اصل مهم برای عملکرد فوق العاده
۱۸۳	مهم‌ترین معیار
۱۸۴	دستورالعمل داشتن فرایند فروشی فوق العاده

فصل ۷

۱۸۷	تجربه فوق العاده‌ای برای مشتریان خلق کنید
۱۸۸	دوزاده گام برای ایجاد تجربه بی‌نظیر برای مشتریان
۱۸۹	۱. اعتبار و ثبات: قابل پیش‌بینی باشید
۱۹۰	۲. مسئولیت‌پذیری: وقتی اشتباهی مرتکب می‌شوید، آن را قبول کنید
۱۹۱	۳. پاسخ‌گویی سریع: به سرعت به اصل ماجرا بپردازید
۱۹۳	۴. خدمات اختصاصی: کاری کنید دقیقاً مناسب مشتری به نظر برسد
۱۹۵	۵. مجموعه کامل: موجودی محصولات خود را کنترل کنید
۱۹۶	۶. کیفیت. مشتریان آن را تعیین می‌کنند
۱۹۷	۷. تحویل: در هر فرصت ممکن فراتر از انتظارات عمل کنید
۱۹۸	۸. تجربه کارمندان: کاری کنید افرادتان از کارکردن برای شما خوشحال باشند
۱۹۹	۹. تعهد کارمندان: کاری کنید که یا عاشق کار خود باشند یا آنجا را ترک کنند
۲۰۰	۱۰. نصب. کاری کنید محصول برای مشتری کار کند
۲۰۰	۱۱. تجربه شخصی. خود را جای مشتریان بگذارید و ببینید احساس مشتری بودن چگونه است
۲۰۱	صمیمیت با مشتری
۲۰۲	۱۲. رقابت: مشتری باشید
۲۰۳	کدام کارها باید بیشتر انجام شود؟

ساخت کسب و کار فوق العاده!

- ۲۰۳ کدام کارها باید کمتر انجام شود؟
- ۲۰۴ کنار گذاشتن: حذف خلاق را تمرین کنید
- ۲۰۴ آیا آن را ادامه می‌دهید؟
- ۲۰۵ آیا نتیجه‌بخش است؟
- ۲۰۵ رضایت مشتری کافی نیست
- ۲۰۵ خلق تجربه فوق العاده و بی‌نظیر برای مشتریان
- ۲۰۶ ممتاز اما فروتن
- ۲۰۷ چهار سطح رضایت مشتری
- ۲۰۸ انتظارات آنان را ارزیابی کنید، نه فقط انتظارات خودتان را
- ۲۱۰ سه اصل مهم
- ۲۱۲ به مشتریان خود عشق بورزید
- ۲۱۳ این میراث شماست
- ۲۱۴ دستورالعمل خلق تجربه‌ای فوق العاده برای مشتریان

پیوست

- ۲۱۷ **زندگی فوق العاده‌ای بسازید!**
- ۲۱۸ آینده‌گرایی
- ۲۱۸ تفکر آرمانی را تمرین کنید
- ۲۱۹ زندگی شخصی رویایی
- ۲۱۹ وضعیت ایده‌آل اقتصادی
- ۲۲۰ مبلغ موردنیاز شما چه قدر است؟
- ۲۲۰ برنامه‌ریزی برای باقیمانده زندگی
- ۲۲۱ جهش به سوی آینده
- ۲۲۲ فرمول هدف‌گذاری
- ۲۲۳ کدامیک از اهداف شما از بقیه مهم‌تر است؟
- ۲۲۴ هفت گام برای دستیابی به اهداف
- ۲۲۵ عمل مادر اشتیاق است
- ۲۲۵ قانون احتمالات
- ۲۲۶ انرژی فزاینده

ساخت کسب و کار فوق العاده!

پیش‌گفتار

تفکر معروف پیتر دراگر این بود که: «هدف کسب‌وکار، ایجاد و حفظ مشتری است.» او بر اهمیت رضایت مشتری به‌عنوان معیار واقعی موفقیت هر سازمانی تاکید می‌کرد.

موضوع اصلی این کتاب، کاری است که باید به‌عنوان یک کارآفرین یا مدیر اجرایی انجام دهید تا مشتریان در واکنش به شما بگویند: این محصول فوق‌العاده است! همچنین، دراگر ما را به پرسیدن این سوال تشویق می‌کند که: «مشتری برای چه چیزی ارزش قائل است؟»

در این دوران متغیر و آشفته، ۹۰ درصد موفقیت سازمان در گرو این است که هرچند وقت یکبار و تا چه مدت می‌توانید در خدمت به مشتریان بی‌نظیر عمل کنید.

کتاب «ساخت کسب‌وکار فوق‌العاده!» نشان می‌دهد چگونه با تمرکز بر رهبری فوق‌العاده، افراد فوق‌العاده و محصولات فوق‌العاده، سازمان خود را بنا کنید.

موفقیت، نتیجه انجام مکرر کارهای درست است و این کتاب روش اندازه‌گیری پیشرفت در هر حوزه و در هر مرحله از استراتژی را به شما نشان می‌دهد.

دوستان من مارک تامسون^۱ و برایان تریسی به‌خوبی می‌دانند آن‌چه به بهترین رهبران در دستیابی به موفقیت کمک می‌کند، شجاعت، صداقت و ثبات است. من سال‌ها افتخار همکاری با آن‌ها را داشتم و به دانش و فراست آن‌ها در کسب‌وکار و مهم‌تر از آن، به تعهد قلبی آن‌ها برای خدمت‌رسانی به دیگران عمیقاً احترام می‌گذارم.

«زندگی یعنی خدمت»^۲ مفهومی ناآشنا برای مارک و برایان نیست. آن‌ها رهبران فکری فوق‌العاده‌ای در کسب‌وکار هستند.

این کتاب ضروری برای کسب موفقیت، روشی‌هایی کاربردی ارائه کرده

1. Mark Thompson
2. To serve is to live



ساخت کسب و کار فوق العاده!

و شما را قادر می‌سازد سازمان خود را به رشد سریع‌تر تشویق کنید، زیرا می‌خواهید خدماتی بهتر با قابلیت پیش‌بینی بهتر از قبل به مشتریان ارائه کنید. در مسیر «ساخت کسب‌وکار فوق‌العاده!» از این کتاب بی‌نظیر لذت ببرید.

فرانسیس هسلباین^۱

موسس، رئیس و مدیر ارشد اجرایی موسسه لیدرتولیدر و رئیس مطالعات رهبری وست‌پوینت^۲

1.Frances Hesselbein

2.West Point

ساخت کسب و کار فوق العاده!

دیباچه

آیا آماده‌اید رشد مجدد کسب‌وکارتان را شروع کنید؟ آیا می‌خواهید کار جدید و بزرگی انجام دهید که افراد بهتر و مشتریان سودآورتری جذب کنید؟ اگر چنین است، کجا می‌توانید مشاوره‌ای بی‌طرفانه دریافت کنید؟ امروزه چالش اغلب مدیران شرکت‌ها، یافتن آموزش‌های عملی و واقع‌بینانه برای هدایت استراتژی‌ها و فعالیت‌های لازم برای رشد سریع شرکت - بدون استفاده از فلسفه‌های مبهم و نصایح هوشمندانه و بی‌استفاده‌ای که اغلب مشاوران ارائه می‌کنند - است.

این کتاب روش‌هایی ساده و آزموده‌شده درباره هر مرحله از روند رشد سریع سازمان و ترتیب صحیح آن‌ها را به شما می‌آموزد. بدون درگیر شدن در موارد اغراق‌آمیز یا مطالب پیچیده آکادمیک، کارهای لازم و نحوه انجام آن‌ها را می‌آموزید و دیدگاه جدیدی نسبت به آینده کار خود پیدا می‌کنید.

کارشناسان رشد کسب‌وکار، مارک تامسون و برایان تریسی به شما و تیم‌تان کمک می‌کنند تا با پیمودن هفت گام اساسی، استراتژی‌های پایداری برای جذب مشتریان فوق‌العاده و به‌کارگیری مدیران بهتر، توسعه دهید. شما مهارت تدوین طرح‌های مفیدتری که برای سایر مدیران و کارآفرینان بزرگ، نتیجه‌بخش بوده‌اند را کشف خواهید کرد.

خواهید دید که چه ساده می‌توانید تجربه‌ای پایدار در ذهن مشتری خلق کنید و یا این تجربه را نابود سازید و همچنین روش‌های مشخص کردن اولویت‌های مهم در کسب‌وکار، در حوزه‌هایی که بیشترین اهمیت برای مشتریان‌تان دارند را یاد می‌گیرید.

مهم‌تر از همه اینکه کتاب «ساخت کسب‌وکار فوق‌العاده!» هفت سوال بسیار ساده ارائه می‌کند که از خود و تیم‌تان بپرسید. اگر با تمام وجود به این سوالات بپردازید، می‌تواند شما را از هدر دادن زمان، پول و همچنین اندوه نجات دهند. آن‌ها می‌تواند کسب‌وکار شما را نابود کنند و یا آن‌را از نو بسازند. اغلب مدیران تشخیص نمی‌دهند که زمان مناسب برای کشف این مطالب و رشد شغل و شرکت، درست همان زمانی است که دنیا در حال فروپاشی

ساخت کسب و کار فوق العاده!

به نظر می‌رسد. فرصت‌های فوق‌العاده زمانی به وجود می‌آید که رقبا برای هماهنگ شدن با تغییرات سریعی که با فرصت‌های فوق‌العاده همراه است، به مبارزه می‌پردازند و در اغلب مواقع، سودآورترین و پایدارترین سازمان‌ها کار خود را از سر می‌گیرند و راهکار خود را مجدداً باز می‌یابند. اکنون بهترین زمان برای متمایز کردن خودتان است.

هدف از نگارش این کتاب، یافتن پاسخ سوالاتی است که بیشترین اهمیت را در آینده کسب‌وکار شما و موفقیت نهایی خود شما دارند. پس منتظر چه هستید؟ هم‌اکنون بروید و کسب‌وکار فوق‌العاده‌ای بسازید!

مارشال گلد اسمیت^۱

نویسنده دو کتاب پرفروش «اعتماد به نفس»^۲ و «آنچه شما را به اینجا رسانده است به آنجا نمی‌رساند»^۳ در نیویورک تایمز و یکی از «۵۰ متفکر برتر کسب‌وکار در دنیا» به استناد رتبه‌بندی مجله فوربز^۴

1. Marshall Goldsmith

2. Mojo

3. What Got You Here Won't Get You There

4. Forbes

ساخت کسب و کار فوق العاده!

مقدمه

دوران تئوری‌ها تمام شده است. اکنون زمان عمل است. ما در دوران آشفتگی و پریشانی کسب و کارها هستیم به گونه‌ای که تاکنون نظیر آن را ندیده بودیم. طوفان‌های اقتصادی مانند همیشه به پایان می‌رسند، اما هرگز به روش‌های خوب و قدیمی کسب و کار بر نمی‌گردیم. امروزه، رقابت شدیدتر و سخت‌تر از هر زمان دیگری است. چالش‌ها بزرگ‌تر و طاقت‌فرساتر هستند. تنها راه بقا و مبارزه، ایجاد کسب و کار فوق العاده‌ای است که بتواند شوک‌های اقتصادی هر بازاری را پشت سر گذاشته و به اوج صنعت خود برسد.

بازار مملو از کتاب‌های کسب و کاری است که ویژگی‌های کسب و کار موفق را نشان می‌دهند. اطلاعات این کتاب‌ها تشریحی، روشن‌گرانه و انگیزاننده هستند و شما را علاقه‌مند می‌کنند شبیه مدیران ایده‌آل این کتاب‌ها، کسب و کار ایده‌آل خود را پیش ببرید.

این کتاب، متفاوت و مانند دستورالعمل است. در این کتاب، هفت کلید اقتدار کسب و کار و نحوه دستیابی به آن‌ها دقیقاً توضیح داده شده است. به جای پرداختن به تئوری به گام‌های عملی اشاره شده که می‌توانید سریعاً مورد استفاده قرار دهید و میزان درستی عملکرد خود در هر گام را با معیارهای ارائه شده بسنجید.

شما یاد می‌گیرید چه کاری انجام دهید، چگونه آن را انجام دهید و اعداد و ارقام کلیدی که هر روز و هر ماه باید آن‌ها را کنترل کنید، کدامند. یاد می‌گیرید چگونه اهداف روشنی برای خود تعیین کرده و معیارهای مشخصی برای ارزیابی آن‌ها تعریف کنید. برای ایجاد کسب و کاری پرنرژژی، دلگرم‌کننده و سودمند، بهترین، عملی‌ترین و اثبات‌شده‌ترین استراتژی‌ها و تکنیک‌هایی که توسط کسب و کارهای برتر هر صنعت به کار گرفته شده‌اند را خواهید آموخت. این کتاب نشان می‌دهد چگونه مشتریان را جذب کنید، کاری کنید دوباره سراغ شما بیایند و دوستان خود را نیز به شما معرفی کنند و همچنین، به شما می‌گوید چگونه با تمرکز بر زمان، پول و منابع خود، سودمندترین خدمات، محصولات و فعالیت‌ها را ارائه دهید.



ساخت کسب و کار فوق العاده!

این کتاب روش دستیابی به نتایج بهتر و قابل پیش‌بینی‌تر مخصوصاً به نتایج مالی بهتر را با روش‌هایی بسیار سریع‌تر از گذشته به شما نشان می‌دهد و بیان می‌کند که چگونه برای پیشی گرفتن از رقبایتان، فرهنگ بهبود دائمی را در سازمان خود ایجاد کرده و به‌تدریج این برتری را گسترش دهید. یاد می‌گیرید چگونه از جایی که اکنون هستید به جایی که می‌خواهید در آینده در آن باشید، بروید و هم‌زمان در این مسیر می‌توانید نحوه اندازه‌گیری هر متغیر اثرگذار و پیشرفت در هر حوزه مهم را نیز بیاموزید. مخصوصاً خواهید دید که چگونه بارها و بارها واکنش مشابهی از افراد درون و بیرون شرکت خود دریافت می‌کنید که خواهند گفت...

«این کسب‌وکار فوق‌العاده است!»

این کتاب مجموعه‌ای از روش‌ها و تکنیک‌های واضح، ساده، عملی و قدرتمند را در اختیار شما قرار می‌دهد که می‌توانید در هر بازاری کسب‌وکار فوق‌العاده‌ای بسازید و با هر رقیبی روبه‌رو شوید. پس شروع کنیم.

مارک تامسون و برایان تریسی



فصل اول

به رهبر فوق العاده‌ای تبدیل شوید

«ایمان، فقط منتظر ماندن و رنج کشیدن تا پایان طوفان نیست، بلکه روحی است که تحمل می‌کند و مهم‌تر از آن، امید روشن و درخشانی دارد.»
کرازون آکینو^۱

رهبری مهم‌ترین لازمه موفقیت در کسب و کار است. به زبان ساده، رهبری کسب و کار، تمایل به قبول مسئولیت کارها و انجام مسئولیت‌ها بدون توجه به شرایط و فشارهای خارجی است.

رهبر شرکت کسی است که برای به ثمر رساندن کارهای بزرگ، حاضر است هر کاری که لازم است انجام دهد. این نتایج در اولین یا دومین تلاش به دست نمی‌آیند. رهبران سازمان‌ها حاضرند بارها شکست بخورند. اگرچه این موضوع را دوست ندارند اما اگر کارها به خوبی پیش نرود، دست از کار

1. Corazon Aquino

ساخت کسب و کار فوق العاده!

نمی‌کشند. درحقیقت، در شرایط دشوار اقتصادی و بحران‌های بزرگ است که شخصیت شما به‌عنوان رهبر به‌خوبی نمایان می‌شود.

چرا؟ زیرا در زمان‌های سخت، رقبای شما به‌جای تمرکز بر مشتریان، به‌فکر حفظ امنیت و بقای خود هستند. آن‌ها به کیفیت توجه کمتری می‌کنند، میزان خدمات خود را کاهش داده و در کارهای نوآورانه کمتر سرمایه‌گذاری می‌کنند. آن‌ها در همه سطوح تعدیل نیرو می‌کنند. در نتیجه، افراد فوق العاده و ارزشمند بیشتری در دسترس هستند که با شما کار کنند.

معمولاً در شرایط بحرانی است که سازمان‌ها با آن چیزی که آن‌ها را در وهله اول فوق العاده می‌سازد، ارتباط برقرار می‌کنند. در بحران‌ها، مدیران باید تصمیمات جسورانه‌تری اتخاذ کنند و این تصمیمات در آینده، آن‌ها را به افراد فوق العاده‌ای تبدیل خواهد کرد. یک ضرب‌المثل قدیمی می‌گوید: «باد شمال وایکینگ‌ها را مقاوم ساخت.» در زمان بحران، فرصت دارید دست‌به‌کار شده و راه‌های بهتری برای مشغوف کردن^۱ مشتریان خود بیابید.

رهبری شما تعیین‌کننده است

امروز بیش از هر زمان دیگری، رهبری شما لازم است. اکنون زمان آن است که قدم در راه جدیدی بگذارید. حال، زمان حمله متقابل، حرکت به جلو، نوآوری و یافتن راه‌های بهتر، سریع‌تر، آسان‌تر و ارزان‌تر برای دستیابی به نتایج است.

کاری که امروز، اکنون و در این بازار انجام می‌دهید، بیش از هر زمان دیگری بر شرکت و حرفه شما تاثیر می‌گذارد. اپیکتتوس می‌نویسد: «شرایط، افراد را نمی‌سازد، بلکه آن‌ها را به خودشان می‌شناساند.»

توانایی شما برای کنترل شرایط، اتخاذ تصمیمات دشوار، پذیرفتن مسئولیت‌ها و رهبری موثر می‌تواند بیش از هر عامل دیگری بر موفقیت سازمان و تیم شما اثر بگذارد. هر کاری که برای تبدیل شدن به رهبری موثرتر انجام می‌دهید، اثر بزرگ‌تری بر کل سازمان شما می‌گذارد.

1. Delight

ساخت کسب و کار فوق العاده!

بهترین و بدترین زمان

مردم اغلب از شرایط دشوار اقتصادی و رقابت شدید شکایت می‌کنند، اما بسیاری از مدیران بزرگ، سازمان خود را در بدترین زمان ممکن ایجاد کردند یا پیش بردند.

در دهه ۱۹۷۰، آمریکا وارد دوران «رکود اقتصادی» شد و نرخ بالای بهره‌ها، تورم قیمت بنزین و بازارهای ورشکسته بورس و املاک همه‌جا را فراگرفت. این دوره دهه بربادرفته نام گرفت، درست مانند شرایطی که اکنون در آن به سر می‌بریم.

اما همین دهه ۱۹۷۰ زمانی بود که کارآفرینان بزرگ، کارهایی باورنکردنی انجام دادند. در میان تهدیدات تروریستی، ورشکستگی‌های بزرگ، صف‌های طولانی بنزین، بی‌قانونی‌ها و التهاب بازار، کارآفرینانی مانند چارلز شوآب، استیو جابز، و هرب کلهر^۱ به نتیجه‌ای شگفت‌انگیز رسیدند.

آن‌ها با خود اندیشیدند: اکنون زمان بسیار خوبی برای شروع کسب و کار است!

تشخیص زمان مناسب

اگر فرد فرهیخته‌ای مانند محمد یونس یا نلسون ماندلا یا کارآفرینی مانند ریچارد برانسون یا اپرا وینفری باشید، برای شروع کارتان، منتظر «زمان مناسب» نمی‌مانید. آلن مولالی نه تنها شغلی در مورد به‌دست آورد، بلکه از این فرصت بزرگ به بهترین نحو استفاده کرد تا زمام امور را در دست بگیرد و وقتی شرکت و کشورش به او احتیاج داشتند، تغییراتی ایجاد کند.

افراد آرمانی استعداد عجیبی برای شیرجه‌زدن در شرایطی دارند که نامساعدترین زمان به نظر می‌رسد. وقتی به شرایطی که سازمان‌شان را در آن بنا نهاند، نگاه می‌کنید، می‌بینید که از دید رقیبان، بدترین شرایط ممکن به حساب می‌آمده است. بسیاری از افرادی که از بیرون به موضوع نگاه می‌کنند، گمان می‌کنند شرایط این رویاپردازان بسیار ساده و کاملاً مهیا بوده است. اما این موضوع حقیقت ندارد.

1. Herb Kelleher

فرصت در بحران

والت دیزنی، بیل هیولت و دیوید پاکارد^۱، تام واتسون از شرکت آی.بی.ام و توماس ادیسون (وقتی رویای خود را برای آینده جنرال الکتریک مطرح کرد)، همه و همه رویاهای خود را در بازارهای آشفته بنیان نهادند. فدکس، اسپورتز ایلاستریتد^۲، هتل هایت، ویکی پدیا و تریدرجو درهای کسب و کارشان را درست زمانی باز کردند که بحران اقتصادی، شرکت‌های دیگر را از پا درآورده بود. حتی شرکت گوگل زمانی به ثبت رسید که حباب تکنولوژی در انتهای هزاره اخیر، در حال ترکیدن بود.

لئون چارنی اولین ساختمان خود را درست همان شبی خرید که جیمی کارتر نتیجه انتخابات ریاست جمهوری سال ۱۹۸۰ را به رونالد ریگان واگذار کرد. نرخ بهره‌ها دورقمی بود و مشاوران املاک ورشکسته می‌شدند. او با درآمد حاصل از اجاره ساختمان‌های خود، دوازده ساختمان مجاور در میدان تایمز را خرید و درواقع، در ۱۳۰ هزار مترمربع از این میدان سرمایه‌گذاری کرد. او هرگز گمان نمی‌کرد به یک میلیارد تبدیل شود و امروز، باوجود رکود فعلی معاملات املاک، یکی از اعضای جدید فهرست ۴۰۰ نفری میلیاردرهای فوربز باشد.

وانگ چوانفو^۳ شرکت بی.وای.دی^۴ (رویای خود را بسازید) را برای تولید باتری‌های پیشرفته، پس از شکست دات.کام تاسیس کرد، درحالی که هیچ کس به رویاهای یک استاد سابق دانشگاه، برای تولید اتومبیل برقی که با قدرت باتری کار کند و محیط زیست را آلوده نکند، اهمیت نمی‌داد. در سال ۲۰۰۸، وارن بافت ۱۰ درصد سهام بی.وای.دی را خرید و چوانفو را به یک میلیارد و ثروتمندترین فرد چین تبدیل کرد.

شروع اشتباه

بسیاری از شرکت‌های با سابقه و بادوام، نه تنها در بازار نامناسب به وجود

1. Bill Hewlett, David Packard

2. Sports Illustrated

3. Wang Chuanfu

4. Build Your Dream

ساخت کسب و کار فوق العاده!

آمدند، بلکه در ابتدای کار محصولات غیرمتداولی داشتند. فهرست شرکت‌های بزرگی که محصولات اولیه آن‌ها اشتباه بود و عمر کوتاهی داشتند، بسیار طولانی است. به نظر می‌رسد موفقیت کسب و کار، بر پایه شکست‌های قبلی بنا می‌شود.

مثال‌های اسطوره‌ای بسیار زیادی وجود دارد. دستیار دیجیتال شخصی^۱ شرکت اپل بیش از آن گران و بزرگ بود که در سال ۱۹۹۳ موفقیتی کسب کند، اما راه را برای تحقیقات پیشرویی باز کرد که نتیجه آن، ارائه بلک‌بری^۲ به بازار بود و همچنین قبل از ظهور آیفون اپل، موفقیت‌های چشمگیری را نصیب گوشی‌های هوشمند نوکیا کرد.

امروز، هیولت پاکارد در اوج موفقیت خود است، با سرعتی فوق العاده رشد می‌کند و در حال پیشی گرفتن از رقیب خود یعنی شرکت دل است تا در بازار کامپیوترهای شخصی به شرکت شماره یک تبدیل شود. اما این شرکت کار خود را این‌گونه آغاز نکرد. در میان اولین محصولات الکترونیکی آن‌ها، یک سیفون هوشمند و یک دستگاه شوک برای آن‌هایی که رژیم غذایی می‌گرفتند، وجود داشت. هر دو محصول فاجعه بودند.

شروع محقرانه

ماربوت یکی از تحسین‌برانگیزترین شرکت‌های مجله فورچون در سال ۲۰۱۰، کار خود را به‌عنوان یک هتل آغاز نکرد، بلکه در ابتدا، نوشابه فروش بود. شرکت پی‌اند.جی کار خود را به‌عنوان هجدهمین شمع‌ساز شهر سین‌سیناتی آغاز کرد.

مهندس فنلاندی فردریک آیدستام، در ساحل رودخانه نوکیا یک چوب‌بری تاسیس کرد و در تولید دستمال‌توال به موفقیت بزرگی دست یافت. سپس کار خود را با تولید چکمه‌های لاستیکی و تولید برق گسترش داد. در سال ۱۹۸۱ شرکت نوکیا، اولین شبکه سلولی چندملیتی دنیا را پایه‌گذاری کرد و امروز بزرگ‌ترین تولیدکننده تلفن همراه و دوربین‌های دیجیتال است.

1.PDA (Personal Digital Assistant)

2.Blackberry

ساخت کسب و کار فوق العاده!

نیروگاه تکنولوژی وایپرو^۱، کار خود را با روغن سازی در هند شروع کرد و سپس وارد کسب و کار صابون سازی و حتی ساخت سیلندرهای هیدرولیک شد. عظیم پرمجی^۲ به تدریج وایپرو را به یک شرکت فناوری اطلاعات ۵ میلیارد دلاری تبدیل کرد و امروزه شبکه شخصی او، حدود ۱۷ میلیارد دلار ارزش دارد.

تلاش و بازهم تلاش

اولین معاملات مخاطره آمیز چارلز شوآب، او را به آرزوهای بزرگش نرساندند. اما سرانجام، کسب و کار دلالی سهام شرکت ها با سود کم را راه اندازی کرد که بسیار موفقیت آمیز بود و بانک آمریکا که در آن زمان بزرگ ترین بانک دنیا بود، آن را خرید. متاسفانه، این معامله سودی که همه انتظارش داشتند را ایجاد نکرد. بنابراین، چند سال بعد، شوآب تلاش کرد تا شرکتش را با قیمتی بیش از چهار برابر قیمت فروش خودش، دوباره بازخريد کند. او برای کاستن مبلغ قرض هایی که برای خرید مجدد شرکت متحمل شده بود، تنها چند هفته قبل از سقوط بزرگ بازار سهام در سال ۱۹۸۷، سهام شرکتش را در بازار بورس نیویورک عرضه کرد. در عرض یک روز، سهام تا ۷۰ درصد سقوط کرد و تا پنج سال به قیمت اولیه بازنگشت.

پیروزی در برابر همه مشکلات

چاک شوآب پشتکار خود را مدیون والدینی است که شاهد رکود بزرگ اقتصادی پس از جنگ جهانی دوم بودند. آن ها همتی عالی در او پرورش دادند تا به میلیون ها نفر برای دستیابی به استقلال مالی کمک کند. در دوران سخت، خانواده های قدرتمند، رهبران بسیاری مانند شوآب پرورش می دهند اما تعداد این خانواده ها زیاد نیست. البته بسیاری از این افراد فوق العاده نه در موقعیت مناسبی قرار داشتند و نه خانواده ای داشتند که برای شروع موفقیت آمیز به آن ها کمک کند.

1.Wipro

2.Azim Premji

ساخت کسب و کار فوق العاده!

از اولین خاطراتی که به ذهن خانم ژنرال گیل پولاک^۱ می‌رسد، پدری است که او را با اسلحه و چاقو تهدید می‌کرد. او یازده ساله بود که رودرویی پدر دائم‌الخمر خود ایستاد. او در مقابل پدرش ایستاد، اشک‌هایش را فروخورد و گفت «مردان زنان را اذیت نمی‌کنند و پدران هم دختران‌شان را نمی‌آزارند.» این زن از هر لحظه، برای انتخاب آگاهانه و تغییر دادن و بهتر کردن مسائل استفاده کرد. نوجوانی که الگوی پولاک بود و در نخستین روزهای خطرناک دعوا با پدر به پولاک قوت‌قلب می‌داد، با پاهایی قطع‌شده از جنگ ویتنام بازگشت. پولاک ویران شده بود، اما عصبانیت خود را به عمل تبدیل کرد. او به‌عنوان پرستار در ارتش نام‌نویسی کرد و بعدها اولین زنی بود که ریاست سیستم بهداشتی ارتش را به‌عهده گرفت.

وقتی مجادلات درباره کیفیت مراقبت‌های بهداشتی در بیمارستان‌های نظامی در سال ۲۰۰۷ بالا گرفت، او به‌عنوان افسر جراح، مسئولیت خطیر رسیدگی به این موضوع را برعهده گرفت. این احتمال وجود داشت که شکست بخورد و شغلش در معرض خطر قرار گیرد. او فشار زیادی تحمل کرد، اما درنهایت روند بیمارستان‌های ارتش را به‌طور شگفت‌آوری تغییر داد.

شخصیت و رقابت

افرادی که از آن‌ها سخن گفتیم، چه ویژگی مشترکی دارند؟ رهبری موفق کسب و کار.

برای موفقیت در کسب و کار، به ترکیب دو عامل مهم نیاز دارید: شخصیت و رقابت. شما باید فرد درستکاری باشید؛ کسی که مردم به او اعتماد کرده و مشتاق پیروی از او باشند.

برای این که مردم به کسب و کارتان اعتماد کنند، باید خودتان فرد قابل‌اعتمادی باشید. شما باید خودتان، شرکت خود، محصولات عالی و افراد خود را باور داشته باشید. باید بر این باور باشید که از هر جهت محصولات و خدمات فوق‌العاده‌ای ارائه می‌کنید که در زندگی مشتریان تغییر ایجاد می‌کند. شما باید با نمونه بودن، رهبری کنید و دیگران را ترغیب کنید که در تجربه

1. Gale Pollock

ساخت کسب و کار فوق العاده!

ایجاد یک شرکت فوق العاده، به شما پیوندند. در همان حال، باید در قابلیت‌ها و عملکردهای کلیدی رهبری نیز مهارت‌های بالایی به دست آورید و خود را در مسیر پیشرفت و ارتقای دائمی قرار دهید. وقتی با جف بیزاس^۱ موسس آمازون صحبت می‌کردیم به این نکته اشاره کرد که: «فروتنی داشته باشید تا همواره به خود یادآوری کنید که در هر کاری باید بهتر شوید، نمی‌دانم شما چگونه هستید، اما من هرگز رشد خود و شرکت‌م را متوقف نکرده‌ام.»

رهبری سطح ۵

جیم کالینز، استاد مدیریت، برای توضیح ویژگی‌های بهترین رهبران که شرکت‌های بی‌نظیری می‌سازند، از عبارت «رهبری سطح ۵» استفاده می‌کند. جذاب‌ترین و متمایزترین ویژگی رهبر سطح ۵، واژه‌ای است که اغلب اشتباه درک می‌شود و آن فروتنی^۲ است.

برخلاف تصور بسیاری، فروتنی به معنای حقیر بودن نیست. افراد بی‌پروایی که کسب و کار خود را هنگام فروپاشی اقتصادی بنیان می‌نهند و سپس با رقبایی غول‌مانند مبارزه می‌کنند، در حقیقت فروتن نیستند. کالینز به من گفت: «معنی ساده فروتنی، بلندپروازی سوزان، محرک و بدون توقف برای خدمت‌رسانی و پیروز شدن است، بدون این که بیش از حد مغرور باشید و خودتان را فریب دهید که همه چیز را می‌دانید و همواره کار درست را انجام می‌دهید.»

رهبران سطح ۵، خود را کامل نمی‌دانند. شما می‌دانید عوامل لازم برای موفقیت را دارید و همواره می‌توانید بهتر شوید. همچنین همواره به دنبال راه‌های جدید برای ارتقای کارتان هستید.

همواره می‌توانید بهتر شوید

باور بیزاس مبنی بر این که می‌تواند نوع جدیدی از فروشگاه‌های «مجازی»

1. Jeff Bezos

2. Humility

ساخت کسب و کار فوق العاده!

ایجاد کند که ماموریت عظیم آن‌ها توجیه استعاره خوشبینانه از «آمازون» به عنوان نام شرکت او باشد، هرچیزی بود به جز فروتنی. اما او این فروتنی را داشت که زمانی که هنوز به شهرت نرسیده بود و با رقبای خود در عصر دات کام مبارزه می کرد، برنامه کسب و کاری بسازد که بر اصول رهبری در خدمات مشتریان تمرکز کند.

درحالی که سایر شرکت های اینترنتی با سرعت نور گسترش می یافتند، وسواس آمازون برای سازماندهی محصولات، بهبود خدمات و برتری نسبت به هر شرکت دیگری، منجر به اعتراضاتی درباره رشد «کند» و عدم بهره وری این شرکت شد. وقتی حباب دات کام ترکید، آمازون باقی ماند و رشد کرد، درحالی که سایر سازمان ها از درون متلاشی شدند. بیزاس پس از پنج سال زیان دهی، اولین سود را به دست آورد. این نوع فروتنی همراه با نظم و تعهد برای بهبود مداوم شخصی و سازمانی چیزی است که «حاشیه پیروزی»^۱ شما در جایگاهتان را تعریف کرده و شرکت را قادر می سازد عملکرد خود را در جریان رقابت ارتقا دهد.

آیا می توانید تصور کنید شرکتی آن لاین بتواند در فهرست ۲۵ شرکت برتر خدمات مشتریان در کنار ریتز کارلتون^۲ قرار گیرد که مکان های فیزیکی و افرادی در اختیار دارد که رودرو و شخصا خدمات خود را ارائه می دهند؟ بیزینس ویک و جی.دی. پاورز^۳ بار دیگر نام آمازون را در فهرست قهرمانان خدمت به مشتری سال ۲۰۱۰ قرار دادند.

همانطور که در این کتاب به طور مفصل درباره آن بحث خواهیم کرد، کلید جذب مشتریان و ایجاد کسب و کار، فراتر رفتن از سطح توقعات مشتریان است. این کار به رهبری در تمام سطوح احتیاج دارد. آمازون روش های رقابت برای جذب مصرف کنندگان را می داند و حتی در دوران رکود بزرگ اقتصادی، فروش خالص آمازون ۲۸ درصد بیشتر از ۲۴ میلیارد دلاری بود که در سال ۲۰۰۹ کسب کرد و سود خالص آن ۴۰ درصد افزایش یافته و به یک میلیارد دلار رسید.

۱. بر اساس تئوری «حاشیه پیروزی» ایجاد تغییرات کوچک در حوزه های حیاتی کسب و کار می تواند نتایج بزرگی به بار آورد. - توضیح مترجم

2. Ritz Carlton

3. J.D. Powers

هیچ کس کاری را به تنهایی انجام نمی دهد

هیچ کس هیچ کار ارزشمندی را به تنهایی انجام نمی دهد. کار شما به عنوان رهبر شرکت این است که از طریق همکاری با دیگران به نتیجه برسید. یکی از بهترین روش های دریافت بهترین نتایج از افرادتان این است که با آنها مانند داوطلب برخورد کنید. فرض کنید آنها به طور داوطلبانه برای شما کار می کنند، زیرا واقعیت همین است! صرف این که به آنها دستمزدی پرداخت می کنید، به این معنی نیست که بهترین افرادتان مجبورند برای شما کار کنند. آنها کارگزاران آزادی هستند که می توانند به جای دیگری بروند و اغلب این کار را می کنند.

از آنجاکه هر فردی (اغلب از بسیاری جهات) با دیگران تفاوت دارد، رهبران برجسته در روش کار خود با دیگران انعطاف زیادی دارند. بعضی افراد به ارتقا، واکنش بهتری نشان می دهند و بعضی دیگر برای انجام کار خود به موارد تشویقی دیگری احتیاج دارند. توانایی دریافت بهترین عملکرد از افرادی که به شما گزارش می دهند، معیاری کلیدی برای ارزیابی اثربخشی شما به عنوان مدیر و رهبر است.

سه اصل مهم در رهبری^۱

سه اصل در درک خودتان و اعضای تیمتان بسیار حیاتی هستند. مهم ترین نکته این است که این اصول کلید بهترین کارایی هستند.

۱. هدف: چرا کاری که انجام می دهید برای دیگران مهم است؟

چرا کار کنونی خود را انجام می دهید؟ چرا صبح ها از خواب بیدار می شوید و در این شرکت یا صنعت فعالیت می کنید و این نوع خاص از محصولات و خدمات را برای این نوع خاص از مشتریان تولید می کنید؟ هدف شما نشان می دهد که چگونه می خواهید به زندگی و کار مشتریان خود کمک کرده و آنها را بهبود ببخشید.

1. The Three P's of Leadership: Purpose, Passion, Performance

ساخت کسب و کار فوق العاده!

۲. علاقه: چه چیزی به شما انگیزه می‌دهد؟ این سوال مربوط به بخش احساسی کاری است که انجام می‌دهید و موضوع آن، همه مواردی است که برای شما مهم هستند. درحالی که هدف، چگونگی نگرش افراد به نقش خود در خدمت‌رسانی به دیگران را نشان می‌دهد، علاقه زمانی به وجود می‌آید که کار دلخواهتان را انجام می‌دهید. وقتی کاری که مناسب شما است را انجام می‌دهید، جریانی مداوم از انرژی را تجربه می‌کنید. دوست دارید کارتان را انجام دهید و مطالب بیشتری درباره آن یاد بگیرید. دوست دارید درباره کارتان با دیگران صحبت کنید و افرادی که در حوزه کاری شما بهترین هستند را تحسین می‌کنید.

تصور کنید از نظر مالی مستقل هستید و هیچ محدودیتی برای آن چیزی که می‌توانید انجام دهید، باشید یا داشته باشید وجود ندارد. اگر دیگران بابت انجام کارتان پولی پرداخت نمی‌کردند، چه کاری را انتخاب می‌کردید؟ اغلب، پاسخ این سوال، همان علاقه شماست.

۳. عملکرد: اهداف به نتیجه می‌رسند. عملکرد این است که رویاهایتان را به گام‌های عملی تقسیم کنید و هر روز خود و تیم‌تان نسبت به انجام این گام‌ها متعهد باشید. این همان نقطه تلاقی هدف و علاقه برای انجام کارها است. همانطور که از نتایج مطالعات خود درباره موفقیت در سرتاسر دنیا مطالبی درباره «ایجاد موفقیت پایدار» آموختیم، چالش ما یافتن توازن بین ادراک شما از آنچه باید برای دنیا انجام دهید یعنی هدف شما و از طرف دیگر علایق شخصی شماست. وقتی این دو مورد را یافتید، زمان آن است که اهداف خود را مشخص کرده و در آن‌ها پیشرفت کنید.

اگر افراد زودتر از موعد مناسب اهداف خود را مشخص کنند، اهداف بد نصیب افراد خوب می‌شود. تنها پس از این که چیزی یافتید که هم برای دیگران ارزشمند است و هم خودتان به آن عشق می‌ورزید، می‌توانید مطمئن باشید که در دسترسی به اهداف خود در درازمدت موفق خواهید بود.

یک میلیارد دلاری که با باد وزید

آلویز وابن^۱ بیست و پنج سال پیش کارخانه تولید توربین های بادی به نام انرکن^۲ را در آلمان تاسیس کرد. او اولین توربین بادی خود را با مشکلات زیاد در حیات خلوت خانه اش ساخت. او عاشق سرهم کردن چنین چیزهایی بود و این انگیزه از زندگی در سواحل بادخیز دریای بالتیک نشأت می گرفت. او امیدوار بود که روزی اختراعش برای دیگران مفید واقع شود. وقتی اشتیاقش باعث ساخت دستگاهی شد که کار می کرد و همچنین بازاری یافت که به آن علاقه مند بود، هدف هایی تعیین و کسب و کار فوق العاده ای ایجاد کرد.

امروز انرکن چهارمین تولیدکننده بزرگ توربین های بادی در دنیاست، که ۱۴ درصد سهم بازار را در اختیار دارد و توربین های آن در سی کشور دنیا فروخته می شود. اکنون ثروت وابن به ۳/۵ میلیارد دلار بالغ می شود، اما این موضوع از علاقه شدید او به ساخت توربین نکاسته است. او هرگز از اولین عشق خود یعنی علاقه شدید به مهندسی دست نکشیده است. اما آنچه او را در کسب و کار موفق ساخت این حس بود که می تواند از این علاقه برای تغییر دنیا استفاده کند.

داستان وابن منظور ما از سه اصل رهبری را به خوبی بیان می کند. وابن با این هدف پیش می رود که: مأموریت او برق رسانی به سرتاسر دنیاست. به علاوه، او افراد دیگری را نیز پیدا کرده است که مانند او اهمیت و اضطراب انجام این کار را درک کرده اند. توربین های بادی علاقه اصلی او و سایر اعضای تیمش هستند. ممکن است از انجام این کار به تنهایی و در پارکینگ خانه اش بسیار لذت ببرد، اما لذت بخش تر از آن، کار با کارشناسانی است که همانند او می اندیشند و احساساتی شبیه به او دارند. از آنجاکه علاقه و هدف وابن با یکدیگر هماهنگی داشته اند، او توانسته افرادی را استخدام کند که علایقی مشابه او دارند و در رویای او برای ایجاد شرکتی با عملکرد عالی و در مقیاس های جهانی سهیم هستند.

1. Aloys Wobben

2. Enercon

کاری را انجام دهید که به آن عشق می‌ورزید

به چه کاری عشق می‌ورزید؟ کدام بخش از کار شما مخصوصا وقتی آن را به خوبی انجام می‌دهید، احساس رضایت شدید و خشنودی به شما می‌دهد؟ اصلا اگر می‌توانستید شغلی انتخاب کنید، آن شغل چه بود؟ با کاری که اکنون انجام می‌دهید چقدر تفاوت داشت؟

چاک شواب از سیزده سالگی به کارآفرینی و سرمایه‌گذاری عشق می‌ورزید، اما کسب و کارهایی ناموفق ایجاد کرد. موفقیت پایدار زمانی سراغ او آمد که علاقه شخصی خود به سرمایه‌گذاری را با نبوغش برای ساده کردن کارها درهم آمیخت. او با مشکل یادگیری خود مبارزه کرد و با ریز کردن موضوعات به مفاهیم ساده‌تر و کوچک‌تر، با این چالش برخورد کرد. در حین انجام این کار، هدفی واقعی پیدا کرد که برای افراد دیگر نیز مهم بود و آن آسان‌تر، ارزان‌تر و ساده‌تر کردن سرمایه‌گذاری برای سرمایه‌گذاران غیرحرفه‌ای بود.

استیو جابز به این دلیل معروف است که کار خود را با ساخت کامپیوتر در پارکینگ خانه‌اش شروع کرد. ماموریت موردنظر او این بود که همه مردم دنیا، کامپیوتری روی میز خود داشته باشند. این هدف بزرگی بود. اما آنقدر قوی نبود که او را از ترک کالج برای پرداختن به خوشنویسی و ارضای علاقه خود به هنر و زیبایی‌شناسی منصرف کند. این اتفاق زمانی افتاد که او علاقه شخصی خود به طراحی را با هدف خلق کامپیوترهایی با کاربری آسان که بتوانند «دنیا را تغییر دهند»، ترکیب کرد و اپل متولد شد.

همه را باهم انجام دهید

تمامی مدیران باید اولویت‌هایی برای خود در نظر بگیرند. هر روز مملو از گزینه‌هایی است که باید انتخاب کنیم. اما وقتی نوبت به سه اصل رهبری می‌رسد، افراد موفق هر سه را باهم انجام می‌دهند و فقط به یکی از آن‌ها بسنده نمی‌کنند.

وقتی علاقه شخصی خود را با هدف کاری‌تان ترکیب کنید، بهترین بازده را خواهید داشت. درباره این موضوع فکر کنید که کارهای بسیاری وجود دارند که می‌توانید برای دیگران انجام دهید و همچنین علایق شخصی بسیاری

ساخت کسب و کار فوق العاده!

نیز دارید. یافتن نقطه تلاقی هدف مطلوب شما با علایق تان، کلید موفقیت است. وقتی این کار را انجام دهید، دیگر برای تبدیل تجربه به عملکردی فوق العاده مشکلی نخواهید داشت و وقتی بتوانید افراد دیگری برای تیم خود انتخاب کنید که هدف، علاقه و عملکرد آن‌ها با این شغل هماهنگ باشد، آن‌ها توقف‌ناپذیر خواهند بود.

بنابراین، از خود بپرسید آیا سه اصل مهم برای رهبری کارمندان تان را به خوبی می‌شناسید؟

برای ایجاد هیجان و اشتیاق در دیگران، باید هیجان و اشتیاق خود را به آن‌ها نشان دهید. نشان دهید به اهداف خود و موفقیت کسب و کار متعهد هستید. باید مطمئن شوید تمام افراد تیم آنقدر توانمند شده‌اند تا فراتر از سطوح قبلی فعالیت خود، عمل کنند.

خود را وقف علایق همکاران و اهداف شرکت کنید. با وفادار بودن به افراد و کارتان، دیگران را به وفاداری ترغیب کنید. با تشویق‌های مداوم و تقویت مثبت، در دیگران شجاعت و اعتماد به نفس ایجاد کنید.

این گفته درست است که: «بهترین رهبران اغلب افرادی معمولی هستند که کارهای غیرمعمول انجام می‌دهند.» رهبران فوق العاده با تحریک احساس هدف‌مندی و علایق افراد معمولی، از آن‌ها عملکردهای غیرمعمول و خارق العاده دریافت می‌کنند. توانایی شما برای گرد آوردن چند نفر دور هم و تبدیل آن‌ها به تیمی با عملکرد عالی، مهم‌ترین خصوصیتی است که می‌توانید برای کسب بهترین نتایج و رشد مداوم فردی و شغلی از آن استفاده کنید.

رهبران شرکت‌ها زاده نمی‌شوند، ساخته می‌شوند

پیتر دراگر می‌نویسد: «ممکن است افرادی وجود داشته باشند که ذاتاً رهبر به دنیا آمده باشند، اما تعداد آن‌ها آنقدر کم است که تغییر بزرگی در مقیاس بزرگ ایجاد نمی‌کنند.»

رهبران خودساخته هستند؛ آن‌ها همواره برای بهبود شخصی کار می‌کنند. جیافری کالوین^۱ نویسنده مجله فورچون در کتاب «اهمیت نبوغ» به این نکته

1. Geoffrey Colvin

ساخت کسب و کار فوق العاده!

اشاره می‌کند که اغلب رهبران در شروع کارشان، نبوغ و توانایی فوق‌العاده‌ای از خود نشان نمی‌دهند. اما در طول سال‌ها، خود را ساعت‌ها وقف «تمرین‌های سنجیده و منظم» می‌کنند تا مهارت‌های اساسی موردنیاز خود را تشخیص داده و بتوانند سایر مهارت‌های خود را ارتقا دهند. آن‌ها هر کدام از این مهارت‌های کلیدی را جداگانه، در یک زمان مشخص و مانند اجزاء یک موزائیک ترکیب کردند تا به جایگاهی فراتر از همکاران و همقطاران خود رسیدند.

موفقیت، در طولانی‌مدت، اتفاقی نیست. رهبران با مطالعه و تمرین، در روند دائمی یادگیری و پیشرفت قرار می‌گیرند. ما در مطالعه موفقیت در سرتاسر دنیا، ۱۱۰ رهبر از ملیت‌های مختلف را مورد بررسی قرار دادیم، داستان افرادی را شنیدیم که بیشترین موفقیت‌ها را به‌دست آورده بودند و «بیشتر از آن که از موفقیت‌های خود درس بیاموزند از شکست‌های خود درس گرفته بودند.»

شما زمان، تلاش، پول و شهرت خود را در کسب و کارتان سرمایه‌گذاری کرده‌اید، اکنون زمان آن است که بازگشت سرمایه خود را برداشت کنید. همواره از خود بپرسید: «از این مشکل یا این شرایط چه چیزهایی می‌توان آموخت؟» اشتباهات خود را فراموش نکنید.

بیل گیتس می‌گفت: «موانع شکست نیستند، بازخوردها هستند. داده‌های حاصل از شکستند.»

از نقاط ضعف خود استفاده کنید

زمانی که با اینگوارد کمپراد^۱، موسس ایکیا^۲ مصاحبه کردیم به نکته جالبی اشاره کرد: «هیچ‌کس به اندازه من اشتباه نکرده است.» او به‌قول خودش یک پسر کشاورز از شمال سوئد بود که فروشگاه‌های بزرگ مبلمان ارزان را ایجاد کرد و به یکی از ده فرد ثروتمند دنیا تبدیل شد. کمپراد نیز مانند شوآب و سایر کارآفرینان موفق، مشکل یادگیری داشت و فکر می‌کند چالش‌هایی که به‌عنوان رهبر تجربه کرده، قوه ادراک بیشتری به او بخشیده‌اند.

1. Ingvar Kamprad

2. IKEA

ساخت کسب و کار فوق العاده!

اغلب افراد به ناتوانی در یادگیری و تحصیل به عنوان ضعف یا معلولیت نگاه می کنند، اما رهبران بزرگ رنج هایشان را به خرد و دانش تبدیل می کنند. آن ها از هر ذره خصوصیات منحصر به فرد خود - چه خوب، چه بد و چه زشت - استفاده می کنند تا کار هایشان را به ثمر برسانند. کمپراد بر این باور است که مبارزاتش او را قوی تر کرده و برای ساده کردن چیزها و قرار دادن آن ها در دسترس مردم عادی متعهدتر ساخته است. غلبه بر آن چیزی که دیگران ضعف می نامند و تبدیل آن به قوت، نبوغی است که ارزش توجه دارد.

نکته اینجاست که همواره باید در حال آموختن از دیگران باشید تا بتوانید اشتباهات را تصحیح کنید. کمپراد به شوخی گفت: «۱۰۰,۰۰۰ نفر برای من کار می کنند، زیرا اشتباهات زیادی مرتکب شده ام.» سپس با حالتی کاملاً جدی گفت: «وظیفه شما این است که با بهتر انجام دادن مسئولیت های خود، در کار خود بهتر شوید.»

اعتبار را به دیگران بدهید و مسئولیت را خودتان بپذیرید

کمپراد می گوید: «برای رهبری نیاز به عنوان خاصی ندارید، آنچه نیاز دارید این است که روی شما حساب کنند.»

کمپراد تاکید می کند: «وقتی مشکلی پیش می آید، همه می خواهند دیگری را مقصر بدانند و می گویند: تقصیر من نیست. به همین دلیل است که یک نفر باید مسئولیت را به عهده بگیرد.»

مسئولیت مدیر، دادن اختیارات و پذیرش مسئولیت است. بدین معنی که هیچ عذر و بهانه ای نمی آورد و هیچ کس را مقصر نمی داند. به این ترتیب، هرگاه کارها به خوبی پیش رود، به افرادی که این امکان را فراهم کرده اند، اعتبار می دهید و وقتی مشکلی پیش آید به عنوان رهبر مسئولیت آن را بر عهده می گیرید. شما تصمیمات دشوار را اتخاذ می کنید، تیم را هدایت می کنید و کاری می کنید که همه برای دستیابی به یک هدف مشترک تلاش کنند. توانایی شما در ایجاد هدف و تعهد مشترک، معیار کلیدی اثربخشی شماست. اولیور وندل هولمز^۱ عقیده دارد که مردم به سه گروه تقسیم می شوند. افراد

1. Oliver Wendell Holmes

ساخت کسب و کار فوق العاده!

اولین گروه که تعداد آن‌ها بسیار محدود است و شاید ۵ درصد جمعیت را تشکیل دهند، افرادی هستند که باعث انجام کارها می‌شوند. گروه دوم که بزرگ‌تر است و شاید ۱۰ تا ۱۵ درصد جمعیت را تشکیل دهد، افرادی هستند که نظاره‌گر انجام این کارها هستند. گروه سوم، اکثریت بزرگی در حدود ۸۰ درصد جمعیت هستند که هیچ نظری در مورد این رویدادها ندارند. رهبران واقعی در دسته اول قرار دارند. آن‌ها به جای بهانه‌تراشی، پیشرفت می‌کنند. وقتی درگیر انجام کاری می‌شوید، توانایی دریافت عملکرد فوق العاده از افراد معمولی را افزایش می‌دهید.

عمل‌گرا باقی بمانید

شاید مشخص‌ترین ویژگی یک رهبر و یک مدیر اجرایی، عمل‌گرایی شدید باشد. رهبر در یک حرکت دائمی است. رهبر پیش‌گام است و همیشه فکر می‌کند که چه کارهایی باید انجام شود تا به نتایج بیشتر و بهتر دست یابد و کاملاً به این موضوع آگاه است که اغلب کارها در دفعه اول و یا حتی در چند دفعه نخست به نتیجه نمی‌رسند.

جولی اندروز^۱ می‌گفت: «معنی موفقیت برای من، نوزده بار شکست و موفق شدن در بار بیستم بود.»

رهبری کسب و کار با عمل کردن به دست می‌آید، نه با دریافت مقام. موضوع رهبری پیشرفت دائمی است. رهبری کسب و کار، کاری است که انجام می‌دهید نه چیزی که آرزو دارید، امید دارید، می‌گوئید و یا قصد انجامش را دارید. وقتی در هر شرایطی مانند یک رهبر رفتار کنید، در نتیجه رفتار خود، به یک رهبر تبدیل خواهید شد.

انرژی خود را آزاد کنید

وقتی فرانسیس هسلاین^۲ سکان سازمان دختران پیشاهنگ را در دست گرفت، سازمان بسیار آشفته بود. او به‌نحوی این سازمان را هدایت کرد که مدال آزادی اهدایی ریاست‌جمهوری را نصیب خود کرد و پیتراکر

1. Julie Andrews

2. Frances Hesselbein

ساخت کسب و کار فوق العاده!

درباره او گفت: فرانسیس هسلباین بهترین مدیر ارشد اجرایی نه تنها در میان سازمان‌های غیرانتفاعی بلکه در تمام سازمان‌ها است. او همراه پیتز دراکر موسسه لیدرتولیدر را تاسیس کرد و اکنون رئیس و مدیر ارشد اجرایی آن است.

هسلباین می‌گوید: «بحث ما درباره ایجاد اشتیاق نیست، بلکه درباره آزاد کردن این اشتیاق است. بحث ما درباره آزاد کردن انرژی باورنکردنی جاری در قلب‌ها و اذهان مردم برای خدمت به دیگران است. هیچ نیرویی قدرتمندتر از آن وجود ندارد.»

وقتی سازمان دختران پیشاهنگ با چالش‌های جدی روبه‌رو بود، او باید کاری انجام می‌داد، اما دستور دادن و کنترل صرف ممکن بود داوطلبان را نسبت به سازمان دلسرد کند، بنابراین می‌بایست نیروی درون سازمان را آزاد می‌کرد.

سوال بزرگی که او پرسید این بود که: «آیا سه میلیون عضو ما، با چشم دوختن به ما، می‌توانند خودشان را پیدا کنند؟»

هسلباین تاکید کرد: «می‌بایست درباره کودکان و ۶۵۰,۰۰۰ زن و مردی که داوطلب بودند، مطالب بیشتری می‌آموختیم. باید گوش می‌دادیم و ارزیابی می‌کردیم و مهم‌تر از همه این که هر تیم در هر شورایی می‌بایست نتایج را از آن خود می‌دانست.»

دلیل اهمیت موضوع را نشان دهید

هسلباین توضیح داد: «وقتی دختری دستورالعمل سازمان دختران پیشاهنگ را می‌خواند، باید بتواند خودش را پیدا کند.» او اضافه کرد: «اما نظر مشتریان، مشابه نظر تیم رهبری نبود. ما دریافتیم که همه فرهنگ‌ها درباره دختران یکسان فکر نمی‌کنند. مثلاً در جامعه آمریکای لاتین با یک کودک مستقیماً گفتگو نمی‌کنید، بلکه راجع به شکل‌دهی شخصیت دختران، با والدین آن‌ها صحبت می‌کنید و در فرهنگ آفریقایی-آمریکایی میراث گران‌بهایی از یاری‌رسانی وجود دارد.» فرقی نمی‌کند خدمات خود را در چه جامعه‌ای ارائه می‌کنید، اما موفقیت بزرگ زمانی به سراغ‌تان می‌آید که فروتنی داشته باشید

ساخت کسب و کار فوق العاده!

و سعی کنید بهترین روش ارائه خدمت به مشتری را یاد بگیرید. اما تمایز مهم اینجاست که: «باید به افراد بگوئید چه کاری انجام دهند، اما نباید چگونگی انجام این کار را به آن‌ها بگوئید.» سرلشگر گیل پولاک اولین افسر زن جراح ارتش ایالات متحده اضافه کرد: «اگر به افراد دستور دهید کاری انجام دهند که دلیلش را نمی‌دانند، همه آنچه در توان دارند را به کار نخواهند گرفت. آن‌ها زمانی شجاعت و بهترین عملکردها را از خود نشان می‌دهند که اهمیت موضوع را به آن‌ها نشان دهید. او گفت: «وقتی مسیر کلی را برای افرادتان مشخص می‌کنید و به آن‌ها اجازه می‌دهید برای انجام کار از خلاقیت خودشان استفاده کنند، از دیدن روش‌های آن‌ها برای حل مسائل شگفت زده می‌شوید. همیشه نتیجه کار، بهتر از آن چیزی بود که تصور می‌کردم.»

سرلشگر با اشاره انگشتش تاکید کرد: «به عنوان رهبر کسب و کار، همواره درباره کارهایی که باید انجام شود و نتایجی که برای افراد در پی دارد، شفاف سازی کنید.»

شفافیت^۱ قدرت است

۸۰ درصد موفقیت شما در کسب و کار و زندگی، به میزان شفافیت شما در هر حوزه بستگی دارد. رهبران کارا دقیقاً می‌دانند دنبال چه چیزی هستند. همه افرادی که به آن‌ها گزارش می‌دهند، دقیقاً می‌دانند که از آن‌ها چه انتظاری می‌رود و چه نقشی در هدف اصلی دارند. رهبران ناکارا درباره مسئولیت‌های خود شفاف نیستند، و در نتیجه، افراد زیردست و اطرافیان آن‌ها نیز به همان میزان غیرشفاف هستند. این موضوع باعث هدر رفتن زمان و تلاش زیادی می‌شود.

در دوره تغییرات سریع، باید همواره دو سوال مهم را از خود پرسیده و به آن‌ها پاسخ دهید.

سوال اول این است که: سعی می‌کنم چه کاری انجام دهم؟
افکار خود را روی کاغذ بنویسید. زمانی را در نظر گرفته و دقیقاً مشخص

1. Clarity

ساخت کسب و کار فوق العاده!

کنید دنبال چه نتایجی هستید. تا آنجا که ممکن است دقیق و خاص باشید و مهم‌تر از همه این که عدد یا معیاری تعریف کنید که بتوانید عملکرد خود را بر مبنای آن سنجیده و میزان موفقیت خود در دستیابی به اهدافتان را مشخص کنید. حتما شنیده‌اید که: «آنچه ارزیابی شد، انجام می‌شود.» در رهبری، «اگر نتوانید چیزی را ارزیابی کنید، نمی‌توانید آن را مدیریت کنید.»

آنچه را مدیریت می‌کنید، ارزیابی کنید

افراد بسیاری از تعیین معیارهای خاص، محک زدن خود و سنجش عملکرد و نتیجه اجتناب می‌کنند، زیرا در معرض دید قرار گرفتن و پاسخگو بودن، آن‌ها را ناراحت می‌کند. تفکر ناخودآگاه این است که اگر هیچ معیاری وجود نداشته باشد، شکستی هم وجود ندارد و در نتیجه، اطرافیان شما را نالایق و بی‌کفایت نمی‌دانند.

اما رهبران این گونه عمل نمی‌کنند. برای پاسخ به سوال «سعی می‌کنم چه کاری انجام دهم؟» هر تصمیمی که می‌گیرید، باید معیار سنجشی تعیین کرده و مهلتی برای انجام آن در نظر بگیرید. ابتدا باید خودتان قدم در آتش گذاشته و مسئول باشید و سپس تیم خود را مسئول بدانید.

تقریباً هر تصمیم کاری، هزینه‌هایی به دنبال دارد. هدف، صرف مقدار مشخصی پول برای دستیابی به بازگشت سرمایه‌ای مشخص است. بسیار جالب است بدانیم که بسیاری از کسب و کارها و افراد فعال در آن‌ها بدون اینکه از خود بپرسند «چگونه می‌توانیم موفقیت‌آمیز بودن زمان، پول و منابعی که هزینه کرده‌ایم را ارزیابی کنیم؟» سرمایه‌گذاری می‌کنند.

اغلب وقتی خود را وادار می‌کنید که کار دقیق خود و روش ارزیابی موفقیت آن‌را بررسی کنید، به سرعت درمی‌یابید که «راه اشتباهی انتخاب کرده‌اید.» و پی می‌برید برای کسب نرخ بازگشت سرمایه مورد انتظارتان و یا شاید برای ارزیابی آن هیچ راهی وجود ندارد. اگر چنین است، در معرض خطر از دست دادن زمان و منابع ارزشمند خود هستید.

ارزیابی مداوم کارها

دومین سوال مهمی که باید از خود پرسید این است که: «چگونه این کار را انجام می‌دهم؟»

تصمیم دارید از چه گام‌ها، روندها یا متدولوژی خاصی استفاده کنید تا از موقعیت فعلی به موقعیت مطلوب برسید؟ آیا روش شما اثربخش است؟ آیا در حال پیشرفت هستید؟ و آیا روشی بهتر از روش کنونی شما وجود دارد؟ هرگاه در دستیابی به اهدافی که برای خود و کارتان معین کرده‌اید، با موانعی روبه‌رو گشته و ناامید شدید، باید آمادگی عقب‌نشینی داشته باشید و برای خود «وقفه‌ای» در نظر بگیرید.

ناپلئون هیل می‌گوید: «بزرگ‌ترین دلیل شکست، عدم توانایی در ایجاد برنامه‌های جدید، برای جایگزین کردن برنامه‌های ناموفق است.» حقیقت این است که اغلب کارها حداقل در شروع خود، نتیجه‌بخش نیستند. شاید قبل از یافتن ترکیبی مناسب از عواملی که باعث موفقیت شما در امر فروش و سودآوری کسب و کارتان شود، مجبور شوید رویکردهای متفاوتی را امتحان کنید. همانطور که هنری فورد گفت: «شکست، فرصتی برای شروعی هوشمندانه‌تر است.»

قدرت انعطاف‌پذیری

یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های رهبری، انعطاف‌پذیری است. این موضوع همان قدر که در مورد کارتان مهم است، برای شما به‌عنوان یک فرد نیز اهمیت دارد.

هرچه انعطاف‌پذیرتر باشید، بیشتر پذیرای عقاید و ایده‌های جدید در رابطه با فروش و دستیابی به اهداف کسب و کار خواهید بود. بهترین راه منعطف ماندن آن است که مرتباً از خود پرسید: «آیا کاری هست که آن را انجام می‌دهم، اما با دانشی که اکنون دارم، اگر از اول شروع می‌کردم، آن را انجام نمی‌دادم؟»

اگر پاسخ شما این باشد که «هرگز آن را تکرار نخواهم کرد»، سوال بعدی شما این خواهد بود که: «چگونه و با چه سرعتی می‌توانم شرایط را تغییر دهم

ساخت کسب و کار فوق العاده!

یا از آن خلاص شوم؟» وقتی مقاومتی را از هر نوع و در هر زمینه‌ای تجربه می‌کنید، باید آمادگی پرسیدن این سوالات از خود را داشته باشید.

شفافیت در اهداف؛ انعطاف در روند کار

کلید موفقیت، شفاف بودن درباره اهداف و درعین حال داشتن انعطاف در روند دستیابی به آن‌ها است. به یاد داشته باشید: چیزی به نام شکست وجود ندارد، بلکه فقط بازخورد وجود دارد. غرور خود را کنار بگذارید. اگر اطلاعات جدیدی کسب کردید، آمادگی ترک هر تصمیمی که در گذشته اتخاذ کرده‌اید را داشته باشید. این مسئله را برای اطرافیان خود روشن کنید که به نتیجه نهایی بیش از هر چیز دیگری اهمیت می‌دهید. همواره بیشتر به این موضوع اهمیت دهید که چه کاری درست است، نه این که حق با چه کسی است. در نهایت، بر حسب توانایی خود در کسب نتایجی که از شما انتظار می‌رفته قضاوت خواهید شد. همانطور که فیل نایت^۱، موسس نایک، گفت: «در نهایت، باید موفق شوید.»

حس ماموریت

اغلب رهبران پایدار به کارشان به عنوان ماموریت خود نگاه می‌کنند. آن‌ها رویای چیزی بزرگ‌تر و فوق العاده‌تر را در سر می‌پرورانند که فراتر و بزرگ‌تر از توانایی فردی خودشان است.

تعهد به عالی بودن^۲

شاید بهترین رویا یا ماموریتی که می‌توانید برای کسب و کار خود در نظر بگیرید، این است که در کار خود «بهترین باشید». برای اغلب مردم، هیچ رویایی انگیزاننده‌تر از فعالیت در کسب و کاری نیست که رهبر آن به ممتاز بودن و بهترین بودن در بازار خود اهمیت زیادی می‌دهد. در این کتاب مثال‌هایی آورده‌ایم که نشان می‌دهد، «تعهد به عالی بودن»، کلید ساختن کسب و کاری فوق العاده است. معنی آن عزم راسخ برای ارائه

1. Phil Knight

2. Commit to excellence

۷ سوال برای رهبران کسب و کار

موفق ترین و قدیمی ترین شرکت ها در بازارهای سخت، بر هفت مورد کلیدی بیشتر سرمایه گذاری می کنند. این اصول موفقیت پایدار کسب و کار به شکل سوالاتی آورده شده اند که می توانید آن ها را از خود پرسید:

۱. رهبری: از شما چه نتایجی انتظار می رود و افرادتان به چه کمکی از سوی شما نیاز دارند تا همه پتانسیل خود را در کسب و کار به کار گیرند؟

۲. برنامه: برنامه شما برای افزایش فروش و بهره وری چیست و چگونه اجرا می شود؟ آیا راه بهتری هم وجود دارد؟

۳. تیم: چگونه می توانید افراد فوق العاده را جذب کرده و حفظ کنید و در آن ها انگیزه ایجاد کنید تا برای دستیابی به بهترین نتایج کسب و کار نهایت تلاش خود را به کار گیرند؟

۴. محصول: در ساخت چه محصولی بی نظیر هستید، مشتریان ایده آل شما چه کسانی هستند و کدام ویژگی محصولات یا خدمات، مشتریان ایده آل را جلب می کند؟

۵. بازاریابی: مزیت رقابتی شما یعنی عاملی که باعث می شود محصولات و خدمات شما به هر محصول و خدمت موجود دیگری ارجحیت داشته باشند، چیست و چگونه این پیام را به مشتریان احتمالی می رسانید؟

۶. فروش: مشتریان احتمالی باید درباره چه موضوعی متقاعد شوند تا به جای خرید از رقبایان از شما خرید کنند؟

۷. تجربه مشتریان: نیازها و خواسته های مشتریان شما چیست و چگونه می توانید آن ها را آنقدر خوشحال کنید که دوباره از شما خرید کنند و مشتاقانه دوستان خود را نیز از کسب و کار شما آگاه کنند؟

محصولات و خدماتی با کیفیت ممتاز و غیرقابل مقایسه با محصولات رقبا و همچنین برخورد با مشتریان به نحوی است که بارها و بارها از شما خرید کنند.

ساخت کسب و کار فوق العاده!

هدف آرمانی بهترین بودن در بازار، باعث اتحاد افراد و بیشتر شدن انگیزه آن‌ها می‌شود. «رویای مشترک» داشتن عملکرد ممتاز، حس مالکیت را به افراد القا می‌کند و هرچه افراد فرصت‌های بیشتری برای توسعه و شکل‌دهی رویای آینده کسب و کار شما داشته باشند، در انجام مسئولیت‌های خود برای تحقق آن رویا تعهد بیشتری خواهند داشت.

رویای بزرگی که همه افراد در سر می‌پرورانند، آن‌ها را ترغیب می‌کند تا کاری‌تر، تواناتر و پرانرژی‌تر باشند، زودتر بیایند، سخت‌تر کار کنند و بیشتر بمانند. چنین رویایی، هدف و مسیری شفاف را به هریک از افراد می‌نمایاند و کار کردن با شما و برای شما را به منبع انگیزه و رضایتمندی تبدیل می‌کند.

هیچ محدودیتی متصور نباشید

رویای شخصی و کاری شما در ماه‌ها یا سال‌های آینده چیست؟ شرکت فوق‌العاده خود را در سال آینده چگونه توصیف می‌کنید؟ تصور کنید برای کارهایی که می‌توانید با سازمان خود انجام دهید هیچ مرزی وجود ندارد. فرض کنید می‌توانید چوب جادو را به آینده خود زده و کسب و کاری خلق کنید که از هر نظر کامل باشد. این کسب و کار چگونه خواهد بود؟ تصور کنید می‌توانید بهترین محصولات و خدمات ممکن را تولید کرده و به بازار ارائه کنید. این محصولات چگونه خواهند بود؟ مشتریان‌تان آن‌ها را چگونه توصیف می‌کنند؟ و مهم‌تر از همه این‌که، از امروز چه کاری می‌توانید انجام دهید که داشتن محصولات و خدمات ممتاز، در آینده به واقعیت تبدیل شود؟

اگر کسب و کار شما از هر نظر عالی باشد، با کسب و کار کنونی شما چقدر فرق خواهد داشت؟ انشتین می‌گوید: «تخیلات شما پیش‌تصویری از مواردی است که در آینده جذب خواهید کرد.»

رهبران تصویری جذاب و انگیزاننده از جایگاه سازمان خود در آینده دارند. آن‌ها این رویا را با همه اطرافیان سهیم می‌شوند و مرتباً از ایده‌ها و پیشنهادات جدید استقبال می‌کنند تا آن رویا را به واقعیت تبدیل کنند.

سرمایه گذاری برای آینده

یکی از مسئولیت‌های اصلی شما به عنوان رهبر کسب و کار، اندیشیدن درباره آینده است. نهایتاً این مسئولیت، به رهبر کسب و کار واگذار می‌شود. رهبران به طور مداوم می‌اندیشند، حرکات بعدی خود را برنامه‌ریزی کرده و نتایج محتمل آن را ارزیابی می‌کنند. به همین دلیل است که باید زمانی کافی برای خلق رویایی متقاعدکننده و شفاف اختصاص دهید. تنها در آن هنگام می‌توانید «تصویر بزرگ» را ببینید.

رهبران نتیجه‌گرایانه می‌اندیشند و برای آینده برنامه‌ریزی می‌کنند. قبل از عمل، باید همه نتایج محتمل یک تصمیم را در نظر بگیرید. اگر انجام اولین گزینه نتیجه‌بخش نبود، گزینه‌های جایگزین دیگری را بسط دهید. اگر برنامه الف موفقیت آمیز نبود، برنامه ب را نیز آماده داشته باشید.

به عنوان رهبر، بر نتایج مطلوب تمرکز کنید، بنابراین، وقتی به سناریوهای مختلف - مواردی که ممکن است درست انجام شوند و مواردی که ممکن است اشتباه از آب درآیند - فکر می‌کنید، در استفاده از روش‌های مختلف برای دستیابی به خروجی‌های موردنظرتان، منعطف باقی می‌مانید.

بر نتایج تمرکز کنید

یکی از مهم‌ترین سوالاتی که رهبران از خود می‌پرسند این است که: «چه نتایجی از من انتظار می‌رود؟ درآمد را بابت چه چیزی به دست می‌آورم؟» همچنین، رهبر برای تمرکز بر مهم‌ترین نتایجی که می‌تواند به آن‌ها دست یابد، باید از خود بپرسد: «چه کاری می‌توانم انجام دهم که تنها از عهده من ساخته است و انجام صحیح آن، تاثیر مهمی بر سازمان دارد؟» مهم‌ترین فعالیت در کار و زندگی شما، مشخص کردن اولویت‌ها است. حتماً با این جمله آشنایی دارید که: «رهبران آنچه باید انجام شود را تعیین می‌کنند و مدیران بهترین راه دستیابی به آن را مشخص می‌کنند.»

کار رهبر در تعیین اولویت‌ها، مشخص کردن «توالی رویدادها است.» چه کارهایی در مرحله اول انجام می‌شود؟ در مرحله بعد چه کارهایی باید انجام شود؟ و چه کاری را اصلاً نباید انجام داد؟ در کسب و کار، قانونی به نام

ساخت کسب و کار فوق العاده!

«گزینه‌های حذف شده»^۱ وجود دارد. این قانون می‌گوید: «انجام دادن یک کار، به معنی انجام ندادن کاری دیگر است.»

افسانه انجام چند کار همزمان^۲

پروفسور کلیف ناس^۳ از دانشگاه استنفورد در مطالعات خود در سال ۲۰۱۰ بار دیگر بر این نکته تاکید می‌کند که حتی جوانان استثنایی و باهوش که در انجام چند کار همزمان مانند ارسال ایمیل، ارسال سریع پیام کوتاه و ارتباطات زنده مهارت خاص دارند، دقت و اثربخشی کسانی را ندارند که در یک زمان خاص، تنها یک کار مشخص انجام می‌دهند. واضح است به عنوان رهبر کارهای زیادی دارید که باید در زمان مشخصی انجام شوند. اما اگر فقط بر یک موضوع تمرکز کنید، نشان می‌دهید فرد بسیار باهوشی هستید. اثربخشی شما به عنوان رهبر، به این که چه کارهایی را برای انجام دادن انتخاب می‌کنید و کدام کارها را حذف می‌کنید بستگی دارد.

اگر فهرست کارهای لازم را تهیه می‌کنید، از قانون ۲۰/۸۰ استفاده کنید. در نهایت ۲۰ درصد کارها، ۸۰ درصد نتایج را رقم می‌زند. گاهی از قانون ۱۰/۹۰ استفاده می‌شود. گاهی در فهرست ده فعالیتی که باید انجام شود، یکی از آن‌ها بیشتر از مجموع تمامی کارهای دیگر ارزش دارد.

توانایی تمرکز عمیق، برای دستیابی به مهم‌ترین نتایجی که از شما انتظار می‌رود، تعیین کننده موفقیت یا شکست شما در کارتان است. وقتی خود را موظف می‌کنید که به طور مصمم روی مهم‌ترین وظایف خود کار کنید، دو یا سه برابر میانگین یک فرد معمولی کار خواهید کرد. دلیل اینکه از رهبران با عنوان افرادی «عمیقاً نتیجه‌محور» یاد می‌شود، همین موضوع است.

رهبران عزت نفس بالا را ترویج می‌کنند

تمرکز بر نتایج، به شما کمک می‌کند تصویر مثبتی از خودتان داشته باشید. عزت نفس، «میزان علاقه‌ای است که به خودتان دارید.» هرچه تصور شما از

-
1. Law of Excluded Alternatives
 2. Multitasking
 3. Cliff Nass

ساخت کسب و کار فوق العاده!

خودتان بهتر باشد، کار را بهتر انجام می‌دهید. یکی از اجزای مهم عزت نفس، احساس باکفایتی است، یعنی حس کنید فرد شایسته‌ای هستید، بدین معنی که کار خود را به‌نحو احسن انجام می‌دهید و توانایی دسترسی به اهداف و نتایج مطلوب را دارید. می‌دانید، در کاری که انجام می‌دهید، توانا و بالیاقت هستید و مشتاقید مقدار بیشتری از آن کار را انجام دهید.

استیو راجرز رئیس و مالک مشاورین املاک ویندرمر^۱ و مدیر ارشد اجرایی اسبق خدمات مالی و بیمه مشاور املاک کالیفرنیا که شعبه‌ای از شرکت برکشایر هاتاوی^۲ متعلق به وارن بافت می‌باشد گفت: «احساسی که نسبت به خود دارید، نسبت مستقیمی بر بازده فردی و مدیریت افراد دارد.» او گفت: «وقتی مشاورین املاک سقوط کردند، تمایز مدیرانی که خود را باور داشتند به سرعت مشخص شد. این همان خصلتی بود که در شرایط سخت افراد انعطاف‌پذیر را از افرادی که نمی‌توانستند از فلاکت سر بلند کنند و اهداف خود را مجدداً بسازند، متمایز می‌کرد.»

دگرگون شوید

رفتار بیرونی شما متأثر از باورها و عقاید درونی شما نسبت به خودتان است. برای تغییر و بهبود عملکرد و اثربخشی، باید ادراکی که از خود دارید و ادراکی که دیگران از خودشان دارند را تغییر دهید.

رهبرانی که عزت نفس بالا و تصویر مثبتی از خود دارند، نسبت به افراد و شرایط حساس‌ترند. آن‌ها درک بهتری از اتفاقات پیرامون خود داشته و از آن‌ها آگاه‌ترند. دلیل آن ساده است: زیرا آن‌ها با احساس حقارت و بی‌کفایتی دست‌وپنجه نرم نمی‌کنند و می‌توانند دنیای اطرافشان را با آرامش و وضوح بیشتری ببینند.

ویلیام گلاسر روانشناس «فرد کاملاً پرکار» را فردی کاملاً غیرتدافعی توصیف می‌کند. بدین معنی که هرچه بیشتر خود را دوست داشته باشید، به خود احترام بگذارید و با خودتان راحت باشید، کمتر حالت تدافعی خواهید

1. Windermere Properties

2. Berkshire Hathaway

ساخت کسب و کار فوق العاده!

داشت. شما لزومی نمی بینید که حالت تدافعی به خود بگیرید و برای اشتباه یا مشکل خود عذر بیاورید، بلکه مستقیماً و داوطلبانه با آن برخورد می کنید. این نوع رفتار غیرتدافعی، سایر افراد را خلع سلاح کرده و شرایط پراضطراب را برطرف می کند.

با خودتان روراست باشید

وقتی با خودتان روراست باشید، مشتاقانه قبول می کنید که هم نقاط قوت و هم ضعف هایی دارید. رهبران شرکت ها، کارهای خود را به گونه ای سازماندهی می کنند که نقاط قوت را به حداکثر و نقاط ضعف خود را به حداقل برسانند. برای داشتن بیشترین اثر بر سازمان، باید بر موارد محدودی که در آن ها تبحر دارید، تمرکز کرده و آن ها را مرتباً بهبود ببخشید و سایر موارد را به کسانی واگذار کنید که آن کارها را بهتر و راحت تر از شما انجام می دهند.

شاید تحسین برانگیزترین قابلیت ظاهری رهبر کسب و کار «صداقت» او باشد. این قابلیت را زمانی نشان می دهید که به صراحت اعلام می کنید کامل نیستید. تنها فردی با عزت نفس بالا می تواند به خود اجازه دهد مورد انتقاد قرار گیرد. این قابلیت باعث می شود مردم دوست داشته باشند با شما کار کرده و به شما کمک کنند.

این موضوع با شکایت کردن و نالیدن از شرایط خود یا دیگران کاملاً فرق دارد. این کار تنها روراست بودن با دیگران، اقرار به اشتباهات و پذیرفتن نظرات و ایده های آن ها با آغوش باز است.

نحوه برخورد با دیگران

وقتی ریچارد برانسون مؤسس فروشگاه های زنجیره ای ویرجین با یک مجموعه تلویزیونی ساخته شده بر اساس کتاب «کارآموز»^۱ همکاری کرد، خود را به شکل راننده لیموزین درآورد و با زیرکی به روش برخورد کارآفرینی که در حال آزمایش او بود توجه کرد. آن هایی که به او «کمک» نکردند، از برنامه «خراج» شدند. همانطور که توماس کارلایل می نویسد: «افراد بزرگ

ساخت کسب و کار فوق العاده!

را از روی رفتارشان با فردی کوچک بشناسید.»
برای اینکه رهبر اثربخشی باشید باید با همه افراد، چه ضعیف و چه قوی، رفتاری یکسان داشته باشید. رهبر واقعی همان قدر که با خلبان رفتاری دوستانه دارد با سرنشینان پرواز نیز چنین رفتاری دارد.

رهبران فوق العاده ماموران تغییرند

وقتی با آلن مولالی مدیر ارشد اجرایی شرکت فورد مصاحبه کردیم با قاطعیت گفت: «این افسانه که مردم از تغییر متنفرند، واقعیت ندارد! آنچه آنها را می ترساند تغییر نیست، عدم قطعیت است.» آنها نگران نتیجه خوب یا بد این تغییر هستند. او اشاره می کند که: اگر تغییرات، شگفتی های خوشایندی به همراه داشته باشند، مردم آنها را دوست دارند. آنچه باعث ترس آنها می شود، موارد ناخوشایند است.

مولالی تغییرات صنعت خودرو را می بیند و خود را متعهد به هدایت آن می داند.

از دفتر بزرگ و خلوت مولالی در دیربورن با پنجره هایی که از کف به سقف می رسد، می توانید دفاتر کرایسلر^۱ و جنرال موتورز را ببینید. او با لبخندی شیطنت آمیز می گوید: «می توانم آنها را تحت نظر داشته باشم.» اما این مساله ای نیست که مدیر ارشد اجرایی سرزنده فورد تلاش هایش را بر آن متمرکز کند. او می داند که اتومبیل سازان همسایه او، مشکلی به حساب نمی آیند.

وقتی مولالی در سال ۲۰۰۶ به شرکت فورد ملحق شد، به نظر می رسید فورد، بین سه سازنده بزرگ اتومبیل، بدترین شرایط را دارد. مولالی برای خارج کردن شرکت از وضعیت بحران اقتصادی ۲۴ میلیارد دلار قرض کرد. اما مهم تر از همه این که او تصمیم گرفت میلیاردها دلار صرف کند تا محصولات فورد را دوباره در نظر مشتریان به محصولاتی فوق العاده تبدیل کند.

1. Chrysler

سوددهی مجدد

فورد در سال ۲۰۰۸، ۱۴ میلیارد دلار دیگر هم ضرر داد و تا سال ۲۰۱۱ انتظار سودآوری نداشت. اما تمرکز شدید و راسخ مولالی، شرکت را یک سال زودتر و در ابتدای سال ۲۰۱۰ به سوددهی رساند و ارزش سهام آن به هفت برابر مقدار اولیه رسید. این شرکت میان اتومبیل سازان آمریکایی، مقام نخست را کسب کرد و مطبوعات، جایزه بهترین اتومبیل و کامیون سال را به فورد دادند.

دلیل منحصربه فرد بودن مولالی این است که اولین فردی بود که عاشق اتومبیل نبود اما زمام فورد را به دست گرفت. او بیشتر یک دانشمند موشک است؛ یک مهندس وسواسی و بسیار دقیق که با ارائه هواپیمای جدید بوئینگ ۷۷۷ باعث انقلابی در بوئینگ شد و رئیس قبلی خود را نجات داد. وقتی ایرباس تسلط طولانی مدت بوئینگ در بازار هواپیماسازی اروپا را از او گرفت، مولالی از مهارت عمیق، توجه به کیفیت و اشتیاق خود به گوش سپردن، استفاده کرده و به بوئینگ کمک کرد تا دوباره با مشتریان ارتباط برقرار کند. بوئینگ مجدداً به جایگاه نخست در بازار جهانی دست یافت.

مولالی می گوید: «باید فایده محصول خود برای مشتریان را به خوبی درک کنید و به آن اهمیت دهید. او اشتیاقش به مهندسی را با تاکید بر این گفته اش توجیه می کند: «باید راهی پیدا کنید تا مشتریان را در هر لحظه از برخورد مشعوف سازید.»

دوباره با خریداران ارتباط برقرار کنید

مولالی در حال تغییر دادن تصویر خارج از رده و دور از دسترس فورد در گذشته و سرمایه گذاری در «تکنولوژی های مدرن فوق العاده» و «کیفیت بسیار عالی» است. مولالی درست همان کاری را می کند که هنری فورد در اوایل قرن بیستم انجام داد، و آن استفاده از ویژگی های عالی، نه تنها در گران ترین برندهای فورد، بلکه حتی در اتومبیل های کوچک تر و ارزان تر است که در دسترس همه است و فورد اخیراً بر آن ها متمرکز شده است.

تمرکز، تمرکز، تمرکز

تمرکز، استعاره‌ای فوق العاده از کاری است که مولالی در مورد انجام داده و دستورالعملی مناسب برای شما به عنوان رهبر کسب و کار است. کار شما این است که تمام موارد غیرضروری را حذف کنید تا فقط به چند مورد پراهمیت بپردازید.

مولالی می‌گوید: «باید تمرکز کنید! تمرکز کنید! تمرکز کنید» و به شدت بر این کلمات تأکید می‌کند. او به جای ۹۷ برند، مورد را بر کمتر از ۲۰ برند متمرکز کرده است. او می‌گوید: «خدای من، آخر معرفی صد برند مختلف چگونه می‌تواند به مشتری کمک کند؟ و اصلاً چگونه می‌توانیم در ارائه همه آن‌ها موفق باشیم؟»

وقتی با او ملاقات می‌کنید، با شما صمیمانه دست می‌دهد، شما را در آغوش می‌کشد و یا دستش را روی شانه‌هایتان می‌گذارد. مهم‌تر از همه، چنان با دقت به حرف‌های شما گوش می‌دهد که اعضای خانواده‌تان نیز این کار را نمی‌کنند. اگر امروز ایمیلی برای او ارسال کنید، به احتمال زیاد همان روز جواب آن‌را دریافت می‌کنید.

نکته مهم این است: مولالی عاشق اتومبیل‌ها نیست؛ بلکه عاشق مشتریان و اتومبیل‌های فوق العاده است. او با هیجان زیاد می‌گوید: «برای تولید ماشین‌های خوش ساخت که مردم به خرید آن‌ها علاقه داشته باشند، باید محصولات و خدمات جذابی داشته باشید که عمر طولانی داشته باشند و فقط زمانی می‌توانید چنین کاری انجام دهید که یک شنونده فوق العاده باشید.»

شنونده خوبی باشید

بهترین رهبران ۵۰ درصد یا بیشتر وقت خود را به گوش دادن دقیق اختصاص می‌دهند. آن‌ها در شنیدن تسلط دارند و به شخص مقابل اجازه می‌دهند بر صحبت حکمفرما شود. به عنوان یک رهبر، باید با توجه کامل گوش کنید.

آخرین باری که با دقت و تمرکز به سخنان یکی از کارمندان یا مدیران خود گوش کرده‌اید، کی بوده است؟ آیا آخرین باری که به سخنان کسی

ساخت کسب و کار فوق العاده!

گوش کردید و با جواب دادن به تلفن، پذیرفتن ملاقات کنندگان یا حواس پرتی مزاحم صحبت او نشدید را به خاطر می آورید؟ آیا با فراموش کردن تمامی موارد دیگر، با دقت بر شخص مقابل تمرکز می کنید؟ زمانی که مولالی به فوردم قدم گذاشت، از تکنیکی استفاده کرد که در بوئینگ به کار می گرفت. او راهی یافت تا با تغییر روش ارزیابی عملکرد تیم خود، مدیران ارشد اجرایی تیم را از سخنگو به شنونده تبدیل کند. او گفت: «این کار همیشه با استفاده از موارد تشویقی انجام می شد. چه کاری شخص را به ارائه رفتار متفاوت تشویق می کند؟ قدردانی، زمان بیشتر یا پول؟ هیچ کدام، بلکه دیده شدن.»

او به تیمش گفت: «وقتی سخنرانی می کنید، شنوندگان به شما امتیاز می دهند، بنابراین امتیاز آن دسته از مدیران اجرایی باهوش که زمان زیادی را صرف پرسش و پاسخ می کردند، بهتر از امتیاز کسانی بود که فقط سخنرانی می کردند و آن مدیرانی که مشوق بحث و گفتگو در تیم بودند، به بهترین جایگاه رسیدند.»

رهبران فوق العاده، برای ورودی ها و تغییرات ارزش قائلند و بهترین راه ارزیابی ورودی ها، بازخوردهایی است که از بهترین افراد خود دریافت می کنند. شما بهترین امتیاز را به رهبرانی خواهید داد که هم به آن ها اعتماد دارید و هم شنوندگان خوبی هستند.

ویژگی حیاتی رهبری

چگونه اعتماد دیگران را جلب می کنید؟ با برآورده کردن یا فراتر رفتن از انتظارات. با گفتن آنچه قرار است انجام دهید و سپس انجام دادن آن. شاید درستکاری (یکسان بودن حرف و عمل) ارزشمندترین و محترم ترین خصلت در رهبری کسب و کار باشد.

آیا از باورهای خود دفاع می کنید؟ آیا وقتی شرایط دشوار می شوند و نتایج نامطمئن به نظر می رسند، شجاعت نشان داده و در صحنه می مانید؟ کار رهبر آن است که آرام بماند و خودش را کنترل کند، مخصوصاً وقتی اطرافیان حیرانند که آیا تصمیم اتخاذ شده کار درستی بوده و یا عملی اشتباه

ساخت کسب و کار فوق العاده!

بوده است. وقتی در اتخاذ تصمیم و برخورد با اطرافیان، اعتماد به نفس نشان می‌دهید، همان احساس و نگرش را به دیگران منتقل می‌کنید. رهبران صاحب خصوصیتی هستند که «صبر شجاعانه»^۱ نام دارد. همیشه بین تصمیم و نتیجه حاصل از آن، دوره‌ای از عدم قطعیت وجود دارد که هیچ‌کس نمی‌داند آیا این تلاش‌ها موفقیت‌آمیز خواهد بود یا نه. اگر در شغل خود بارها با این احساس زندگی کرده‌اید، در شرکت خوبی کار می‌کنید. آلن مولالی و هرکسی که شجاعت دارد، چنین احساسی را تجربه کرده است.

آینده متعلق به خطرپذیران است

آینده از آن کسانی است که حاضرند برای پیشروی، متحمل ریسک حساب شده شوند. نقش شما به عنوان رهبر این است که با دقت همه اطلاعات ممکن اثرگذار بر یک تصمیم را جمع‌آوری کرده و سپس گام اول را بردارید. وینستون چرچیل می‌نویسد: «به درستی شجاعت مهمترین خصوصیت است، زیرا همه خصوصیات دیگر به آن بستگی دارند.»

شاید بزرگ‌ترین مانع موفقیت در زندگی، ترس از شکست است. اغلب مردم آنقدر نگران احتمال شکست هستند که محتاطانه رفتار می‌کنند و خود را از فرصت‌های بسیاری محروم می‌کنند.

رهبر کسب و کار متفاوت از آن‌ها عمل می‌کند. یکی از ویژگی‌های شجاعت، جسور بودن است. جسارت، آمادگی شروع یک فعالیت و رویارویی با عدم قطعیت و احتمال شکست است. به عنوان یک رهبر باید آمادگی شروع یک فعالیت - بدون تضمینی برای موفقیت و با وجود احتمال شکست - را داشته باشید. دیدگاه واین گرتسکی را در نظر داشته باشید که: «با هر شلیکی که انجام نشود، یک فرصت از دست می‌رود.»

فصل بعد، نشان می‌دهد چگونه می‌توانید چنین شجاعت و خلاقیتی را به برنامه‌ای عملی تبدیل کنید که در هر بازاری، به شما و شرکت‌تان کمک کند.

دستورالعمل تبدیل شدن به رهبری فوق العاده

۱. سه کاری که به عنوان یک رهبر به انجام آن‌ها افتخار می‌کنید، کدامند؟

- الف. _____
ب. _____
ج. _____

۲. مفیدترین و آموزنده‌ترین شکست‌های شما چه بوده‌اند و چگونه از آن‌ها در کسب و کار خود استفاده می‌کنید؟

- الف. _____
ب. _____
ج. _____

۳. وقتی پیشروی سخت می‌شود و نتایج نامطمئن به نظر می‌رسند، چگونه شجاعت باقی ماندن در صحنه را به دیگران می‌دهید؟

- الف. _____
ب. _____
ج. _____

۴. مهم‌ترین معیارهای خودتان برای سنجش اثربخشی شما به عنوان رهبر کدامند؟ دلیل اصلی کسب درآمد شما چیست؟

- الف. _____
ب. _____
ج. _____

۵. با توجه به دانسته‌های کنونی خود، آیا کاری وجود دارد که در حال انجام آن باشید و پس از اتمام، هرگز به فکر انجام مجدد آن نیافتید؟ به عنوان رهبر،

ساخت کسب و کار فوق العاده!

امروز می‌توانید کدام کار را متوقف کنید؟

الف.

ب.

ج.

۶. با توجه به سه اصل مهم رهبری، اهداف، علایق و عملکرد کارمندان، بهترین مشتریان و خانواده‌تان چیست؟

الف.

ب.

ج.

۷. اگر رهبری و شرایط کاری شما از هر نظر کامل و بی‌نقص شود، با شرایط امروز شما چقدر تفاوت خواهد داشت؟

الف.

ب.

ج.

با توجه به پاسخ‌های شما به این هفت سوال، اگر قرار باشد یک اقدام سریع بکنید، آن اقدام کدام است؟



فصل دوم

طرح کسب و کار فوق العاده‌ای بسازید

بسیار ساده است. ابتدا هدف موردنظر خود را مشخص کنید، بعد برنامه دستیابی به آن را طراحی کنید و سپس، آن برنامه را اجرا کنید. نانسی دیتز^۱، دهنده مارا تن

افراد و سازمان‌هایی که دیدگاه‌ها، ارزش‌ها و برنامه‌های واضحی دارند، نسبت به رقیبان دست‌آوردهای بزرگ‌تری دارند و از سرعت بیشتری برخوردار هستند. وقتی با ارائه یک دیدگاه استراتژیک شفاف از شرایط مطلوب آینده، همه افراد سازمان را با هم متحد می‌کنید، هم‌افزایی فکری قدرتمندی ایجاد می‌کنید که شما را به‌سوی اهداف و اهداف را به‌سوی شما هدایت می‌کند. اصلی‌ترین عامل موفقیت در کسب و کار و زندگی، تمرکز و توجه است

1. Nancy Ditz

ساخت کسب و کار فوق العاده!

و اصلی‌ترین دلایل شکست، نداشتن جهت و پراکندگی تلاش‌ها است. این فصل به شما نشان می‌دهد چگونه به موفقیت بیشتر دست یافته و از شکست‌های بیشتر اجتناب کنید.

اسکندر مقدونی

دنیا به‌طور فزاینده‌ای در حال تبدیل شدن به مکانی چالش‌آور برای صاحبان کسب و کار است. ایجاد کسب و کار نسبت به هر زمان دیگر، دشوارتر شده است و تهدیدهای بسیاری از جانب رقبا، مشتریان عصبانی و قوانین دولتی وجود دارد. برای موفقیت در میدان مبارزه‌ای که در قرن جدید با آن روبه‌رو هستیم، توجه به تاریخ برای کسب بینش، بسیار مفید است.

اسکندر مقدونی، برنامه‌ریز استراتژیک بی‌نظیری در نبردهای نظامی خود بود. اگر امروز زنده بود می‌توانست در مورد بقا و پیشرفت در شرایط بی‌ثبات اقتصادی، مطالب بیشتری به ما بیاموزد. او بیش از دو هزار سال پیش، در نبرد آربلا در سال ۳۳۱ قبل از میلاد توانست در یک نبرد برنامه‌ریزی شده و با سربازانی به تعداد یک‌پنجم سپاه حریف، بر پادشاه پارس، غلبه کرده و به حکمران دنیای آن زمان تبدیل شود. دلیل موفقیت اسکندر در این جدال، توانایی او در متمرکز کردن قوای محدود خود روی یک متغیر استراتژیک و مبنای قدرت سپاه حریف بود: شخص داریوش.

شاید به استعارات نظامی علاقه‌مند نباشید، ولی واقعیت این است که شرایط اقتصادی امروز، بسیاری از کارآفرینان و مدیران را به مبارزه دائمی برای سوددهی و حفظ بقا وادار کرده است. بنابراین، در دنیای بی‌ثبات و نامطمئن کسب و کار امروز، باید با هفت اصل کلیدی نظامی مربوط به استراتژی آشنا شوید:

۱. تعیین هدف
۲. حمله
۳. تمرکز
۴. مدیریت منابع

۵. انعطاف پذیری

۶. غافلگیری

۷. غنیمت شمردن فرصت

اصل تعیین هدف

اسکندر از کاری که می‌خواست انجام دهد و از دلیل انجام آن، تصویر واضحی داشت. او می‌دانست برای تسلط بر دشمن، باید در مقابل سپاه پارسیان پیروزی قاطعی کسب کند. او همچنین می‌دانست سپاه دشمن شامل افرادی است که از گوشه‌وکنار این امپراطوری گردهم آمده‌اند و تنها عامل اتحاد آن‌ها وفاداری به داریوش است. اسکندر می‌دانست که اگر داریوش نابود یا ناتوان شود، بقیه سپاه نیز متلاشی شده و از هم می‌پاشد.

شب قبل از نبرد، اسکندر افسران خود را فراخواند و روش پیروزی در این شرایط سخت و باورنکردنی را به آن‌ها گوشزد کرد. آن‌ها نمی‌بایست بر کل سپاه دشمن غلبه می‌کردند، زیرا تعداد افراد آن سپاه بسیار زیاد بود، بلکه می‌بایست سپاه خود را متمرکز کرده و آن‌را مانند نیزه‌ای به قلب سپاه حریف، یعنی خود داریوش می‌زدند. سپس، اسکندر به افسران خود دستور داد به یگان خود برگردند و دستور جنگ را ابلاغ کنند. این دستور بسیار ساده بود: «داریوش را بکشید!»

وقتی جنگ آغاز شد، در فرصتی مناسب، اسکندر سواره‌نظام همراه خود را که شاید بهترین سواره‌نظام دنیا در آن زمان بودند، به مرکز سپاه روبرو و به سوی داریوش هدایت کرد. این حمله بسیار ناگهانی بود و داریوش غافلگیر شد. بر اساس نوشته مورخین، داریوش بر ترک اسب پرید و با سرعت از میدان جنگ دور شد و سپاه خود را تنها گذاشت تا از خودشان دفاع کنند.

همان‌طور که اسکندر پیش‌بینی کرده بود، پس از مدتی سپاه تجزیه شد و سربازان متفرق شدند. اسکندر در پایان روز، پیروز شد و صاحب بزرگ‌ترین امپراطوری دنیا شد. درس مهمی که از شکست داریوش می‌توان آموخت این است که به‌عنوان رهبر کسب‌وکار، هرچه‌قدر هم که چالش شما ناگهانی و ترسناک باشد، نمی‌توانید تیم‌تان را به‌حال خود رها کرده یا هدف اصلی خود را نادیده

ساخت کسب و کار فوق‌العاده!

بگیرید. رفتار شما در آن لحظه حساس، اثری شگرف بر تیم شما و احتمال موفقیت شما دارد.

اصل حمله

اگرچه تعداد افراد سپاه اسکندر در مقایسه با سپاه داریوش بسیار ناچیز بود، اما در آغاز حمله پیشقدم شد و کنترل نبرد را در دست گرفت. رفتار او پایه سخنانی بود که ناپلئون چندین سال بعد به‌زبان آورد: «با دفاع نمی‌توان در نبردهای بزرگ پیروز شد.»

توانایی شما برای طراحی برنامه استراتژیک و سپس پرتاب آن مانند نیزه‌ای به قلب بازار و «حمله پیوسته»، شما را قادر می‌سازد تا پیش‌قدم شده و سرنوشت مالی خود را در دست بگیرید.

اصل تمرکز

اسکندر این قدرت را داشت که نیروهای خود را روی یک هدف، یعنی کشتن داریوش پادشاه پارسی متمرکز کند. توانایی شما برای متمرکز کردن منابع محدود خود بر فروش بهترین محصولات و خدمات به بهترین مشتریان احتمالی، کلید پیروزی در کسب‌وکار است.

اصل مدیریت منابع

اسکندر با صرف کمترین افراد و منابع، از نیروهای محدود خود برای دستیابی به هدف استفاده کرد. در انتهای روز، سپاه پارس شکست خورد، درحالی‌که تلفات سپاه اسکندر بسیار ناچیز بود. در تفکر استراتژیک، هدف شما استفاده از نیروی ذهنی و خلاقیت برای دستیابی به موفقیت در بازار، با صرف کمترین مقدار زمان و پول است.

اصل انعطاف‌پذیری

فوق‌العاده‌ترین نبوغی که یک سازمان می‌تواند از آن برخوردار باشد، انعطاف‌پذیری است. سپاه اسکندر این توانایی را داشت که منعطف باقی

ساخت کسب و کار فوق العاده!

بماند و در فرصت مناسب مسیر حمله را تغییر دهد. افسران او در میدان نبرد، در واکنش به تغییرات احتمالی، اختیار تام داشتند. در سپاه پارسیان، داریوش فرمانده اصلی بود. هر افسر موظف بود کار خودش را بدون کمترین انحراف و سرپیچی انجام دهد. وقتی مسیر نبرد به طور غیرمنتظره‌ای تغییر کرد، سپاه پارس توانایی تطبیق سریع را نداشت.

از آنجا که کسب و کار با ناپایداری، عدم قطعیت و تغییرات پیوسته همراه است، باید این انعطاف‌پذیری را داشته باشید که آمیخته محصولات/خدمات، افراد و وظایف، بازارها و تکنیک‌های فروش، محصولات، قیمت‌ها و هر عامل دیگر را تغییر دهید تا در شرایط تحمیلی رقابتی، به فروش و سود موردنظر خود دست یابید.

اصل غافلگیری

اسکندر از اصل غافلگیری به عنوان مزیت بزرگ خود استفاده کرد. به جای اینکه سربازان مقدونی را در صفوف طولی در مقابل سپاه پارس قرار داده و احتمال حمله پارسیان از طرفین را افزایش دهد، سپاه خود را به شکل منعطف‌تری آراست و توانست در هنگام گسترش نبرد، نقطه حمله و موقعیت نیروها را تغییر دهد.

در کسب و کار، باید آمادگی مواجهه با اتفاقات غیرمنتظره را داشته باشید و با ایجاد تغییرات سریع در محصولات، قیمت‌ها، روش‌های تبلیغات و مکان‌های فروش، با رقبای خود مقابله کنید.

اصل غنیمت شمردن فرصت

وقتی اسکندر به هدف موردنظر خود یعنی خارج کردن داریوش از میدان نبرد رسید، به سرعت نیروهای خود را متمرکز کرد تا در کوتاه‌ترین زمان ممکن «برتری بازار» خود را به حداکثر برساند و در نتیجه سپاه پارس نابود شد.

در کسب و کار، وقتی مزیتی در بازار بدست می‌آورید، باید «تا آنجا که می‌توانید، بفروشید.» فرصت را غنیمت شمرده و جسورانه پیش بروید و تا

ساخت کسب و کار فوق العاده!

هنگامی که فرصت دارید و قبل از اینکه رقیبان فرصتی برای حمله متقابل ببینند، هر دلار ممکن از فروش را از آن خود کنید. مارشال گلد اسمیت مربی کسب و کار معتقد است: «سه عامل وجود دارند که باید بر تفکر شما مسلط شوند و تعیین کننده موفقیت یا شکست شما هستند: رقابت، رقابت و رقابت.»

نبرد برنامه‌های کسب و کار

در سال ۲۰۰۸ که بازارهای مالی در شرف سقوط بودند، مایک موریتز^۱ و شرکای او در سکویا کپیتال^۲، جلسه‌ای با صاحبان کسب و کار ترتیب دادند تا برنامه «عرشه لغزان سقوط»^۳ را بازبینی کنند. پاورپوینتی با پنجاه و شش اسلاید که دنیایی جدید بدون کارت‌های اعتباری را به تصویر می‌کشید. دنیایی که در آن هر معامله‌ای با پول نقد صورت می‌گرفت. آن‌ها پیش‌بینی کردند سال‌های زیادی طول می‌کشد تا دنیا دوباره به چنین شرایط مطلوبی برگردد. برنامه‌ریزی برای سناریوهای اقتصادی مانند موردی که در سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۰۹ انجام شد، کار بسیار دشواری است. خوشبختانه، انفجار دات‌کام در دهه گذشته، موریتز و تیمش را در زمینه واکنش به تغییرات ناگهانی در آینده مجرب ساخته بود. وقتی اقتصاد از درون متلاشی شد، آن‌ها می‌دانستند چگونه ریسک‌ها را به فرصت تبدیل کرده و هزینه‌ها را سریع‌تر از هر زمان دیگری کاهش دهند.

هیچ سرمایه‌گذار موفقی در دنیا از درد و رنج مصون نبوده و موریتز سرمایه‌گذاری است که این موضوع را کاملاً تجربه کرده است. گروه سکویا شرکت‌های افسانه‌ای زیادی در سلیکون‌ولی کالیفرنیا پایه‌گذاری کرده که اپل، سیسکو، آتاری، گوگل، زاپوس، و یاهو از جمله آن‌ها هستند.

وقتی طوفان فرونشست، موریتز و تیم مدیریتی شرکت‌هایش دوره‌ای کوتاه و فشرده پیرامون برنامه‌ریزی استراتژیک و مالی گذراندند. آن‌ها شبانه‌روز کار می‌کردند تا نسخه‌های مختلفی از برنامه کسب و کار خود ایجاد کنند. موریتز

1. Mike Moritz

2. Sequoia Capital

3. Slide Deck of Doom

ساخت کسب و کار فوق العاده!

اغلب به آن‌هایی که به این شب‌زنده‌داران طعنه می‌زدند می‌گفت: «ممکن است برنامه‌ها نتیجه‌بخش نباشند، اما برنامه‌ریزی قطعاً نتیجه‌بخش است!» به عبارت دیگر، ممکن است شرایط اقتصادی باعث شود نتوانید بر اساس برنامه خود پیشروی کنید، اما فرایند برنامه‌ریزی امری بسیار حیاتی و تنها راه شفاف‌سازی گزینه‌هایتان است. برنامه‌ریزی برای مشخص کردن نکات موثر در بقا، رشد و موفقیت در هر محیط اقتصادی، حیاتی است.

در چرخه‌های متلاطم اقتصادی، فرایند برنامه‌ریزی، دیگر فعالیتی تئوری نیست که در دوره‌های کسب‌وکار آموزش داده می‌شود؛ بلکه باید همه گزینه‌ها را در نظر گرفته و بهترین آن‌ها را به کار گیرید. در دوران بحران، شرکت‌های مورitur برنامه مشخصی دارند تا ارزیابی کنند که هر پنی در کجا خرج می‌شود و آن‌را مجدداً به خدمات مشتریان، کیفیت، نوآوری و رشد پیوند می‌زنند. توانایی شما در طراحی یک برنامه کسب‌وکار بی‌نظیر و سپس تنظیم و اجرای استراتژی کسب‌وکار، قلب تپنده موفقیت در کسب‌وکاران است.

برنامه خود را کاربردی کنید

وقتی راجع به طرح کسب‌وکار صحبت می‌کنیم، منظورمان پوشه یا صفحات گسترده‌ای نیست که برای تحت‌تاثیر قرار دادن دیگران تهیه می‌کنید و پس از ارائه، دیگر هیچ‌گاه نگاهی به آن‌ها نمی‌اندازید. ما درباره سندی زنده صحبت می‌کنیم، راهنمایی که برای قدرتمند کردن کسب‌وکار خود می‌توانید از آن استفاده کنید.

ویلیام.ای. سالمن^۱ استاد مدیریت کسب‌وکار در مدرسه کسب‌وکار هاروارد می‌گوید: «با توجه به تبلیغات احساسی پیرامون برنامه‌های کسب‌وکار، ممکن است فکر کنید تنها مانع کارآفرین برای دستیابی به موفقیت چشمگیر، یک جدول پر زرق و برق رنگی، مجموعه‌ای از جداول محاسباتی دقیق و یک دهه طرح‌های مالی ماه به ماه است، اما این‌طور نیست.»

در مورد طرح کسب‌وکار، دوره‌های زیادی وجود دارند که از دیدگاه تئوریک درست، اما عملاً بی‌مصرف هستند.

1. William .A. Sahlman

ساخت کسب و کار فوق العاده!

معیارهایی برای برنامه‌های خود تعیین کنید

آنچه در اغلب برنامه‌ها نادیده گرفته می‌شود، دور افتادن از مواردی است که واقعا مشتریان شما را ترغیب کرده و باعث موفقیت کسب و کار شما می‌شود. پروفیسور سالمن اشاره می‌کند که: «در تولید، این محرک می‌تواند بازده روند تولید باشد؛ در انتشار مجله، نرخ چاپ مجدد پیش‌بینی شده محرک است و در حوزه نرم‌افزار، اثر استفاده از کانال‌های توزیع مختلف محرک به حساب می‌آید.» در هر کسب و کاری چند معیار کلیدی وجود دارند که همه تفاوت‌ها از آن‌ها نشأت می‌گیرد.

سه محرکی که بیشترین اثر را بر سوددهی شما دارند، کدامند؟ سه عاملی که مشتریان را به خرید تشویق می‌کند و باعث وفاداری آن‌ها می‌شود، کدامند؟ مسئولیت شما این است که جواب دقیق این سوالات را بیابید.

به آنچه می‌گویید عمل کنید

رهبران اثربخش برای ارزیابی موفقیت کسب و کار خود، معیارهای شفافی دارند و این نظم مالی را در همه کارهایشان نشان می‌دهند. برای مثال، کم‌خرجی و صرفه‌جویی وارن بافت معروف است و چیزی بیش از یک عمل یا عادت قدیمی است. این کار نمادی برای تیم او است. بافت به خاطر استفاده از اتومبیل‌های قدیمی، ترجیح نوشابه رژیمی به نوشابه‌های گران و زندگی در جایی که سال‌ها در آنجا اقامت داشته، معروف است. اینگوار کمپراد موسس مبلمان ارزان ایکیا و یکی از ده مرد ثروتمند دنیا از مترو استفاده می‌کند، بسیار معمولی زندگی می‌کند و دائما اطرافیان خود را برای کاهش قیمت‌ها و درعین حال، بهتر کردن محصولات به چالش می‌کشد. وقتی برای این کتاب با او مصاحبه شد، او مارک را به صرف کوفته سوئدی در یکی از رستوران‌های فروشگاه ایکیا در سنت گالن سوئیس دعوت کرد و سپس او را با یک اتومبیل قدیمی هفت ساله به هتلش رساند. آیا این کار نمایشی است یا او واقعا صرفه‌جو است؟ نکته مهم آن است که او این پیام را منتقل می‌کند: اولویت‌های مناسبی برای کسب و کار خود تعیین کنید.

ساخت کسب و کار فوق العاده!

بر اساس رده‌بندی فوربز، ثروتمندترین مرد دنیا کارلوس اسلیم هلو^۱ است. این سرمایه‌دار خودساخته مخابرات که والدینش از لبنان به مکزیکوسیتی مهاجرت کردند، سال‌ها است که در همان خانه اولیه خود زندگی می‌کند که به‌خاطر کوچک بودن اتاق‌خواش بسیار معروف است. کارلوس اسلیم نیز مانند بیل گیتس و بافت (که قبل از او ثروتمندترین مردان دنیا بودند) ترجیح می‌دهد در مورد اینکه ثروتمندترین مرد دنیاست هیاهو ایجاد نکند. او می‌داند که کوچکترین تغییر در بازار سهام، می‌تواند در یک چشم به‌هم زدن شرایط را عوض کند.

شاید عجیب به‌نظر بیاید که ثروتمندترین کارآفرینان دنیا پیشنهاد می‌کنند که چشم و هم‌چشمی نداشته باشید و به اینکه چه کسی ثروتمندترین، قدرتمندترین یا والا‌مقام‌ترین است، اهمیت ندهید. به‌علاوه، داستان این افراد نشان می‌دهد که کارآفرین چگونه می‌تواند با تمرکز زیاد بر آنچه واقعا در استراتژی بلندمدت او مهم است، به موفقیت دست یابد.

۵ دلیل مهم برای تعیین استراتژی

همیشه «چرا» قبل از «چه‌چیزی» مطرح می‌شود. تنها زمانی می‌توانید استراتژی اثربخش و طرح کسب‌وکار فوق‌العاده‌ای طراحی کنید که دلیل انجام آن، کاملا واضح و شفاف باشد. حال به پنج دلیل تعیین استراتژی کسب‌وکار می‌پردازیم:

۱. **افزایش بازگشت سرمایه.** اولین هدف، سازماندهی و اختصاص مجدد منابع، برای افزایش بازگشت مقدار پولی است که در شرکت خود سرمایه‌گذاری کرده‌اید، یعنی افزایش سود خالص به چیزی بیش از میزان کنونی.

۲. **تغییر جایگاه خود نسبت به رقیبان.** استراتژی کسب‌وکار به شما این امکان را می‌دهد تا ادراکات مشتری و واکنش‌های او نسبت به محصولات و

1. Carlos Slim Helu

ساخت کسب و کار فوق العاده!

خدمات ارائه شده را تغییر دهید. باید مرتباً محصولات و خدمات کنونی خود را ارتقا دهید و در پاسخ به خواسته‌ها، تقاضاها، سلیق و ترجیحات متغیر مشتریان، محصولات و خدمات جدیدی ارائه کنید.

۳. سرمایه‌گذاری بر نقاط قوت و فرصت‌ها. باید از نبوغ و قابلیت‌های خاصی که باعث برتری کسب‌وکار شما در مقابل رقبا می‌شود، استفاده کنید و کارهایی انجام دهید که رقبای شما در کوتاه‌مدت قادر به تقلید آن نباشند. باید آمادگی واکنش به تغییرات غیرمنتظره بازار را داشته باشید. هرگاه با شکست اقتصادی یا افول کسب‌وکار مواجه شدید، زمان را متوقف کرده و استراتژی خود را مجدداً بررسی کنید تا مطمئن شوید با شرایط جدید سازگار است. همواره بپذیرید که شاید استراتژی شما، بهترین گزینه ممکن برای بازارهای امروز و فردا نباشد.

۴. داشتن اصولی برای تصمیم‌گیری بهتر. همه تفکرات استراتژیک و تجاری باید به عملکرد سریع برای افزایش فروش و سوددهی بیشتر نسبت به گذشته و نسبت به رقبا منجر شوند.

۵. جذب سرمایه‌گذاران و افزایش سرمایه. افزایش سرمایه نیازمند داشتن رویکردی خاص به فرایند برنامه‌ریزی است. از زاویه دید یک قرض‌دهنده یا سرمایه‌گذار احتمالی به کسب‌وکار خود نگاه کنید و برنامه‌هایی طراحی کنید که شرکت شما را به مکانی جذاب برای سرمایه‌گذاری تبدیل کند. شرکت‌هایی که معمولاً در سرمایه‌گذاری اولیه بیشترین دلارها را از آن خود می‌کنند، کسب‌وکارهایی هستند که حداقل دارای چهار مشخصه هستند:

• **مدل کسب‌وکار فوق العاده^۱.** ایده شما باید باعث بازگشایی بازارهای بزرگ و جدیدی شود که رقبا نتوانند به سرعت از آن‌ها تقلید کنند. اندازه و سوددهی بازار نیز بسیار مهم است. بنابراین به برنامه فوق العاده‌ای نیاز دارید تا

1. Great Business Model

ساخت کسب و کار فوق العاده!

آن را به سرمایه‌گذاران نشان دهید.

• **قابلیت توسعه^۱.** آیا کسب و کار شما می‌تواند محصولات و خدمات لازم را سریعاً تولید کرده و با کمترین میزان ممکن سرمایه و نیروی کار، به توسعه دست یابد؟ البته هرچه میزان پول سرمایه‌گذاری شده کمتر باشد، میزان ریسک کمتر و بازگشت سرمایه بیشتر است.

• **مالکیت معنوی^۲.** آیا حق امتیاز و یا روش‌های دیگری دارید که بتوانید از ایده‌های خود محافظت کنید؟ حفاظت از حق امتیاز تضمینی ایجاد نمی‌کند، اما شانس ایجاد کسب و کاری با مزیت‌های رقابتی پایدارتر در بازار را افزایش می‌دهد.

• **داشتن تجربه در حوزه‌های مرتبط^۳.** سرمایه‌گذاران به رهبران با استعدادی که «کارآفرینان زنجیره‌ای» هستند ارج می‌نهند، کهنه‌کارانی که در سایر کسب و کارهای مشابه تجربیاتی دارند و می‌توانند به مدیران یا رهبرانی فوق العاده تبدیل شوند. سرمایه‌گذاران نه فقط بر شما، بلکه بیشتر بر ایده شما و نحوه اجرای آن سرمایه‌گذاری می‌کنند. آن‌ها باید مطمئن شوند که اگر برای موسس اتفاقی بیافتد یا همه دارایی خود را از دست بدهد، سرمایه آن‌ها در خطر نیست. باید آن‌ها را متقاعد کنید که کسب و کار شما جای مناسبی برای سرمایه‌گذاری است و این که شما مدیر فوق العاده‌ای هستید و می‌توانید در کسب سود زیاد به آن‌ها کمک کنید. باید به سرمایه‌گذاران ثابت کنید که توانایی ایجاد سریع یک تیم رهبری و رشد شرکت با استفاده از مهارت‌ها، تلاش‌ها و تعهد رهبرانی غیر از خودتان را دارید.

شش سوال کلیدی در برنامه‌ریزی استراتژیک

هرگاه مجبور شدید مسیر سازمان خود را مشخص کرده و یا آن را بازتعریف 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.

1. Scalability

2. Intellectual Property (IP)

3. Experience in Related Fields

۱. اکنون در چه جایگاهی هستید؟ شرایط فعلی شما چیست؟ اگر کسب و کار شما دچار مشکل شده بود و مشاوره را از بیرون شرکت استخدام می کردید تا به شما کمک کند، اولین کاری که انجام می داد، این بود که سطح فروش شما در حوزه هر محصول/خدمت، سود مربوط به هریک 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 می کرد. این موارد اطلاعاتی هستند که باید برای خود جمع آوری کنید.

۲. چگونه به جایگاه کنونی خود رسیده اید؟ مشاور مدیریتی خودتان باشید و ببینید چه عوامل و تصمیماتی منجر به شرایط فعلی شما شده اند؟ همانطور که جیم کالینز می گوید: آمادگی روبه رو شدن با «حقیقت تلخ»^۴ را داشته باشید و ببینید چگونه به جایگاه امروز خود رسیده اید. مخصوصاً وقتی با مشکلات فروش و سوددهی روبرو هستید، از بی مسئولیتی و مبالغه کردن خودداری کنید.

جک ولش اصرار داشت مدیرانش از روش «اصل واقعیت»^۵ استفاده کنند که آن را این گونه توضیح می دهد: «اشتیاق برای رویارویی با دنیا آن چنان که هست، نه آن چنان که آرزو می کنید باشد.»

نمی توانید 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 فعالیت های کسب و کار خود را دوباره ارزیابی کنید. آیا همه کارهایی که انجام می دهید برای جذب و حفظ مشتریان الزامی است؟ چگونه از طریق همکاری با سایر شرکت ها برای انجام کارها و تقسیم مخارج کلی می توانید صرفه جویی کنید؟ آیا می توانید انبار یا کارخانه تولیدی خود را با شرکت دیگری سهیم شوید؟ آیا می توانید بخش حسابداری مشترک داشته باشید؟ بدون این که به کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان آسیبی وارد شود، کدام یک از فعالیت ها

4.Brutal Truth

5.Reality Principle

مرکز هزینه را به مرکز سود تبدیل کنید

فعالیت فروشگاه آن لاین بزرگ آمازون نیازمند مراکز عظیم کامپیوتری است که درواقع مرکز هزینه بزرگی برای شرکت هستند. بنابراین، مدیران از خود پرسیدند: «چگونه این امکان را به مرکز سود تبدیل کنیم؟» در نتیجه، زیرساخت عظیم تکنولوژی اطلاعات آمازون به فرصت تجاری دیگری برای آن شرکت تبدیل شد و آمازون فضای سرورهای خود را به کسب و کارهای دیگر اجاره داد.

چرا به آمازون اعتماد نکنیم؟ این شرکت قبلاً در حوزه شبکه‌های عظیم آن لاین به موفقیت دست یافته است و می‌تواند خدمات تکنولوژی اطلاعات را ارزان‌تر از آنچه خودتان می‌توانید بدست آورید، به شما اجاره دهد. آمازون توانایی بی‌نظیری بدست آورده و همچنین هزینه مشتریان را کاهش می‌دهد. اکسنچر، شرکت خدمات حرفه‌ای جهانی به بست‌بای و شرکت‌های دیگر فهرست فورچون ۵۰۰، کمک کرده است تا نه تنها با برون‌سپاری، بلکه با کاهش مخارج بسیاری از فعالیت‌های اداری و اجرایی، مثل موارد مختلفی در بخش منابع انسانی، تکنولوژی اطلاعات و حسابداری و انتقال آنچه به بخش خدمات مرکزی و استفاده از کارکنان، نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای بخش مرکزی، میلیاردها دلار صرفه‌جویی کنند. این رویکرد، همزمان به بسیاری از شرکت‌ها و حتی به تعدادی از رقبای بست‌بای نیز فایده رسانده است! بست‌بای می‌تواند بر کار اصلی خود یعنی خرده‌فروشی الکترونیک به مشتریان بیشتر تمرکز کند و سایر کارهای لازم را به شرکت‌های دیگری واگذار کند که کار را با هزینه کمتری انجام می‌دهند. آیا می‌توانید در شرکت خود، کار مشابهی انجام دهید؟

را می‌توان برون‌سپاری کرد؟

۳. به چه جایگاهی می‌خواهید برسید؟ می‌خواهید چه کاری انجام دهید؟ خروجی مطلوب و ایده‌آل برای کسب و کارتان را به‌وضوح تشریح کنید. پنج سال بعد را مجسم کرده و تصور کنید کسب و کار شما بی‌نقص و عالی

ساخت کسب و کار فوق العاده!

است. هرچه درباره جایگاه دقیق آینده خود، وضوح و شفافیت بیشتری داشته باشید، طراحی برنامه کسب و کار فوق العاده یا برنامه کار، بسیار ساده تر خواهد بود و شما را قادر می سازد از جایی که امروز هستید به جایی که می خواهید در آینده باشید، برسید. اهداف آینده و خروجی های مطلوب خود را به دقت مشخص کنید. برای مثال:

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

۴. چگونه می توانید از جایگاه امروز خود به جایگاه مطلوب در آینده، برسید؟ گام های لازم برای ایجاد کسب و کار ایده آل در آینده کدامند؟ فهرستی از آن ها تهیه کنید. هر کاری که فکر می کنید برای دستیابی به اهدافتان در آینده لازم است را یادداشت کنید. وقتی به فعالیت ها، وظایف یا گام های جدید فکر می کنید، آن ها را هم به فهرست خود اضافه کنید. این اطلاعات در آینده به دستورالعمل یا فرمول شما برای دستیابی به اهداف کسب و کارتان تبدیل می شوند.

۵. باید بر چه موانعی غلبه کنید؟ چه مشکلاتی را باید حل کنید؟ بزرگ ترین و مهم ترین مشکل و مانعی که سر راه شما برای رسیدن به آینده ای مطلوب وجود دارد، چیست؟ اگر تاکنون شرکتی با رشد سریع و پرسود نبوده اید، 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، می تواند سوددهی شرکت شما را به شدت افزایش دهد.

۶. برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود به چه دانش، مهارت ها

ساخت کسب و کار فوق العاده!

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 گرفته و رشد می‌کند، اما تقریباً همیشه قابلیت‌های جانبی دیگری نیز وجود دارند که لازم است آن‌ها را در طول زمان کسب کرده 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 یافته و کسب‌وکار آینده خود را بسازید.

پنج سوال پیتز دراکر

پیتز دراکر بر این موضوع تاکید می‌کند که رهبران درباره چند سوال به‌ظاهر ساده در مورد سازمان خود تعمق کنند. خواندن آن‌ها تنها چند لحظه طول می‌کشد، اما پاسخ‌گویی به آن‌ها به چند ساعت زمان احتیاج دارد. وضوح و سادگی هر سوال، شما را وادار می‌کند تا بسیاری از فرضیات خود و گروه‌تان درباره سازمان را از نو ارزیابی کنید. این پنج سوال عبارتند از:

۱. **ماموریت شما چیست؟** دلیل وجودی سازمان شما چیست؟ سعی دارید چه کاری برای مشتریان خود انجام دهید؟
۲. **مشتری شما کیست؟** شخصی که می‌خواهید رضایت او را جلب کنید را دقیقاً توصیف کنید.
۳. **مشتری شما برای چه چیزی ارزش قائل است؟** در چه کاری تخصص دارید و آن‌را به‌نحو احسن انجام می‌دهید و به‌طور انحصاری برای این ساخته شده‌اید که آن خدمت را به مشتری خود ارائه دهید؟ چگونه می‌توانید از معیارهایی که رقبایتان تعیین کرده‌اند فراتر روید؟
۴. **نتایج مطلوب شما چه هستند؟** معیار شما برای ارزیابی موفقیت چیست؟
۵. **برنامه شما چیست؟** برای راضی کردن مشتریان خود و دستیابی به مهم‌ترین نتایج از چه روش‌هایی استفاده می‌کنید؟

ساخت کسب و کار فوق العاده!

ما شما را به چالش دعوت می‌کنیم تا زمانی کافی را در نظر گرفته و درست در هنگام برنامه‌ریزی کسب و کارتان، با همکاری تیم خود به این سوالات پاسخ دهید. بر اساس پاسخ‌هایی که به این پنج سوال می‌دهید، می‌توانید فعالیت بعدی خود را برنامه‌ریزی کرده و کارهایی که باید سریعاً انجام دهید را مشخص کنید.

تعیین ماموریت سازمانی

ماموریت سازمانی در اصل، بیانیه‌ای شفاف از دلیل وجودی سازمان است. ماموریت سازمانی، بر اساس ارزش‌هایی که تصمیم‌گیری در همه سطوح شرکت را هدایت می‌کند، هدف و مقصود غالب را بیان می‌کند. این ماموریت باید آنقدر واضح و ساده باشد که به‌قول دراکر: «روی یک پیراهن قابل چاپ باشد.»

در حالت مطلوب، بیانیه ماموریت سازمان باید به مشتریان و تفاوتی که محصول یا خدمت شما در زندگی و کار آن‌ها ایجاد می‌کند، بپردازد. چاد هارلی^۱ می‌خواست این امکان را برای مردم به‌وجود آورد تا ویدئوهای خانگی خود را برای دیگران بفرستند. ماموریت اصلی او شعاری ساده بود که روی وبسایتش نوشته شده بود: «خودتان منتشر کنید.»

ماموریت چارلز شوآب این بود که شرکت خود را به مفیدترین و بااخلاق‌ترین شرکت ارائه‌دهنده خدمات مالی تبدیل کند. کارن چانگ^۲ استراتژیست کسب و کار و رئیس اسبق شرکت سرمایه‌گذاری فردی چارلز شوآب گفت: «این بیانیه، رویا و ارزش‌های ما را نشان می‌داد، این بیانیه، روش زندگی ما بود!»

لری پیج^۳ و سرگی برین^۴ گوگل را تاسیس کردند تا میلیون‌ها صفحه‌وب را طوری سازماندهی کنند که مردم بتوانند با سرعت و سهولت آن‌ها را پیدا

1.Chad Hurley

2.Karen Chang

3.Larry Page

4.Sergey Brin

ساخت کسب و کار فوق العاده!

کند. ماموریت اصلی آن‌ها «هر چیزی را فهرست‌بندی کنید» بود. فدکس^۱ تصمیم گرفت بسته‌های پستی را «به‌موقع به سرتاسر دنیا برساند» و شعار تبلیغاتی اثرگذار و خاطره‌انگیز آن برای مدتی طولانی این بود: «به‌طور قطع و بااطمینان یک‌روزه به دست‌تان می‌رسد.»

بیانیه ماموریت شما چیست؟ قصد دارید چگونه به مشتریان خود کمک کنید؟ ماموریت، چیزی است که می‌توانید آن را انجام دهید. می‌توانید آن را ارزیابی کنید. شخص ثالث می‌تواند بگوید که آیا در دستیابی به آن موفق بوده‌اید یا نه. ماموریت شما چیست؟

ارزشمندترین دارایی شما

تئودور لویت^۲ محقق اسطوره‌ای بازاریابی در مدرسه کسب‌وکار هاروارد، در پنج دقیقه اول ملاقات با مارک به او گفت: یک دارایی وجود دارد که از همه دارایی‌های دیگر در زندگی و سازمان شما ارزشمندتر است و باید آن را با دقت و تمامیت در هر گام از سفر خود بسازید. ارزشمندترین دارایی شما شهرت شما است. او گفت: شهرت شرکت عبارت است از: «شیوه‌ای که مشتریان آن را می‌شناسند و به آن اعتماد می‌کنند (یا اعتماد نمی‌کنند).»

اگر می‌خواهید مردم بگویند «شرکت فوق‌العاده‌ای» دارید، شهرت خود را ارزیابی کنید:

- در حال حاضر به چه چیزی معروف هستید؟ مردم درباره کسب‌وکار شما چه می‌گویند؟
- دوست دارید به چه دلیلی مشهور باشید؟ دوست دارید مشتری شما چگونه از شرکت‌تان برای مشتریان دیگر تعریف کند؟ دوست دارید ناظران بیرونی محصولات، خدمات، افراد و مدیریت شما را چگونه توصیف کنند؟
- اگر قرار بود در بازار انتخابی خود بهترین باشید، نظر مردم درباره شما و شرکت‌تان چگونه بود؟
- و مهم‌تر از همه، از امروز باید چه اتفاقاتی روی دهد تا شهرتی را کسب

1.FedEx

2.Theodore Levitt

ساخت کسب و کار فوق العاده!

کنید که شایسته آن هستید؟
باید برای مردم چه کاری انجام دهید که بگویند: «این شرکت فوق العاده است!»

انتخاب رقیبان

با انتخاب استراتژی درواقع رقیبان خود را هم انتخاب می‌کنید. خودتان را فریب ندهید. ممکن است فکر کنید در کسب‌وکار خود هیچ رقیبی ندارید، اما همیشه برای جذب پول مشتریان رقابت وجود دارد، حتی اگر علنی نباشد. اصلی‌ترین رقبای کنونی شما چه کسانی هستند؟ اگر مشتریان احتمالی از شما خرید نمی‌کنند، از چه شرکت‌هایی خرید می‌کنند؟ برای خنثی کردن مزایای رقیبان که باعث خرید مشتریان احتمالی از آن‌ها می‌شود، چه کاری می‌توانید انجام دهید؟

رقبای فرعی شما چه کسانی هستند؟ این سوال بسیار مهمی است، زیرا می‌خواهید سایر افرادی را بشناسید که پول مشتریان احتمالی شما را به سمت خود جذب می‌کنند. برای مثال، وقتی خطوط کشتیرانی تفریحی کارنیوال این سوال را در یکی از سمینارهای برایان مطرح کرد، تیم مدیریت این شرکت به خطوط کشتیرانی اقیانوس‌پیمای دیگر اشاره نکردند، بلکه سریعاً خودشان را به‌عنوان رقیب سایر شرکت‌های مربوط به مسافرت‌های زمینی مطرح کردند.

بازیکنان کلیدی در تعیین استراتژی

چه افرادی باید در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سهیم باشند؟ پاسخ این است: هر کسی که مسئولیت انجام بخشی از برنامه استراتژیک را بر عهده دارد، باید در طراحی برنامه مشارکت داشته باشد.

این شخص می‌تواند مالک شرکت، مدیر ارشد اجرایی، رئیس، رئیس جلسه و یا هر شخص کلیدی دیگری باشد که موافقت، موضع و اجازه او برای اجرای برنامه استراتژیک لازم است. اگر برنامه از سوی مقامات ارشد کاملاً حمایت نشود، نادیده گرفته می‌شود و یا بدتر از آن، در آن کارشکنی می‌شود. به انگیزه‌ها و بازدارنده‌های افراد شرکت برای اجرای استراتژی جدید نگاهی بیاندازید.

ساخت کسب و کار فوق العاده!

تعیین استراتژی سازمانی، مانند ارتقاء سلامت عمومی خودتان است. در ابتدا، باید از موارد تشویقی مناسبی استفاده کنید تا مطمئن شوید همه افراد در موفقیت برنامه ذینفع هستند و از آن سود می‌برند.

صرفه‌جویی در زمان و هزینه با برنامه‌ریزی

طراحی یک برنامه کسب‌وکار جامع، قبل از شروع کارهای اجرایی، باعث صرفه‌جویی زیاد در پول و زمان، کاهش ماه‌ها و سال‌ها کار سخت، و جلوگیری از ناامیدی و شکست شما می‌شود. اما طرح کسب‌وکار خود را در طاقچه نگذارید. باید دائماً پس از هر آزمایش بازار و به‌دست آوردن هر تجربه جدید، آن‌را تغییر داده و بهتر و بهتر کنید.

برنامه کسب‌وکار شفاف برای شما مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. فرایند برنامه‌ریزی که شامل دریافت بازخوردهای مداوم در روند کار و اندیشیدن به همه جزئیات است، ذهن‌تان را فعال‌تر کرده، آگاهی شما را افزایش می‌دهد و احتمال موفقیت شما را چندین برابر می‌کند.

یافتن روش مناسب برای ارزیابی پیشرفت

در نهایت، شغل و شرکت شما بر اساس شاخص‌های کلیدی اجرایی و مالی ارزش‌یابی خواهند شد. یکی از مهم‌ترین چالش‌های شما به‌عنوان رهبر، یافتن معیارهای صحیح و تمرکز بر آن‌هاست. هریک از افراد کلیدی شما باید مهم‌ترین آمار و ارقام شاخص موفقیت کسب‌وکار را به‌خوبی بشناسند.

تمامی موفقیت‌ها در کسب‌وکار، نتیجه تغییر یک یا چند مورد از این ارقام کلیدی است. گاهی از آن‌ها با نام‌های «شاخص‌های کلیدی عملکرد»^۱ یا «عوامل حیاتی موفقیت»^۲ نیز یاد می‌شود.

در اینجا به مجموعه نمونه‌ای شامل سی‌وسه معیار اشاره کرده‌ایم که شما را تشویق می‌کنند تا صفحه کنترل مخصوص به‌خود را در کسب‌وکارتان ایجاد کنید:

1.KPI: Key Performance Indicator

2.CSF: Critical Success Factors

ساخت کسب و کار فوق العاده!

۱. فروش همه محصولات از تمامی منابع (بالاترین میزان)
۲. سایر درآمدها از هر روش ممکن (فعالیت‌هایی غیر از فروش)
۳. هزینه کالاها (شامل تمامی موارد)
۴. هزینه‌ها (همه هزینه‌های انجام کسب و کار)
۵. حقوق و دستمزد (معمولاً بزرگ‌ترین بخش هزینه‌ها است)
۶. ایجاد مشتریان احتمالی (تعداد و هزینه ایجاد هر علاقه‌مند)
۷. نرخ تبدیل علاقه‌مند به مشتری
۸. هزینه بدست آوردن هر مشتری جدید
۹. میانگین فروش
۱۰. میانگین سود ناخالص حاصل از هر فروش
۱۱. میانگین حاشیه سود ناخالص به درصد
۱۲. میانگین سود خالص هر فروش برای هر کدام از محصولات یا خدمات
۱۳. میانگین هزینه به ازای هر فروش (هزینه کلی هر محصول)
۱۴. میانگین تعداد دفعات خرید هر مشتری
۱۵. ارزش مادام‌العمر هر مشتری
۱۶. میانگین فروش توسط هر کارمند
۱۷. میزان فروش روزانه، هفتگی، ماهانه یا حتی ساعتی
۱۸. میزان فروش هر محصول یا خدمت خاص
۱۹. میانگین فروش‌های جانبی با هر فروش
۲۰. میانگین تعداد مشتریان معرفی شده
۲۱. میانگین فروش در هر مترمربع (در فروشگاه‌ها)
۲۲. نرخ بازگشت سرمایه^۱ (میزان بازگشت پول سرمایه‌گذاری شده و پول در گردش)
۲۳. نرخ بازگشت سهام^۲ (میزان بازگشت سرمایه‌گذاری اولیه مالک)
۲۴. نرخ بازگشت فروش^۳ (میزان بازگشت فروش، یا سود خالص حاصل از فروش پس از کسر کلیه هزینه‌ها)

1. ROI (Return on Investment)

2. ROE (Return on Owner's Equity)

3. ROS (Return on Sale)

ساخت کسب و کار فوق العاده!

۲۵. میزان دریافتی‌ها و مطالبات معوقه
۲۶. میزان پرداختی‌ها و بدهی‌های معوقه
۲۷. موجودی حساب بانکی
۲۸. میزان پول منتقل شده در خطوط اعتباری
۲۹. میزان کل بدهی‌های کسب‌وکار
۳۰. روند کلی حاکم بر ارقام کلیدی
۳۱. تعداد سفارشات که باید در آینده عملی شوند
۳۲. تعداد و اندازه قروض سنگین و پرداخت‌های معوقه
۳۳. کاربران روزانه وبسایت، خدمات و محصولات شما

علاوه بر این شاخص‌ها، صدها نمونه دیگر از آن‌ها برای هر صنعتی وجود دارد. بهترین ترکیب آن‌ها را برای کسب‌وکار منحصر به فرد خود در نظر بگیرید تا مشتریان و تیم شما را هدایت کند و از آن‌ها به‌عنوان داشبورد (صفحه کنترل) خود استفاده کنید.

گاهی، تمرکزی عمیق و همه‌جانبه در سطح کل شرکت برای ارتقای یک معیار کلیدی، می‌تواند کسب‌وکار شما را متحول کند، اما باید بدانید کدام معیار چنین تاثیری دارد. این مسئولیت اصلی مدیریت است. باید برنامه‌ای طراحی کنید و «فعالیت همه‌جانبه‌ای انجام دهید» تا مهم‌ترین عدد کسب‌وکار شما ارتقا یابد. مهم‌ترین معیار برای سازمان شما چیست؟ پاسخ شما هرچه باشد، بهبود گسترده «نتایج اقتصادی»، کلید ایجاد کسب‌وکاری فوق‌العاده است.

دستورالعمل طراحی طرح کسب و کار فوق العاده

مشاور مدیریتی خود باشید و در زمان و هزینه‌های خود صرفه‌جویی کنید.
از فرایند هفت مرحله‌ای زیر استفاده کنید:

۱. **رویای شما** برای کسب و کارتان چیست؟ کدام مشکل مشتری را برطرف می‌کنید؟ اگر کسب و کار شما در آینده بی‌نقص می‌شد، خودتان و دیگران آن را چگونه توصیف می‌کردید؟

_____ الف.

_____ ب.

_____ ج.

۲. **سه ارزش مهمی** که به آن‌ها اعتقاد دارید، از آن‌ها دفاع می‌کنید و رفتارها و فعالیت‌های شما و کارتان را هدایت می‌کند، کدامند؟

_____ الف.

_____ ب.

_____ ج.

۳. **اهداف استراتژیک**. برای ایجاد کسب و کاری موفق، باید به چه اهدافی دست یابید؟

الف. می‌خواهید در یک، دو، سه، چهار و پنج سال آینده به چه میزان فروش دست پیدا کنید؟

ب. می‌خواهید با انجام این فروش‌ها به چه سطحی از سوددهی برسید؟

ج. می‌خواهید در سال‌های آینده به چه نرخ رشدی دست یابید؟

۴. **اهداف تاکتیکی**. برای تحقق اهداف استراتژیک خود باید چه فعالیت‌هایی انجام دهید؟

الف. قصد دارید چه نوع خاصی از محصولات و خدمات را با چه کیفیتی تولید

ساخت کسب و کار فوق العاده!

کنید؟

ب. برنامه‌های بازاریابی و فروش شما برای کسب درآمدی که استحقاق آن را دارید، کدامند؟

ج. بودجه لازم برای ایجاد و پیشبرد کسب‌وکارتان را چگونه تامین می‌کنید؟

د. افراد موردنیاز برای موفقیت در کسب‌وکار را چگونه جذب می‌کنید؟

ه. وقتی کسب‌وکارتان موفق شد، چگونه محصولات جدید را در بازارهای جدید رشد و توسعه می‌دهید؟

۵. آیا متغیرهای استراتژیک زیر را به‌عنوان بخشی از برنامه کسب‌وکار خود در نظر می‌گیرید؟

الف. سیاست محصول. ویژگی‌ها، طراحی و آمیخته محصولات/خدمات پیشنهادی را مشخص کنید.

ب. سیاست مشتری. نوع خاصی از مشتریانی که قصد دارید محصولات و خدمات خود را به آن‌ها بفروشید مشخص کرده و ویژگی‌های آن‌ها را تعیین کنید.

ج. سیاست ترویج. چگونه محصولات و خدمات خود را بازاریابی کرده و به مشتریان می‌فروشید؟

د. سیاست توزیع. چگونه محصولات و خدمات خود را توزیع کرده و به‌دست مشتریان می‌رسانید؟

ه. حوزه رقابتی. قصد دارید در چه حوزه‌هایی از رقبای پیشی گرفته و بر آن‌ها برتری یابید؟

و. سیاست قیمت‌گذاری. قیمت محصولات و خدمات خود را چگونه مشخص می‌کنید؟

ز. سیاست تامین بودجه. سرمایه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت خود را از کجا تامین می‌کنید؟

ح. سیاست سرمایه‌گذاری. بودجه‌های دریافتی را بر اساس چه معیاری به توسعه محصول، تحقیق، فروش، تبلیغات، دفاتر و امکانات خود اختصاص می‌دهید؟

ساخت کسب و کار فوق العاده!

ع. آیا طرح کسب و کار شما همه اطلاعات ارائه شده در این فصل را در برمی گیرد؟ طرح کسب و کار باید مطالب ارائه شده در ادامه را به ترتیب در برگیرد:

الف. خلاصه اجرایی که مأموریت شرکت، وسعت بازار، میزان تقاضا برای محصولات و خدمات و میزان فروش و سوددهی مورد انتظار از شرکت را توضیح می دهد.

ب. تصور کلی یا دلیل تصمیم شما برای ورود به بازار برای ارائه این خدمات و محصولات.

ج. اهداف، که هدف های شما برای فروش، کسب درآمد، سوددهی و رشد در بازار، ظرف یک تا پنج سال آینده هستند.

د. تحلیل بازار و تعریف جامعی از تحلیل شما شامل دلیل اینکه چرا باید وجود فرصتی برای کسب سود دائمی حاصل از ارائه محصولات و خدمات خود را باور داشته باشید.

ه. داده های تولید که شامل تعریف جامعی از تمامی موارد لازم برای تولید و ارائه محصول و خدمت به بازار است.

و. بازاریابی، تعریف جامعی از چگونگی بازاریابی، تبلیغات و فروش محصولات و خدمات در بازار رقابتی.

ز. سازمان و افراد، تعریف جامعی از استعدادها، توانایی ها و مهارت های مورد نیاز و چگونگی جذب و ارتقاء افراد کلیدی لازم برای موفقیت در کسب و کار.

ح. پیش بینی های مالی، شامل بودجه های کلی، تحلیل نقطه سر به سر و میزان فروش و هزینه های مورد انتظار در دوازده تا بیست و چهار ماه آینده.

ت. شرح مالکیت، شامل نام صاحبان شرکت و توصیف سرمایه گذاران مورد نیاز و برنامه ای برای افزایش سرمایه های لازم.

۷. آیا همه شاخص های تهیه شده برای برنامه کسب و کار را با دقت تحلیل کرده اید؟

الف. باید همه ارقامی که برایتان مهم هستند را به دقت بررسی کنید. آیا واقعا همین شاخص ها هستند که موفقیت شما در رابطه با مشتریان را رقم می زند؟

ساخت کسب و کار فوق العاده!

آیا همین معیارها هستند که شما را قادر می‌سازند تا از فروش آن محصول یا خدمت کسب سود کنید؟

ب. قبل از این که فرضیات خود را در طرح کسب و کار مطرح کنید، آن‌ها را به دقت بررسی کنید.

ج. به یاد داشته باشید که در کسب و کار جدید، هزینه لازم برای هر مورد، دو برابر حد معمول و زمان لازم سه برابر حد معمول است.

د. این سیاست را پیشه کنید که هرگز در برنامه‌ریزی کسب و کار به بخت و دیدگاه ساده لوحانه اعتماد نکنید.

ه. عادت کنید که همیشه در جستجوی اشتباهات مرگ‌بار در هر برنامه کسب و کار یا هر پروژه مهم مالی باشید.

با توجه به پاسخ‌های شما به این هفت سوال، اگر قرار باشد یک اقدام سریع بکنید، آن اقدام کدام است؟



فصل سوم

افراد فوق العاده‌ای دور خود جمع کنید

«بهترین نکته بخشش این است که همیشه بیش از آنچه می‌بخشیم به دست می‌آوریم. عکس‌العمل بهتر از خود عمل است.»
اوریسون سوئت ماردن^۱

عظیم‌ترین و گران‌ترین منابع بکر و طبیعی هر سازمان، افراد آن هستند. ایجاد انگیزه در افراد برای ارائه حداکثر میزان همکاری در سازمان، سریع‌ترین راه چندین برابر کردن اثربخشی مدیر است. این تنها راه توسعه یک شرکت فوق‌العاده است.

بدین معنی که بهبود چشمگیر در عملکرد و نتایج، با آزاد کردن پتانسیل نهفته در افراد عادی^۲، به وجود می‌آید.

1.Orison Swett Marden

2.Average Person

معادله افراد

انتخاب ترکیب درستی از افراد، سخت‌ترین کاری است که باید در کسب و کار انجام دهید. وقتی چارلز شوآب راجع به این موضوع با مارک صحبت می‌کرد، طوری به او نزدیک شد که گویی می‌خواهد رازی را با او در میان بگذارد. شوآب با صدای آهسته‌ای نجوا کرد: «کار شما به عنوان رهبر این است که رهبران دیگری را پیدا کرده، جذب کنید و آن‌ها را پرورش دهید. اگر این کار را انجام دهید، کسب و کارتان رشد می‌کند. اگر این کار را نکنید، پیشرفت نخواهید کرد. ما چرا به همین سادگی است.»

چارلز شوآب خیلی سریع فهمید باید افرادی را دور خود جمع کند که نه تنها رویای یکسانی با او داشته باشند، بلکه در بخش‌های کلیدی کسب و کار، ماهرتر از او باشند. اگر قصد داشت پیشرفت کند و کارهایش را به نواحس انجام دهد، باید به رهبر تیم تبدیل می‌شد.

شوآب موضوعی را کشف کرد که اغلب کارآفرینان بسیار دیر متوجه آن می‌شوند: او در یک حوزه خاص، نبوغ فوق‌العاده‌ای داشت، اما در سایر زمینه‌های شرکت از تخصص کافی برخوردار نبود. تنها راه حفظ موفقیت، یافتن، استخدام و تقویت کسانی بود که نبوغی داشتند که او از آن‌ها بی‌بهره بود. این مهارتی است که تعداد اندکی از کارآفرینان آن را می‌آموزند، مگر زمانی که با بحرانی مواجه شوند و این موضوع را دریابند.

شوآب با لبخندی کنایه‌آمیز گفت: «بسیاری از کارآفرینان فکر می‌کنند در هر حوزه‌ای توانا و با استعداد هستند. اما این حقیقت ندارد! من فکر می‌کردم فرد بسیار باهوشی هستم.» (و البته اینگونه است)، او اعتراف کرد که در دروسی مانند ادبیات و زبان بسیار بی‌استعداد بوده است. دومین باری که در امتحانات مردود شد، او را از کالج اخراج کردند.

او می‌گوید: «وقتی اسم شما روی در نوشته شده، پس بیش از هر زمان دیگری مسئول هستید، اما اگر تمام کارها به شما ختم می‌شود، کسب و کارتان در خطر است.» اگر همه چیز به شما بستگی داشته باشد، کسب و کارتان نمی‌تواند رشد کند. اگر شما محور تمام کارها باشید، چند قدم بیشتر با ورشکستگی فاصله ندارید.

ساخت کسب و کار فوق العاده!

تا زمانی که به افراد دیگر اعتماد نکنید و مشعل را به آن‌ها نسپارید، کسب و کارتان به اندازه هفته کاری شما رشد می‌کند. شوآب گفت: «وقتی افرادی را بیایید که به آن‌ها اعتماد داشته باشید و مسئولیت‌ها را واگذار کنید، از کارآفرین^۱ به رهبر^۲ تبدیل می‌شوید.»

ماموریت آن‌ها شرکت‌شان است

شرکت شوآب بحران مالی‌ای که بسیاری از بانک‌ها و شرکت‌های وابسته را به سراسیمی سقوط کشاند، با قدرت تحمل کرد، زیرا از قبل یک تیم رهبری مشخص کرده بود که ارزش‌های مشترکی با او داشتند. آن‌ها فریب سرمایه‌گذاری‌های جذاب موقتی و خطرناک را نخوردند. درحقیقت، شوآب در دوران بحران اقتصادی^۳، سهم بزرگی از بازار را به‌دست آورد، زیرا تیم رهبری شرکت او به اصول خود به‌شدت پایبند بود. این شرکت یکی از سودآورترین و پیشروترین شرکت‌های خدمات مالی است که در حوزه ارائه خدمات فوق العاده دائماً در میان شرکت‌های برتر جی.دی.پاورز قرار می‌گیرد.

شوآب تاکید کرد: «شما به افرادی احتیاج دارید که به اندازه شما خریدار رویای‌تان باشند و از آنجا که عاشق این رویا هستند، این بلندپروازی را هم دارند که کار شما را ارتقا دهند. به افرادی پرانرژی نیاز دارید که نه فقط به‌خاطر شما بلکه به‌خاطر خودشان، کارها را پیش ببرند. چنین افرادی، شرکت شما را ماموریت خود می‌دانند و برای بهبود آن می‌کوشند.»

بهترین اتفاق در کسب و کارتان، به‌کارگیری تیمی است که همه افراد آن قابلیت رهبر شدن در حوزه خود را دارند. بنجامین زاندر^۴ رهبر ارکستر فیلارمونیک بوستون^۵ می‌گوید: «به افرادی احتیاج دارید که چشم‌شان از اشتیاق برق می‌زند، آن‌هایی که می‌توانند از صندلی خود در آخرین ردیف، رهبری کنند. در روز اجرا، افراد فوق العاده در هر جایی از ارکستر که نشسته

1. Entrepreneur

2. Leader

3. Great Recession

4. Benjamin Zander

5. Boston Philharmonic Orchestra

ساخت کسب و کار فوق العاده!

باشند می‌توانند کار خود را با افتخار و به‌نحو احسن انجام دهند.

چرا باید قدرت الگوبرداری را افزایش دهید؟

همان‌طور که هر سرمایه‌گذار ریسک به‌شما می‌گوید: اگر تنها دارایی کسب و کار، خودتان باشید، جذب سرمایه‌گذار برای شرکت کار بسیار دشواری است. اگر شرکت محدود به زمان، ایده‌ها، انرژی و سلامت شما باشد، سرمایه‌گذاران و مشتریان در خطر هستند. وقتی خبر بیماری استیو جابز منتشر شد، اپل با مشکلی جدی روبه‌رو شد. وقتی این خبر به گوش مردم رسید، قیمت سهام اپل به شدت نزول کرد. این ماجرا ادامه پیدا کرد تا وقتی تیم او توانست در غیبت او به رشد خود ادامه دهد و اپل به سهامداران خود ثابت کرد که همه نبوغ شرکت وابسته به یک فرد ممتاز نیست.

تا زمانی که همه تصمیمات کلیدی تیم به شخص شما بستگی دارد، شرکت نمی‌تواند به میزان کافی رشد کند و شرکتی که رشد نکند، مدت زیادی پایدار نخواهد ماند و شما را ثروتمند نخواهد کرد.

پنج ویژگی کلیدی افراد فوق العاده

برای اینکه بتوانید افراد فوق العاده را به کسب و کار خود جذب کرده و آن‌ها را حفظ کنید، باید تعریف شفافی از «فرد فوق العاده» داشته باشید. معیار حیاتی موفقیت در هر کسب و کار، توانایی دریافت نتایج است و بنابراین، کارمندان فوق العاده کسانی هستند که کارها را به سرعت، به‌نحو احسن، با مداومت و کیفیت بالا انجام می‌دهند.

۱. افراد فوق العاده بازیکنان خوبی در تیم هستند. آیا اعضای تیم شما به خوبی با یکدیگر کار می‌کنند؟ آیا برای دستیابی به اهداف تیم، تمرکز و همکاری لازم را دارند؟ شما به افرادی احتیاج دارید که با وجود تفاوت‌هایشان، با یکدیگر با احترام برخورد کنند، زیرا دلیل یا هدف مشترکی دارند. آن‌ها به یکدیگر کمک می‌کنند تا کارایی افزایش یابد و هرگاه لازم باشد حمایت و راهنمایی خود را از همکارانشان دریغ نمی‌کنند.

ساخت کسب و کار فوق العاده!

۲. افراد فوق العاده به این فکر هستند که چه کاری درست است، نه این که حق با چه کسی است. وقتی نظرات یکسان نیست، به جای گلايه و بهانه آوردن، باید بر مسائل موجود و دست یابی به هدف متمرکز شوید. آیا معمولا محیطی «امن» برای جلسات کارکنان ایجاد می کنید؟ جلساتی که افراد بتوانند مسائل پیچیده را بدون شخصی کردن آن ها مطرح کنند؟ و یا اینکه افراد شما به دلیل ترس از تلافی، مسائل ناخوشایند را مطرح نمی کنند؟ اگر افراد تیم برای دست یابی به اهداف شرکت واقعا مشتاق باشند و مجاز باشند در مورد چگونگی دست یابی به این اهداف با صراحت سخن بگویند و یا حتی با یکدیگر به بحث بپردازند، بسیار اثربخش تر از تیم هایی هستند که افراد آن ها به یکدیگر حمله می کنند و به موضوعات مهم و چالش آور نمی پردازند.

۳. افراد فوق العاده عمیقا نتیجه محورند^۱. بهترین بازیکنان بر همکاری و بر فعالیتهایی تمرکز می کنند که برای شرکت واقعا مهم است. آن ها اولویتهای را مشخص کرده، از وقت خود به خوبی استفاده می کنند و بر فعالیت های کلیدی تمرکز می کنند.

۴. افراد فوق العاده هر مسئولیتی را می پذیرند تا به نتایج مورد انتظار برسند. آن ها نیازی به نظارت دقیق ندارند، زیرا در مورد نتایج، شخصا خود را پاسخگو می دانند.

۵. افراد فوق العاده شرکت را مکانی فوق العاده برای کار کردن می دانند. آن ها خود را به شکل خانواده می بینند، آن ها طوری برخورد می کنند که گویی خودشان صاحب شرکت هستند و کار خود را مسئولیتی مهم می دانند. زندگی کاری بخشی از «هویت^۲» آن ها می شود و خارج از محیط کار نیز با همکاران خود روابط اجتماعی برقرار می کنند.

1.Result Oriented

2.Identity

ساخت یک تیم فوق العاده

اگر از هر مدیر اجرایی باتجربه یا هر صاحب کسب و کاری درباره بزرگترین چالش‌هایشان بپرسید، یک مورد همیشه در راس این فهرست قرار دارد: انتخاب افراد مناسب. به عنوان یک مدیر، همواره دو گزینه دارید. می‌توانید کاری را خودتان شخصا انجام دهید و یا فرد دیگری را برای انجام آن بیابید. توانایی شما برای انتخاب آن «فرد دیگر» معیار واقعی صلاحیت شما به عنوان مدیر است.

پیتر دراکر گفت: «تصمیماتی که به سرعت درباره افراد اتخاذ شوند، معمولاً تصمیمات اشتباهی هستند.» شاید هوشمندانه‌ترین کاری که می‌توانید انجام دهید این است که در ابتدا، افراد را به آرامی و با دقت انتخاب کنید. این کار احتمال انتخاب گزینه‌های درست را به شدت افزایش داده و احتمال ارتکاب اشتباهات سنگین و پرهزینه را کاهش می‌دهد. هنگام استخدام، به رفتار، شخصیت و ویژگی‌های فرد به اندازه مهارت‌های شغلی او اهمیت بدهید. مسئولیت شما به عنوان مدیر استخدام، یافتن افرادی است که در حوزه تخصصی خود اثربخش باشند. اگر فکر می‌کنید این فرد قادر به انجام کار نیست، از همان ابتدا او را استخدام نکنید. حال، به چند ابزار مهم اشاره می‌کنیم که در این کار به شما کمک می‌کند.

هنر انتخاب

بهترین مسئولین استخدام، «مصاحبه رفتاری»^۱ انجام می‌دهند. اولین نکته‌ای که در روند استخدام به آن توجه می‌کنند چگونگی رفتار این افراد در مشاغل قبلی‌شان است. عملکرد گذشته بهترین شاخص رفتار آینده است. از افراد سوالاتی که پاسخ آن‌ها «بله» یا «خیر» است نپرسید، بلکه سوالاتی بپرسید که با «چگونه» و «چرا» شروع می‌شوند. از آن‌ها بخواهید عکس‌العمل خود در مواجهه با شرایط چالش‌آور و دشوار در گذشته را تشریح کنند. چگونه با افراد مشکل‌ساز کنار می‌آمدند؟ چگونه مشکلات را حل کرده و به نتیجه می‌رسیدند؟

ساخت کسب و کار فوق العاده!

ژامی دیمون^۱ بانکدار اسطوره‌ای و مدیر ارشد اجرایی موسسه مالی جی.پی.مورگان چیس^۲ می‌گوید: «هرگز شخصی را استخدام نمی‌کنم که مرتکب اشتباهی فاحش و به‌یادماندنی نشده باشد. از آن‌ها می‌خواهم تعریف کنند که دقیقاً چه اتفاقی افتاد و چه درسی از آن گرفتند؟ چه کسانی صدمه دیدند و برای حل آن چه اقداماتی انجام شد؟» او ادامه می‌دهد: «اگر افرادتان توانا باشند، از موانع زیادی عبور کرده‌اند، بنابراین، اگر بخواهید همان کارها را خودتان انجام دهید، زمان زیادی را از دست خواهید داد. کلید کار این است که نحوه رفتار افراد در گذشته را دریابید. این کار نحوه رفتار آن‌ها در آینده را نشان خواهد داد.»

قانون عدد سه^۳: داوطلبان را امتحان کنید

همان‌طور که هاروی مکی^۴ می‌گوید: «به‌آرامی استخدام کنید، به‌سرعت اخراج کنید. زمان خود را صرف استخدام کنید. یکی از بهترین روش‌های انجام این کار، استفاده از قانون عدد سه است.»

تصمیمات استخدامی ضعیف، بین سه تا پنج برابر دستمزد سالیانه آن فرد، برای شرکت هزینه ایجاد می‌کند. هزینه اشتباهات تنها مبالغی نیست که به این افراد پرداخت می‌کنید و از دست می‌روند، بلکه تصمیمات استخدامی ضعیف، از لحاظ زمانی که سرمایه‌گذاری می‌کنید، زمانی که افراد دیگر سرمایه‌گذاری می‌کنند، زمانی که از دست رفته و می‌توانستید آن را صرف داوطلب بهتری کنید و حتی تضعیف روحیه‌ای که به‌دلیل تغییر افراد در شرکت اتفاق می‌افتد، برای شما هزینه ایجاد می‌کند. به‌همین دلیل است که شرکت‌های برتر با حداقل نرخ جابجایی، اصرار دارند که قبل از اتخاذ تصمیم نهایی، هشت، ده و حتی پانزده بار توسط چندین مصاحبه‌کننده با داوطلبان مختلف مصاحبه کنند.

-
1. Jamie Dimon
 2. JPMorgan Chase
 3. The Rule of Three
 4. Harvey Mackay

ساخت کسب و کار فوق العاده!

چند نمونه از موارد کاربرد قانون عدد سه در زیر آمده‌اند:

• **همواره برای واگذاری هر شغل، حداقل با سه نفر مصاحبه کنید.**
حتی اگر از فرد اول خوششان آمد و فکر کردید برای احراز آن شغل مناسب است، خود را موظف بدانید که حداقل با دو نفر دیگر نیز مصاحبه کنید. بسیاری از شرکت‌های بزرگ، فردی را استخدام نمی‌کنند، مگر این‌که با ده تا پانزده داوطلب مصاحبه کرده باشند. هرچه با افراد بیشتری مصاحبه کنید، نسبت به شخص استخدام شده و استعداد او احساس بهتری خواهید داشت. هرچه با افراد بیشتری مصاحبه کنید، دامنه انتخاب شما گسترده‌تر و احتمال انتخاب مناسب بیشتر خواهد شد.

• **با داوطلب موردنظر در سه مکان مختلف مصاحبه کنید.** جالب است بدانید وقتی مکان مصاحبه را از دفتر خود به کافی‌شاپ آن طرف خیابان منتقل می‌کنید، ممکن است شخصیت فرد به شدت تغییر کند. یکی از دلایلی که باید با افراد سه بار و در سه مکان مختلف مصاحبه کنید، این است که داوطلبان معمولاً در اولین مصاحبه، بهترین رفتار را از خود نشان می‌دهند. بنابراین، اگر تظاهر کرده باشند، در جلسات بعدی مشخص خواهد شد.
دلیل مهم دیگر برای تغییر مکان جلسات، دقیقاً همان موردی است که بسیاری از کارمندان برای موفقیت در کار باید توانایی انجام آن را داشته باشند: توانایی کار با افراد مختلف در مکان‌های مختلف.

• **ترتیبی دهید که حداقل سه فرد مختلف با داوطلب مصاحبه کنند.**
روشی کاربردی که برایان در کسب و کار خود استفاده می‌کند این است که داوطلب را به مکان‌های مختلف شرکت می‌برد تا کارمندان مختلف را ملاقات کند. سپس، همه اعضا جمع می‌شوند و رای می‌دهند. حتی اگر یک نفر با استخدام داوطلب مخالف باشد، آن شخص استخدام نمی‌شود و پرونده بسته می‌شود. برایان توضیح می‌دهد:
زمانی که صاحب کسب و کار و مدیر جوانی بودم، فکر می‌کردم آنقدر

ساخت کسب و کار فوق العاده!

باهوشم که می‌توانم همه تصمیمات استخدامی را به‌تنهایی اتخاذ کنم. به جایی رسیدم که نصف وقتم صرف جبران خطاهای افراد نامناسب می‌شد. زمانی که کارکنان را نیز در اتخاذ تصمیمات استخدامی سهیم کردم، کیفیت تصمیمات به ۹۰ درصد افزایش یافت. این کار مزیت دیگری هم داشت. وقتی از کارکنان می‌خواهید با فرد جدید تیم مصاحبه کنند و همه موافقت کنند که آن شخص گزینه مناسبی است، همه دست‌به‌دست می‌دهند تا به او کمک کرده و او را به عضوی ارزشمند در تیم تبدیل کنند. وقتی کارمندان را در روند استخدام مشارکت می‌دهید، آن‌ها مایلند فرد جدید موفق شود.

فرمول سوآن^۱

یکی از بهترین روش‌های انجام مصاحبه، استفاده از فرمول سوآن است. این نام برگرفته از نام مدیر استخدام «جان سوآن»^۲ است. البته سوآن در انگلیسی حروف اول کلمات باهوش، سخت‌کوش، بلندپرواز و خوش‌مصرف^۳ است. ممکن است بعضی مدیران این موضوع را بیش‌ازحد خوش‌بینانه یا حتی نادرست بدانند، اما این یک روش خوب و کاربردی برای استخدام افراد است. منظور ما این است که:

۱. افراد موفق باهوش هستند، مخصوصاً وقتی بحث مهارت و شایستگی در مشاغل خاص خودشان به‌میان می‌آید. این همان موضوعی است که جیم کالینز در کتاب خود «از خوب به عالی»^۴، با عبارت «نشان دادن افراد مناسب در صندلی‌های مناسب آن‌ها در اتوبوس» توضیح می‌دهد. افرادی که در کار خاص خود نبوغ دارند، سریع‌تر کار می‌کنند، اشتباهات کمتری مرتکب می‌شوند و خلاق‌تر هستند. اما چگونه می‌توان تشخیص داد که فردی «باهوش» است؟ بسیار ساده

1. SWAN Formula

2. John Swan

3. SWAN (Smart, Works Hard, Ambitious, Nice)

4. Good to Great

ساخت کسب و کار فوق العاده!

است. افراد باهوش سوالات زیادی می پرسند. این سوالات باید نشانگر علاقه آن‌ها به کسب و کار شما و در زمینه مهارت‌های لازم برای موفقیت در شغل مربوطه باشد. هرچه سوالاتی که فرد در مورد شرکت، شغل، آینده، رقابت و فرصت‌های پیشرفت می‌پرسد، بیشتر باشد، احتمال اینکه به کارمندی ارزشمند تبدیل شود، بیشتر است.

۲. افرادی که «سخت‌کوشی» را دوست دارند، در کار خود موفق‌ترند.
قاعده کلی این است که «افراد تغییر نمی‌کنند.» فردی که به سخت‌کوشی عادت ندارد، تحت نظارت شما متحول نخواهد شد.

مارشال گلداسمیت^۱ یکی از بهترین رهبران اجرایی دنیا و نویسنده کتاب پرفروش «آنچه شما را به اینجا رسانده است، به آنجا نخواهد رساند»^۲ می‌گوید «امروزه اوضاع طوری است که احتمالاً باید بیش از چهل ساعت در هفته کار کنید، در محیط رقابتی امروز اغلب رهبران پنجاه، شصت یا حتی هفتاد ساعت در هفته - و همچنین در تعطیلات آخر هفته و تعطیلات دیگر - کار می‌کنند. از آنجا که غالب وقت خود را در محل کارتان می‌گذرانید، بهتر است به کارتان عشق بورزید.»

داوطلبان فوق‌العاده، آمادگی انجام هر کاری برای موفق شدن در شغل خود را دارند. داوطلبان ناموفق به سرعت درباره این که چرا این شغل نسبت به سایر مشاغل «تغییر خوبی» است و یا این که به چه مقدار مرخصی احتیاج دارند، شروع به صحبت می‌کنند.

ایجاد تعادل بین زندگی و کار، چالشی دائمی برای همه افراد موفق است. اما تنها شاخص واقعی عملکرد آینده، عملکرد گذشته است. سوابق گذشته داوطلبان را مطالعه کنید و ببینید با بحران‌ها و شکست‌ها چگونه برخورد کرده‌اند. وقتی سوابق آن‌ها را بررسی می‌کنید، از کارفرما بپرسید: «بین یک تا ده، چه امتیازی به سخت‌کوشی این فرد می‌دهید؟» اگر کارفرمای قبلی نخواست یا نتوانست به این سوال پاسخ دهد، شخص دیگری را بیابید.

1. Marshall Goldsmith

2. What got You Here Won't Get You There

ساخت کسب و کار فوق العاده!

۳. داوطلبان باید بلندپرواز باشند و دلیل خود برای پذیرفتن این شغل را تشریح کنند. استیو مایلز^۱، نایب رئیس شرکت هایدریک و استراگلز یکی از شرکت‌های برتر ارائه‌دهنده خدمات تحقیقات اجرایی و مشاوره رهبری، هشدار می‌دهد که: «به‌دنبال آینده نامعلوم نباشید^۲. افرادی را بیابید که به اثربخش بودن خود اهمیت می‌دهند و به کارشان علاقه شدیدی دارند، نه به تفریح و مزایا. آن‌ها باید برای امروز زندگی کنند، نه اینکه به‌دنبال احتمالات نامعلوم آینده باشند.» از آن‌ها پرسید، «در سه تا پنج سال آینده، خود را در چه جایگاهی می‌بینید؟» اگر داوطلب به این شغل به‌عنوان فرصتی برای عملکرد عالی و پیشرفت نگاه کند، از روز اول کار خود را خوب انجام خواهد داد.

۴. خوش‌مشرب. وقتی از واژه خوش‌مشرب استفاده می‌کنیم، منظورمان افراد مثبت و شادی هستند که برقراری ارتباط با آن‌ها آسان است، حامی دیگران هستند، خود را با فرهنگ سازمان تطبیق می‌دهند و باورهای آن‌ها با ارزش‌های شما و مشتریان سازمان هم‌سو است. از دید افراد داخل شرکت، فرد خوش‌مشرب کسی است که تیم می‌تواند به او اعتماد کند و همکاری با او لذت‌بخش است. بسته به فرهنگ سازمان، شاید فرد خوش‌مشرب کسی باشد که در دفتر خود بسیار رسمی و محترمانه رفتار می‌کند و یا کسی که کاملاً غیررسمی است. وقتی شرکت‌های فردمحور^۳ مثل خطوط هوایی ساوت‌وست شدیداً بر «استخدام براساس نگرش»^۴ تاکید می‌کنند، منظورشان این است که در جستجوی افرادی هستند که فرهنگی مشترک با فرهنگ شرکت داشته باشند و با آن شغل خاص و افرادی که باید به‌همراه آن‌ها در آن نقش اثربخش باشند، هم‌سو شوند. نحوه پرداختن به این موضوع در شرکت‌های موفق در سرتاسر دنیا متفاوت است.

-
1. Steve Miles
 2. Flame-Chaser
 3. People-Centric
 4. Hire for Attitude

ساخت کسب و کار فوق العاده!

اریک اشمیت^۱، مدیر ارشد اجرایی گوگل به گفتگوی اول خود با مؤسسان شرکت یعنی لری پیچ و سرگی برن اشاره کرد و گفت: «در طول مصاحبه‌هایی که با من انجام دادند، باهم بحث می‌کردیم. ما هوش، بلندپروازی، باورها و صداقت یکدیگر را می‌آزمودیم. آن‌ها فرضیات من درباره هر موضوع را زیر سوال می‌بردند. ما همدیگر را به مبارزه می‌طلبیدیم و به‌همین خاطر، اکنون بیشتر به هم احترام می‌گذاریم. آزمایش مداوم تعهد یکدیگر برای ارتقاء گوگل، بخشی از فرهنگ ما است.»

همسویی با هدف

فرد محترمی به نام وارن استیلی^۲ بزرگ‌ترین شرکت خصوصی دنیا یعنی کارگیل^۳ را هدایت می‌کند. وقتی به ملاقات او می‌روید بسیار دلنشین و فروتنانه برخورد می‌کند. این مدیر ارشد اجرایی بازنشسته به ما گفت: «هرگز افراد خارج سازمان را به جلسات اجرایی خود دعوت نکردم.» آن جلسات مملو از بحث و جدل‌های کوبنده میان نوابغ و مدیران قدرتمندی از سرتاسر دنیا بود. استیلی به آن‌ها اجازه می‌داد و حتی آن‌ها را تشویق می‌کرد که تا پایان بحث و جدل و گرفتن نتیجه، صدایشان را بلند کنند، اما هرگز نام کسی را نمی‌بردند و به شخص خاصی حمله نمی‌کردند.

او گفت: «اگر بیش از اندازه ساکت بودید به‌نظر می‌رسید در بحث مشارکت نمی‌کنید و آن قدر که هم‌تیمی‌هایتان می‌خواهند، قابل اعتماد نیستید.» در فرهنگ بی‌نظم و قاعده‌او، سکوت اصلاً جالب و خوشایند محسوب نمی‌شود. او اضافه کرد: «ما به معنی واقعی به تفاوت اهمیت می‌دادیم، موضوع فقط دیدگاه شما نیست، چیزی است که واقعاً هستید، چیزی که می‌دانید و به آن باور دارید. همه این‌ها نتیجه دیدگاهی منحصر به فرد بود که ما را قادر می‌ساخت هوشمندانه عمل کنیم و در قالب یک شرکت موفق شویم.»

1. Eric Schmidt

2. Warren Staley

3. Cargill

ساخت کسب و کار فوق العاده!

استخدام افراد همیشه موافق ممنوع!

افرادی را بیابید که با هدف سازمان شما هم سو باشند، نه افرادی که لزوما شبیه شما باشند. همان طور که مدیر اجرایی قدیمی کارگیل می گوید: «چه دلیلی دارد برای استخدام یک فرد همیشه موافق، هزینه های بالاسری را افزایش دهم؟ چرا باید به فردی حقوق بدهم که همیشه با من موافق است؟» تیم های قدرتمند، متشکل از افرادی متفاوت و پرشورند که ممکن است ویژگی های مشترک کمی داشته باشند و این ویژگی های مشترک همان چهار ویژگی سوآن هستند. آن ها باهوش، سخت کوش، بلندپرواز و معقول بوده و برای همکاران و مشتریان خود مفید هستند.

ضررها را کاهش دهید

ایجاد یک تیم فوق العاده در گرو استخدام اثربخش است. روی دیگر این سکه اخراج کردن است. باید شجاعت خلاص شدن از دست افراد بدبین و مخرب را داشته باشید. این افراد روحیه تمام سازمان را تضعیف می کنند. یکی از مهم ترین عوامل کاهش انگیزه تیم، عدم علاقه شما به برخورد سریع و شجاعانه با افرادی است که باید اخراج شوند. اعضای تیم، نه تنها به خاطر انجام این کار به عنوان رهبر به شما احترام می گذارند، بلکه نیاز دارند به خاطر آن ها این کار را انجام دهید. معمولا، رهبران فقط در شرایط بحرانی این شجاعت را دارند که به خاطر سایر اعضا که از رفتار فرد بدبین متأثر شده اند، اقدام صحیح را انجام دهند.

آن ها معمولا تلاش می کنند شخص منفی را تصحیح کنند، اما این رویکرد به ندرت کارساز است. شرایط منفی به دیگران هم منتقل می شود. مسئله اصلی، تصحیح مناسب نیست، بلکه انتخاب فرد مناسب برای آن شغل است. تقریبا همیشه، رفتن آن فرد از شرکت، بهترین گزینه برای همه است.

آیا دوباره آن فرد را استخدام می کنید؟

وقتی به کارمندان خود فکر می کنید، همواره این سوال را از خود بپرسید: «اگر این شخص را استخدام نکرده بودم، با توجه به مطالبی که اکنون

ساخت کسب و کار فوق العاده!

می‌دانم، آیا امروز مجدداً او را استخدام می‌کردم؟
اگر پاسخ شما منفی است، به فکر نگه‌داشتن او نباشید. آن شخص هرچه زودتر برود، به‌نفع همه است. بدترین کار نگه‌داشتن افراد در شغلی است که هیچ آینده روشنی برایشان متصور نیست. دوستانه‌ترین کاری که می‌توانید انجام دهید این است که بگذارید بروند و کاری پیدا کنند که با مهارت‌ها و شخصیت آن‌ها سازگارتر باشد.

سوال دیگری که می‌توانید بپرسید این است که: «اگر فردی امروز نزد من آمد و گفت قصد دارد از اینجا برود، آیا برای نگه‌داشتن او تلاش می‌کنم؟»
اگر پاسخ شما منفی است، پس قطعاً می‌دانید کار درست چیست. همان‌طور که جیم کالینز در کتاب «از خوب به عالی» می‌نویسد: «افراد مناسب را به اتوبوس سوار کنید، افراد نامناسب را از آن پیاده کنید و سپس افراد مناسب را در صندلی‌های مناسب خود در اتوبوس بنشانید.»

بررسی‌های مداوم بیشتری انجام دهید

مشکل اغلب مدیران این است که عملکرد کارمندان را مرتباً و صریحاً بررسی نمی‌کنند تا بتوانند در مواقع لازم، افراد را ارتقا داده و یا بدون مشکلات قانونی آن‌ها را اخراج کنند. بسیاری از مدیران و کارمندان به‌شدت از بررسی‌های درست و عادلانه اجتناب می‌کنند، زیرا این کار را نامناسب و از نظر احساسی دردناک می‌دانند.

به‌همین دلیل، داشتن انتظارات شفاف و تعریف معیارهایی برای ارزیابی کیفیت انجام کارها، بسیار مهم است. اگر انتظار دارید عملکرد به‌سرعت تغییر کند، باید به‌طور روزانه، هفتگی و ماهانه به ارزیابی بپردازید. گرچه بررسی‌های سالانه در اغلب شرکت‌ها لازم است، اما اگر هیچ آموزش دیگری برای اعضای تیم شما در طول سال وجود نداشته باشد، نتیجه فاجعه‌آمیز خواهد شد. بدون بازخوردهای دائمی، این احتمال وجود دارد که از بهترین افراد خود قدردانی نکنید و بدترین افراد را ارتقا دهید. هرچه معیار تشخیص عملکردهای خوب یا بد، عینی‌تر بوده و برای افراد و سازمان دائمی‌تر و قابل‌مشاهده‌تر باشند، تأثیر حاصل از رفتن افراد فوق‌العاده از سازمان و حفظ آن‌هایی که

ساخت کسب و کار فوق العاده!

عملکرد خوبی ندارند، کمتر می‌شود. وقتی افراد با فعالیت‌های مثبت خود بر اهداف سازمان اثر می‌گذارند، به‌عنوان رهبر باید این موضوع را به آن‌ها یادآور شوید. همین‌طور وقتی رفتار آن‌ها پیشرفت واقعی در سازمان بوجود نمی‌آورد، این موضوع را با صراحت به آن‌ها بگوئید. این کار را سریعاً و در زمان لازم انجام دهید، بدون آن‌که عصبانی شوید و قضاوت کنید. این کار را به‌تعمیق نیندازید. روش‌های انجام بهتر کارها در آینده را به افراد نشان دهید. مارشال گلداسمیت این کار را «پیش‌خورد»^۱ می‌نامد. اگر سرعت عمل داشته باشید و بر روش‌های انجام بهتر کارها در حال و آینده تمرکز کنید، از گزند انتقادات دور می‌مانید.

انتظارات شفافی داشته باشید

در پنجاه سال اخیر، محققان به مطالعه روش‌های ایجاد انگیزه در کارمندان و تشکیل تیم‌های فوق‌العاده پرداخته‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که مهم‌ترین انگیزاننده، داشتن «انتظارات شفاف»^۲ از کارمندان است. وقتی از کارمندان می‌خواهید شرایط بهترین شغلی که داشته‌اند را تشریح کنند، بدون استثنا می‌گویند: «همیشه دقیقاً می‌دانستم رئیس من چه انتظاراتی دارد».

وقتی محققان در جستجوی رایج‌ترین عامل کاهش انگیزه^۳ در کارمندان بودند، دریافتند که این عامل دقیقاً عکس مهم‌ترین انگیزاننده، یعنی همان «انتظارات غیرشفاف»^۴ است. به عبارت دیگر «کارمندان دقیقاً نمی‌دانند روسا چه انتظاراتی از آن‌ها دارند».

افراد تا حد زیادی از انتظارات دیگران تاثیر می‌پذیرند، مخصوصاً انتظاراتی که برای خودشان نیز محترم است. هرچه رتبه شما در سازمان نسبت به فرد دیگری بالاتر باشد، انتظارات شما اثر بیشتری بر رفتار او خواهد داشت. به‌عنوان مدیر اجرایی، باید مرتباً به کارمندان بگوئید که به آن‌ها اعتماد

-
- 1.Feed Forward
 - 2.Clear Expectations
 - 3.Demotivator
 - 4.Unclear Expectations

ساخت کسب و کار فوق العاده!

دارید و انتظار دارید کار خود را به بهترین نحو ممکن انجام دهند. داستان‌های موفقیت و شکست خود و سایر افرادی که آن‌ها را تحسین می‌کنید را برای افراد تیم تعریف کنید. با این کار همدلی و حمایت خود را نسبت به آن‌ها نشان می‌دهید. وقتی با اعتماد زیاد از افراد می‌خواهید موفق شوند، بهترین عملکرد را داشته باشند، از دیگران برتر باشند و به انجام صحیح و دقیق کار تعهد داشته باشند، تقریباً بدون استثنا خود را به سطح انتظارات شما می‌رسانند. اغلب برای این که شما را ناامید نکنند، عملکردشان فراتر از حد توقع خودشان خواهد بود.

همواره محیط برنده می‌شود

مدیران برتر محیطی برای بروز بهترین عملکردها ایجاد می‌کنند. آن‌ها بطور هم‌زمان همه انگیزاننده‌ها را به کار می‌گیرند و هم‌زمان عوامل کاهش انگیزه و موانع عملکرد مناسب را از بین می‌برند. می‌توان نتایج دهه‌ها تحقیق درباره بهترین عملکرد و انگیزه را در یک جمله خلاصه کرد: «شرکت‌های موفق محیطی ایجاد می‌کنند که در آن، افراد احساس فوق العاده‌ای نسبت به خود دارند.»

دکتر جری پوراس^۱، استاد بازنشسته رفتار و تغییر سازمانی در مدرسه بازرگانی دانشگاه استنفورد^۲ و نویسنده کتاب‌های «ساختن برای ماندن»^۳ و «موفقیت پایدار»^۴ می‌گوید: «بسیاری از رهبران درک نمی‌کنند محیطی که در آن کار می‌کنید، از جمله دفتر، بخش کاری، افراد و فرهنگ تیم، موارد تشویقی و رفتار رئیس، همه و همه مستقیماً بر عملکرد شما تاثیر می‌گذارند.» محیطی که در آن کار می‌کنید عاملی تعیین‌کننده در موفقیت شماست و این محیط چه خوب و چه بد، بر شما اثر می‌گذارد.

سوال مهم این است که: آیا «محیط کاری دلپذیری»^۵ برای تیم خود ایجاد

-
1. Jerry Porras
 2. Stanford University Graduate School of Business
 3. Built to Last
 4. Success Built to last
 5. Winning Work Environment

ساخت کسب و کار فوق العاده!

کرده‌اید؟ اگر از شخصی که دارای تجربیات فراوان در کسب و کار و مورد اعتماد شماست بخواهید ناگهان با چترنجات در محل کارتان فرود بیاید و به اتفاقاتی که در هر لحظه آن می‌افتد توجه کند (بدون اینکه بهترین عملکرد خود و رفتاری مصنوعی را به نمایش گذارید)، کسب و کار شما را چگونه ارزیابی خواهد کرد؟ آیا محیط کاری شما افراد را ترغیب می‌کند که بهترین عملکرد ممکن را داشته باشند؟ آیا فرهنگ سازمانی شما به افراد کمک می‌کند یا مانعی برای آن‌هاست؟

استیو مایلز از شرکت هایدریک و استراگلز می‌گوید: «مدیران بزرگ با یادگیری و درک مواردی که باعث انگیزش کارکنان می‌شود به آن‌ها این قدرت را می‌دهند که خود را وکیل مدافع مشتریان، کارمندان و سهامداران احساس کنند و بدین‌گونه بهترین عملکرد را از آن‌ها دریافت می‌کنند. اغلب افراد اگر از محیط فوق‌العاده و حمایت شفاف برخوردار نباشند و در خدمت‌رسانی به مشتریان احساس پیشرفت نکنند، بخش ناچیزی از ظرفیت واقعی خود را به کار خواهند گرفت.»

ارتباط با رئیس

سازمان گالوپ^۱ تحقیقی را روی ده‌ها هزار کارمند انجام داد و دریافت که شاید عمیق‌ترین عاملی که در مشارکت کارمندان تاثیر می‌گذارد، نوع ارتباط با روسا است. این عامل بر همه کارهایی که به‌عنوان کارمند انجام می‌دهید، اثر می‌گذارد؛ این ارتباط، احساسات شما را شکل می‌دهد و در اشتیاق (یا عدم اشتیاق) شما برای انجام کار موثر است.

کیفیت تعامل بین کارمند و کارفرما، عامل کلیدی انگیزه و عملکرد است. با کارمندان خود مانند شریک، مشتری و پایه‌های اساسی شرکت برخورد کنید، زیرا واقعا چنین هستند.

افراد شدیداً تحت تاثیر رفتار دیگران، مخصوصاً رئیس و سایر افراد مهم شرکت هستند. یک نگاه، گوشه چشم، توضیح و یا تعریف باعث می‌شود که فرد در ساعات کاری و یا حتی بیشتر از آن، به بهترین نحو ممکن کار کند.

1. Gallup Organization

ساخت کسب و کار فوق العاده!

کیفیت ارتباط رئیس و کارمند را می‌توان بر اساس آزادی کارمندان در بیان افکار، احساسات، نگرانی‌ها و یا حتی عدم توافق با رئیس، بدون ترس از انتقاد یا تلافی، ارزیابی کرد.

یکی از روش‌های رسیدن به این نوع احساس رضایت و شادی در کار، از بین بردن ترس از شکست یا عدم پذیرش است که مانع عملکرد بیشینه می‌شود. همان‌طور که دابلیو. ادواردز. دمی‌نگ^۱ می‌گفت: «ترس را بیرون کنید.» مدیرانی که محیط کاری مثبت، پرنرژی و با عزت نفس بالا ایجاد می‌کنند، عملکرد بهتر، غیبت کمتر، جابجایی کمتر، بهره‌وری بیشتر و اشتباهات کمتری در سازمان خود دارند.

ترس را دور کنید^۲

یکی از بهترین روش‌های دور کردن ترس این است که به‌عنوان مدیر، در دیگران ترس ایجاد نکنید. وقتی در بیان انتظارات خود ثبات دارید و نتایج آن‌ها را به‌روشی ملموس ارزیابی می‌کنید، باعث ایجاد اعتماد و کاهش ترس در سازمان می‌شوید. وقتی در اداره محیطی شاد ایجاد کنید و شوخ‌طبع باشید، و این کار با هزینه شما باشد نه با هزینه تیم‌تان، اضطراب در اداره کاهش می‌یابد. حتی کسب و کارهایی که کارشان بسیار حیاتی است و مسئله مرگ و زندگی در میان است، شادی را به‌عنوان رکن اصلی و ثابت فرهنگ خود در نظر گرفته‌اند. شوخ‌طبعی هرب کلهر مؤسس خطوط هوایی ساوت‌وست بسیار معروف است. او به تیم انرژی می‌بخشید و ترس را از آن‌ها دور می‌کرد، زیرا دوست داشت با همه شوخی کند.

وقتی مارک با کلهر مصاحبه می‌کرد، او به‌شوخی گفت: «آن‌ها به من ترحم می‌کردند، یا اگر واقعیت را بگویم، آن‌ها می‌دانستند چه قدر ایراد دارم و می‌گفتند هرب نمی‌تواند کاری جدی انجام دهد، با این وجود او را دوست داریم. بنابراین، چه کاری به او واگذار کنیم تا شرکت را نابود نکند؟ پس مرا رئیس، مدیرعامل و مدیر ارشد اجرایی کردند تا نتوانم هیچ کاری انجام دهم!»

1.W. Edwards Deming

2.Drive out Fear

ساخت کسب و کار فوق العاده!

برنامه کاری روزمره کلهر مفرح است، اما شوخی نیست. او صراحتاً می‌خواهد هریک از خدمه پرواز، هر فرد اجرایی و اداری و هر خلبانی بداند که بیشتر از افراد اداره مرکزی برای مشتریان مهم است. رهبری یک سازمان، جایزه یا عنوان نیست، بلکه مسئولیتی است نسبت به افرادی که سازمان شما را در نظر مشتریان فوق العاده جلوه می‌دهند. کلهر می‌گوید: «افراد شما حتی نسبت به مشتریان حق تقدم دارند. اگر آن‌ها شاد و باانگیزه نباشند، نمی‌توانید مشتریان خود را حفظ کنید.» بهترین کاری که به عنوان رهبر می‌توانید انجام دهید این است که تیم‌تان را بیشتر از خودتان جدی بگیرید. ارزش واقعی شرکتی مانند ساوت وست، بیرون راندن ترس است، اما شوخ طبعی باعث نمی‌شود که افراد آن به امنیت، خدمت‌رسانی و موفقیت کمتر توجه کنند. تفریح، هسته مرکزی فرهنگ خدمت‌رسانی در آن سازمان است و باعث اعتبار آن می‌شود. این همان روشی است که به افراد امکان می‌دهد در کار خود خلاقیت داشته باشند و با مشتریان تعاملاتی انسانی و منعطف برقرار کنند.

سه اصل مهم ایجاد انگیزه

صدها کتاب در مورد انگیزه نوشته شده است، اما نهایتاً هیچ فرد دیگری نمی‌تواند شما را برانگیزد تا کاری انجام دهید. در اصل، همه انگیزه‌ها از درون نشأت می‌گیرند. لذت، ترس و سایر عوامل داخلی، انگیزه‌هایی درونی برای انجام کارها هستند. برای ایجاد انگیزه در خود و دیگران برای ارائه رفتارهای مطلوب و مدنظر خود، باید به سه نکته توجه کنید.

۱. **به رسمیت شناختن**^۱. یکی از قوی‌ترین عوامل انگیزشی به حساب می‌آید. وقتی موفقیت‌های کوچک و بزرگ را به رسمیت شناخته و از آن‌ها تجلیل می‌کنید، افراد احساس خوبی نسبت به خود پیدا می‌کنند. آن‌ها احساس می‌کنند مثبت، شاد و ارزشمند هستند، بیشتر احساس شایستگی می‌کنند و برای تکرار مجدد همان کار یا انجام کارهای دیگر به همان روش مطلوب،

ساخت کسب و کار فوق العاده!

مشتاق می‌شوند.

می‌توان این کار را به‌طور شخصی انجام داد، یعنی به‌طور خصوصی به آن‌ها بگوئید کار خود را به بهترین نحو انجام داده‌اند. حتی بهتر است آن‌ها را در حضور دیگران به رسمیت بشناسید و کار با ارزش آن‌ها را به اطلاع همه برسانید. وقتی جلسه خود با کارکنان را با اشاره به این موضوع آغاز می‌کنید که یکی از اعضای تیم، کار مهمی را با موفقیت به انجام رسانده است و از همه می‌خواهید او را تشویق کنید، دلیل اهمیت این کار را به همه اعضای تیم نشان داده و انگیزه آن‌ها برای عملکرد بهتر در آینده را به شدت افزایش می‌دهید.

۲. پاداش^۱. به رسمیت شناختن به تنهایی کافی نیست. افراد برای حفظ انگیزه خود به انواع پاداش نیاز دارند، در غیر این صورت احساس می‌کنند که به رسمیت شناختن آن‌ها نمایشی بیش نبوده و هیچ مفهومی نداشته است. دو نوع پاداش وجود دارد: ملموس و ناملموس^۲. پاداش ملموس فیزیکی یا نقدی است و می‌تواند اضافه‌حقوق، ترفیع یا جایزه‌ای مثل خودکار یا کیف باشد. پاداش ملموس قابل دیدن است و اهمیت و ارزش فردی که به این هدف دست یافته است را به خانواده او نشان می‌دهد.

بعضی شرکت‌ها سنجاق سینه‌ای که روی آن عدد ۱۰۰ نوشته شده را به فروشنده‌ای می‌دهند که رشد فروشش ۱۰۰ درصد یا بیشتر بوده است. فروشنده برای به دست آوردن این نشانه کوچک و ملموس، به سختی تلاش می‌کند تا با آن خودنمایی کند و تا دوازده ماه بعد آن را به یقه خود می‌زند. همه افراد شرکت این جایزه را می‌شناسند و می‌دانند که فرد برای دریافت آن چه تلاش‌هایی کرده است. ممکن است این سنجاق سینه کوچک باشد، اما نشانه موفقیت بوده و ارزش آن برای شخص دریافت‌کننده و اطرافیانش شناخته شده است.

پاداش‌های ناملموس نیز انگیزاننده‌هایی قوی هستند. وقتی افراد کار مهمی انجام می‌دهند، می‌توانید آن‌ها را به ناهار دعوت کنید و یا برایشان مرخصی

1. Rewards

2. Tangible & Intangible

ساخت کسب و کار فوق العاده!

با حقوق در نظر بگیرید. چند روز قبل، این موضوع را اعلام کنید تا همه بدانند شخص برای شرکت کار مهمی انجام داده است و رئیس او را به ناهار دعوت کرده است.

این کار، انگیزاننده‌ای بسیار قوی است. می‌توانید مسئولیت‌های افراد را افزایش دهید و آن‌ها را به کلاس‌های آموزشی پیشرفته بفرستید تا بتوانند کار خود را در آینده بهتر انجام دهند. در این حالت، با یک تیر دو نشان زده‌اید. فردی که آموزش می‌بیند خود را مهم‌تر و ارزشمندتر احساس می‌کند، همچنین شرکت نیز فردی را در اختیار دارد که توانایی بیشتری برای دستیابی به نتایج بهتر در آینده دارد.

۳. تقویت^۱. یکی دیگر از ابزار انگیزشی بسیار قوی «تقویت مداوم» است و بدین معنی است که نحوه صحیح عملکرد کارکنان را چه خصوصی و چه علنی مرتباً برای آن‌ها توضیح دهید. اگر کار آن‌ها بسیار بزرگ است و مراحل دارد، باید در هر گام این روند را برای هر موفقیت کوچکی از آن‌ها تجلیل کنید، حتی اگر هنوز به نتیجه نهایی دست نیافته‌اند.

برای مثال، ممکن است یک فروش بزرگ و پیچیده، چندین مرحله داشته باشد و به نتیجه رساندن آن از اولین برخورد تا امضای قرارداد چندین ماه طول بکشد. کار مدیر فروش این است که در راه رسیدن به فروش نهایی، موفقیت‌های فروشنده در هر گام را شناسایی کرده و آن‌ها را تقویت کند. این کار روحیه فروشنده را تقویت می‌کند و به او انگیزه می‌دهد تا در مواجهه با موانع و مشکلات غیرقابل اجتناب دوام بیاورد.

ارزش‌های افراد خود را بشناسید

کلید افزایش انگیزه درونی هر فرد، هم‌سو کردن پاداش‌ها با مواردی است که فرد عمیقاً برای آن‌ها ارزش قائل است. شاید این مفهوم آنچنان که به نظر می‌رسد، واضح نباشد، بنابراین تحقیق کنید و از افراد بپرسید به چه چیزهایی علاقه دارند. ممکن است از پاسخ‌های آن‌ها بسیار متعجب شوید.

1.Reinforcement

ساخت کسب و کار فوق العاده!

یکی از کسل کننده ترین کارها خارج کردن هزاران چک از پاکت نامه و اسکن آنهاست. بانکها در مراکز بزرگ خود افرادی را استخدام می کنند تا این کار خسته کننده را انجام دهند. بانک آمریکا از این افراد سوال کرد که چه چیزی برایشان مهم است. پاسخ اغلب آنها، رفتن به خانه بود. اما یک مدیر باهوش فکر کرد که این جواب آنقدرها هم بد نیست. او می توانست با جایزه دادن به افرادی که در روز کارهای بیشتری را با سرعت و دقت کافی انجام می دادند؛ بهره وری و سود را افزایش دهد. این جایزه بسیار ساده بود: اگر بتوانید کیفیت و خروجی را افزایش دهید، به عبارت دیگر، اگر بتوانید نسبت به روز قبل کار بیشتری انجام دهید، می توانید زودتر به خانه بروید. او وقتی دید بهره وری افزایش یافته و در ساعت آخر کار، دفتر تقریباً خالی است، بسیار مشعوف، متعجب و کمی نگران شد.

برنامه کارمند نمونه ماه را جایگزین کنید

برای اینکه شرکتی فوق العاده با افرادی بی نظیر داشته باشید، باید فقط عملکرد را معیار تشویق و پاداش قرار دهید و گزینه نتیجه معکوس می گیرید. مدیران شرکت شوآب وقتی دیدند برنامه انتخاب کارمند نمونه ماه، اغلب نتیجه ای معکوس دارد، بسیار متعجب شدند. مشکل این بود که بعضی مدیران تصور می کردند باید به همه کارمندان پاداش بدهند، که باعث بی ارزش شدن برنامه می شد. سایر مدیران کارمندان مورد علاقه خودشان را انتخاب می کردند که باعث ناخشنودی سایرین می شد.

هر دو رویکرد اشتباه هستند و به شرکت آسیب می رسانند. کارمندان برای دستیابی به هدف با هم رقابت می کنند و وقتی این کار را انجام می دهند، ابتدا باید دستاورد مورد توجه قرار گیرد و سپس فردی که به آن دست یافته است. رهبران باید به رفتارها و نتایج پاداش دهند. در این صورت، کارمندی که دستاوردش اندازه گیری شده و انتخاب شده است، الگوی خوبی برای سایر کارمندان خواهد شد. تمرکز بر شخص به جای تمرکز بر بهره وری، حسادت افراد را برمی انگیزد.

به همین دلیل است که باید برنامه «کارمند نمونه ماه» را با برنامه «دستاورد

ساخت کسب و کار فوق العاده!

ماه «جایگزین کنید. افراد مورد اول را دوست ندارند و روش دوم را می‌پسندند، البته اگر برای همه کاملاً مشخص شود که چه عملکردی باعث دریافت جایزه شده است.

چهار اصل شادمانی

تونی سیه مؤسس زاپوس چارچوب مطلوب خود برای استخدام افراد شاد و باانگیزه در زندگی و کار را به مارک معرفی کرد. بهتر است آن‌ها را چهار اصل شادمانی بنامیم:

۱. کنترل^۱. احساس این که در انتخاب خروجی‌های خود آزادی عمل دارید و بر سرنوشت خود مسلط هستید.
۲. ارتباط^۲. رضایت از داشتن ارتباطات عمیق، که نیاز شما برای ارتباط با دیگران را تأمین می‌کند.
۳. مقصود^۳. باور اینکه شما بخشی از چیزی بزرگ‌تر از خودتان هستید؛ چیزی که بر شما اثر می‌گذارد و تغییر ایجاد می‌کند.
۴. پیشرفت دائمی^۴. اطمینان از اینکه در حال پیشرفت و دستیابی به اهدافی هستید که ارزش صرف وقت دارند.

همه دوست دارند «برنده» باشند. چگونه احساس برنده‌بودن به شما دست می‌دهد؟ جواب ساده است. با برنده شدن یا پیشروی آشکار به سمت پیروزی! با انجام صحیح کارها، با شروع و اتمام مسئولیت‌های مشخص و با مورد تقدیر قرار گرفتن برای مشارکت در کارها.

پیشروی کلید کار است

مردم دوست دارند احساس کنند که در حال پیشروی هستند. از نظر

-
1. Control
 2. Connectedness
 3. Cause
 4. Continual Progress

ساخت کسب و کار فوق العاده!

روان شناختی، به پایان رساندن کارها، منبع انرژی، شور و شوق و افزایش عزت نفس است. وقتی افراد، کاری را چه کوچک و چه بزرگ به انجام می‌رسانند، احساس برنده بودن به آن‌ها دست می‌دهد و درست مانند این است که از خط پایان گذشته‌اند.

هرچه شخص کار مهم‌تری را به پایان برساند، عزت نفس او بیشتر می‌شود. به همین دلیل، مهربانانه‌ترین و سخاوتمندانه‌ترین کاری که به عنوان رئیس می‌توانید انجام دهید، این است که در کارکنان خود احساس برنده شدن ایجاد کنید. این کار را با تعیین اولویت‌های مشخص برای کارهای آن‌ها و سپس با سازماندهی کارها انجام دهید تا افراد بتوانند وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند. برای کمک به افرادتان برای داشتن حس پیروزی، اهداف شفافی برای آن‌ها تعریف کنید. وقتی وظیفه یا مسئولیتی به آن‌ها واگذار می‌کنید، ابعاد کار را کاملاً مشخص کنید. برای ارزیابی عملکرد و انجام موفقیت‌آمیز کار، معیارهایی قابل اندازه‌گیری تعریف کنید. به یاد داشته باشید کاری که قابل ارزیابی باشد، به نتیجه می‌رسد.^۱

چگونه بر کارهای ضروری، تمرکز کنیم

نحوه انجام دقیق کارها را به دقت ثبت کنید تا دیگران آن‌را بخوانند و بتوانند همان کار را انجام دهند. دستورالعمل یا فرمولی برای موفقیت در هر وظیفه مهمی تهیه کنید. وقتی شخص بعدی را استخدام می‌کنید، همین کار ساده باعث صرفه‌جویی زیاد در زمان و تلاش‌های شما می‌شود، زیرا فرد جدید سریعاً نحوه انجام آن کار توسط فرد قبلی را یاد می‌گیرد. با این کار، کارمندان جدید نحوه برنده شدن را سریع‌تر یاد می‌گیرند. اکنون، به گام‌هایی برای متمرکز کردن افراد بر کارهای ضروری، اشاره می‌کنیم:

۱. برای تمام وظایف، هدف و مهلت مشخص تعیین کنید. کار موردنظر و مهلت انجام آن‌را به دقت مشخص کنید. افراد نمی‌توانند به هدفی

1. What Gets Measured Gets Done

ساخت کسب و کار فوق العاده!

که آن را نمی بینند شلیک کنند. وقتی دقیقاً می دانند چه انتظاری از آن ها دارید و نتایج را چگونه ارزیابی می کنید و آخرین مهلت انجام آن چه زمانی است، آن ها را برای موفق شدن آماده می کنید. شما خط پایانی مشخص می کنید که فرد می تواند برای رسیدن به آن تلاش کند.

۲. دوشاخه را از پریز نکشید. جک جیا^۱ کارآفرین زنجیره ای و سرمایه گذار کسب و کارهای پرمخاطره می گوید: «رقابت شرکت ها را از بین نمی برد، بسیاری از شرکت ها به روش خود از عهده آن برمی آیند.» جک آهی کشید و گفت: «پول ما تمام شده بود و به طور شبانه روزی در یک ساختمان قدیمی، روی محصول نرم افزاری خود کار می کردیم. یک نفر به آشپزخانه رفت تا از مایکروفر استفاده کند. فیوز پرید و برق قطع شد.» کامپیوترها خاموش شدند و بخش اعظم اطلاعات ارزشمند ما از دست رفت.» آن ها خسته و افسرده بودند، تمرکز خود را از دست دادند و شروع به بحث و جدل پیرامون جزئیات بی ارزش کردند و زمان و منابع ارزشمند را از دست دادند. درست قبل از اینکه پولشان کاملاً تمام شود، جلسه ای با حضور همه اعضا برگزار شد. او ادامه داد: «ما همه مشکلات را مطرح کردیم و از اعضای تیم خواستیم تا ایده های خود را بیان کنند و مهم تر از همه این که نقش فردی خود در برنامه کلی ما را دوباره به عهده بگیرند. در نهایت، هر شخص باید مسئول انجام یک وظیفه خاص و خروجی های آن باشد. این کار نه تنها بی نظمی را کاهش می داد، بلکه انگیزه بیشتری در افراد ایجاد می کرد تا وظایف خود را بشناسند و مسئولیت نتایج کارهای خود را برعهده بگیرند.»

سرانجام، سرمایه گذاری از راه رسید تا امکان سرمایه گذاری در شرکت آن ها را بررسی کند. در همان لحظه که سرمایه گذار به مهندس نزدیک شد تا نگاهی به نحوه عملکرد نرم افزار بیاندازد، دستش را به پریز برق رساند و دوشاخه را کشید! سرمایه گذار نمی خواست در نرم افزاری که احتمالی خرابی آن می رفت، سرمایه گذاری کند. جیا گفت «خوشبختانه وقتی دستگاه را دوباره روشن کردیم، نرم افزار به خوبی کار کرد. اگر سرمایه گذار دو هفته پیش این کار

1. Jack Jia

ساخت کسب و کار فوق العاده!

را انجام داده بود، در امتحان او رد می شدیم و پولمان تمام می شد. اجرا، یعنی همه اعضای تیم، برنامه را مال خودشان بدانند!» در عرض سه سال نام شرکت در فهرست نزدیک^۱ قرار گرفت و ارزش سهام آن به بیش از ۷ میلیارد دلار رسید.

۳. روندهای اجرایی استاندارد تعریف کنید. روندهای اجرایی استاندارد باید تکنیک‌ها، گام‌ها و فعالیت‌هایی که باعث انجام موفقیت‌آمیز کارها در گذشته شده‌اند را مشخص کنند. این روندها که نشان‌دهنده روش‌های مناسب انجام کارها در گذشته هستند، کار نفر بعد برای انجام مطلوب آن کار در آینده را آسان‌تر می‌کنند.

۴. مهارت‌ها را با توانایی‌ها و علایق هم‌سو کنید. آیا به افراد مشاغلی را واگذار می‌کنید که با توجه به تجربه خود می‌توانند آن‌ها را به بهترین نحو انجام دهند؟ آیا کاری می‌کنید که احساس برنده‌بودن به آن‌ها دست دهد؟ اگر وظیفه‌ای را به کسی واگذار کرده‌اید که خارج از توانایی‌های اوست، آن کار را پس بگیرید و کاری را به او بدهید که بهتر بتواند از عهده آن برآید. گاهی فردی که در کاری ضعیف عمل می‌کند، در کاری دیگر فوق‌العاده ظاهر می‌شود. به همین دلیل است که باید افراد را جابه‌جا کنید و به آن‌ها فرصت امتحان کارهای جدید را بدهید. یکی از نشانه‌های تیم‌های ورزشی موفق این است که مرتباً جای بازیکنان را در تیم تغییر می‌دهند. یکی از قوانین کسب و کار این است که «ضعف، قوتی است که به‌درستی مورد استفاده قرار نگرفته است.»

مدیریت بر اساس نتایج^۲

مدیریت بر اساس نتایج، روشی رایج و قدرتمند برای آزادکردن پتانسیل بهترین افراد و انگیزه‌دادن به آن‌ها برای ارائه عملکردهای فوق‌العاده است.

1.Nasdaq

2.Management by Objective (MBO)

ساخت کسب و کار فوق العاده!

این بهترین روش مدیریتی برای کار با کارکنان شایسته و لایق است؛ افرادی که نشان داده‌اند می‌توانند کارها را دقیق و به‌موقع انجام دهند. یکی از بزرگ‌ترین آرزوهای بشر، داشتن آزادی است. مردم عاشق این هستند که وقتی می‌خواهند کاری را انجام دهند، آزادی انجام آن را داشته باشند. وقتی از مدیریت بر مبنای نتایج استفاده می‌کنید، بیشترین حیطه آزادی را به بهترین کارمندان خود می‌دهید. با این کار به آن‌ها انگیزه می‌دهید و آن‌ها را تشویق می‌کنید تا عملکرد خود را ارتقا دهند.

روش استفاده از مدیریت براساس نتایج بسیار ساده است. ابتدا، خروجی مطلوب آن کار را مشخص می‌کنید، نه روند دقیق انجام آن را. همان‌طور که یک افسر ارتش می‌گوید: «به بالای آن تپه برسید!» وقتی مقصود مشخص است، وظیفه سرباز است که بهترین راه رسیدن به بالای تپه را پیدا کند. وقتی مقصود مورد نظر و زمان انجام آن برای شما و کارمندان تان مشخص باشد، آن‌ها را برای انتخاب روش و رویکرد مناسب آزاد می‌گذارید. تنها وقتی مشکلی پیش آید، کارمند برای دریافت مشاوره و کمک به شما مراجعه می‌کند. این کار مدیریت براساس استثنا^۱ نامیده می‌شود. می‌توانید نظرات خود درباره نحوه انجام کار را به کارمندان بگوئید، اما اجازه می‌دهید در شرایط واقعی و بر اساس دانش و تجربه خودشان تصمیم بگیرند. افراد موفق عاشق فرصت‌هایی هستند که بتوانند «مالک» کار خود باشند و با انجام آن‌ها به تحقق اهداف شرکت کمک کنند. وقتی به آن‌ها فرصت می‌دهید روش‌های جذاب جدیدی به‌وجود آورند، کارها را سریع‌تر، بهتر و موثرتر از تصور شما انجام می‌دهند.

سه اصل ایجاد اعتماد

همه عناصر مدیریت که درباره آن‌ها بحث کردیم به مهم‌ترین ویژگی یک مکان فوق‌العاده برای کار بستگی دارند: اعتماد^۲. وقتی در افراد احساس ارزشمند بودن ایجاد کنید و در انجام کارها از آن‌ها حمایت کنید، به شما اعتماد می‌کنند.

1. Management by Exception

2. Trust

ملاحظه

می‌توانید با استفاده از سه اصل ملاحظه^۱، توجه^۲ و احترام^۳، اعتمادسازی کنید. ملاحظه به این معنی است که مرتباً به خود یادآوری کنید افراد در کنار کار خود، زندگی شخصی بسیار ارزشمندی دارند. وقتی به علایق، افکار، احساسات، خانواده و دوستان کارمندان خود خارج از محل کار، اهمیت می‌دهید، در واقع با ملاحظه رفتار می‌کنید. همین حقیقت که به آن‌ها علاقه دارید، باعث افزایش وفاداری و تعهد آن‌ها به انجام صحیح کارها می‌شود.

آیا به من توجه می‌کنید؟

توجه حتی از ملاحظه نیز مهم‌تر است. وقتی احساس می‌کنیم کسی به ما توجه دارد، مخصوصاً کسی که برای ما مهم است مثل رئیس‌مان، احساس می‌کنیم آرام‌تر، ایمن‌تر، مهم‌تر و ارزشمندتر هستیم. با گفتن این موضوع به افراد که چه قدر خودشان و کارشان را تحسین می‌کنید، توجه خود را به آن‌ها نشان دهید.

شاید بهترین راه پرورش افراد فوق‌العاده، مدیریت بر اساس قانون طلایی^۴ است. قانون طلایی می‌گوید با فرد مقابل همان‌گونه رفتار کنید که اگر جای‌تان برعکس می‌شد، دوست داشتید آن‌گونه با شما رفتار کنند.

سامرست موآم^۵ می‌گوید: «هرکاری که انجام می‌دهیم برای جلب احترام افرادی است که به آن‌ها احترام می‌گذاریم و یا حداقل برای اینکه احترام آن‌ها را از دست ندهیم.» مردم به احترام افراد دیگر نسبت به خودشان بسیار حساسند، مخصوصاً به احترام افراد بالادست و افرادی که شغل و حقوق آن‌ها زیر نظرشان است. صرف‌نظر از عقیده خودتان، همیشه با دقت و احترام به

-
- 1.Consideration
 - 2.Caring
 - 3.Courtesy
 - 4.Golden Rule Management
 - 5.Somerses Maugham

ساخت کسب و کار فوق العاده!

سخنان دیگران گوش کنید. نظرات آن‌ها را بپرسید، حتی اگر بر اساس آن عمل نکنید. به نحوی با آن‌ها برخورد کنید گویی افرادی باهوش، خلاق، کاردان و مبتکر هستند و تفکر آن‌ها ارزشمند و مهم است. این کار باعث می‌شود افراد احساس کنند بخشی ارزشمند از کسب و کار و تیم‌تان هستند.

«افراد را طوری استخدام کنید گویی رئیس‌تان را استخدام می‌کنید.» این مهارتی است که جک ولش مدیر ارشد اسطوره‌ای جنرال الکتریک به مدت دو دهه آن‌را از افراد خود می‌خواست. او به همه مدیران خود یاد داده بود که با زیردستان خود طوری رفتار کنند که اگر روزی مجبور شدند زیردست آن‌ها کار کنند، توقع همین رفتار را از آن‌ها داشته باشند. از آنجا که در جنرال الکتریک تغییرات و ترفیعات زیادی بر مبنای عملکرد اتفاق می‌افتاد، همیشه این امکان وجود داشت که مدیر امروز در آینده نزدیک زیر نظر زیردستان خود کار کند و به زیردست آن‌ها تبدیل شود.

با کارمندان خود مانند مشتریان رفتار کنید

راه دیگر نشان دادن ملاحظه و توجه آن است که به اعضای تیم خود به چشم مشتریان مهم نگاه کنید. اگر کارمندان شما مشتریانی بودند که توانایی خرید (یا عدم خرید) حجم عظیمی از محصولات و خدمات شما را داشتند، رفتارشان با آن‌ها چه قدر فرق می‌کرد؟

با همه با احترام رفتار کنید. از افراد به خاطر مدیریت و کنترل شرایط سخت تشکر کنید. وقتی به موقع در جلسات حاضر می‌شوند از آن‌ها تشکر کنید. اغلب نمی‌توانید بگوئید «از شما متشکرم» یا نمی‌توانید بیش از حد از کلمه «لطفاً» استفاده کنید. تشکرات شما باید مستقیماً به آن رفتار سازنده مربوط باشد، نه به خود شخص. هر بار که از کسی تشکر می‌کنید، فرصتی برای شناسایی و تقویت رفتار و خروجی‌هایی که از آن‌ها انتظار دارید، بوجود می‌آید. بین ۶۵ تا ۸۵ درصد هزینه‌های اجرایی و درصد کمتری از هزینه کالاهای فروخته شده مربوط به هزینه کارکنان، هزینه افراد و هزینه پرسنل است. کار شما به عنوان مدیر این است که در حوزه منابع انسانی بیشترین بازگشت سرمایه را برای شرکت خود به ارمغان آورید. تنها وقتی به این هدف نائل

ساخت کسب و کار فوق العاده!

می‌شوید که پتانسیل نهفته در هریک از افراد را آزاد کنید. پس افراد را به‌دقت استخدام کنید، وظایف مشخص و شفاف به آن‌ها واگذار کنید، به‌روشنی مثبتی آن‌ها را مدیریت کنید، مرتباً به آن‌ها انگیزه دهید و همواره از سه اصل ملاحظه، توجه و احترام استفاده کنید.

وقتی همه این کارها را انجام دهید، لذت بیشتری خواهید برد و شرکت شما ارزشمندتر خواهد شد. افراد تیم مشتاق شروع کار هستند و از ترک کردن آن نفرت دارند. آن‌ها به یکدیگر خواهند گفت: «اینجا مکانی فوق‌العاده برای کار کردن است!» و مهم‌تر از همه این‌که واقعاً منظورشان همین است.

دستورالعمل جمع کردن افراد فوق‌العاده در اطراف خود

طرزفکر و احساس مردم درباره کارشان، کلید این عکس‌العمل است که: «اینجا مکانی فوق‌العاده برای کار کردن است.»

۱. سه قابلیت و مهارت بسیار مهم که هنگام استخدام افراد به‌دنبال آن هستید، کدامند؟

_____ الف.

_____ ب.

_____ ج.

ساخت کسب و کار فوق العاده!

۲. چگونه محیط کاری دلپذیری برای تیم خود در تمام بخش‌های شرکت

ایجاد می‌کنید؟

الف. _____

ب. _____

ج. _____

۳. برای اجرای «قانون عدد سه» سه گامی که می‌توانید در استخدام

بردارید کدامند؟

الف. _____

ب. _____

ج. _____

۴. سه اصل انگیزاننده تیم شما کدامند و چگونه می‌توانید برای بهبود

عملکرد کارکنان خود از هریک از آن‌ها استفاده کنید؟

الف. _____

ب. _____

ج. _____

۵. اگر یک ارزیابی ۳۶۰ درجه از شما به عمل آوریم، بدین معنی که از

مشتریان، خریداران و کارمندان کلیدی شما درباره عملکرد شما به عنوان رهبر

سوال کنیم، آن‌ها درباره شما چه خواهند گفت؟

الف. _____

ب. _____

ج. _____

۶. سه اصل مهم اعتمادسازی در تیم شما کدامند و چگونه می‌توانید برای

جذب هر کارمند، بیشتر از آن‌ها استفاده کنید؟

الف. _____

ب. _____

ج. _____

ساخت کسب و کار فوق العاده!

۷. آیا در میان کارمندان شما شخصی وجود دارد که با دانسته‌های کنونی خود هرگز دوباره او را استخدام نمی‌کردید؟

_____ الف.

_____ ب.

_____ ج.

با توجه به پاسخ‌های شما به این هفت سوال، اگر قرار باشد یک اقدام سریع بکنید، آن اقدام کدام است؟



فصل چهارم

محصول یا خدمت فوق العاده‌ای ارائه کنید

هر فردی که بتواند به‌طریقی محصولات خود را بهتر، سریع‌تر و باصرفه‌تر تولید کند، آینده و ثروت خود را تضمین می‌کند.
جی. پاول گتی^۱

ارائه محصول یا خدمتی فوق‌العاده، کلید موفقیت در کسب و کار است و بدون آن، هیچ چیز دیگری در طولانی‌مدت دوام نمی‌آورد. خوشبختانه، معیاری ساده برای مشخص کردن و پیش‌بینی سطح فروش و سودآوری شما در حال و آینده وجود دارد. این معیار می‌گوید: «به دفعاتی که مشتریان‌تان می‌گویند «این محصول فوق‌العاده است» یا «این خدمت فوق‌العاده است» توجه کنید. هر روز، همه افراد شرکت باید بر ایجاد چنین واکنشی در مشتریان تمرکز کنند.

1. J. Paul Getty

فقط بر یک معیار تمرکز کنید

هرگاه مشتری از محصولات و خدمات شما استفاده می‌کند، باید چنین واکنشی داشته باشد و دریافت این واکنش باید به مرکز توجه تمامی فعالیت‌های کسب و کار شما تبدیل شود. تلاش برای دریافت چنین عکس‌العمل‌هایی باید به رویا، ماموریت، دلیل وجودی و هدف تمام فعالیت‌های کسب و کار شما تبدیل شود. آن‌را به دلیل شخصی و کاری خود برای حیات تبدیل کنید. برای دریافت چنین واکنش‌هایی درباره محصولات و خدمات خود، عالی بودن باید به حداقل استاندارد کیفیت در توزیع و ارائه آن‌ها تبدیل شود. فیلیپ کراسبی^۱ در کتاب خود با عنوان «کیفیت رایگان است»^۲ می‌گوید: «تعریف کیفیت آن است که محصول یا خدمت شما همان کاری را انجام دهد که هنگام فروش به آن اشاره کرده‌اید و به همان نحو باقی بماند. رتبه کیفی شما درصد تعداد دفعاتی است که محصول‌تان همان‌گونه که گفته‌اید کار می‌کند.

رتبه کیفی شما چند است؟

تصور کنید یک شرکت تحقیقات بازار قصد دارد شرکت، تیم، محصولات و خدمات شما را بررسی کند و رتبه شما نسبت به سایر رقبا را مشخص کند. این محققان با ۱۰۰۰ مشتری صحبت می‌کنند و از آن‌ها می‌خواهند به همه شرکت‌های فعال در این صنعت رتبه بدهند. اگر در صنعت شما ده شرکت در رقابت با یکدیگر باشند، از نظر کیفیت، چه امتیازی بین یک تا ده به خود می‌دهید؟

رتبه کیفی، رده کیفیتی است که مشتریان و غیرمشتریان با مقایسه محصولات و خدمات شما با سایر محصولات و خدماتی که مستقیماً با شما رقابت می‌کنند، به شما نسبت می‌دهند. پیشرفت بدون داشتن معیاری برای بهبود امکان‌پذیر نیست. ۹۰ درصد موفقیت در کسب و کار به این بستگی دارد که مشتریان پس از استفاده از محصول یا خدمت شما به سرعت و با اشتیاق

1. Philip Crosby

2. Quality is Free

ساخت کسب و کار فوق العاده!

بگویند: «این محصول فوق العاده است» یا «این خدمت فوق العاده است».

«این محصول فوق العاده است»

در طول دو دهه، تنها یک شرکت بود که به خاطر دریافت این واکنش از مشتریان خود تقریباً در همه زمینه‌ها تحسین شد. آیا می‌توانید به سرعت حدس بزنید در مورد کدام شرکت صحبت می‌کنیم؟ این شرکت آنقدر تحسین برانگیز بود که رهبران صنایع مختلف، به کارخانجات آن در قاره‌های مختلف می‌رفتند و از آن‌ها بازدید می‌کردند تا ببینند چگونه چنین عملکرد فوق العاده‌ای دارند؟ سال‌ها پیش وقتی براد اندرسون^۱ یکی از موسسان بست‌بای^۲ و مدیر ارشد اجرایی اسبق آن از دفتر مرکزی این شرکت بازدید کرد گفت: «هیچ شرکتی بهتر از آن‌ها فرهنگ تمرکز بر مشتری ندارد، آن‌ها دیوانه کیفیت هستند و هیچ‌کس به آن‌ها نمی‌رسد.» اندرسون که بست‌بای را به رهبر خرده‌فروشی محصولات الکترونیکی به مصرف‌کنندگان تبدیل کرده بود، از آنچه در صنعتی دیگر دیده بود، به شدت متعجب شد. اندرسون گفت: «رقبا هرگز بر این افراد غلبه نمی‌کنند، آن‌ها خیلی جلوتر هستند، برای شکست آن‌ها باید کاری کنید آنچه را به‌سختی به‌دست آورده‌اند از دست بدهند.» سخنان او پیشگویانه بود.

وسواس کیفیت

راز موفقیت شرکت داشتن وسواس برای نوآوری و کیفیت در همه زمینه‌ها بود. مدیران آن در حوزه شش‌سیگما، تولید اقتصادی و تمامی روش‌های جدید مدیریت فرایند، کمربند مشکی داشتند. هیچ روشی در زمینه کیفیت وجود نداشت که در آن استاد نباشند.

حتی بدترین منتقدان و رقبای شرکت مجبور بودند اعتراف کنند که این شرکت یکی از فوق‌العاده‌ترین شرکت‌های ارائه‌کننده محصولات و خدمات

1. Brad Anderson

2. Best Buy

ساخت کسب و کار فوق العاده!

در قرن بیستم است. این شرکت به خاطر انعطاف پذیری، روشنفکری و مشتری محور بودن که شاید سخت ترین کار برای یک شرکت بزرگ باشد، نشان افتخار را از آن خود کرد.

معتبرترین موسسات رتبه بندی، رتبه های برتر نوآوری، کیفیت، اعتبار، طراحی و آسایش را به این شرکت اعطا کردند. اگرچه محصولات آن اساساً به گونه ای طراحی شده بود که نیازهای افراد با درآمد پایین و متوسط را پوشش دهد، اما کیفیت و عملکرد، شهرت آن ها را به جایی رساند که با بهترین برندهای لوکس رقابت می کردند.

جالب است بدانیم در دهه های گذشته، محصولات تولیدی ژاپن نسبت به سایر کشورها در رده آخر قرار داشت. اما پس از سال ها عقب ماندگی، جامعه کسب و کارهای ژاپن، ماموریتی به اهمیت ماموریت سفر به ماه برای خود تعریف کرد تا به بهترین جامعه کسب و کار در دنیا تبدیل شود. عبارت ساخت ژاپن^۱ با برتری و کیفیت بالا مترادف شد.

اگر تاکنون حدس نزده اید، درباره گروه خودروسازی تویوتا^۲ صحبت می کنیم. اگر از مشکلات موقتی آن بگذریم، باید درباره اهمیت شهرت یک شرکت صحبت کنیم. شهرت شما در کیفیت، باعث رشد شغل و شرکت شما شده یا آن را نابود می کند.

شهرت، تعیین کننده رشد یا نابودی کسب و کار شماست

شهرت کیفیت محصولات شما، بسیار تعیین کننده است. کیفیت محصول یا خدمت، باید دغدغه همیشگی شما باشد.

قسمت اعظم رشد کیفی تویوتا که بر کل صنعت تاثیر گذاشت در زمان تصدی آکیو تویودا^۳، رئیس و مدیر ارشد اجرایی کنونی آن اتفاق افتاد که سقوط کیفی اخیر میان خودروسازان را به پدیده ای در ابتدا موفق و سپس تآثرانگیز در تویوتا تبدیل کرد. او کار خود را با روای «تحت تاثیر قرارداد و مشعوف کردن مشتریان» آغاز کرد، اما به تدریج، نبوغ گوش کردن به نظرات

1. Made in Japan

2. Toyota Motor Corp

3. Akio Toyoda

ساخت کسب و کار فوق العاده!

آن‌ها را از دست داد.

هر روز باید تمام وجود خود را صرف ارائه بهترین محصولات ممکن به مشتریان کنید. برای هر فردی که خودش را وقف خدمت‌رسانی به مشتریان نکرده است، حداقل ۲۰۰ رقیب مشتاق وجود دارند که منتظر فرصتند تا مشتریان را برابند.

آیا همه افراد سازمان شما برای خدمت‌رسانی به مشتریان با استفاده از بهترین محصولات و خدمات موجود در بازار تعهد دارند؟ آیا در آن‌ها اشتیاقی عمیق برای «بهترین بودن در حوزه خود» ایجاد کرده‌اید؟

آیا می‌خواهید در حوزه کاری خود بهترین باشید؟

آکیو تویوتا این کار را انجام داد. او نوه ارشد کیچيرو تویوتا^۱ (مؤسس خودروسازی تویوتا) بود. کیچيرو در دهه ۱۹۳۰ شرکت خودرو سازی خود را در شرکت پدرش که تولیدکننده دستگاه‌های بافندگی اتوماتیک برای صنعت نساجی ژاپن بود، تاسیس کرد. یکی از اولین کارهای فوق‌العاده او در حوزه مشتری‌محوری برگزاری مسابقه‌ای در سال ۱۹۳۶ برای طراحی لوگوی جدید تویوتا بود. «تویوتا» که به معنی «شالیزارهای حاصل‌خیز»^۲ است، نام مناسبی برای یک شرکت خودروسازی جدید نبود. با تغییر این اسم به تویوتا که در الفبای ژاپنی با هشت حرکت نوشته می‌شود، شرکت از دنیای قدیمی خود فاصله گرفت.

تویوتا پس از سال‌ها تولید با کیفیت متوسط، به یکی از باکیفیت‌ترین شرکت‌های دنیا تبدیل شد. این شرکت یاد گرفت همه فعالیت‌هایش را به‌درستی انجام دهد. او بازارهای خود را با مهارتی فوق‌العاده بخش‌بندی کرد و برای هر بخش، برندی کاملاً متفاوت با طرحی نو و روش بازاریابی جدید، از اتومبیل زاویه‌دار و جوان‌پسند سایون^۳ تا اتومبیل لوکس لکسوس^۴ در نظر گرفت. تنها دو شرکت خودروسازی در فهرست قهرمانان خدمت به

1. Kiichiro Toyota
2. Fertile Rice Paddies
3. Scion
4. Lexus

ساخت کسب و کار فوق العاده!

مشتری جی.دی. پاورز و بیزینس ویک در سال ۲۰۱۰ قرار گرفتند: لکسوس که رتبه هفتم را بعد از نوردستروم^۱ به خود اختصاص داد و جاگوار^۲ که رتبه شانزدهم را بعد از چارلز شوآب به دست آورد. شرکت مادر لکسوس، همان شرکت تویوتا است.

تویوتا با وجود مخالفت و مقاومت شدید در صنعت خودروسازی، ریسک بزرگی انجام داد و روی نوآوری جدید خود یعنی اتومبیل دوگانه سوز پیریوس^۳ سرمایه گذاری کرد. تویوتا آن چنان نسبت به رقبای خود پیشتاز بوده که امروزه خودروسازان جهانی مانند فورد، برای فروش خودروهای «آمریکایی» خود، گواهینامه تکنولوژی سبز تویوتا را دریافت می کنند.

یک درس پرهزینه

آکیو تویودا در جلسه بررسی مشکلات کیفیتی مخرب تویوتا در واشنگتن دی.سی در سال ۲۰۱۰ به گزارشگران و نمایندگان عصبانی و هیجان زده مجلس گفت: «من چیزهای زیادی آموختم، از هم اکنون حاضرم هرآنچه در توان داریم به کار گیریم تا به شرکتی تبدیل شویم که مردم به شفافیت فعالیت ها و مشتری مداری اش اعتماد کنند.»

او اعتراف کرد شرکتش رشد را بر ایمنی ترجیح داده و از زمانی که رتبه اول سهم بازار جهانی را به دست آورده، از توجه دقیق به شکایات مشتریان باز مانده است. بین سال های ۲۰۰۰ و بهار سال ۲۰۱۰ (زمان نگارش این کتاب)، دولت آمریکا سی و چهار مورد مرگ ناشی از افزایش سرعت ناگهانی در خودروهای تویوتا را گزارش کرد و تویوتا تنها در ایالات متحده، ۶ میلیون خودرو خود را فراخواند.

پاسخ کند، هزینه سنگینی برای تویوتا در پی داشته و سال ها طول می کشد تا این برند اعتبار خود را مجدداً به دست آورد. اما ناگفته نماند که دهه های متمادی سرمایه گذاری عظیم تویوتا در کیفیت، ذخیره بزرگی از حسن شهرت برای او به وجود آورده است. در ماه مارس ۲۰۱۰ و در حین این فراخوان،

1. Nordstrom

2. Jaguar

3. Prius

ساخت کسب و کار فوق العاده!

فروش تویوتا ۴۲ درصد افزایش یافت. این موضوع اهمیت شهرت به خاطر کیفیت را نشان می دهد!

هیچ کس از محصولات بی کیفیت در امان نیست

بسیاری از خودروسازان در تاریخ کسب و کار خود از حوادث مشابهی رنج برده اند. درست یک هفته بعد از محکومیت تویوتا، شرکت نیسان ۵۴۰/۰۰۰ خودرو خود را به علت نقص در پدال ترمز که بر میزان مصرف سوخت نیز تاثیر منفی می گذاشت، فراخواند. کمی پس از آن، شرکت هیوندا کره جنوبی، ۵۱۵ خودرو توسان اس.یو.وی^۱ خود را به علت نقص فنی لوازم امنیتی مربوط به کیسه هوا فراخواند.

یک هفته بعد، شرکت جنرال موتورز ۱/۳ میلیون شورولت و پونتیاک کوچک و ارزان قیمت را که در ایالات متحده، کانادا و مکزیک فروخته بود، برای میزان فرمان فراخواند.

جالب است که اغلب شرکت ها توانایی ساخت خودروهای با کیفیت تر را دارند. آن ها می دانند چگونه محصولات با کیفیت بسازند و خدمات فوق العاده ارائه دهند. زمانی که جنرال موتورز جایگاه خود به عنوان خودروساز برتر و شماره یک جهان را از دست داد و ورشکسته شد، هنوز خودرو فوق العاده کادیلک^۲ را تولید می کرد. متأسفانه سایر محصولات جنرال موتورز نتوانستند به استاندارد این خودرو دست یابند.

مدتی پیش، خودروسازان برتر یعنی شرکت هایی همچون بنز، جاگوار، بی.ام.دابلיו و آئودی^۳ به خاطر مشکلات کیفیتی دچار رسوایی عمومی شدند. این بحران های کیفیت، آن ها را مجبور کرد تا مجدداً بر مشتریان تمرکز کنند و این کار نتیجه داد. همه این شرکت ها با بازآفرینی، جایگاه خود در زمره تحسین برانگیزترین برندها را دوباره به دست آوردند. آن ها برای درک تعریف مشتریان از کیفیت، بهایی سنگین پرداختند.

1. Tucsun SUV

2. Cadillac

3. Audi

قیمت یک محصول فوق العاده

چه در شرایط خوب و چه در زمان‌های دشوار اقتصادی، معمولا روی دیگر سکه کیفیت، قیمت است. از آنجا که اولین بحثی که تقریباً در هر فروش مهمی پیش می‌آید، قیمت است، بسیاری از فروشندگان فکر می‌کنند در نهایت، قیمت عامل تعیین‌کننده خواهد بود. بنابراین براین باورند که همیشه قیمت باید دستکاری شود، کاهش یابد، پخش شود یا به نحوی در آن تخفیف داده شود.

اما قیمت به‌ندرت دلیل اصلی خرید یا عدم خرید است. اگر قیمت عامل حیاتی و تعیین‌کننده بود، ارزان‌ترین‌ها در هر صنعتی، بیشترین سهم بازار را به خود اختصاص می‌دادند و تویوتا هرگز به خودروساز برتر دنیا تبدیل نمی‌شد. این خودروساز استاد تولید کم‌هزینه اتومبیل است، اما هرگز آن‌ها را با ارزان‌ترین قیمت نمی‌فروشد.

درصد کمی از کالاهایی که تنها بر اساس قیمت فروخته می‌شوند، کالای بی‌هویت^۱ نام دارند. در این کتاب، منظور از کالای بی‌هویت، محصولی است که متمایز نشده^۲ است و در روزنامه‌ها آن‌را در فهرست کالاها می‌بینید. شمش فولاد، شمش فولاد است. نفت خام کم‌سولفور تگزاس، همان نفت خام تگزاس است و این دو هیچ تفاوتی با یکدیگر ندارند. تنها راه تشخیص محصولات متمایز نشده که مواد اولیه، وزن و حجم مشابهی دارند، قیمت است.

محصول یا خدمت شما کالایی بی‌هویت نیست

خبر خوب این‌که هیچ‌کدام از محصولاتی که می‌فروشید، جزو کالاهای بی‌هویت نیستند. همه چیزهایی که می‌فروشید، به‌نحو خاصی متفاوت یا متمایزند. کار شما این است که حوزه خاص برتری خود را مشخص کنید و اگر هنوز چنین حوزه‌ای ندارید، به‌سرعت آن‌را ایجاد کنید. اگر دیگران نیز محصولی مانند محصول شما دارند، می‌توانید با نحوه فروش یا خدمات خود،

1.Commodity

2.Undifferentiated

ساخت کسب و کار فوق العاده!

به شهرت و برتری دست یابید. می‌توانید راه‌هایی بهتر از رقبا پیدا کنید تا به مشتریان‌تان احساس خاص بودن بدهید. نباید اجازه دهید محصول‌تان به سطح کالاهای بی‌هویت تنزل پیدا کند و تنها بر مبنای قیمت فروخته شود. برای مثال، فولاد را در نظر بگیرید. شاید فکر کنید فولاد، فولاد است و معمولاً نیز چنین است، مگر این‌که راه‌حل هوشمندانه‌ای پیدا کنید و برای مشتریان خود ارزش افزوده‌ای ایجاد کنید که شما را متمایز کند.

راه‌حل‌ها^۱ مهمند، نه محصولات

شرکت اس‌اس‌ای بی^۲ که در استکهلم فعالیت می‌کند دقیقاً همین کار را انجام داد. این شرکت یکی از تولیدکنندگان اصلی فولاد در دنیا و شاید سودآورترین آن‌هاست، زیرا فولادی تولید می‌کند که بی‌هویت نیست. حل مشکلات مشتریان، همواره ارزش بسیار بالاتری نسبت به فروش صرف محصولات به آن‌ها دارد و باعث تمایز شرکت‌ها می‌شود. ممکن است فکر کنید فروش «راه‌حل‌ها» به جای «محصولات» مطلبی کلیشه‌ای است، اما اگر راه‌حل شما واقعاً ارزش افزوده ایجاد کند، این گفته درست است. اس‌اس‌ای بی این ریسک را پذیرفت که در حوزه تحقیق و توسعه مشتریان سرمایه‌گذاری کند و اتحادیه‌های مشتریان/شرکا را تشکیل دهد تا نمونه اولیه محصولات را با استفاده از فولاد پر قدرت و کم‌وزن بسازد. هر کامیونی که اس‌اس‌ای بی می‌سازد قدرت حمل بار دو برابر را دارد و سوخت کمتری می‌سوزاند. نتیجه این بود که همه مشتریان فهمیدند همه فولادها یکسان نیستند: استفاده از فولاد اس‌اس‌ای بی می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد و هم‌زمان باعث صرفه‌جویی در هزینه‌های انرژی شود. جای تعجب نیست که وقتی محصولات شما مشکلات مشتریان را بهتر از رقبای‌تان حل می‌کنند، آن‌ها حاضرند هزینه بیشتری بابت این محصولات بپردازند.

1. Solutions

2. SSAB

رقیب شماره ۲ همیشه مشتاق تر است

اولوف فاکساندر^۱ مدیر ارشد اجرایی اس‌اس‌ای بی گفت: «ما اغلب می‌دیدیم که رقیبان شماره دو یا شماره سه بیشتر برای کسب مقام اول تلاش می‌کنند. تقریباً همیشه بازیکنان شماره دو یا سه در هر صنعتی، از رهبر بازار مشتاق‌ترند.»

او هشدار داد: «بگذارید این درسی برای افرادی باشد که با کسب برتری در بازار، خودرای می‌شوند.» علی‌رغم وجود رقیبان سرسخت و سرشناس ملی و بین‌المللی، استراتژی اس‌اس‌ای بی باعث افزایش سهم بازار این شرکت شده و درآمدهای بیشتری برای او به‌ارمغان آورده است. این شرکت در زمان رکود اقتصادی، مانند شرکت‌های تولیدکننده کالاهای بی‌هویت صدمه ندید و امروزه رهبر صنعت فولاد و سودآورترین شرکت در مقایسه با رقبای خود است.

تمایز یا نابودی

نظرتان درباره چرم چیست؟ این محصول از طبقه محصولات پرطرفدار، با تکنولوژی بالا یا متمایز نیست. اما یک شرکت چرم‌سازی مکزیکی وقتی نحوه نگرش خود به کسب و کار و خدمت‌رسانی به مشتریان را تغییر داد، به شرکتی موفق و سودآور تبدیل شد.

هکتور کوآدرا^۲ یکی از مؤسسان شرکت چکمه‌سازی کوآدرا در مکزیکی مرکزی گفت: «ما پیش از این محصولات چرمی بی‌هویت تولید می‌کردیم.» اما وقتی بحران مالی، ارزش پزو را دوباره کاهش داد، بسیاری از شرکت‌ها به‌همراه اقتصاد سقوط کردند.

در همان زمان رقبای جدید و ارزان در چین و هند ظهور کردند و بنابراین مکزیکی مزیت طبیعی خود، یعنی داشتن نیروی کار ارزان را از دست داد. برادران کوآدرا، هکتور و فرانسیسکو به این نتیجه رسیدند که دیگر نمی‌توانند در این کسب و کار بی‌هویت باقی بمانند و برای بقا و رشد، باید در کار خود

1.Olof Faxander

2.Hector Cuadra

ساخت کسب و کار فوق العاده!

تغییر ایجاد کنند.

مشکل این بود که از نظر قیمت نمی توانستند با آسیا رقابت کنند. هکتور گفت: «به این نتیجه رسیدیم که تنها راه برنده شدن، افزایش ارزش افزوده کالاهای چرمی به روشی جدید و متمایز کردن آن ها است.» آن ها در تولید چرم های خاص و خوش رنگ متخصص بودند، اما این کافی نبود.

اول کیفیت، سپس قیمت

در سال ۱۹۹۱ برادران کوآدرا رقابت خود براساس تولید کالاهای باکیفیت را آغاز کردند. آن ها بهترین چکمه های خود را در بوتیک های شیک آمریکایی و اروپایی فروختند و سپس توانستند کسب و کار خود را شکل داده و شیک ترین و زیباترین چکمه های چرمی دست دوز بازار را تولید کنند. در طی این مسیر، آن ها مأموریتی جدید برای خود تعریف کردند، درست مانند تولیدکنندگان ژاپنی که این کار را دهه ها پیش انجام داده بودند. هکتور توضیح می دهد: «ما باید تصویر کیفیتی را که از دیدن عبارت «ساخت مکزیکی»^۱ در ذهن مشتریان نقش می بست تغییر می دادیم.» آنان وسواس کیفیت داشتند و باید خریداران چکمه و کفش را از کیفیت محصولات خود آگاه می کردند. او می گوید: «ما باید ثابت می کردیم بهترین طراحان و تولیدکنندگان چرم هستیم» و این کار آسانی نبود.

وسواس کیفیت

اگر آن ها می توانستند کیفیت محصولات خود را به مشتریان نشان دهند، این شانس را داشتند که در بازار محصولات لوکس، از نظر قیمت بر اروپایی ها و سایر رقبای جهانی خود پیشی بگیرند.

دستیابی به این موفقیت نیازمند سال ها کار سخت بود، اما این استراتژی به تدریج به ثمر نشست و کوآدرا به یکی از رهبران برتر تجارت چرم در سراسر دنیا تبدیل شد. اکنون مشاهیر سینما در مراسم خود، چکمه های کوآدرا

1.Hecho en Mexico

ساخت کسب و کار فوق العاده!

می پوشند و محله تاریخی گواناجواتو^۱ که محل اولیه استقرار این شرکت بوده به یکی از بزرگترین و شیکترین مراکز تولید کفش در دنیای مدرن تبدیل شده است.

چهار راز کوچک نوآوری

برادران کوآدرا و افراد مشابه، چهار درس مهم در نوآوری و کیفیت یادگرفتند که بدون آن قادر به رسیدن به این موفقیت بزرگ نبودند. ما این نکات را رازهای شیطننت آمیز می نامیم، زیرا این نکات از دیدگاه مدیریتی نصایح تئوریک درستی نیستند. این درس ها کاملاً غیرمنطقی به نظر می رسند.

۱. **از رهبر بازار پیروی نکنید.** شرکت کوآدرا براساس آزمون و خطا کشف کرد که بازار مد آنقدر بی ثبات و متغیر است که نمی توان با ارائه محصولی تقلیدی و ارزان قیمت، بهترین طراحان ایتالیایی را به سادگی شکست داد. آن ها باید طرح های مخصوص به خود را عرضه می کردند تا به محصولات شان شخصیت بی همتایی داده و خریداران ثروتمند را جلب کنند. هکتور گفت: «مطمئناً طراحی محصولات خودتان کار پرخطری است، اما انجام ندادن این کار پرخطرتر است. باید شخصیت و هویت خودتان را داشته باشید. اگر صرفاً از رهبر بازار تقلید کنید، کنترل قیمت گذاری، توزیع و بازاریابی را به او واگذار کرده اید.» البته می توانید از رهبر بازار پیروی کنید و او شما را زمین خواهد زد! باید با طرح های مخصوص خود که برای مشتریان مناسب است، به بازار نفوذ کنید.

۲. **انحصار ایجاد کنید.**^۲ محصولات معمولی و روزانه، چه کفش کار باشد، چه سخت افزار و چه کالای سوپرمارکت، باید در فروشگاه ها و قفسه ها باشد، وگرنه هیچ فروشی نخواهید داشت.

اما کمپایی و تعداد محدود بعضی محصولات پیشرفته و گران، باعث

1. Guanajuato

2. Exclusivity

ساخت کسب و کار فوق العاده!

سودآوری فراوان شده و حاشیه سود را افزایش می‌دهد. فرقی نمی‌کند این محصول، ساعتی منحصر به فرد، کارت اعتباری یا صندلی درجه یک هواپیما باشد، در هر صورت، مشتریان نمی‌خواهند محصولات خریداری کنند که در دسترس همگان باشد. مشتریان در ازای خرید محصولات منحصر به فرد و کمیاب، پول بیشتری پرداخت می‌کنند.

یکی از موفق‌ترین بازارهای اسباب‌بازی دنیا، سال گذشته برای صاحب خود ماتل^۱، سودی معادل ۴۶۳ میلیون دلار به‌ارمغان آورد. استراتژی شرکت این است که با جمع کردن عروسک‌های ۱۰۰ دلاری از بازار در مواقع خاص، ارزش آن‌ها را افزایش می‌دهد. این عروسک‌ها که دیگر تولید نمی‌شوند با قیمت ۲۴۹ دلار در آمازون و ای.بی. فروخته می‌شوند.

زیرکی آن‌ها در این است که می‌دانند مشتریان به چه محصولی و با چه کیفیت و ارزشی علاقه‌مند هستند. این ارزش‌ها و تعاریف مرتباً در حال تغییرند و شما نیز باید همراه آن‌ها تغییر کنید. این تغییرات قابلیت این را دارند که از مسیر صحیح منحرف شوند، مگر اینکه آن‌ها را به مسیر صحیح هدایت کنید. هدف شما باید این باشد که محصولات و خدمات خود را با سلاقی گروه خاصی از مشتریان هم‌سو کرده و به بی‌سلیقگی و پرافاده بودن آن‌ها توجه نکنید. باید با سلیقه و ویژگی‌های مشتریان هماهنگ شوید.

۳. با مشتریان دائماً در ارتباط باشید. برادران کوآدرا برای فروش چکمه‌های خود فروشگاه‌های خرده‌فروشی باز کردند و دریافتند که این کار باعث می‌شود به سلیقه و طبع مشتریان نزدیک بمانند. آن‌ها در هر لحظه می‌توانستند مدل‌های پر فروش و دلیل آن‌را مشخص کنند و همچنین، می‌توانستند مقبولیت یا عدم مقبولیت یک مدل خاص را از نظر مشتریان بررسی کنند. آن‌ها برای پائین نگه‌داشتن قیمت‌ها مجبور بودند هر طرح جدید را به سرعت امتحان کنند. درحالی‌که تاسیس خرده‌فروشی کاری پرخطر بود، اما آن‌ها از این راه به درآمد کلانی دست یافتند و در واقع آزمایشگاهی فوق العاده برای خود ایجاد کردند. خوشبختانه، فروشگاه‌ها خودشان به اندازه

1. Mattel

ساخت کسب و کار فوق العاده!

کافی سودآور بودند.

کوآدرا به یکی از موفق‌ترین تولیدکنندگان چکمه در دنیا تبدیل شده است و رشد بسیار سریعی دارد. البته موضوع جالب توجه، تعداد دفعاتی است که کوآدرا باید طرح خود را آزمایش کند تا محصولی تولید کند که در بازار جهانی به موفقیت برسد.

فکر می‌کنید چند بار شکست می‌خورد تا به طرح و چکمه ایده‌آل برسد؟ شاید بگویید هر یک طرح از چهار طرح شکست می‌خورد؟ آیا نصف تلاش‌های او با شکست روبه‌رو می‌شود؟ نه، ماجرا خیلی بدتر از این‌ها است و این موضوع ما را به سمت چهارمین راز شیطن‌آمیز هدایت می‌کند...

۴. آزمودن، شما را از خوب به فوق العاده تبدیل می‌کند. کوآدرا فهمید که تنها ۱۰۰ عدد از هر ۱۰۰۰ محصولش در فروشگاه‌ها با استقبال مشتریان مواجه می‌شوند. این آماری بیرحمانه برای یک شرکت خلاق است. میزان موفقیت آن‌ها یک به ده است. اما این نسبت موفقیت به شکست باعث شد کوآدرا در بازار تخصصی خود از خوب به بهترین تبدیل شود.

چرا شرکت‌های کوچک، کسب و کارهای بزرگ را شکست می‌دهند؟

آیا اگر یک سوم توپ‌های پرتابی را بزنید، بازیکنی حرفه‌ای به حساب می‌آید؟ در بیسبال این‌گونه است و حتما در لیگ برتر قرار می‌گیرید. اما در دنیای کسب و کار چنین نیست. آیا رئیس‌تان تحمل دارد که دو مورد از سه تلاش شما برای توسعه محصول یا خدمت جدید و یا روش‌های جدید فروش آن، به شکست بیانجامد؟ معمولاً پاسخ منفی است.

چند شرکت می‌شناسید که چنین شکست‌های زیادی را تحمل کنند؟ آیا شخصا حاضر هستید در ۹۰ درصد موارد شکست بخورید تا نهایتاً به موفقیت بزرگی برسید؟

به‌همین دلیل است که تازه‌واردان و کارآفرینان کوچک، هر روز از شرکت‌های بزرگ پیشی می‌گیرند. به‌همین دلیل است که اغلب محصولات

ساخت کسب و کار فوق العاده!

و خدمات پر سروصدا و سرنوشت ساز توسط شرکت هایی غیر از شرکت های بزرگ ارائه می شود. این حقیقت را بپذیرید که گرچه شرکت های کوچک نباید در مقایسه با شرکت های بزرگ و رقبای سرمایه دار خود شانسی داشته باشند، اما هر روز بیش از پیش در کسب و کارها برنده می شوند. شرکت های بزرگ، پول، افراد، منابع و پرستیژ بیشتر، برندهای قوی تر، کانال های توزیع بهتر، سهم بزرگ تری از بازار و شهرت بیشتری دارند، اما ترجیح می دهند محتاطانه عمل کنند تا از شکست ها و مشکلات مالی، اجتناب کنند. آن ها از آزمودن اجتناب می کنند.

همه دوست دارند از نوآوری سخن بگویند. این موضوع جذاب ترین مبحث در کسب و کار است، اما نوآوری به شجاعتی بیش از آنچه خیلی ها تصور می کنند نیاز دارد. اغلب شرکت ها توانایی تحمل شکست ها را ندارند و هرگز از عهده آن برنمی آیند.

آیا حاضرید هر کار لازم را انجام دهید؟

در زمان تصدی جک ولش در جنرال موتورز، یکی از تیم های او لامپی با عمر طولانی تولید کرد که در ابتدا، در بازار شکست خورد، اگرچه امروز به موفقیت زیادی دست یافته است. آن زمان برای پیروزی خیلی زود بود. آیا جک همه اعضای تیم را اخراج کرد؟ نه، او یک مهمانی ترتیب داد و هدایایی به تیم خود تقدیم کرد و به افرادی که بهترین عملکرد را داشتند، وظایف جدید و جذاب واگذار کرد. این شکستی باشکوه بود.

بزرگ ترین سوالی که از شما دارم این است که: آیا حاضرید برای ارائه محصولی فوق العاده، هر کاری انجام دهید؟ آیا شجاعت این را دارید که در انجام آزمایشات مختلف از تیم خود حمایت کنید، درحالی که ممکن است اغلب آن ها با شکست روبه رو شود؟ وقتی کارها براساس برنامه پیش نمی روند و به نتیجه نمی رسند، چگونه با تیم خود برخورد می کنید؟ وقتی آن ها تلاش می کنند و شکست می خورند، آیا تحقیرشان می کنید یا از آن ها تجلیل می کنید؟ آن ها را اخراج می کنید یا ارتقا می دهید؟

ریسک کردن کم خطرتر از ماندن در شرایط موجود است

وقتی در موضع ضعف هستید، چاره‌ای جز ریسک کردن ندارید. به عنوان کارآفرین، وقتی در ارائه خدمات به مشتریان چاره‌ای جز گذشتن از موانع ندارید، باید ریسک کنید. وقتی تحمل شکست خوردن ندارید، باید بیشتر ریسک کنید، نه کمتر. ظاهراً این طور به نظر می‌رسد که اگر بیشتر ریسک کنید، بیشتر در معرض خطر شکست هستید، اما واقعیت این است که اگر تا آنجا که ممکن است، آزمایش کنید، احتمال پیدا کردن جواب مناسب برای مشتریان بیشتر است.

فاکساندر از شرکت فولاد اس‌اس‌ای بی می‌گوید: «شرکت‌های بزرگ ریسک می‌کنند اما نه هر ریسکی. باید به خاطر مشتریان تان ریسک کنید. تنها وظیفه شما این است که مشتریان تان را موفق کنید.» از آنجا که قیمت همیشه موضوع مهمی است، حتی تولیدکننده فولاد هم می‌تواند به طرز فوق العاده‌ای مشتری را موفق نماید و یا به او احساس فوق العاده‌ای دهد و در نتیجه برای کالای خود قیمتی بالاتر از رقبا در نظر گرفته و حاشیه سود بزرگ‌تری ایجاد کند.

چهار جزء محصول که انتظارات مشتری را شکل می‌دهد

چهار جزء در همه محصولات و خدمات وجود دارند که تعیین کننده میزان رضایت مشتریان هستند:

۱. محصول کلی یا اصلی^۱. تعریف ساده این جزء عبارت است از: چیزی که شما می‌فروشید و چیزی که مشتری با خرید آن دریافت می‌کند. برای مثال، به نمایشگاه اتومبیل می‌روید و خودرویی خریداری می‌کنید، یا برای محل کار خود، یک کامپیوتر یا سرور جدید می‌خرید، یا به فروشگاه می‌روید و لباسی می‌خرید. این‌ها فعالیت‌های ساده و کاملاً مشخص مشتریان هستند و توضیح و تشریح آن‌ها بسیار ساده و شفاف است.

1. The Generic or Basic Product

ساخت کسب و کار فوق العاده!

۲. **محصول مورد انتظار**^۱. این همان نقطه‌ای است که معادله خدمت‌رسانی به مشتری صورتی فریب‌آمیز به خود می‌گیرد. مشخصات محصول مورد انتظار، جایی نوشته نشده است و در بروشورها و تبلیغات به چشم نمی‌خورد. اما کوتاهی در برآوردن خواسته‌های نانوشته مشتریان باعث نارضایتی شده و اغلب باعث می‌شود مشتری را برای همیشه از دست بدهید.

نقش انتظارات در نوع رفتار و طرز برخورد، دهه‌های متمادی مورد بررسی قرار گرفته است. به نظر می‌رسد بسیاری از احساسات منفی نتیجه انتظارات برآورده نشده هستند؛ یعنی وقتی افراد انتظار دارند چیزی اتفاق بیافتد و یا چیزی دریافت کنند، اما کاملاً ناامید می‌شوند.

هرکسی این تجربه را داشته که به رستورانی برود، بنشیند و پانزده دقیقه منتظر شود تا پیشخدمت نزد او بیاید. هیچ‌جا نوشته نشده که به محض اینکه سر میز نشستید، پیشخدمت باید نزدیکتان بیاید، اما قطعاً انتظار دارید خدماتی دوستانه و سریع دریافت کنید.

تصور کنید غذایی را در یک رستوران بسیار گران‌قیمت سفارش داده‌اید، پیشخدمت می‌رود و با غذای شما که به‌نحو بسیار زیبایی تزئین شده بازی می‌گردد. اما غذا را با بی‌اعتنایی جلوی شما پرت می‌کند و بدون هیچ حرفی دور می‌شود. چه احساسی به شما دست می‌دهد؟

نکته مهم این است: هر مشتری انتظارات خاص ابراز شده یا نشده‌ای دارد که خودآگاه یا ناخودآگاه هستند و شما باید آن‌ها را به‌خوبی بشناسید و در رفتار با مشتری به آن‌ها پاسخ دهید. مردم انتظار دارند پس از دو یا سه زنگ تلفن، کسی جواب دهد. مردم انتظار دارند شرکتی که از آن خرید می‌کنند، رفتاری دوستانه، مودبانه و پاسخگو داشته باشد.

مردم انتظار دارند محیط کسب و کار مورد نظر آن‌ها تمیز و منظم بوده و چیدمانی جذاب داشته باشد. مردم انتظارات معقول یا نامعقول زیادی دارند و سطح رضایت آن‌ها به شدت وابسته به برآورده شدن این انتظارات است. باید این انتظارات را به‌خوبی بشناسید و همواره مشتاق برآورده کردن آن‌ها باشید.

1. The Expected Product

ساخت کسب و کار فوق العاده!

۳. محصول ارتقایافته^۱. جزء سوم خدمات مشتریان مربوط به انجام فعالیت‌های جانبی یا ارائه خدماتی اضافی به مشتریان است که فراتر از سطح انتظارات آن‌ها است. این موارد فراتر از چیزی هستند که مشتری تصور می‌کند خریده است.

با ارائه محصولات و خدمات ارتقایافته به مشتریان است که می‌توانید به مزیت رقابتی دست یابید. این یکی از خلاقانه‌ترین روش‌ها برای ایجاد کسب و کار موفق است. همواره به دنبال روش‌های کوچکی برای بهبود تجربه مشتریان به نحوی غیرمنتظره باشید.

اینجا نکته‌ای وجود دارد. وقتی محصولی را ارتقا می‌دهید و چیزی ارائه می‌کنید که فراتر از انتظارات مشتریان است، به زودی به بخشی از محصول مورد انتظار تبدیل می‌شود. وقتی مشتریان انتظار دارند محصول یا خدمت ارتقایافته شما را دریافت کنند، اگر نتوانید آن‌را به صورت مداوم و صحیح ارائه کنید، با عکس‌العمل منفی آن‌ها روبه‌رو خواهید شد.

مسئله به همین جا ختم نمی‌شود، اگر با ارتقا محصولات و خدمات، روشی خلاقانه برای افزایش رضایت مشتریان ایجاد کنید، رقبا به سرعت متوجه می‌شوند و تقلید می‌کنند؛ و این محصول تنها در کوتاه‌مدت به شما برتری می‌دهد.

۴. محصول بالقوه^۲. تنها عامل محدودکننده محصولات یا خدمات بالقوه، تصورات شماست. این جزء به هر کاری مربوط می‌شود که برای لذت بخش تر کردن تجربه مشتریان می‌توانید انجام دهید. وظیفه شما این است که مرتباً به روش‌های کوچک و بزرگی فکر کنید که می‌توانید به کمک آن‌ها مشتریان را راضی‌تر کنید و حتی برای مدت‌زمان کوتاهی از رقبای خود متمایز شوید. دوباره باید تاکید کنم که این کار مانند نشانه‌گیری هدف متحرک است. هرگز نمی‌توانید حرکت خود را کند کنید یا آرام بنشینید.

1.The Augmented Product

2.The Potential Product

ساده کردن خرید و استفاده از محصول و کاهش ریسک خرید

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌هایی که محصول یا خدمت شما را فوق‌العاده می‌سازد (و قیمت بالای آن را توجیه می‌کند)، مالکیت بی‌دردسر^۱ آن است. در جامعه پیچیده ما، که مملو از محصولات و خدمات مشکل‌دار است، بیمه و تضمین مالکیت بی‌دردسر، ارزش محصول یا خدمت ارائه‌شده را افزایش می‌دهد.

وقتی خرید محصولات و خدمات خود را آسان کنید، آن‌ها را تضمین کنید یا کاری کنید که با پیش‌پرداخت یا نرخ بهره کمتر و تسویه دیرتر و سایر محسنات ارزان‌تر به‌نظر برسند، می‌توانید نسبت به رقبایی که شرایط نامطلوب‌تری دارند، قیمت بیشتری مطالبه کنید و بیشتر بفروشید.

جرج زیمر^۲ شعار معروف خود یعنی «آن را ضمانت می‌کنم»^۳ را در شرکت منز ورهاوس^۴ یاد گرفت. وقتی با او مصاحبه کردیم به ما گفت این جزو بدیهیات کسب و کار است. یکی از اساسی‌ترین اصول مشعوف کردن مشتریان این است که امکان هر ریسکی را در خرید از بین ببریم.

پیشنهاد پس‌دادن پول مشتریان ناراضی، قدمتی به اندازه خود فروش دارد. بسیاری از شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات گران‌قیمت از روش نوردستروم پیروی کرده‌اند و بدون هیچ قیدوشرطی پول مشتریان ناراضی را پس می‌دهند تا رضایت آن‌ها را تضمین کنند. نوردستروم محصولات گران‌قیمتی به مشتریان سطح‌بالا می‌فروشد و به‌ندرت در قیمت محصولات خود تخفیف می‌دهد یا حراج می‌گذارد، اما رضایت خریدار را تضمین می‌کند. می‌توانید هر محصولی را که از نوردستروم خریده‌اید در هر شعبه‌ای و در هر زمان و مکانی پس بدهید و بدون هیچ پرسشی همه وجه پرداختی خود را دریافت کنید.

1. Trouble-Free Ownership

2. George Zimmer

3. I Guarantee This

4. Men's Wearhouse

به دنبال بازخورد مشتریان باشید

فرد ریچلد^۱ از شرکت باین و شرکا^۲ در کتاب سال ۲۰۰۶ خود با عنوان «پرسش نهایی» به بررسی یکی از مهم‌ترین پیشرفت‌ها در زمینه خدمات مشتریان و موفقیت کسب و کار در چند دهه اخیر پرداخته است.

ریچلد که سال‌های متمادی با هزاران مشتری و چندین شرکت سروکار داشته است به این نتیجه رسیده که برای پیش‌بینی موفقیت آینده کسب و کار تنها یک معیار از سایر معیارها مهم‌تر است و نام آن را پرسش نهایی^۳ گذاشته است. این پرسش از این قرار است: «آیا ما را به دیگران توصیه خواهید کرد؟» این نکته بسیار ساده اما قدرتمند باید مبنای همه فعالیت‌های بازاریابی، فروش و ارتباط با مشتریان باشد. به‌طور مرتب و ترجیحاً پس از هر برخورد با مشتریان، این سوال را از آن‌ها بپرسید: «بر اساس تجربه‌ای که از خرید محصولات ما داشته‌اید و امتیازی که از یک تا ده به ما داده‌اید، آیا ما را به دیگران پیشنهاد می‌کنید؟»

سپس، اگر امتیازی کمتر از ده دریافت کردید، بلافاصله بپرسید: «باید چه کاری انجام دهیم تا بتوانیم از شما امتیاز ده بگیریم؟»

مشتریان به شما خواهند گفت

جای خوشحالی است که بسیاری از مشتریان معمولاً با دقت به شما خواهند گفت که برای اخذ رتبه بهتر چه باید بکنید و اگر کاری که مشتریان می‌گویند را انجام دهید و سپس نتیجه کار را به آن‌ها گزارش کرده و بگوئید که به پیشنهادشان عمل کرده‌اید، مشعوف و متحیر خواهند شد. آن‌ها به طرفداران شما تبدیل خواهند شد و درباره مکالمه‌ای که با شما داشتند و عکس‌العملی که نشان دادید با دیگران صحبت خواهند کرد. آن‌ها این اشتیاق را در افراد دیگر نیز ایجاد می‌کنند تا با خرید محصولات و خدمات شما و برقراری ارتباط با شرکت شما، احساسی مشابه را تجربه کنند.

تحقیقات ریچلد نشان می‌دهد که چگونه شرکت‌ها می‌توانند معیاری را

1. Fred Reichheld
2. Bain & Company
3. Ultimate Question

ساخت کسب و کار فوق العاده!

که رتبه خالص پیشرفت (ان.پی.اس)^۱ نامیده می‌شود، ارتقا دهند. این امتیاز از کسر تعداد مشتریانی که به شما امتیازات یک تا هشت داده‌اند از تعداد مشتریانی که امتیازات نه و ده داده‌اند و محاسبه درصد مشتریان هر گروه به دست می‌آید. اغلب شرکت‌ها در ابتدا متوجه می‌شوند که ان.پی.اس پائینی دارند. سپس، درمی‌یابند که با پرسش مداوم از مشتریان، می‌توانند امتیاز خود را افزایش دهند. در نتیجه، پیشنهادات مشتریان را اجرا می‌کنند و امتیازات بالاتر و بالاتری به دست می‌آورند.

وقتی ان.پی.اس شرکتی افزایش می‌یابد، فروش، سود و فروش‌های مجدد نیز به همان نسبت افزایش می‌یابد. موفق‌ترین و سودآورترین شرکت‌ها در هر صنعت، همان شرکت‌هایی هستند که بالاترین رتبه خالص برتری را به خود اختصاص داده‌اند.

بنابراین مرتبا از مشتریان اخیر خود بخواهید به محصولات و خدمات شما امتیاز بدهند، سپس پیشنهادات آن‌ها را اجرا کنید و نتایج را به خودشان گزارش دهید. به این ترتیب، هرچه سریع‌تر به نتایج بهتر و بهتری در کسب و کار خود دست خواهید یافت و به‌زودی این جمله را خواهید شنید که «این محصول فوق العاده است!»

توجه به آینده به جای بررسی گذشته

اغلب مشتریان نمی‌خواهند از شما انتقاد کنند یا محصول و خدمت شما را زیر سوال ببرند. آن‌ها نمی‌خواهند با شما درگیر شوند. روش بهتری برای پرسیدن این سوال وجود دارد: روش مناسب ارتقاء محصولات و خدمات خود «در آینده» را از مشتریان خود بپرسید. وقتی این کار را انجام می‌دهید، مشتریان را از بحث کردن خلاص می‌کنید و آن‌ها می‌توانند نکات مثبتی را گوشزد کنند که اعمال آن‌ها در «دفعات بعد» مشتریان را خوشحال‌تر خواهد کرد. به هر ترتیب، نمی‌توانید اتفاقات گذشته را تغییر دهید، اما می‌توانید در فعالیت‌های آینده خود، تغییر ایجاد کنید.

بسیاری از شرکت‌ها و افراد تمایلی به پرسیدن این سوالات ندارند. آن‌ها

1. Net Promoter Score (NPS)

ساخت کسب و کار فوق العاده!

از پاسخ‌های احتمالی نگرانند، در نتیجه ترجیح می‌دهند درجه رضایت یا عدم رضایت مشتریان خود را حدس بزنند و اغلب به نتایج نادرستی می‌رسند. بهترین شرکت‌ها و کسب و کارهایی که کار خود را از حداقل‌ها آغاز کرده‌اند و به صدر بازار رسیده‌اند، مرتباً بازخوردهای مشتریان را دریافت کرده و در ارتقا محصولات و خدمات خود به‌هر نحو ممکن از آن‌ها استفاده می‌کنند. آنان با مشتریان تماس می‌گیرند، به ملاقات‌شان می‌روند، آن‌ها را در گروه‌های کانون گردهم می‌آورند، از آن‌ها می‌خواهند پرسشنامه‌ها را پر کنند و مرتباً به دنبال دریافت ایده‌ها و ورودی‌ها هستند تا در آینده بتوانند محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند.

مسائل مختلفی دخیلند

چیزی که در این معادله جا افتاده این است که به عنوان یک قانون، مشتریان از همه کارهای لازم برای ارتقاء محصولات و خدمات، آگاه نیستند. یکی از دلایل این است که خصوصیات یا مزایای خاصی که باعث شادی مشتریان می‌شوند، محدود به یک مورد نیستند و معمولاً جوانب زیادی در این مسئله دخیلند.

به همین دلیل، انجام تحقیقات کافی نیست، بلکه گفتگوی دائمی با مشتریان از اهمیت زیادی برخوردار است. سال‌ها شرکت‌ها و برندهای معتبر مانند پریگو^۱ از هاوارد مسکوویچ^۲ کارشناس تحقیقات مشتریان این سوال را می‌پرسیدند که «بهترین» طعم کدام است و «چه چیزی» می‌تواند مشتریان آن‌ها را به هیجان آورد. او از نظر پیش‌بینی درست سلیقه مشتریان در همه زمینه‌ها، از خمیردندان گرفته تا نامزدهای انتخاباتی معروف بود.

اما این جمله مسکوویچ اغلب آن‌ها را ناامید می‌کرد: «مسائل مهم برای مشتری تنها به یک مورد محدود نمی‌شوند؛ اگر به دنبال راه‌حلی جهانی هستید، چنین چیزی وجود ندارد و هیچ محصولی «بهترین» محصول برای همه نیست؛ هر محصول اگر توسط مشتریان مناسب آن مورد استفاده قرار

1.Prego

2.Howard Moskowitz

ساخت کسب و کار فوق العاده!

گیرد، بهترین محصول است.»

از آنجا که مشتریان او امیدوار بودند پاسخ واحدی بشنوند، از سخنان او رنجیده و متعجب می شدند. اما چیزی که مسکوویچ به آن‌ها یاد داد، دنیای خرده‌فروشی را برای همیشه تغییر داد. سه دهه قبل، تنها یک نوع سس خردل یا جرم‌گیر دندان در قفسه فروشگاه‌ها وجود داشت و امروزه به لطف تحقیقات مسکوویچ هریک از برندهای شرکت‌های موردعلاقه و محبوب شما چندین طعم مطبوع و پرترفدار دارند. دیگر فقط یک طعم نوشابه گازدار وجود ندارد، بلکه چندین طعم متفاوت در دسترس شماست.

کشف طعم پرترفدار سس اسپاگتی

مالکولم گلاذول^۱ نویسنده، یکی از بزرگ‌ترین طرفداران مسکوویچ است. او همواره از نقش مسکوویچ در موفقیت سس اسپاگتی پرگو صحبت می‌کند. پس از آزمایش دقیقی که مسکوویچ از مشتریان به عمل آورد، به این نتیجه رسید که آن‌ها حداقل سه طعم را به سایر طعم‌ها ترجیح می‌دهند: معمولی، تند و قوی. مصرف‌کنندگان نمی‌توانند حین تحقیق به شما بگویند چه نوعی از سس اسپاگتی را دوست دارند و همچنین نمی‌توانند از واژه قوی^۲ استفاده کنند. اما ترجیحات آن‌ها این سه مورد است و مسکوویچ زمانی این موضوع را دریافت که شخصا مشاهده کرد مصرف‌کنندگان با استفاده از این سه طعم غذاهای متنوعی در آشپزخانه‌های خود طبخ می‌کنند.

گلاذول با تعجب می‌گوید: «اگر از مردم بپرسید چه قهوه‌ای دوست دارند، اغلب دروغ می‌گویند.» آن‌ها می‌گویند قهوه غلیظ، سیاه و طعم‌دار دوست دارند. مسکوویچ می‌دانست که بیش از سه چهارم جمعیت، قهوه غلیظ دوست ندارند. اکثر مردم به قهوه‌های شیرین، رقیق و مخلوط‌شده با شیر مثل موکا^۳ یا میستو^۴ علاقه‌مند هستند. اکثر مردم اگر فکر کنند جوابشان خوشایند یا درست نیست، پاسخی واقعی به سوال شما نمی‌دهند، اما تا وقتی از محصول

1. Malcolm Gladwell

2. Chunky

3. Mocha

4. Misto

ساخت کسب و کار فوق العاده!

شما استفاده نکنند، نمی‌توانید این موضوع را دریابید.

به بخش تحقیق و توسعه مشتریان خود پیوندید

آسان‌ترین راه تخمین اینکه آیا محصولی پرفروش خواهد بود یا خیر، آن است که یکی از اعضای بخش تحقیق و توسعه مشتریان خود باشید. فرقی نمی‌کند که تولیدکننده اتومبیل‌های ورزشی هستید یا سس اسپاگتی و یا فولاد، در هر صورت سعی کنید نوعی از «صمیمیت با مشتری» را در شرکت خود گسترش دهید که به شما در درک عمیق نیازها و علایق مشتریان کمک کند. چه محصولات و خدماتی مشتریان شما را موفق خواهد ساخت؟ جواب این سوال، کلید تولید محصول باکیفیت و متمایز است که سودآوری شما را افزایش خواهد داد.

از مشتریان خود بپرسید چه محصولی را دوباره خواهند خرید و چرا، سپس تحقیق کنید و ببینید که چه محصولی واقعا برای آن‌ها مفید بوده است. به آشپزخانه بروید و تا جای ممکن دستورالعمل‌های جدید خدمت‌رسانی به مشتریان را امتحان کنید تا پاسخ صحیح را بیابید. خود و همه اعضای سازمانتان را وقف شناخت بهتر مشتریان کنید و در نتیجه هیچ‌وقت تولیدکننده کالاهای بی‌هویت نخواهید بود.

صمیمیت با مشتری = سودآوری

نیازها و خواسته‌های واقعی مشتریان شما چیست؟ برای شنیدن عبارت دلخواه خود از زبان مشتریان یعنی عبارت «این محصول فوق‌العاده است»، «این خدمت فوق‌العاده است» یا «این شرکت فوق‌العاده است»، در هر برخورد، چه کارهایی باید انجام دهید؟

در هر حوزه‌ای که فعالیت می‌کنید، کارتان را با تمام وجود، به صورت مداوم و شانه‌به‌شانه مشتریان انجام دهید. با این کار، فروش‌تان افزایش می‌یابد، سریع‌تر رشد می‌کنید و سودی بیشتر از همیشه به‌دست خواهید آورد.

دستورالعمل ارائه محصول یا خدمتی فوق العاده

۱. مهم‌ترین ارزش‌ها و مزایایی که پرفروش‌ترین و مفیدترین محصولات و خدمات شما برای مشتریان تان فراهم می‌کنند، کدامند؟
الف. _____
ب. _____
ج. _____

۲. برای ارتقاء رتبه کیفی خود نسبت به رقبا، چه اقدامات سریعی می‌توان انجام داد؟
الف. _____
ب. _____
ج. _____

۳. چگونه امکان نوآوری را در شرکت خود به وجود می‌آورید؟ (این امکان شامل حمایت از افرادی می‌شود که آن تجربیات را هدایت می‌کنند و شکست می‌خورند)
الف. _____
ب. _____
ج. _____

۴. محصولات و خدمات شما چگونه زندگی و شغل مشتریان را غنی تر کرده و بهبود می‌بخشد؟ (سه مورد مهم را نام ببرید)
الف. _____
ب. _____
ج. _____

۵. اگر منابع نامحدودی در اختیار داشتید، برای تبدیل شدن به شرکت برتر از

ساخت کسب و کار فوق العاده!

دید مشتریان، چه کاری انجام می دادید؟ (سه مورد نام ببرید)

- _____ الف.
- _____ ب.
- _____ ج.

۶ تیم شما برای وارد شدن به حوزه تحقیق و توسعه مشتریان، چه کارهایی می تواند انجام دهد؟ (سه مورد نام ببرید)

- _____ الف.
- _____ ب.
- _____ ج.

۷ کدام محصولات و خدمات باید کنار گذاشته شوند یا تولیدشان متوقف شود زیرا نمی توانید در آن حوزه ها بهترین باشید؟

- _____ الف.
- _____ ب.
- _____ ج.

با توجه به پاسخ های شما به این هفت سوال، اگر قرار باشد یک اقدام سریع بکنید، آن اقدام کدام است؟



فصل پنجم

برنامه بازاریابی فوق العاده‌ای طراحی کنید

«قدرتی که در درون انسان نهفته است، در طبیعت ممتاز است، هیچ کس جز خود انسان آن را نمی‌شناسد و نمی‌داند چگونه از آن استفاده کند و تا وقتی نیازموده باشد، نمی‌تواند این قدرت را به‌خوبی بشناسد.»
رالف والدو امرسون^۱

جمله معروف پیتر دراگر چنین است: «هدف کسب و کار، ایجاد و حفظ مشتریان است. بنابراین، نوآوری و بازاریابی اصلی‌ترین عملکردهای مدیریت هستند، زیرا تنها به کمک آن‌ها می‌توانیم فروش، درآمد و جریان پول نقد ایجاد کنیم.»

بازاریابی علم و هنر مشارکت با مشتری است و نیازها، خواسته‌ها، موارد

1. Ralph Waldo Emerson

ساخت کسب و کار فوق العاده!

قابل استفاده و قدرت خرید مشتریان کنونی و آینده شما را مشخص می کند. سپس با ایجاد و ساختار بندی محصولات و خدماتی که مشتریان را مشغوف سازد و آن ها را ترغیب کند که ماموریت شما را ماموریت خودشان بدانند، در دستیابی به این موارد به آن ها کمک می کنید.

اگر زمانی را به پاسخ گویی سوالات مطرح شده در این فصل اختصاص دهید، مهارت های بازاریابی خود را تقویت می کنید، مشتریان بیشتری جذب می کنید و فروش بیشتری خواهید داشت.

سوالات مهم

پاراگراف پرسشی زیر دربرگیرنده سوالاتی کلیدی است که باید با دقت به آن ها بپردازید و پاسخ هایی مناسب برایشان بیابید و با تغییر شرایط بازار، این پاسخ ها را بارها و بارها بازبینی کنید:

دقیقا قرار است چه چیزی بفروشید؟ به چه کسی بفروشید؟ چه کسی قرار است آن را بفروشد؟ قصد دارید آن را چگونه بفروشید؟ چه قیمتی برای آن در نظر می گیرید؟ قصد دارید چه محصولات و خدماتی تولید کنید و به دست مشتریان برسانید یا به آن ها ارائه دهید؟ چه خدمات پس ازفروشی به آن ها ارائه می دهید تا مطمئن شوید مجددا از شما خرید می کنند؟

بسیاری از ایده های بازاریابی محصولات جدید با شکست مواجه می شوند، زیرا یکی از سوالات بالا با دقت و کفایت لازم جواب داده نشده است.

چهار مطلب استراتژیک کلیدی درباره برنامه بازاریابی شما

چهار سوال استراتژیک کلیدی وجود دارند که برای آزمایش ایده های محصولات و خدمات جدید، باید مرتباً از خود بپرسید:

۱. آیا واقعا بازاری وجود دارد؟ آیا واقعا افرادی وجود دارند که خریدار محصولات و خدمات شما باشند؟ شاید دلیل موجهی برای عدم تولید این محصول توسط شرکت های دیگر وجود داشته باشد. شرکت های فوق العاده برای یافتن این پاسخ، ترکیب های مختلفی از محصول را هم زمان آزمایش

ساخت کسب و کار فوق العاده!

می‌کنند تا ببینند کدام یک برای مشتریان مناسب‌تر است. آن‌ها قیمت، بسته‌بندی و اسامی مختلفی را برای محصول جدید آزمایش می‌کنند.

تنها آزمایش واقعی، آزمایش بازار^۱ است. تنها مشتریان واقعی می‌توانند مشخص کنند که محصول شما پیروز خواهد شد یا خیر. نمونه اولیه، مدل، توصیفی مکتوب یا عکسی از محصول یا خدمت جدید به بازار ارائه دهید و آن‌را آزمایش کنید. آن‌را ارائه دهید، بفروشید و به‌طور رایگان به مشتریان بدهید تا عکس‌العمل آن‌ها را ببینید.

هر کاری که انجام می‌دهید، به‌دنبال دریافت سریع بازخوردها باشید. خجالت نکشید. واکنش افرادی که انتظار دارید به‌محض ارائه محصول یا خدمت، خرید کنند را بررسی کنید. اغلب، ایده اولیه محصول یا خدمت، از جهاتی کم‌وکاست دارد، اما با تغییر آن براساس نظرات و شکایات مشتریان، می‌توان محصول یا خدمتی خلق کرد که به رهبر بازار تبدیل شود.

همچنین، همیشه تصور کنید رقیبی به‌سرعت تلاش می‌کند تا محصولات و خدمات مشابهی به بازار عرضه کند. در خود تمایل به اقدام ایجاد کنید. در تله تحلیل بیش از حد نیافتید. در همه‌حال، حس فوریت داشته باشید.

۲. آیا بازار آن قدر بزرگ هست که ارزش پیگیری داشته باشد؟

شاید بازاری وجود داشته باشد، اما آیا آن قدر بزرگ هست که تمام زمان، دردرس، تلاش و هزینه‌های لازم برای تولید محصول و خدمت و ارائه آن به بازار را توجیه کند؟ آیا می‌توانید محصولات و خدمات خود را به‌میزان کافی بفروشید تا از نظر اقتصادی مقرون‌به‌صرفه باشد؟ محصولات و خدماتی بسیاری هستند که بازار مشخصی برای خود دارند، اما این بازار آن قدر کوچک است که ارزش پیگیری ندارد. تحقیقات بازار پیرامون این موضوع می‌تواند به تصمیم‌گیری درست کمک شایانی بکند.

۳. آیا بازارتان به اندازه کافی متمرکز است؟ فرض کنیم تقاضایی

برای محصول شما وجود داشته باشد و میزان این تقاضا به اندازه کافی بزرگ

ساخت کسب و کار فوق العاده!

باشد، آیا روشی برای تبلیغ این محصول در اختیار دارید که شما را قادر سازد محصولات خود را به روشی مقرون به صرفه به آن بازار بفروشید؟

کریس اندرسون^۱ در کتاب خود با عنوان «دنباله طولانی: چرا آینده کسب و کار، فروش کمتر پرفروش‌ها است؟»^۲ اشاره می‌کند که وقتی رقبای اصلی سر فروش محبوب‌ترین کتاب‌ها و فیلم‌ها مبارزه می‌کنند، حاشیه سود محصولات پرتقاضا به شدت در معرض خطر قرار می‌گیرد.

خرده‌فروشان باعث کاهش قیمت کتاب‌ها و فیلم‌های پرسروصدا می‌شوند و محبوبیت آن‌ها به سرعت رو به زوال می‌رود. برخلاف آن‌ها، محصولات تخصصی دارای «دنباله طولانی» هستند. آن‌ها در حجم کمتری تولید می‌شوند، محبوب‌تر هستند و با حاشیه‌های سود بالاتر توسط خرده‌فروشان متخصص فروخته می‌شوند. اندرسون به بازاریابان باهوش پیشنهاد می‌کند به جای پرداختن به محصولات عمومی پرسروصدا، به دنبال بخش‌های تخصصی‌تر و کوچک‌تر گروه‌های مشتریان در سرتاسر دنیا بروند.

خدمات آن‌لاین باعث دسترسی آسان‌تر و ارزان‌تر به این مشتریان خاص شده است. البته کاهش هزینه‌های ورود به بازار، باعث افزایش خرده‌فروشان رقیب برای جلب توجه مصرف‌کنندگان در هر حوزه‌ای از تجارت الکترونیک شده و کسب درآمد از دنباله طولانی سخت‌تر شده است.

۴. چه کسی برای جذب پول مشتری با شما رقابت می‌کند؟ وقتی کارآفرینان می‌گویند رقیبی ندارند، با شک و تردید به آن‌ها نگاه می‌کنیم.

کارآفرینان در جلسات خود با سرمایه‌گذاران، بارها اشاره می‌کنند که ایده‌های محصولات و خدمات‌شان آن‌قدر منحصر به فرد و یگانه است که بازار نامحدودی دارند. شاید هیچ رقیبی برای محصولات شما وجود نداشته باشد، زیرا اصلاً بازاری برای این محصولات وجود ندارد!

می‌توانید این‌طور به موضوع نگاه کنید که حتی اگر محصول شما هنوز به بازار نیامده باشد، همیشه برای جذب پول مشتریان رقابت وجود دارد.

1. Chris Anderson

2. The long Tail: Why the future of business is selling less of more?

ساخت کسب و کار فوق العاده!

به یاد داشته باشید که اکثریت قریب به اتفاق محصولات و خدمات ارائه شده با شکست روبه‌رو می‌شوند، زیرا اصلاً بازاری برای آن‌ها وجود ندارد، یا بازار به اندازه کافی بزرگ نیست، یا بازار به اندازه کافی متمرکز نیست که بتوان به روشی مقرون به صرفه به آن وارد شد، و یا محصولات رقبا از جهاتی نسبت به محصولات شما برتری دارند.

البته منظور ما این نیست که از سرمایه‌گذاری در محصولات کاملاً جدید بپرهیزید. فقط مطمئن شوید مشتریان فکر می‌کنند محصولات شما بهتر هستند، در این صورت بازارهای جدید ایجاد می‌شوند و بازارهای موجود در معرض خطر قرار می‌گیرند.

پنج ویژگی محصولات و خدمات قابل بازاریابی

۱. استفاده از محصول شما آسان‌تر و راحت‌تر از محصولات رقیب است. بسیاری از محصولات و خدمات فروش خوبی ندارند، زیرا خرید و استفاده از آن‌ها برای مردم بسیار دشوار است. مردم پرمشغله و گرفتار هستند و به آسایش اهمیت می‌دهند. آمازون از بزرگ‌ترین کتاب‌فروشی (آن‌لاین و فیزیکی)^۱ به یکی از بزرگ‌ترین خرده‌فروشان دنیا تبدیل شده است، زیرا یکی از آسان‌ترین مکان‌ها برای خرید موارد مختلف مورد نیاز مردم است. آمازون، امکان خرید با یک کلیک را ابداع کرد که مصرف‌کنندگان را قادر می‌سازد محصولات مختلف را تنها با یک کلیک خریداری کنند. جستجو و خرید محصولات در هر ساعت از شبانه‌روز امکان‌پذیر است، تحویل آن‌ها رایگان است و دارای ضمانت هستند.

چگونه می‌توانید استفاده از محصولات و خدمات را آسان‌تر، بی‌دردتر و لذت‌بخش‌تر از محصولات رقبا سازید؟ حتی یک نوآوری در این حوزه می‌تواند باعث برتری شما نسبت به رقبا شود.

۲. محصول شما مزایا و کیفیت بیشتری نسبت به رقیبان دارد

1. On-line, On-Land

ساخت کسب و کار فوق العاده!

و قیمتش با قیمت رقبا یکسان است. این مزایا یا ویژگی‌های جانبی، محصولتان را برای مشتری سودمندتر کرده و یا استفاده از آن را آسان‌تر می‌کند. حتی ممکن است محصول شما قیمت بالاتری نسبت به محصولات رقبا داشته باشد، اما اگر محصولی ممتاز باشد یا تجربه منحصر به فردی ایجاد کند و میزان زمان هدررفته ناشی از استفاده محصولات و خدماتی با کیفیت پائین‌تر را کاهش دهد، مردم حاضرند پول بیشتری برای خرید آن بپردازند. شرکت چارلز شوآب در میان دلالتان سهام، به‌ندرت پائین‌ترین قیمت را برای محصولات خود در نظر می‌گیرد، و به‌جای آن بر ارائه خدمات با تکنولوژی بالاتر و ارتباط بیشتر با مشتری تاکید دارد. وال‌مارت^۱ و هوم‌دیپات^۲ ارزان‌ترین فروشگاه‌ها نیستند، اما به‌خاطر قیمت‌های پائین، تنوع محصولات و خدمات خوب، به‌عنوان فروشگاه‌هایی با قیمت مناسب معروف شده‌اند.

همیشه مکانی ارزان‌تر از قهوه‌فروشی‌های استار باکس^۳، تالی^۴ یا پی‌ت^۵ برای خوردن قهوه وجود داشته است، اما این فروشگاه‌ها چنان تجربه خوشایندی برای مشتریان رقم می‌زنند که آن‌ها مشتاقانه حاضرند برای صرف قهوه در این مکان‌ها پول بیشتری بپردازند. علاوه بر خود قهوه، محیط قهوه‌فروشی‌های استارباکس برای استراحت کوتاه و نوشیدن قهوه بسیار مناسب است، مخصوصاً اکنون که با ارائه اینترنت بی‌سیم^۶ رایگان برای اتصال به سرویس خدمات آن‌لاین، دوستان و همکاران را بیشتر به‌سوی خود جذب می‌کند. هیچ‌یک از قهوه‌فروشی‌های بی‌شمار سرتاسر دنیا نتوانستند برند موفقی ایجاد کنند که برای مشتریان تجربه‌ای قابل پیش‌بینی و باثبات به ارمغان آورد، تا این که استارباکس به صحنه آمد.

۳. محصول شما ارزان‌تر از محصولات رقیب است. به کمک

-
1. Wal-Mart
 2. Home Depot
 3. Starbucks
 4. Tully
 5. Peet
 6. WiFi

ساخت کسب و کار فوق العاده!

روش‌های کارتر در تولید، کاهش مراحل تولید، برون‌سپاری به مکان‌های کم‌هزینه‌تر در دنیا، یافتن کانال‌های توزیع بهتر و یا محدود کردن کارایی محصول به تامین نیازهای اساسی و حذف زوائد آن، می‌توانید قیمت محصولات پرتقاضا را کاهش دهید.

چالشی که در استفاده از استراتژی رقابت قیمتی با آن روبه‌رو هستید، این است که معمولاً بعضی رقیبان سرسخت، مخصوصاً اگر از به‌دست آوردن سهم بازار ناامید شده باشند، قیمت را کاهش می‌دهند. حتی اگر قیمت شما بسیار پایین است، محصول یا خدمت شما باید ارزش قابل‌توجهی برای مشتری ایجاد کند تا در درازمدت کارساز باشد.

۴. برند شما نسبت به رقبا اعتماد بیشتری جلب می‌کند. مشتریان تجربه خود از برند شما را با معیارهای مختلفی ارزیابی می‌کنند و مخصوصاً محصولات و خدمات ارائه‌شده را با تصویری مقایسه می‌کنند که از شهرت برند شما در ذهن خود دارند. برند روش دیگری برای مشخص کردن «اعتبار»^۱ شما در میان مشتریان است. ایجاد برند به زمان زیادی احتیاج دارد و نمی‌توان مثل اشتباهی که شرکت‌های ذات‌کام^۲ در دهه ۱۹۹۰ انجام دادند، آن‌را با آگهی‌ها و تبلیغات بزرگ و گران ایجاد کرد. سال‌ها طول می‌کشد تا یک کسب و کار یا شخص اعتبار کسب کند و ممکن است این اعتبار در یک چشم‌به‌هم‌زدن خدشه‌دار شود.

اجازه ندهید برندگان اتفاقی رشد کنند. آن‌را با طرح از پیش تعیین‌شده، با دقت و با هدف گسترش دهید و در هر کاری که انجام می‌دهید و در هر تعاملی با مشتریان، این موارد را لحاظ کنید.

برند خود را به‌وضوح تعریف کنید: برند کنونی شما چیست؟ جنبه‌های مختلف برند خود را تشریح کنید: مشتریان هنگام توصیف کسب و کار شما برای دیگران از چه واژه‌هایی استفاده می‌کنند؟ وقتی مردم درباره شرکت یا خدمات/محصولات شما صحبت می‌کنند، بهتر است از چه واژه‌هایی استفاده

1.Reputation

2.Dot-com Companies

ساخت کسب و کار فوق العاده!

کنند؟ هر روز چه کارهایی می‌توانید انجام دهید تا وقتی مردم درباره شما فکر می‌کنند، مثبت‌ترین واژه‌ها و تصاویر به ذهن‌شان متبادر شود؟ وقتی از مشتری می‌خواهید به شما اعتماد کند و محصولات و خدمات شما را بخرد، چه تعهداتی به او می‌دهید؟ پس از این که مشتری از شما خرید کرد، به چه تعهداتی پایبند می‌مانید؟ مخصوصاً، آیا با مشتریان خود آن قدر خوب رفتار می‌کنید که شما را با علاقه و اشتیاق، به دیگران توصیه کنند؟

۵. محصول شما بیش از محصولات موجود، با علایق مشتریان هم‌خوانی دارد. محصول شما بیشتر از محصولات سایرین با علایق و آرزوهای مشتریان هم‌خوانی دارد. قبل از اختراع تلفن همراه، ایمیل، ارسال پیام‌های اینترنتی یا گوگل، تعداد کمی از مشتریان متقاضی چنین امکاناتی بودند و یا حتی تصویری از این موارد داشتند، اما هریک از این محصولات جدید با ظهور خود، بازارهای وسیع موجود را تحت سلطه گرفتند. آن‌ها عطش ما برای کسب خشنودی سریع، دسترسی آسان و برقراری ارتباط را فروشانند و احساس فوق‌العاده جامعه‌ای با حضور همراهان هم‌فکر که دوست داریم با آن‌ها ارتباط برقرار کنیم را به ما اعطا کردند. به همین دلیل است که رسانه‌ها، بازی‌ها و دستگاه‌های تلفن همراه آن‌لاین سهم بسیار عظیم‌تری از بازدیدکنندگان را به نسبت بازارهای تلویزیونی قدیمی به خود اختصاص داده‌اند. ما ذاتاً مخلوقات اجتماعی هستیم و سرگرمی‌های تعاملی را دوست داریم. ابزارهای ارتباط فردی چنان اثر عمیقی بر ما می‌گذارند که به جزء ضروری زندگی ما تبدیل شده‌اند.

چرا مردم خرید می‌کنند؟

مردم محصولات و خدمات را می‌خرند تا نیازها و آرزوهای خود را برآورده کنند و «احساس نارضایتی» را التیام بخشند. مردم محصولات و خدمات را می‌خرند تا شرایط خود را بهتر کنند، یا به رضایت و تشخص بیشتری دست یابند که بدون این محصولات و خدمات امکان‌پذیر نبود.

• مردم مزایا را می‌خرند نه محصول را. محصولات یا خدمات شما چه

ساخت کسب و کار فوق العاده!

مزایای مشخصی برای مشتریان دارد؟

• مردم راه حل مشکلاتشان را می‌خرند. محصولات یا خدمات شما کدام مشکل مشتریان را حل می‌کند؟

• مردم خرید می‌کنند تا در زمان و پول خود صرفه‌جویی کنند و یا پول، زمان یا تشخیص به دست آورند. محصولات یا خدمات شما چگونه زمان، پول یا اثرگذاری مشتریان را افزایش می‌دهند؟

• مردم احساس خشنودی را می‌خرند که نتیجه تملک یا استفاده از کالا یا خدمت شما است. محصولات و خدمات شما کدام یک از احساسات و عواطف مشتریان را ارضا می‌کند؟ وقتی از محصول یا خدمت شما استفاده می‌کنند، چه احساسی دارند؟ آیا محصول یا خدمت شما به آن‌ها احساس مقام بالاتر، امنیت بیشتر و آسایش و رفاه را می‌دهد؟

انگیزه‌های اصلی خرید هر چیزی، اشتیاق به دست آوردن و ترس از دست دادن است. محصول یا خدمت شما چگونه این نیازها را برآورده می‌کند؟ هرچه نیاز ابتدایی‌تر باشد (مثل نیاز به غذا، آب، امنیت، سلامت)، رویکرد بازاریابی ساده‌تر و مستقیم‌تر است. وقتی در جاده رانندگی می‌کنید، ممکن است تابلویی ببینید که روی آن نوشته شده: «گرسنه هستید؟ رستوران در چند قدمی شماست.» این ساده‌ترین پاسخ به یک نیاز ابتدایی است. هرچه نیاز غیر مستقیم‌تر و پیچیده‌تر باشد (برای مثال، عطر، جواهر، لوازم آرایش)، رویکرد بازاریابی باید دقیق‌تر باشد. یکی از موفق‌ترین آگهی‌های عطر مربوط به عطر شانل شماره ۵^۱ بود. در این تبلیغ، هنرپیشه‌ای معروف از روی بیلبورد لبخند می‌زد و فقط می‌گفت: «شانل شماره ۵، برازنده شماست.»^۲ این پاسخ ساده به نیازهای ظریف احساسی، شانل شماره ۵ را به یکی از محبوب‌ترین عطرها در سراسر دنیا تبدیل کرد.

1.Chanel No. 5.

2.Chanel No. 5. You're worth it.

• مردم احساس تعلق می‌خرند. آن‌ها دوست دارند بخشی از جامعه‌ای باشند که در آن احساس کنند می‌توانند برجسته و اثرگذار باشند. شاید بزرگ‌ترین پیشرفت در استراتژی بازاریابی در اوایل قرن بیست و یکم، درک این نکته است که جوامع مشتریان با مشارکت و به اشتراک گذاشتن دانش و علاقه خود درباره محصولات و خدمات شما با دیگر مشتریان، می‌توانند نقشی اساسی در برنامه بازاریابی شما (و نوآوری محصول) ایفا کنند.

خلق محتوا توسط کاربران

به این جمله فکر کنید: «محتوایی» که بازدیدکنندگان را به استفاده از آگهی‌های پولی گوگل جذب می‌کند، از میلیاردها وبسایت تولیدشده توسط مشتریان تامین می‌شود. به محض این‌که مشتریان به جستجوی مطالب موردنظر خود در گوگل می‌پردازند، گوگل آگهی‌های مربوط به این مطالب را نمایش می‌دهد. خدماتی مانند رسانه‌های اجتماعی با افزایش توانایی مشتری برای برقراری روابط اجتماعی با دیگر مصرف‌کنندگان، این روند را به سطوح جدیدتری کشانده‌اند. مردم نیم میلیارد صفحه در رسانه‌های اجتماعی ایجاد کرده‌اند و روزانه بیش از ۲۰۰ میلیون نفر، وارد این سایت‌ها می‌شوند تا برای دیگران پیام بفرستند و یا کلوپ‌هایی برای عضویت افراد هم‌سلیقه در خرید ایجاد کنند.

این جامعه آن‌لاین مشتریان، باعث گسترش محتوا می‌شود و در نتیجه، کاربران، خدمات رسانه‌های اجتماعی را به قدرتمندترین و ویروسی‌ترین روش ممکن، یعنی با توصیه شخصی، بازاریابی می‌کنند. آن‌ها میلیون‌ها نفر از همکاران و دوستان خود را دعوت می‌کنند.

بازاریابی در هزاره جدید

این روند چنان قدرتمند است که بسیاری از شرکت‌ها بخش درحال رشدی از بودجه بازاریابی و نوآوری را به گروه‌های مشتریان، برون‌سپاری می‌کنند.

ساخت کسب و کار فوق العاده!

برای مثال شرکت نتفلیکس^۱، شبکه توزیع آن لاین و پستی ویدئوهای مختلف، سهم بازار بسیاری از فعالان قدیمی صنعت اجاره ویدئو را به شدت کاهش داده است. نتفلیکس از زمان تاسیس خود یعنی ده سال پیش، ۲/۵ میلیارد دی.وی.دی و مجموعه‌های ویدئویی را توزیع کرده است. رید هاستینگز^۲ مدیر ارشد اجرایی این شرکت، جایزه نتفلیکس را بنا نهاد. این جایزه یک میلیون دلاری به کسی تعلق می‌گرفت که بتواند توانایی نتفلیکس برای پیشنهاد دادن فیلم‌های جدید به مشتریان را ۱۰ درصد افزایش دهد. نتفلیکس همانند کتاب‌فروشی آن لاین آمازون - که به خاطر پیشنهاد خودکار کتاب‌ها یا محصولات مشابه با خرید شما معروف است - می‌خواهد با پیش‌بینی بهتر فیلم‌های موردعلاقه شما برای خرید یا اجاره براساس انتخاب‌های قبلی‌تان، کسب و کار خود را توسعه دهد. ارائه پیشنهادات فوق‌العاده به مشتریان، باعث ایجاد وفاداری در آن‌ها شده و درآمدهای فروش نتفلیکس را به شدت افزایش می‌دهد.

مسابقه نتفلیکس با جایزه یک میلیون دلاری، میلیون‌ها دلار معروفیت ایجاد کرد و بیش از ۵۰,۰۰۰ شرکت‌کننده را جذب کرد که به مدت سه سال برای یافتن راه‌حل مناسب تلاش کنند. ارائه پیشنهادات هوشمندانه، هسته مرکزی خدمت‌رسانی نتفلیکس به مشتریان است. این شرکت با مشارکت دادن مشتریان در تحقیق و توسعه، محصول خود را براساس علایق مشتریان ارتقا داد. شرکت با این کار، هزاران خریدار و مشتری احتمالی را به داوطلبانی مشتاق برای بازاریابی و تدوین استراتژی فروش خود تبدیل کرد.

چگونه مشتریان را به مبلغان تبدیل کنیم؟

چگونه می‌توانید مشتریان خود را تشویق کنید تا در بازاریابی و توسعه محصولات شما مشارکت و همکاری بیشتری داشته باشند؟ چگونه می‌توانید مکانی برای مشتریان خود تدارک ببینید که در آن به گفتگو بپردازند و ایده‌ها، علایق و چالش‌های بازار شما را با یکدیگر درمیان بگذارند.

1. Netflix

2. Reed Hastings

ساخت کسب و کار فوق العاده!

بازاریابی عبارت است از درک عمیق و شفاف مشتریان و تشویق و تقویت آن‌ها به نحوی که به مبلغان پرشور شرکت شما تبدیل شوند. وقتی به یکی از فروشگاه‌های اپل می‌روید، اغلب تشخیص فروشندگان و بازاریابان از طرفداران پرشور محصول دشوار است: اگر کارمندان، تی‌شرت اپل بپوشند، نمی‌توانید آن‌ها را از طرفداران تشخیص دهید. این شرکت مبلغان یعنی شیفتگان محصولات اپل را استخدام کرده است تا در فروشگاه‌ها کار کنند.

بازاریابی فوق العاده و گروه علاقه‌مندان فوق العاده، ناظران منفعل را به مشتریان فعال و حامیان محصول شما تبدیل می‌کنند. در فهرست ۵۰ شرکت برتر نوآور دنیا براساس رتبه‌بندی مجله فست کامپنی^۱ شرکتی به چشم می‌خورد که نامش PatientsLikeMe.com است. این یک گروه آنلاین است که بیماران تجربیات خود از هزاران روش و روند درمانی را در آن به اشتراک می‌گذارند. در این سایت یادداشت‌های افراد باهم مقایسه می‌شود، ایده‌هایی پیشنهاد می‌شود، نتایج حاصل از درمان‌ها بررسی می‌شود و نصایح و نظراتی درباره روش‌های درمان سایر بیماران در اختیار دیگران گذاشته می‌شود. این جامعه یک ماشین خلق محتوا و بازاریابی است که اطلاعات خود را در اختیار مشتریان احتمالی در سراسر دنیا قرار می‌دهد.

شرکت یونیلیور^۲ سازنده صابون‌های داو^۳ است، اما همچنین گروهی تشکیل داده که برای بازاریابی محصولات برند داو به شرکت کمک می‌کند و همچنین برای مشتریان ارزش افزوده ایجاد می‌کند. داو با نمایش ایده‌های خریداران درباره سلامت و مراقبت از پوست، آن‌ها را به قهرمان تبدیل می‌کند. پزشکان، متخصصین پوست، مدل‌ها و مصرف‌کنندگان معمولی، داوطلب می‌شوند تا بهترین رازهای زیبایی خود را در انجمن‌های عمومی مطرح کنند و بر خریداران دیگر تاثیر بگذارند.

نکته مهم دیگر این است که همه این گفتگوها با مشتریان احتمالی درباره محصولات احتمالی، آزمایشگاهی فعال برای آزمایش ایده‌های محصولات و خدمات داو و راه‌اندازی خطوط تولید محصولات جدید ایجاد کرده است. با

1. Fast Company

2. Unilever

3. Dove

ساخت کسب و کار فوق العاده!

این روش شرکت می‌تواند دریابد که آیا واقعا بازاری برای هر محصول وجود دارد یا نه و اگر چنین است آن محصول برای کدام مشتریان مناسب است.

همیشه حق با مشتری است

نقطه آغاز بازاریابی موفق، به یاد داشتن این نکته است که همیشه حق با مشتریان است، حتی وقتی آن‌ها مشتریان مناسبی برای کسب و کار شما نباشند. مشتریان حق دارند نظر خودشان را داشته باشند. آن‌ها بر مبنای دلایل خودشان خرید می‌کنند، نه دلایل شما. آن‌ها با کیف پول خود به شما رای می‌دهند. ممکن است مشتریان پرتوقع، ظالم، بی‌وفا و بی‌ثبات به نظر بیایند، اما همیشه کاری را انجام می‌دهند که فکر می‌کنند منجر به تحقق اهداف و آرزوهایشان می‌شود.

آن‌ها هرگاه فکر کنند می‌توانند از جایی دیگر خدمات بهتری دریافت کنند، تامین‌کنندگان خود را تغییر خواهند داد. توانایی شما برای درک علایق واقعی آن‌ها و برآورده ساختن خواسته‌ها و نیازهایشان مطابق تصور خودشان، تعیین‌کننده موفقیت شما در کسب و کار است.

مشتریان نامناسب

بست‌بای با وحشت به این نتیجه رسید که آگهی‌های تبلیغاتی کلان او برای محصولات خیلی ارزان، در جذب ده‌ها هزار مشتری موفق بوده است. پس، اشکال کار در کجاست؟ این شرکت چندین سال بعد و پس از هزینه کردن چندین میلیون دلار به این نتیجه رسید که در بعضی موارد، قسمت اعظم ازدحام تحمیل‌شده به فروشگاه‌ها مربوط به مشتریانی است که تنها به دنبال همان کالاهای خیلی ارزان هستند و چیزی جز آن نمی‌خرند. با توجه به این داده‌ها بست‌بای دریافت که بعضی فروش‌های «تبلیغاتی» فقط پول شرکت را هدر می‌دهند و بعضی مشتریان، شیفته پس دادن کالاهای خریداری شده هستند (که هزینه سنگینی بابت انبار کردن مجدد تحمیل می‌کرد).

ساخت کسب و کار فوق العاده!

لری سلدن^۱ استاد دانشگاه کلمبیا و جفری کالوین^۲ از مجله فورچون و ویراستار مقاله «مشتریان فرشته و مشتریان اهریمن»^۳ می‌گویند: «یکی از قدیمی‌ترین افسانه‌های کسب و کار این است که همه مشتریان ارزشمند هستند. حتی در عصر استفاده از داده‌های پیشرفته، اغلب کسب و کارها تشخیص نمی‌دهند که بعضی از مشتریان به شدت باعث زیان می‌شوند و انجام معامله با آن‌ها هزینه سنگینی دارد.» سلدن به بست‌بای و سایر شرکت‌های بزرگ کمک کرد تا داده‌های مشتریان خود را مرتب کنند و به این نتیجه برسند که: «۲۰ درصد مشتریان تقریباً تمام سود شرکت را به وجود می‌آورند، درحالی‌که ۲۰ درصد پایین این تقسیم‌بندی، باعث زیان می‌شوند.»

چرا مشتریان از جای دیگری خرید می‌کنند؟

تحلیل رقابتی نقطه آغاز تمایز محصولات و خدمات شما از دیگران است.

• رقبای شما چه چیزها یا چه کسانی هستند؟ به‌بیانی دیگر، مشتریان احتمالی به‌جز شما از چه افراد دیگری خرید می‌کنند؟

• مشتریان با دیدگاه خودشان، چه ارزشی در دیگران می‌بینند که باعث می‌شود از شما خرید نکنند؟ چگونه می‌توانید مزیت ادراکی را خنثی کنید؟ چگونه می‌توانید پیشنهادات خود را به‌گونه‌ای تغییر دهید که مشتریان احتمالی شما را به دیگران ترجیح دهند؟

• چرا مشتریان احتمالی ایده‌آل باید به محصولات و خدمات شما روی بیاورند؟ (اگر نمی‌توانید در ۲۵ کلمه یا کمتر به این سوال پاسخ دهید، استراتژی بازاریابی شما در معرض خطر است.)

• فرضیات حیاتی و مهم شما درباره رقبایتان چیست؟ تصورات نادرست

1. Larry Selden

2. Geoffrey Colvin

3. Angel Customers & Demon Customers

ساخت کسب و کار فوق العاده!

ریشه اغلب شکست‌های بازاریابی هستند. آیا ممکن است تصورات شما درباره رقبا اشتباه باشد؟ اگر این تصورات اشتباه بودند، چه تغییراتی ایجاد می‌کردید؟

یادگیری از رقبایان

یکی از بهترین استراتژی‌های بازاریابی این است که به رقبای موفق خود احترام بگذارید و آن‌ها را تحسین کنید. رقبا چه کارهای درستی انجام می‌دهند؟ به اعمالشان دقت کنید و سعی کنید از آن‌ها بیاموزید. به یاد داشته باشید آن‌ها در راه کسب موفقیت و دستیابی به جایگاه کنونی خود، اشتباهات زیادی مرتکب شده‌اند.

یکی از بزرگ‌ترین اشتباهات آن است که از رقبای موفق خود انتقاد کرده یا به آن‌ها بی‌احترامی کنیم. وقتی شرکتی این کار را انجام می‌دهد، هر نوع امکان یادگیری از رقبا را از خود سلب کرده و فرصت یافتن روش برتری را از دست می‌دهد. عادت کنید به رقبای موفق خود توجه کنید و به تلاش‌های آن‌ها برای دستیابی به موفقیت احترام بگذارید. به این ترتیب، فرصت‌های موجود برای گسترش برتری خود نسبت به آن‌ها در بازار سرسخت به تدریج برایتان آشکار خواهد شد.

دلیل شهرت سام والتون^۱ این بود که به فروشگاه رقبای خود می‌رفت و ایده‌های موفق خرده‌فروشی آن‌ها را یادداشت می‌کرد و از آن‌ها عکس می‌گرفت. در روزهای اولیه تاسیس وال مارت، والتون شبانه به فروشگاه رقبای موفق می‌رفت و در پارکینگ فروشگاه در وانت کوچک خود می‌خوابید. وقتی فروشگاه باز می‌شد، داخل فروشگاه می‌رفت و در راهروهای آن قدم می‌زد و به دنبال ایده‌هایی بود که وقتی به بنتونویل، آرکانزاس^۲ برگشت، در فروشگاه خود استفاده کند. اشتیاق او به آموختن از رقبای موفق، او را قادر ساخت تا پیشگام تاسیس موفق‌ترین شرکت خرده‌فروشی در طول تاریخ باشد.

1. Sam Walton

2. Bentonville, Arkansas

چهار کلید بازاریابی استراتژیک

استفاده از چهار اصل استراتژیک در کسب و کارتان یعنی تخصصی سازی^۱، ایجاد تمایز^۲، بخش بندی^۳ و تمرکز^۴، تعیین کننده موفقیت یا شکست شما هستند.

تخصصی سازی

شرکت باید مشخصا در ارائه محصولات و خدمات خود متخصص باشد و منافع خاص و شفافى را برای مشتریان خاص تامین کند. شرکت های موفق در هر شرایطی در حوزه تخصصی خود باقی می ماند و شدیداً به دنبال مشتریانی هستند که این محصولات تخصصی ارائه شده در بازار را بخواهند، به آن ها احتیاج داشته باشند و حاضر به خرید آن ها باشند. شرکت می تواند:

- در خدمت رسانی به نوع خاصی از مشتریان متخصص باشد. در ابتدای کار، وال مارت مشتری خود را این گونه تعریف کرد: «شخصی که از یک حقوق تا حقوق بعدی زندگی می کند.» هدف همه فعالیت های وال مارت، مراقبتی عالی از این نوع مشتری بود. وال مارت با متخصص شدن در ارائه خدمات به نوع خاصی از مشتریان، به موفق ترین خرده فروش در سراسر دنیا تبدیل شد.

- در خدمت رسانی به یک بازار جغرافیایی خاص متخصص باشد. فروشگاه های کارا مانند فروشگاه های کوچک که تنها در یک مکان خاص فعالیت می کنند، بر یک محله خاص تمرکز می کنند. بعضی شرکت ها بر یک شهر یا استان خاص و سایرین بر بازارهای جهانی و برون مرزی تمرکز می کنند.

-
- 1.Specialization
 - 2.Differentiation
 - 3.Segmentation
 - 4.Concentration

ساخت کسب و کار فوق العاده!

• در تامین رده خاصی از محصولات متخصص باشد. شرکت تیفانی و شرکاء^۱ فروشنده جواهرات و محصولات بسیار لوکسی است که برای مشتریان بسیار ثروتمند جذاب است. مک دونالد فقط غذاهایی می‌فروشد که با قیمت کم به بازار انبوه فروخته می‌شود. او سیستمی ایجاد کرده که متخصص ارائه ارزش، پاکیزگی، آسایش، قیمت پائین و طعمی است که همیشه با انتظارات مشتریان سازگار است.

• در ارائه خدمتی خاص متخصص باشد. این مورد برای شرکت‌های حسابداری، روانشناسان و آرایشگران مصداق دارد. ممکن است شرکت در یک تکنولوژی خاص مانند کامپیوترها و خدمات کامپیوتری، موسیقی و ادوات موسیقی، شیمی و ترکیبات شیمیایی متخصص باشد.

بازار اختصاصی خود را بسازید. جو اسکارلت استراتژیست کسب و کار و رئیس اسبق شرکت عرضه تراکتور^۲ و بنیان‌گذار موسسه رهبری اسکارلت^۳ در دانشگاه بلمونت می‌گوید: «از خود بپرسید به چه چیزی علاقه دارید و سپس برای ایجاد آن بازار اختصاصی به‌شدت تلاش کنید.» ارنست و یانگ^۴، شرکت عرضه تراکتور را به‌عنوان کارآفرین برتر سال در جنوب‌شرقی ایالات متحده و مجله فوربز آن را به‌عنوان «یکی از بهترین شرکت‌ها از نظر مدیریت» برگزیدند.

اسکارلت تاکید کرد: «برای مثال، شرکت عرضه تراکتور بر صنعت مزرعه‌داری با مقیاس بزرگ تمرکز کرده بود، اما وقتی فهمیدم که بازار مزرعه‌داری تفریحی در حال رشد است، ماموریت خود را هدف‌گیری افرادی قرار دادم که به مزرعه‌داری تفریحی علاقه‌مند بودند. پس، بازار اختصاصی خود را مشخص کنید و وقتی به ایجاد آن متعهد شدید، پاداش خود را دریافت خواهید کرد.»

1. Tiffany & Co.

2. Tractor Supply Company

3. Scarlett Leadership Institute

4. Ernst & Young

ایجاد تمایز

هدف بازاریابی، نشان دادن تمایز محصولات و خدمات شماست. در نهایت، همه استراتژی کسب و کار به استراتژی بازاریابی ختم می شود و در نهایت، همه استراتژی بازاریابی به ایجاد تمایز ختم می گردد. ایجاد تمایز، روند تفهیم این موضوع به مشتری احتمالی است که چرا محصولات یا خدمات شما گزینه هایی بهتر از سایر موارد هستند.

موفقیت کسب و کار در گرو مزیت رقابتی^۱ است. مزیت رقابتی چیزی است که انجام می دهید یا ارائه می کنید تا محصول یا خدمتتان از محصولات و خدمات رقبا برتر باشد. پیتز دراکر می گوید: «اگر مزیت رقابتی ندارید، یا باید آن را ایجاد کنید و یا از بازار خارج شوید.» مزیت رقابتی شما چیست؟

- چه کاری انجام می دهید و یا چه چیزی ارائه می کنید که محصولات و خدمات شما را از محصولات و خدمات سایر کسب و کارها بهتر می کند؟

- مزیت رقابتی کنونی شما چیست؟ و باتوجه به روندهای کنونی بازار در آینده چه خواهد بود؟ اگر بخواهید فروش و سودآوری را افزایش دهید، مزیت شما چه خواهد بود؟ اگر می خواهید عرضه خود را به نحوی تغییر دهید، مزیت شما چگونه می بود؟

- چرا مشتری ایده آل، محصولات و خدمات شما را می خرد؟ مشتری به دنبال چه ارزش هایی است؟ مهم ترین انتظار مشتری از خرید محصولات و خدمات شما چیست؟

- مشتری ایده آل چگونه به کمک محصولات و خدمات شما کیفیت زندگی و کار خود را ارتقا می دهد؟
برای دستیابی به موفقیت پایدار در بازار رقابتی به «پیشنهاد فروش

ساخت کسب و کار فوق العاده!

منحصربه‌فرد^۱ احتیاج دارید. محصول یا خدمت باید حداقل یک مزیت داشته باشد تا در روند ارضای نیازهای مشتری برتر بوده و هیچ رقیبی نتواند مشابه آن را ارائه دهد. به بیان دیگر، هر محصول، خدمت و شرکتی باید حوزه برتری شفاف و مستحکمی داشته باشد.

تشخیص و توسعه مزیت رقابتی و پیشنهاد فروش منحصربه‌فرد به مرکز توجه همه روش‌های بازاریابی و تبلیغات تبدیل می‌شود. در هر تبلیغ، بارها و بارها بر مواردی تاکید می‌کنید که تنها از عهده شما بر می‌آید و دیگران نمی‌توانند آن‌ها را انجام دهند یا ارائه کنند.

بخش‌بندی

امروزه، همه فعالیت‌های بازاریابی در بخش‌بندی خلاصه می‌شوند. بخش‌بندی یافتن و تمرکز بر آن‌دسته از مشتریان خاصی است که زودتر و بیشتر از همه، از شما خرید کرده و قیمت‌های تعیین‌شده شما را پرداخت می‌کنند.

کار شما مشخص کردن آن‌دسته از مشتریان است که بتوانند از ویژگی‌های برتر محصولات و خدمات شما کمال استفاده را ببرند. این اشخاص به بازار هدف شما تبدیل می‌شوند.

در اینجا چند سوال مطرح کرده‌ایم تا سودآورترین بخش بازار برای خود را به دقت مشخص کنید:

• **دقیقا چه کسانی مشتریان شما هستند؟** سن، سطح تحصیلات و درآمد مشتریان شما چه قدر است؟ سلايق، رفتارها و علايق مشتریان شما چیست؟ هر مشتری ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (عواملی که می‌توانید آن‌ها را به‌وضوح مشخص کنید، مثل سن و جنسیت) و یک سری ویژگی‌های روانشناختی (ترس، امید، آرزو، اشتیاق و نگرش‌هایی که تعیین‌کننده رفتار خرید هستند) دارد. باید مشتریان خود را از این دو منظر به‌خوبی بشناسید.

1.Unique Selling Proposition

ساخت کسب و کار فوق العاده!

ویژگی روانشناختی مهمی که باید آن را تشخیص دهید، اثرگذارترین ترسی است که مشتری احتمالی را از خرید محصولات و خدمات شما باز می‌دارد. مشتریان احتمالی تقریباً همیشه نوعی ترس در وجود خود دارند. توانایی تشخیص این ترس و تسهیل راه‌حل آن در فرایند بازاریابی، نتایج بازاریابی شما را به روندی بسیار مثبت هدایت می‌کند.

• **مشتریان ایده‌آل شما کجا هستند؟** می‌توانید مشتریان خود را از نظر جغرافیایی با کدپستی، محل اقامت، محل کار و/یا محل خرید مشخص کنید. همچنین، بهتر است که بخش و سمت آن‌ها در سازمان‌شان را بشناسید.

• **استراتژی خرید مشتریان ایده‌آل شما چیست؟** مشتری محصولات و خدمات شما را چگونه می‌خرد؟ روند فروش محصول چگونه است؟ فروش فروشگاه، سفارش پستی، سفارش آن‌لاین، فروش مستقیم، فروش خانه‌به‌خانه، روزنامه‌ها، بازاریابی تلفنی؟ هر مشتری استراتژی خریدی دارد که روش او برای خرید محصول یا خدمتی خاص است که شامل محصول شما هم می‌شود. برای مثال، خریداران اتومبیل بطور میانگین از ده بنگاه بازدید می‌کنند، سپس گزینه‌ها را به سه بنگاه کاهش می‌دهند و درنهایت یکی از آن‌ها را برای خرید انتخاب می‌کنند. زنانی که به دنبال خرید لباس هستند، قبل از اتخاذ تصمیم نهایی معمولاً از سه فروشگاه بازدید می‌کنند. مردم مخلوق عادات خود هستند، بنابراین وادار کردن آن‌ها به خرید با روش متفاوتی که به آن عادت ندارند، کار بسیار دشواری است.

• **کانال بازاریابی ایده‌آل برای فروش محصولات و خدمات به مشتری ایده‌آل کدام است؟** بازار هدف شما به کدام کانال بازاریابی عادت دارد و برای خرید محصولات و خدمات دیگران از آن استفاده می‌کند؟

تمرکز

شرکت شما باید زمان، توجه و پول خود را بر فروش محصولات و خدمات بیشتر به بهترین مشتریان احتمالی خود متمرکز کند. در تمرکز بر مشتریان از قانون ۸۰/۲۰ استفاده می شود. یک قانون سرانگشتی می گوید که ۲۰ درصد از مشتریان شما ۸۰ درصد حجم فروش و سودآوری شرکت را رقم می زنند. در رویکرد تمرکز، شرکت بهترین افراد و منابع خود را بر فروش بهترین محصولات و خدمات به بهترین مشتریان احتمالی خود متمرکز می کند. همه آگهی ها و تبلیغات بر مشتریانی متمرکزند که می توانند بیشترین خرید را انجام دهند و بیشترین درآمد را برای شرکت ایجاد کنند.

هفت بخش آمیخته بازاریابی

همه موفقیت های بازاریابی در گرو هفت بخش بسیار مهم است. تغییر در هریک از این هفت جزء می تواند نتایج فروش شما را به شدت تغییر دهد.

۱. محصول^۱. دقیقا چه محصولات یا خدماتی ارائه می دهید که می تواند زندگی و کار مشتریان را ارتقا بخشد؟ حقیقت این است که برای هیچ کس مهم نیست که محصولات و خدمات شما چه هستند. تنها موضوع مهم آن است که چه کاری انجام می دهند و چگونه به مشتریان در انجام کارها کمک می کنند.

نتایج، مزایا و یا تغییراتی که محصول یا خدمت شما در زندگی یا کار مشتریان ایجاد می کند را به خوبی تعریف کنید.

۲. قیمت^۲. آیا قیمت درخواستی شما در شرایط بازار کنونی معقول، توجیه پذیر و سودآور است؟ قیمت گذاری مسئله ای بسیار حساس است. ایجاد تغییرات کوچک در قیمت ها می تواند منجر به تغییرات بزرگ در نتایج شود. گاهی قیمت های شما در مقایسه با رقبا بسیار زیاد است و اگر می خواهید

1.Product

2.Price

ساخت کسب و کار فوق العاده!

در کسب و کار باقی بمانید، چاره‌ای جز کاهش قیمت ندارید. اکثر شرکت‌ها دریافته‌اند که با افزایش ۱۰ درصدی قیمت بهترین محصولات خود، تعداد کمی از مشتریان را از دست می‌دهند، اما سود نهایی به شدت افزایش می‌یابد. باید به قیمت‌گذاری تکی، قیمت‌گذاری عمده، قیمت‌گذاری تخفیفی، قیمت‌گذاری متغیر، بیش‌فروشی^۱ یا مشابه‌فروشی^۲ (فروش محصولات مشابه با خرید قبلی مشتری) نیز بیاندیشید. در بازار بی‌ثبات و متغیر، باید به‌طور مرتب قیمت‌های خود را بازبینی کنید تا مطمئن شوید برای ایجاد بیشترین فروش و سودآوری به‌خوبی تنظیم شده‌اند.

۳. تبلیغات^۳. روش‌های مختلف تبلیغ و فروش محصول در بازار کدامند؟ آیا روش‌های دیگری وجود دارند که بتوانید با استفاده از رسانه‌های تبلیغاتی دیگر یا افراد مختلف، محصولات و خدمات خود را در بازارهای دیگر تبلیغ کنید؟

بیش از بیست روش برای فروش یک محصول یا خدمت وجود دارد. اغلب شرکت‌ها معمولاً از یک یا دو روش استفاده می‌کنند و سایر روش‌ها را نادیده می‌گیرند. گاهی با ارائه محصولات و خدمات خود از طریق کانال‌های بازاریابی یا توزیع متفاوت، فروش به‌میزان قابل‌توجهی افزایش می‌یابد. اعمال تغییرات کوچک در تبلیغات می‌تواند منجر به تغییرات بزرگ در تعداد پاسخ‌دهندگان شود. تغییر ساده عنوان یا شعار در آگهی، چه روی کاغذ و چه در اینترنت، می‌تواند نرخ پاسخ‌ها را دو یا سه برابر افزایش دهد. هرگز از تبلیغات خود راضی نباشید، مگر وقتی تعداد مشتریان‌تان به‌حدی برسد که توانایی ارائه خدمات به همه آن‌ها را نداشته باشید.

فرایند فروش از اهمیت زیادی برخوردار است. بسیاری از شرکت‌ها تبلیغات موفق‌ی دارند که در مشتریان ایجاد علاقه می‌کند، اما از آنجا که فروشندگان آن‌ها به‌خوبی آموزش ندیده یا مدیریت نشده‌اند، توانایی تبدیل این مشتریان احتمالی علاقه‌مند به خریدار را ندارند. گاهی تغییری کوچک در روش فروش

-
- 1.Up-Selling
 - 2.Cross-Selling
 - 3.Promotion

ساخت کسب و کار فوق العاده!

منجر به تغییرات بزرگ در میزان فروش می‌شود.

۴. مکان^۱. محصولات و خدمات خود را دقیقاً کجا می‌فروشید؟ آیا مکان‌های دیگری وجود دارد که بتوانید محصولات و خدمات خود را برای فروش ارائه کنید؟

بسیاری از شرکت‌ها از فروش مستقیم به فروش اینترنتی و خرده‌فروشی روی می‌آورند. بسیاری از شرکت‌های خرده‌فروش، خدمات فروش کاملاً آن‌لاین ارائه می‌دهند. بعضی شرکت‌ها با شرکت‌های دیگری گروه‌های مشارکتی^۲ یا ائتلاف‌های استراتژیک^۳ تشکیل می‌دهند. مشتریان شرکاء برای این شرکت‌ها نیز مناسب هستند و این شرکت‌ها نیز به شرکا اجازه می‌دهند تا به مشتریان کنونی آن‌ها دسترسی داشته باشند. هریک از شرکاء، از افزایش اعتبار و ارتباطات ایجادشده توسط شریک دیگر سود می‌برد.

۵. جایگاه‌سازی^۴. یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در بازاریابی است. کسب و کار و محصولات/خدمات شما در ذهن و قلب مشتریان چه جایگاهی دارند؟ مردم برای توصیف شرکت شما و محصولات و خدماتی که می‌فروشید، از چه واژه‌هایی استفاده می‌کنند؟

تصور کنید می‌توانید چوب جادویی را تکان دهید و واژگانی که دوست دارید پس از شنیدن نام شرکت شما، در ذهن مشتریان نقش ببندد را انتخاب کنید. مشتریان کنونی هنگام توصیف شما برای سایر مشتریان احتمالی از چه واژه‌هایی کمک می‌گیرند؟ از امروز چگونه می‌توانید اثری که شایسته آن هستید را در ذهن مشتریانی بگذارید که می‌خواهید تحت‌تاثیر شما باشند؟ به یاد داشته باشید شهرت^۵، یعنی شناخت مشتریان از شما، ارزشمندترین دارایی شماست. باید دیدگاه مشتریان نسبت به خود را قبل و بعد از انجام

-
- 1.Place
 - 2.Joint Ventures
 - 3.Strategic Alliances
 - 4.Positioning
 - 5.Reputation

ساخت کسب و کار فوق العاده!

معامله مشخص کنید و سپس مطمئن شوید که نحوه برخورد و تعامل شما با هریک از مشتریان، آن واژه یا پیام را تقویت می‌کند.

۶. بسته‌بندی^۱. شکل ظاهری محصولات و خدمات شما چگونه است؟ آیا می‌توانید بسته‌بندی آن‌ها را طوری تغییر دهید که برای مشتریان ایده‌آل بیشتری جذاب و مطلوب به نظر آید؟

مشتریان به شدت دیداری هستند. اگر مشتری محصول شما را قبلاً امتحان نکرده باشد و یا از منبع موثقی به او پیشنهاد نشده باشد، تنها راهی که ممکن است باعث انتخاب محصول شما شود، بسته‌بندی آن است. آیا نام، متن و ظاهر محصول با انتظارات و خواسته‌های مشتری مطابقت دارد؟ با ارتقاء جنبه‌های ظاهری و بصری بسته‌بندی می‌توانید محصول خود را ارزشمندتر و مطلوب‌تر از محصولات رقبا جلوه دهید.

به‌علاوه، ظاهر امکانات فیزیکی برای ایجاد اعتبار و اطمینان در خریدار بسیار حیاتی است. مطمئن شوید هر عنصری که مشتریان احتمالی می‌بینند، پیام کیفیت و ارزش را انتقال داده و در آن‌ها اعتماد و اطمینان ایجاد می‌کند.

۷. افراد^۲. این مورد شاید مهم‌ترین جزء آمیخته بازاریابی باشد. چه کسی مسئولیت اجرای هریک از بخش‌های استراتژی بازاریابی شما را به عهده دارد؟ آیا افرادتان تصویری ایده‌آل از شرکت و محصولات و خدمات شما ارائه می‌دهند؟

بازاریابی مشتری محور

هر برخورد با مشتری، سازنده یا تخریب‌کننده کسب و کار آینده شما است. این برخورد، یا اعتبار شما را افزایش می‌دهد و یا از آن می‌کاهد، یا به شما کمک می‌کند و یا صدمه می‌زند. در بازارهای رقابتی امروز، باید با هر مشتری طوری برخورد کنید که گویی مهم‌ترین فرد دنیاست. هر شخصی که در تعامل

1.Packaging

2.People

ساخت کسب و کار فوق العاده!

با مشتریان است باید چنین رفتاری داشته باشد. مطمئناً می‌خواهید مشتریان پس از خرید از شما احساس شادی درونی داشته باشند و با خود بگویند: «این شرکت فوق العاده است!»

در بازاریابی موفق، مشتری در مرکز همه برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها قرار دارد. در هر جایگاهی که هستید، داشتن ارتباط نزدیک با مشتریان از اهمیت زیادی برخوردار است. ارتباطات شخصی و تحقیقات مداوم بازار برای راضی نگه داشتن دائمی مشتریان حیاتی هستند. هر روز و هر هفته، چه قدر زمان برای صحبت با مشتریان خود اختصاص می‌دهید؟

از قابلیت‌های اصلی خود بهره ببرید

زمانی در بازاریابی موفق می‌شوید که از کسب و کار اصلی خود استفاده کنید. کار را با قابلیت‌های اصلی خود شروع کنید. این‌ها همان مهارت‌های تخصصی شما و شرکت‌تان هستند که شما را قادر می‌سازند محصولات و خدماتی ارزشمند تولید کنید، در بازار باقی بمانید و موفق شوید. اشتباه عمده‌ای که شرکت‌ها مرتکب می‌شوند، فاصله گرفتن از قابلیت‌های اصلی خودشان و ورود به حوزه‌هایی است که در آن‌ها تخصص ندارند. به یاد داشته باشید بازار، پادشاه‌های فوق العاده را به کسانی می‌دهد که خدمات و محصولاتی فوق العاده ارائه کنند.

• محصولات و خدمات اصلی شما کدامند؟ آن‌ها محصولات و خدماتی

هستند که به واسطه آن‌ها شناخته شده‌اید، محصولات و خدماتی که روش تولید و توزیع آن‌ها از روش رقبا برتر است. این‌ها محصولات و خدمات اصلی کسب و کار شما هستند. مشخص کردن این محصولات و خدمات و ارتقاء دائمی روند تولید و بازاریابی آن‌ها بسیار حیاتی است.

• بازارهای اصلی شما کدامند؟ بیشتر از همه دوست دارید چه مشتریانی

را راضی کنید و کدام مشتریان راحت‌تر از سایرین راضی می‌شوند؟ پاسخ شما هرچه باشد، باید مرتباً بر این بازارهای اصلی تمرکز کنید، زیرا احتمال کسب

ساخت کسب و کار فوق العاده!

سود از این بازارها بیشتر از هر جای دیگر است.

• **روش‌های اصلی تبلیغات شما کدامند؟** این‌ها روش‌هایی تبلیغاتی هستند که به‌ازای هر دلار هزینه‌شده، بیشترین تعداد علاقه‌مندان متناسب را به سمت شما جذب می‌کنند. دلارهای تبلیغاتی خود را در این نوع تبلیغات متمرکز کنید.

• **روش‌های اصلی فروش شما کدامند؟** این‌ها روش‌هایی هستند که موجب بیشترین فروش در کوتاه‌ترین زمان می‌شوند. ارتقای روش‌ها و فرایندهای اصلی فروش، بسیار حیاتی است.

• **افراد اصلی شما چه کسانی هستند؟** این‌ها مهم‌ترین افراد داخل و خارج شرکت شما هستند که تاثیر بسزایی بر موفقیت بازاریابی و فروش دارند. تحسین، قدردانی و ارائه پاداش مستمر به این افراد ضروری است. آن‌ها قلب کسب و کار شما هستند.

مجموعه منابع

شرکت خود را به چشم مجموعه منابعی ببینید که ظرفیت تولید و ارائه محصولات و خدمات مختلف و فروش آن‌ها به مشتریان مختلف در بازارهای مختلف را داراست. نباید خود را به محصولات و خدمات کنونی محدود کنید. همیشه می‌توانید محصولات و خدمات دیگری تولید کرده و ارائه دهید. به این سوالات پاسخ دهید:

۱. چگونه می‌توان محصولات و خدمات کنونی را در بازارهای فعلی بیشتر فروخت؟

۲. محصولات و خدمات جدیدی که با استفاده از منابع فعلی خود (شامل افراد، مجموعه مهارت‌ها، تجهیزات و ساختار مالی) قادر به تولید آن هستید، کدامند؟

ساخت کسب و کار فوق العاده!

۳. برای محصولات و خدمات کنونی شما چه بازارهای جدیدی وجود دارد؟

۴. محصولات و خدمات جانبی دیگری که می‌توانید از طریق کانال‌های فعلی توزیع خود بفروشید، کدامند؟ به‌یاد داشته باشید کانال‌های توزیع، اغلب مهم‌تر از خود محصولات هستند. کانال‌های توزیع مدت‌زمان زیادی پس از این که محصولات و خدمات قدیمی شده و از بازار خارج شدند نیز باقی می‌مانند. اغلب، استراتژی درست این است که به‌جای هر کار دیگر، محصولات و خدماتی طراحی کنیم که با کانال‌های فعلی توزیع متناسب باشند.

۵. سایر کانال‌های توزیعی که می‌توانید برای توزیع محصولات و خدمات فعلی خود از آن‌ها استفاده کنید، کدامند؟

۶. درنهایت، محصولات و خدماتی جدیدی که می‌توانید از طریق کانال‌های توزیع جدید بفروشید، کدامند؟

پاسخ‌گویی دقیق و خلاقانه به هریک از این سوالات می‌تواند مسیر کلی کسب و کار شما را تغییر دهد.

بر جذب مشتری تمرکز کنید

هدف بازاریابی آن است که نیازی به فروش نداشته باشیم. اگرچه این موضوع به‌ندرت اتفاق می‌افتد، اما هدف همه تلاش‌های بازاریابی ارائه چنان محصول جذابی به مشتریان است که درنتیجه تلاش‌های بازاریابی و تبلیغاتی شما آن‌را به‌راحتی بخرند. هرچه عملکرد بازاریابی شرکت پویاتر و خلاقانه‌تر باشد، می‌توانید انتظار فروش بیشتر و سطح سودآوری بالاتری در سازمان خود داشته باشید.

برنامه بازاریابی فوق‌العاده، برنامه‌ای است که جریان مداومی از مشتریان احتمالی متناسب را به‌سوی شما جذب کند، مشتریانی که محصولات و خدمات شما را می‌خواهند، به آن‌ها نیاز دارند، توان مالی خرید آن‌ها را دارند

ساخت کسب و کار فوق العاده!

و حاضرند برای چیزهایی که اکنون و در آینده می فروشید، پول پرداخت کنند. جولی وودز ماس^۱ مدیر اسبق شرکت استراتژی و بازاریابی مخابرات انگلستان^۲ می گوید: «هرچه قدر شرکت شما کوچک یا بزرگ باشد، برای طراحی برنامه بازاریابی خود از هیچ تلاشی مضایقه نکنید و حتی اگر فقط چند صفحه است، به دقت درباره آن ببینید. اگر خودتان تصویر واضحی از ارزش هایتان نداشته باشید، دیگران هم نخواهند داشت.»

خلاصه این که یک برنامه بازاریابی خوب نتیجه بخش است. این برنامه جذابیت های مناسب را به طریقی مناسب، به مشتریان احتمالی مناسب ارائه می کند تا پاسخ آن ها را دریافت کند. به محض این که مشتری احتمالی محصول شما را ببیند یا پیام بازاریابی شما را بخواند، تبلیغات شما این عکس العمل را برمی انگیزند: «این محصول برای من ساخته شده است!»

تبلیغات خوب

تبلیغات خوب مشتریان احتمالی را وادار به گفتن این جمله می کنند: «آن را می خواهم!»

توزیع کنندگان محصولات هربالایف^۳ که یک شرکت چندمیلیارد دلاری تغذیه و رژیم غذایی است، دکمه هایی مدور با چراغ قرمز چشمک زن روی لباس های خود می چسبانند تا جلب توجه کند. این کلمات روی دکمه ها حک شده اند که «هم اکنون وزن کم کنید و راه آن را از من بپرسید.»^۴

این جمله بهترین پیام تبلیغاتی برای یک مشتری احتمالی است که اضافه وزن داشته و نگران شرایط فعلی خود است. این پیام به طور هم زمان پاسخ های «این محصول برای من ساخته شده است» و «آن را می خواهم» را دریافت خواهد کرد.

تبلیغات خوب بر پیشنهاد فروش منحصربه فرد محصولات و خدمات شما تاکید می کند. این تبلیغات، مشتریان کنونی و احتمالی را با هزینه کم جذب

1. Julie Woods-Moss

2. British Telecom's Strategy & Marketing

3. Herbalife

4. Lose Weight Now, Ask Me How

آیا تلفن شما زنگ می خورد؟

بازاریابی خوب، اشتیاق و کنجکاوی را با هم برمی انگیزد. ارائه ارزش ها در تبلیغات این عکس العمل را برمی انگیزد: «چگونه این کار را انجام می دهید؟»

تبلیغات موثر نتیجه بخش هستند. آن ها باعث دریافت پاسخ سریع از مشتریان احتمالی متناسب می شوند و کاری می کنند که داوطلبانه و از نظر ذهنی و احساسی متقاضی محصولات و خدمات شما باشند. سال ها پیش خدمتی را در رادیو تبلیغ کردیم، اما نرخ دریافت پاسخ، کم و ناامیدکننده بود. یک روز رئیس یک آژانس تبلیغاتی با ما تماس گرفت و از نتیجه تبلیغات پرسید. ما کمی عصبانی شدیم و به او جواب ندادیم. سپس او گفت: فقط یک سوال از شما دارم، آیا تلفن تان زنگ می خورد؟

با اینکه شماره تلفن ما چندین مرتبه در آگهی رادیویی تکرار شده بود، اما هیچ کس با ما تماس نمی گرفت. او نیازها و خواسته های مشتریان را با دقت بیشتری بررسی کرده، ترس ها و آرزوهای محرک رفتار آن ها را مجددا مرور کرد و پیشنهاد کرد که متن آگهی را تغییر دهیم تا مردم با ما تماس بگیرند. این پیشنهاد را پذیرفتیم و او متن آگهی را تغییر داد. هفته بعد، تلفن مرتباً زنگ می خورد و تبلیغات ما موفقیت آمیز بود. پس از آن هر بار که در شرکت بین المللی برایان تریسی به بازاریابی و تبلیغات خوب فکر می کنیم، این سوال اساسی را از خود می پرسیم.

ساده ترین روش ارزیابی کارایی یک آگهی تبلیغاتی این است که آیا باعث به صدا درآمدن زنگ تلفن شما و افزایش پول صندوق می شود یا خیر. این نوع تبلیغ باعث دریافت پاسخ سریع از خریداران متناسب می شود.

کرده و مزیت رقابتی شما در مقایسه با رقبا را به وضوح نشان می دهد. اگر تبلیغات شما مناسب باشد، یک کودک ده ساله نیز دلیل مشتریان برای خرید و استفاده از محصولات و خدمات شما را می فهمد. این پیام نباید نامشخص و گیج کننده باشد و باید نیازهای اصلی مشتریان احتمالی را هدف بگیرد تا دست نیاز خود را به سوی محصولات و خدمات شما دراز کنند.

نتایج را ارزیابی کنید

تنها راه ارزیابی موفقیت یک رویکرد تبلیغاتی خاص، آزمایش کردن آن به دفعات زیاد است. سه واژه مهم در تبلیغات عبارتند از: «آزمایش، آزمایش، آزمایش».

در تبلیغات، می‌توانید یکی از متغیرها را تغییر دهید و نتایج را با نسخه‌های پیشین مقایسه کنید. گاهی می‌توان بیش از یک متغیر را تغییر داد. به همین دلیل است که بازاریابان پی‌اند. جی و بست‌بای مرتباً نسخه‌های الف و ب یک تبلیغ خاص را آزمایش می‌کنند تا ببینند کدام یک بهترین عملکرد را در جذب مشتریان احتمالی دارد. در نهایت، تنها سوال مهم این است که: آیا این تبلیغ نتیجه‌بخش است؟

مشتریان کارهای مهم‌تری از توجه کردن به تبلیغات شما دارند. وقتی این کار را انجام می‌دهند، بی‌توجه، مشکوک، بدبین، محتاط و بیمناک هستند. ترغیب به خرید برای اولین بار، ترکیبی از علم و هنر است. مزیتی که ارائه می‌کنید، باید آنقدر جذاب باشد تا ترغیب شوند آن را یک بار امتحان کنند. سپس، باید این مزیت را به یک پیشنهاد ساده، کم‌ریسک یا بدون‌ریسک تبدیل کنید. ضمانت امتحان رایگان و پس‌دادن پول در صورت عدم رضایت برای محصولات خود در نظر بگیرید. این تکنیک‌ها قدمتی به اندازه خود کسب و کار دارند، زیرا همیشه نتیجه‌بخش بوده‌اند.

روش تعیین میزان موفقیت، ارزیابی هزینه‌های تولید علاقه‌مندان^۱ است. یکی از مهم‌ترین اعداد در هر کسب و کاری هزینه جذب مشتریان است و تولید علاقه‌مندان بخش اصلی این هزینه است. تنها راه ارزیابی دقیق کارایی تلاش‌های بازاریابی، تعداد علاقه‌مندان ایجادشده پس از هر بار پخش آگهی از رسانه‌ها است. سپس، هزینه ایجاد هر علاقه‌مند را ارزیابی کرده و آن را با روش‌های دیگر مقایسه می‌کنید.

بازاریابی برگردان ریسک^۱

برای فروش بیشتر محصولات و خدمات خود، باید بزرگ‌ترین نگرانی مشتری احتمالی از انجام معامله با خود را بشناسید و سپس آن ریسک را به سمت خود برگردانید. این کار بازاریابی برگردان ریسک نامیده می‌شود. نکته کلیدی موفقیت این روش آن است که سود نهایی بیشتر از خسارات ایجاد شده خواهد بود.

بازاریابی برگردان ریسک، شرکتی کوچک با عنوان «کفش‌های خدمه»^۲ را به یک شرکت ۱۰۰ میلیون دلاری در این صنعت تبدیل کرد. این شرکت چکمه‌های کاری تولید می‌کرد که بخشی از لباس رسمی استاندارد اغلب مشاغل هستند. خبر خوب این که کارفرمایان می‌توانستند هزینه این چکمه‌ها را مستقیماً از حقوق کارگران کسر کنند. خبر بد این که کارمندان می‌توانستند آن چکمه‌ها را از هر جای دیگری نیز بخرند. ماتیو اسمیت^۳ کارآفرین چگونه توانست روشی بیابد تا در بازار بی‌هویت چکمه‌های کار، مشتریان به چکمه‌های باکیفیت او اهمیت بیشتری بدهند؟

اسمیت بینش منحصر به فردی داشت. از آنجا که کارفرمایان همیشه نگران ادعای خسارت کارگران به خاطر صدمات ناشی از کار بودند، اسمیت کاری کرد تا کارگران نتوانند در کار او خللی ایجاد کنند و در صورت ادعای خسارت توسط آن‌ها، جریمه‌ها را پرداخت می‌کرد. او برای یک محصول ۵۰ دلاری، ضمانتی ۵۰۰ دلاری تعیین کرد و به تدریج مبلغ این ضمانت را به ۵۰۰۰ دلار افزایش داد. این کار موفقیتی بی‌نظیر بود. بیش از ۹۰ درصد بزرگ‌ترین زنجیره‌های رستورانی این کفش‌ها را به کارگران خود پیشنهاد می‌دادند. ادعاهای خسارات چه سرانجامی یافتند؟ این شرکت سالانه صدها جریمه برای ادعای خسارات پرداخت می‌کند، اما این مبلغ به‌زحمت به یک یا دو درصد مبلغ فروش می‌رسد.

مشتریان از این پیشنهاد خارق‌العاده شگفت‌زده شده بودند و اسمیت مشتریانی همیشگی برای خود ایجاد کرد. ترکیب این ضمانت بی‌قید و شرط و

1. Risk-Reversal Marketing

2. Shoes for Crews

3. Matthew Smith

ساخت کسب و کار فوق العاده!

محصولات باکیفیت و ارائه خدمات فوق العاده به مشتریان مرتباً مردم را وادار به گفتن این جمله می‌کند: «اینجا مکانی فوق العاده برای خرید است.»

خودتان را در جایگاه یک شریک ببینید

در نهایت، بازاریابی و تبلیغات، باید اعتبار^۴ و پاسخگویی^۵ ایجاد کند. خودتان را شرکای تجاری مشتریان بدانید. شما هر روز، زمان و منابع خود را برای مشتریان صرف می‌کنید. اکنون یک گام فراتر بروید. تصور کنید که مانند سرمایه‌گذاران ریسک، پول خود را مستقیماً در کسب و کار مشتریان سرمایه‌گذاری کرده‌اید. در چنین شرایطی چگونه رفتار خواهید کرد؟ مطمئناً دوست دارید مشتری به موفقیت‌های جدیدی دست یابد، رشد کند و پیشرفتی پایدار داشته باشد.

جردن زیمرمان^۶، مؤسس یک آژانس تبلیغاتی به همین نام، سرمایه‌ای معادل با ۲٫۶ میلیارد دلار دارد. او هر روز با همه مشتریان خود تماس می‌گیرد و به‌نحوی بر کسب و کارهای آن‌ها نظارت دارد گویی خود مالک آن‌هاست. مجریانی که حساب‌های هریک از مشتریان را مدیریت می‌کنند، روز خود را براساس داده‌های فروش مشتریان خود در روز قبل، برنامه‌ریزی می‌کنند. او گفت: «ما هر روز داده‌های مربوط به فروشگاه‌ها را بررسی می‌کنیم.» وقتی هر روز با مشتریان خود تماس می‌گیرید، حتماً باید در موفقیت‌ها و چالش‌های آن‌ها سهمی داشته باشید و مسئولیت آن‌ها را بپذیرید. او ادامه داد: «اگر روشی نتیجه دهد، ما مطلع می‌شویم. اگر نتیجه ندهد، می‌توانیم به‌سرعت روشی جدید را امتحان کنیم. ما به‌سرعت عمل می‌کنیم و در ۲۴ ساعت شبانه‌روز و ۷ روز هفته برای رشد کسب و کار می‌کوشیم.» شرکت تبلیغاتی زیمرمان مانند یکی از اعضای تیم مدیریت اجرایی مشتری عمل می‌کند و در نتیجه اغلب برندهایی که او به بازار معرفی کرده است، حتی در شرایط سخت بازار نیز پیشرفت کرده‌اند.

زیمرمان می‌گوید: «عاشق تبلیغات و بازاریابی هستم، اما مهم‌تر از همه

4.Credibility

5.Accountability

6.Jordan Zimmerman

ساخت کسب و کار فوق العاده!

شریکی هستم که هر روز برای موفقیت مشتریانم می‌کوشم.» در این صورت است که مهم می‌شوید و دیگران نمی‌توانند از شما صرف نظر کنند. همین کار را در کسب و کار خود انجام دهید. تلاش‌های بازاریابی خود را با دقت بررسی و کنترل کنید و اگر خود و مشتریان‌تان بهترین نتیجه را نمی‌گیرید، حاضر به ایجاد تغییر باشید. وظیفه شما این است که مشتریان‌تان را موفق‌تر کنید و هر روز فراتر از انتظارات آن‌ها عمل کنید.

دستورالعمل طراحی برنامه بازاریابی فوق العاده

دقیقا چه چیزی می‌فروشید؟ قرار است آن‌را به چه کسی بفروشید؟ چه کسی قرار است آن‌را بفروشد؟ قصد دارید آن‌را چگونه بفروشید؟ چه قیمتی برای آن در نظر می‌گیرید؟ قصد دارید چه محصولات و خدماتی تولید کنید و به دست مشتریان برسانید یا به آن‌ها ارائه دهید؟ چه خدمات پس ازفروشی به آن‌ها ارائه می‌دهید؟

این «سوالات دشوار»، مجموعه‌ای از مسائل استراتژیک هستند که همه نکات کلیدی توسعه برنامه بازاریابی را در خود جای داده‌اند. تغییر در پاسخ هریک از این سوالات می‌تواند اثربخشی بازاریابی و سودآوری کسب و کار شما را به شدت تغییر دهد.

۱. **دقیقا چه چیزی می‌فروشید؟** (نقش محصولات و خدمات خود در ارتقاء کیفیت زندگی و کار مشتریان را مفصلا تشریح کنید).

الف.

ب.

ج.

ساخت کسب و کار فوق العاده!

۲. مزیت رقابتی شما چیست؟ قابلیت‌های اصلی شما که موجب برتری محصولات و خدمات شما نسبت به سایرین می‌شود، کدامند؟

- الف. _____
ب. _____
ج. _____

۳. مشتری ایده‌آل خود را توصیف کنید. چه کسی می‌خواهد، نیاز دارد و علاقه‌مند است که در ازای مزیت‌های حاصله از محصولات و خدمات شما هزینه‌ای بپردازد؟

- الف. _____
ب. _____
ج. _____

۴. موثرترین روش‌های بازاریابی شما کدامند؟ چگونه بیشترین تعداد مشتریان متناسب را جذب می‌کنید؟

- الف. _____
ب. _____
ج. _____

۵. بزرگ‌ترین رقبای شما در حوزه فروش محصولات و خدمات، چه چیزها یا چه کسانی هستند و چگونه محصولات و خدمات خود را از محصولات و خدمات رقبا متمایز می‌کنید؟

- الف. _____
ب. _____
ج. _____

۶. چگونه می‌توانید مشتریان خود را تشویق کنید تا در حوزه بازاریابی و توسعه محصول شرکت بیشتر مشارکت و همکاری کنند؟ چگونه می‌توانید گروهی برای مشتریان خود ایجاد کنید تا بتوانند ایده‌ها، علایق و چالش‌های

ساخت کسب و کار فوق العاده!

موجود در بازار شما را با یکدیگر درمیان بگذارند؟

- _____ الف.
- _____ ب.
- _____ ج.

۷. برای ارائه خدمات و محصولات مطلوب‌تر به بازار هدف، چه تغییراتی می‌توانید در محصولات، قیمت‌ها، تبلیغات، مکان‌ها، جایگاه‌سازی، بسته‌بندی یا افراد خود به‌وجود آورید؟

- _____ الف.
- _____ ب.
- _____ ج.

با توجه به پاسخ‌های شما به این هفت سوال، اگر قرار باشد یک اقدام سریع بکنید، آن اقدام کدام است؟



فصل ششم

فرایند فروش فوق العاده‌ای داشته باشید

«تا وقتی فروش صورت نگرفته، هیچ اتفاقی نیفتاده است.»
رد موتلی^۱

اکثر کسب و کارها توسط افرادی راه اندازی می‌شوند که تجربه‌ای در فروش ندارند. این افراد ممکن است کارآفرینانی باشند که به محصولی علاقه دارند و یا آن‌را ابداع کرده‌اند و اکنون مجبورند آن‌را بفروشند. اما از اتفاقاتی که در تعامل بین فروشنده و مشتری احتمالی دقیق، هوشیار، بدبین و مشکوک روی می‌دهد، آگاهی ندارند. آن‌ها فکر می‌کنند اگر محصول یا خدمت نسبتاً خوبی داشته باشند، فروش مانند باران از آسمان نازل می‌شود. بنابراین، وقتی شرکت‌شان از مشتری، پول نقد و اعتبار خالی شده

1.Red Motley

ساخت کسب و کار فوق العاده!

و ورشکست می‌شود، تعجب می‌کنند. جمله قدیمی «اگر تولید کنید، آن‌ها خودشان می‌آیند»، به‌ندرت صحت دارد. در کسب‌وکار، «آن‌ها» - یعنی مشتریان - تنها وقتی می‌آیند که دلشان بخواهد. در شرایط کنونی، کسب‌وکارهایی که به‌دنبال فروش موفق محصولات و خدمات خود هستند، باید کارشان را با شناخت دقیق مشتریان و دلایل خرید آن‌ها آغاز کنند.

واقعیت‌های جدید درباره فروش

اکنون رقابت در کسب‌وکار بیش از هر زمان دیگری است و هر هفته و هر ماه سخت‌تر و شدیدتر می‌شود. امروزه فروش به مشتریان سخت‌تر از همیشه است. توقع آن‌ها از کیفیت، خدمات و ارزش، بیشتر شده است. آن‌ها گزینه‌های بیشتر و اجبار کمتری برای تصمیم‌گیری سریع دارند. مشتریان بی‌حوصله هستند و هرچیزی را همین‌حالا می‌خواهند.

آنچه مشتریان می‌خواهند

شاید مهم‌ترین واژه در فروش محصولات یا خدمات فوق‌العاده، تداوم^۱ باشد. مشتریان باید به‌طور مداوم از نتایجی که قبل از خرید به آن‌ها قول داده‌اید، لذت ببرند. اگر محصول شما در ۹۰ درصد موارد، وعده‌های شما را عملی کند، رتبه کیفیت شما ۹۰ درصد است. هدف نهایی شما رسیدن به رتبه ۱۰۰ درصد است و زمانی می‌توانید آن‌را به‌دست آورید که محصولات یا خدمات، تعهدات شما را دقیقاً و به‌طور مداوم عملی کنند. چنین شرایطی مشتریان را وادار به گفتن این جمله می‌کند: «این محصول فوق‌العاده است.»

سه گروه مشتریان

ممکن است محصولات خود را به سه نوع مشتری بفروشید. گروه اول، کسب‌وکارهایی هستند که در فعالیتهای خود از محصولات و خدمات شما

1.Consistency

ساخت کسب و کار فوق العاده!

استفاده می کنند. گروه دوم، کسب و کارهایی هستند که محصولات و خدمات شما را مجدداً در بازار می فروشند. گروه سوم، مصرف کنندگانی هستند که محصولات و خدمات شما را برای بهبود زندگی شخصی خود می خرند. هر یک از این مشتریان نیازهای متفاوتی دارند که باید برآورده کنید.

با این وجود، هدف همه رفتارهای خرید، دستیابی به نوعی بهبود^۱ است. محصول یا خدمت باید مشکلی را حل کند، نیازی را برآورده کند، یا هدفی را دستیافتنی سازد. برای ارائه محصول یا خدمتی فوق العاده باید دقیقاً بدانید چه دستاوردی برای مشتری ایجاد می کنید.

هدف هر کسب و کار خدمت رسانی به مشتریان، تامین منافع آنها و ایجاد درآمدی بیشتر از هزینه ها برای آنهاست. هر شرکت با فروش بیشتر محصولات و خدمات، افزایش قیمت آنها، تکرار فروش به خریداران، یا کاهش هزینه های فروش، تولید و توزیع می تواند به سودآوری برسد.

فروش محصولات به مشتریان تجاری^۲

تصمیم گیرندگانی که مسئولیت خریدهای تجاری را به عهده دارند، دائماً به نتیجه نهایی، یعنی به نحوه اثرگذاری محصول یا خدمت شما بر سود خالص خود، فکر می کنند. به بیان ساده تر، هدف اصلی شما هنگام فروش محصولات و خدمات به مشتریان تجاری، نشان دادن کارایی و اثربخشی آنها و توانایی این محصولات در ایجاد درآمدی بیش از هزینه خریدشان است.

هنگام فروش محصولات و خدمات به مشتریان تجاری، باید تصمیم گیرندگان این کسب و کارها را متقاعد کنید که محصولتان «رایگان و سودآور»^۳ است. به عبارت دیگر، محصول شما سود نهایی مشتریان را افزایش می دهد و باعث می شود نسبت به زمانی که از این محصول استفاده نمی کرده اند، سودآورتر و موفق تر باشند.

به مشتریان تجاری نشان دهید که در صورت خرید محصولات و خدمات شما، سود خالص آنها بیشتر از هزینه هایشان خواهد بود. اگر قیمت محصول

- 1.Improvement
- 2.Business Customers
- 3.Free, Plus a Profit

ساخت کسب و کار فوق العاده!

شما ۱۰۰,۰۰۰ دلار باشد، سود یا صرفه جویی سالانه‌ای معادل ۵۰,۰۰۰ دلار برای مشتری تجاری ایجاد کند و این اثربخشی پنج سال ادامه داشته باشد، در دو سال اول ۱۰۰ درصد پول مشتری به او برمی گردد و در سه سال بعد از آن، سود او معادل ۵۰,۰۰۰ دلار در سال خواهد بود. در چنین شرایطی، محصولات و خدمات شما «رایگان و سودآور» هستند.

البته بسیاری از مشتریان تجاری برای ارضای علایق خود یا زیبایی محیط، محصولات و خدمات زیادی می‌خرند. اما حتی محصول یا خدمتی که به جذابیت و زیبایی محل کسب و کار بیافزاید، در نهایت، هدفی جز جذب و حفظ مشتریان و ایجاد فروش و سود بیشتر ندارد.

مشتریان تجاری برای اقدام به خرید محصول یا خدمت، به دنبال پاسخ چهار سوال زیر هستند:

۱. معادله ارزش^۱ آن چیست؟ (هزینه نسبی، کیفیت و اعتبار مربوط به آن)

۲. چقدر به دست می‌آورم؟ (میزان بازگشت سرمایه، دارایی‌ها و مشتریان)

۳. آن‌ها را در چه مدت زمانی و طی چند مرحله به دست می‌آورم؟ (زمان بازپرداخت)

۴. چگونه می‌توانم از دریافت سود مالی نهایی حاصل از خرید محصولات و خدمات شما مطمئن شوم؟ (مدیریت ریسک و ضمانت)

معمولاً این سوالات پرسیده نمی‌شوند، اما در ذهن خریدار وجود دارند. اگر در جریان ارائه فروش نتوانید به روش قانع کننده‌ای به آن‌ها پاسخ دهید، مشتری تصمیم خرید را به تعویق می‌اندازد و یا از خرید منصرف می‌شود. مهم‌ترین عاملی که باعث می‌شود، مشتریان تجاری محصولات و خدمات

ساخت کسب و کار فوق العاده!

شما را بخرند و آن‌ها را باکیفیت بدانند، زمان بازپرداخت^۱ یا بازگشت پول است. هرچه محصول یا خدمت شما، هزینه خودش را تامین کرده و شروع به تولید سود خالص برای مشتری کند، مشتری راحت‌تر و سریع‌تر خرید می‌کند. توانایی شما برای نشان دادن روند سریع بازپرداخت و تضمین نتیجه رضایت‌بخش، اساس بازاریابی برای فروش است.

فروش محصولات به عمده‌فروشان و خرده‌فروشان

انگیزه مشتریان گروه دوم بسیار متفاوت از مشتریان تجاری است. دغدغه اصلی خرده‌فروشان کسب سود خالصی است که یا حاصل نرخ بالای بازگشت سرمایه است یا سود حاصل از هر واحد فروخته شده و یا هر دو. البته، خرده‌فروشان می‌خواهند مشتریان‌شان خشنود باشند، بنابراین دوست دارند محصولات شما کیفیت بالایی داشته باشد و رضایت قطعی مشتریان آن‌ها را تضمین کند.

در گذشته فقط کافی بود محصول یا خدمتی عالی و سازگار با تعهدات خود ارائه کنید تا بتوانید فروش، سهم بازار و سودآوری را افزایش دهید، اما امروزه محصولات و خدمات حتی برای ورود به بازار رقابتی باید عالی باشند. عمده‌فروشان و خرده‌فروشان هنگام تصمیم‌گیری برای خرید، گزینه‌های زیادی برای انتخاب محصولات و خدمات دارند.

فروش محصولات به مشتریان

سومین گروه مشتریان شما مصرف‌کنندگان هستند. انگیزه‌های مصرف‌کننده یا کاربر نهایی محصولات یا خدمات شما با انگیزه‌های مشتریان تجاری یا فروشندگان متفاوت است. مصرف‌کنندگان به دنبال بهبود زندگی و کار خود هستند. مصرف‌کننده بیشتر به «کارایی» اهمیت می‌دهد تا به خود محصولات و خدمات.

مشتریان احساسی هستند. انگیزه اولیه آن‌ها برای خرید محصولات و

1. Time to Payback

ساخت کسب و کار فوق العاده!

خدمات، انتظاری است که از احساس خود پس از خرید دارند. آیا پس از خرید، احساس خوشحالی، افتخار، امنیت، جذاب تر بودن، احترام بیشتر، ثروتمندتر بودن و اطمینان خواهند کرد؟

نیازها و خواسته های مشتریان دو موضوع متفاوت هستند. مردم نیاز دارند، سالم، لاغر و متناسب باشند، اما دوست دارند مقدار زیادی غذای خوشمزه بخورند. ممکن است انتخاب منطقی محصول یا خدمتی، توجیه احساسی نداشته باشد. توانایی شما برای متمایز کردن این مسائل از هم، نقشی حیاتی در موفقیت و دریافت پاسخ مطلوب از مشتریان دارد.

خواسته واقعی مصرف کنندگان چیست؟ وقتی فروشگاه های مواد غذایی مانند هول فود مارکت^۱ درباره اثر مثبت غذاهای طبیعی بر سلامت فردی و بهبود محیط تبلیغ می کردند، موفقیتی کسب نکردند. برای قانع کردن مشتریان به پرداخت پول بیشتر، باید طعم غذاها را بهتر می کردند. وقتی مصرف کنندگان به اثر مواد طبیعی در تغییر و بهبود طعم غذاها پی بردند، از میان کسب و کارهای مواد غذایی بی هویت^۲، صنعتی چندمیلیارد دلاری ظهور کرد.

وقتی به رستورانی می روید و غذایی سفارش می دهید، دوست دارید بعداً بگوئید: «این رستوران فوق العاده است.» دریافت چنین پاسخی باید هدف رستوران دار و هر شخص دیگری باشد که با مشتری در تعامل است.

برای ارائه هر محصول یا خدمت فوق العاده، باید دقیقاً بدانید آن محصول یا خدمت، چه احساسی در مشتری احتمالی ایجاد خواهد کرد. فقط اگر چنین احساسی ایجاد کنید، مشتری محصول شما را محصولی «فوق العاده» می نامد.

سه روش افزایش فروش

اساساً سه روش برای افزایش فروش وجود دارد:

-
1. Whole Food Market
 2. Commodity Grocery Business

ساخت کسب و کار فوق العاده!

۱. **افزایش تعداد مبادلات.** با بازاریابی و تبلیغات، فروش‌های ویژه، تخفیفات و سایر روش‌ها، می‌توان حجم مبادلات را افزایش داد و مشتری را وادار به اولین خرید کرد.

۲. **افزایش حجم هر مبادله.** وقتی مشتری احتمالی را جذب کردید، با بیش‌فروشی، فروش‌های جانبی و حتی کم‌فروشی - در صورتی که مشتری استطاعت خرید محصول یا خدمت اصلی را نداشت - حجم هر مبادله را افزایش دهید. (کم‌فروشی تقسیم یک محصول به چند محصول ارزان‌تر و فروش تدریجی آن‌ها است.)

۳. **افزایش دفعات خرید.** اگر از مشتری به‌خوبی مراقبت کنید، بارها و بارها از شما خرید می‌کند. فروش محصولات و خدمات بیشتر به خریداران فعلی، موثرترین نوع تعامل با مشتریان است. موفقیت کسب‌وکار به «فراتر از انتظارات مشتریان عمل کردن» بستگی دارد. تکرار خرید، معیار کلیدی رضایت مشتری است. هیچ کسب‌وکاری نمی‌تواند در درازمدت موفق شود، مگر این‌که از مشتریان چنان مراقبت کند که بارها و بارها خریدشان را تکرار کنند. این کار تنها زمانی امکان‌پذیر است که مشتریان بگویند «این محصول فوق‌العاده است.»

معیارهای مخصوص به‌خود تعریف کنید

رقبای شما هر روز وقتی از خواب بیدار می‌شوند به این فکر می‌کنند که چگونه مشتریان شما را از چنگتان بریابند، کسب‌وکارشان را نابود کنند و اگر ممکن باشد شما را از صحنه خارج کنند. رقبا شیفته این هستند که توجه مشتریان‌تان را به‌سوی خود جلب کنند. آن‌ها نیز مانند شما می‌دانند که رقابت شدیدی بر سر پول مشتریان در جریان است و مصمم هستند که هر تعداد ممکن از آن‌ها را به‌چنگ آورند، حتی اگر این کار به‌قیمت مشتری نداشتن شما تمام شود. بهترین فروشندگان و سواس شدیدی برای پیگیری مصراانه بهترین مشتریان احتمالی خود دارند.

ساخت کسب و کار فوق العاده!

کار شما این است که از همه مسائل مربوط به رقبا باخبر شوید، نقاط قوت و ضعف آن‌ها را بشناسید و سپس معیارهای مخصوص به خود تعریف کنید. هرچه فروشندگان بیشتر و مشتریان کمتر و کمتر می‌شوند، مداومت و دانش بیش از پیش اهمیت پیدا می‌کند.

دابلو. چان کیم^۱ و رنه مابورنی^۲ در کتاب استراتژی اقیانوس آبی^۳: چگونگی ایجاد بازاری بی‌رقیب و ناممکن ساختن رقابت، شما را تشویق می‌کنند به جای این که برای تعیین کیفیت، قیمت و درنهایت، حفظ بقای محصولات و خدمات‌تان به رقبا خود تکیه کنید و منتظر تصمیمات آن‌ها باشید، معیارهای خرید منحصر به فردی برای کسب و کار خود تعریف کنید. آن‌ها معتقدند با پیروی نکردن از رهبر بازار، تعریف مجدد بازار و تعیین قوانین جدید خود می‌توانید از «اقیانوس قرمز» رقابت اجتناب کنید.

مثال مورد علاقه آن‌ها سیرک خورشید^۴ است، شرکتی که نحوه تفکر مردم درباره سیرک را کاملاً تغییر داد و صنعتی در حال انقراض را احیا کرد. روش آن‌ها برای جذب مجدد پول‌هایی که برای سرگرمی صرف می‌شد، روشی ممتاز و پویا بود و رقبا را بی‌نصیب گذاشت. سیرک خورشید قوانین را مجدداً تعریف کرده و تجربه جدیدی برای مشتریان خلق کرد. این مدل جدید سرگرمی به راحتی فروخته می‌شد.

معیار موفقیت فروش

حفظ مشتری کلید فروش موفق است. جذب مشتریانی که فقط یک‌بار خرید می‌کنند^۵ بسیار دشوار و هزینه‌بر است. بر فروش دوم و سوم تمرکز کنید. هدف شما باید فروش‌های مجدد به مشتریان قبلی باشد. همچنین، هدف دیگر، جذب افراد معرفی شده توسط مشتریان راضی است. مهم‌ترین فروش، فروش اول نیست، بلکه دومین فروش است. اولین

-
- 1.W.Chan Kim
 - 2.Renee Mauborgne
 - 3.Blue Ocean Strategy
 - 4.Cirque du Soleil
 - 5.Single-Purchase Customers

ساخت کسب و کار فوق العاده!

فروش به واسطه تعهدات، فروش‌های ویژه و تخفیفات صورت می‌گیرد، اما فروش‌های مجدد زمانی حاصل می‌شود که مشتری احساس کند به تعهدات خود عمل کرده‌اید. این موضوع باعث می‌شود آن‌ها خرید مجدد از شما را به خرید از هر شخص دیگری ترجیح دهند.

دومین فروش نیازمند یک‌دهم زمان و هزینه‌های جذب مشتری در فروش اول است و بنابراین بسیار آسان‌تر و سودآورتر از اولین فروش است. امروزه، ایجاد وفاداری در مشتری از هر زمان دیگری دشوارتر است. برای یافتن مشتریان احتمالی متناسب باید تماس‌های تلفنی بیشتری برقرار کنید. برای انجام فروش فردی، به تماس‌های مکرر^۱ و ملاقات‌های بیشتری نیاز دارید. به همین دلیل است که اکثر فروش‌ها و بزرگ‌ترین خریدها از خرده‌فروشان و عمده‌فروشان موفق، توسط مشتریان تکراری صورت می‌گیرد نه خریداران جدید^۲.

تنها راه ایجاد مشتریان ثابت، ارائه محصولات با کیفیت و خدمت‌رسانی عالی به آن‌ها است. معیار واقعی موفقیت کسب‌وکار، درصد معاملاتی است که با فروش‌های مجدد و مشتریان معرفی‌شده ایجاد می‌شود.

لحظه تعیین‌کننده در فروش

توانایی شما برای فروش واقعی محصول و تبدیل مشتری احتمالی علاقه‌مند به مشتری قطعی، همان لحظه تعیین‌کننده در فروش است. این موضوع معیار مهم دیگری برای موفقیت در کسب‌وکار است. توانایی فروش موثر، نتیجه رعایت تمام مواردی است که تاکنون درباره آن‌ها صحبت کردیم.

خوشبختانه، تمامی مهارت‌های فروش قابل یادگیری هستند. شما می‌توانید تمام مهارت‌های لازم را بیاموزید تا به هر هدف فروش فردی و کاری، دست یابید. هیچ محدودیتی وجود ندارد.

فروش، فرایندی ساده، عملی و اثبات‌شده است که صدها هزار بار توسط

1.Callbacks

2.First-time Byers

ساخت کسب و کار فوق العاده!

وقتی کار فروش را شروع کردم، هیچ تصویر واضحی از آن نداشتم. پس از سال‌ها کارگری بدون داشتن دیپلم، کاری در زمینه فروش پورسانتی پیدا کردم و از صبح تا شب در خانه‌ها را می‌زدم و تماس تلفنی می‌گرفتم. کار خود را ساعت ۷:۳۰ صبح زمانی که مردم به محل کار خود می‌رسیدند، شروع می‌کردم، تمام طول روز را با شرکت‌ها تماس می‌گرفتم و تمام بعدازظهر را به خانه‌ها و آپارتمان‌ها مراجعه می‌کردم. تنها موضوع مسرت‌بخش این بود که از کار نمی‌ترسیدم، اما هیچ فروشی نداشتم.

بعد از شش ماه کار روزانه چهارده ساعته در شش روز هفته، که به‌زحمت کفاف اجاره اتاقی کوچک در یک مهمان‌خانه را می‌داد، فهمیدم که داشتن آرزوی موفقیت به‌تنهایی کافی نیست. به‌ندرت چیزی می‌فروختم. سرانجام، کاری انجام دادم که زندگیم را برای همیشه تغییر داد. سراغ موفق‌ترین فروشنده شرکت رفتم و از او پرسیدم چه کارهای متفاوتی انجام می‌دهد که فروش او پنج تا ده برابر سایرین است.

او در کنارم نشست، فرایند فروش مرا نظاره کرد و فروش حرفه‌ای را به من یاد داد. او توالی صحیح گام‌های ارائه فروش، سوالاتی که باید پرسیده شود و نحوه پاسخگویی به اعتراضات را به من یاد داد. او به من آموزش داد که چگونه درخواست فروش کنم و خریداران ارجاعی بیابم. من تمام پیشنهادات او را به‌کار بستم، فروشم افزایش یافت و بیشتر و بیشتر شد.

چیزی که یاد گرفتم و بعداً در جریان زندگی کاری خود بارها مشاهده کردم این بود که اگر کارهایی را انجام دهید که سایر افراد موفق انجام می‌دهند، هیچ‌چیز نمی‌تواند شما را از دریافت نتایج مشابه با نتایج آن‌ها باز دارد. اگر مانند سایر فروشندگان و شرکت‌های موفق بفروشید، به‌زودی به نتایجی مشابه نتایج آن‌ها دست خواهید یافت و اگر این کار را نکنید، چنین اتفاقی نخواهد افتاد.

برایان تریسی

افراد و سازمان‌ها آموخته شده است. شما نیز می‌توانید آن‌را بیاموزید و به‌کار ببرید تا مشتریان بگویند: «این تجربه خرید فوق‌العاده بود!»

پزشک فروش

فروشنده‌گان در هر سطحی باید خود را پزشکان فروش به حساب بیاورند. این مدلی مفید برای آموزش و یادگیری است. اگر در هر جای دنیا به پزشک مراجعه کنید، آن‌ها همیشه رویه‌ای مشخص را دنبال می‌کنند که شامل سه مرحله است: معاینه^۱، تشخیص^۲ و پیشنهاد درمان یا تجویز نسخه. فروشنده‌گان نیز باید از همین سه گام در عملیات فروش خود استفاده کنند.

معاینه

همانطور که پزشک قبل از اتخاذ تصمیم نهایی یا ارائه هر پیشنهادی بر معاینه کامل بیمار تاکید می‌کند، شما نیز باید همین کار را در مورد هریک از مشتریان احتمالی خود انجام دهید.

هرگز فکر نکنید یک نسخه برای همه مناسب است. هیچگاه فکر نکنید که دلیل یک فرد برای خرید محصولات و خدمات شما با دلیل دیگران یکسان است. یک فروشنده فوق العاده قبل از ارائه فروش خود، بادقت به سخنان مشتری گوش می‌دهد.

در طی فرایند جمع‌آوری اطلاعات، خود را موظف کنید که درباره محصول و خدمت صحبت نکرده و پیشنهادی ارائه نکنید. هیچ پزشکی قبل از معاینه شما، با شوروشوق درباره قرص‌های متنوعی که می‌تواند برای یک بیماری خاص تجویز کند، صحبت نمی‌کند. بنابراین، صبور باشید. سوالات زیادی بپرسید. نیازها، خواسته‌ها، امیدها و آرزوهای مشتری را کاملاً بررسی کنید.

تشخیص

در این مرحله، همه اطلاعاتی که مشتری در اختیار شما گذاشته است را بادقت مرور می‌کنید و با پرسیدن سوالات بیشتر از درک دقیق و درست خود مطمئن می‌شوید.

1.Examination

2.Diagnosis

ساخت کسب و کار فوق العاده!

سپس آنچه را که فکر می‌کنید نیاز یا خواسته واقعی مشتری باشد بیان کرده و روش برآوردن آن را توضیح می‌دهید. اغلب بیماران درک شفاف‌تری از مشکلات یا نیازهای واقعی خود ندارند. به همین دلیل است که یک پزشک مجرب و خوب همیشه یافته‌های خود را برایتان تشریح می‌کند، کلیه روش‌های درمانی ممکن را توضیح می‌دهد و سپس بهترین درمان ممکن برای شما را توصیه می‌کند. این وظیفه پزشک است که مانند فروشنده، تمامی گزینه‌های ممکن را برای بیمار تشریح کند. این کار باعث افزایش اعتبار شما به عنوان یک منبع موثق اطلاعات شده و همدلی شما در حل مشکلات آن‌ها را نشان می‌دهد. این کار باعث می‌شود مشتری با کمال میل راه‌حل‌های متنوع شما را بررسی کند.

تجویز^۱

بعد از انجام معاینه کامل، درمیان گذاشتن تشخیص خود با مشتری احتمالی و توافق او، به مرحله سوم یعنی تجویز یا روش درمان قدم می‌گذارید. در این مرحله محصول یا خدمت مناسب مشتری را به او پیشنهاد می‌دهید و با در نظر گرفتن همه جوانب، مشتری را به اقدام ترغیب می‌کنید. کار یک فروشنده خوب عایق‌بندی فقط فروش محصولات باکیفیت و ارائه قیمت‌های عالی نیست. او ابتدا خانه را واریسی می‌کند تا دریابد چگونه ساخته شده است و هزینه‌های کنونی انرژی آن چقدر است. سپس به شما نشان می‌دهد که به دلیل داشتن عایق‌بندی قدیمی، دو برابر همسایگان خود، هزینه انرژی پرداخت می‌کنید و از آنجاکه همسایه‌ها مشکل آلودگی حاصل از عایق‌بندی قدیمی در اتاق زیر شیروانی را ندارند، نشانه‌های آلودگی در آن‌ها بسیار کمتر دیده می‌شود. او توضیح می‌دهد که چرا خانه همسایگان شما بوی تمیزی و تازگی می‌دهد. سپس اقدامات لازم برای داشتن عایق‌بندی بهتر و داشتن مزایای مورد درخواست شما را پیشنهاد می‌دهد. فروشندگان باید خود را پزشکان فروش بدانند، یعنی افراد متخصصی که

ساخت کسب و کار فوق العاده!

کارشان تلفیقی از هنر، اخلاقیات، ارائه رویه‌های نتیجه‌بخش و وقف کامل خود برای رفاه مشتری (بیمار) است. ۲۰ درصد فروشندگان برتر در هر حوزه، این رفتار حرفه‌ای را ارائه می‌دهند.

هفت قانون برای داشتن فرایند فروش موفق

فروش حرفه‌ای مانند آشپزی ترکیبی از علم و هنر است. هرگز بدون این هفت ماده اولیه ارزشمند، قدم به آشپزخانه نگذارید. اگر برای طبخ غذای خود، هر یک از آن‌ها را در اختیار ندارید و یا آن‌ها را با نسبت یا ترتیب اشتباه باهم ترکیب کنید، هیچ فروشی انجام نمی‌شود.

بیاید از تشبیه دیگری استفاده کنیم. فروش مانند شماره‌گیری یک شماره تلفن هفت‌رقمی است. اگر می‌خواهید با فرد آن طرف خط ارتباط برقرار کنید، باید این اعداد را با ترتیب صحیح وارد کنید. در فروش نیز باید از این فرایند مشخص هفت مرحله‌ای پیروی کنید تا بیشترین مقدار فروش، فروش مجدد و مشتریان معرفی‌شده را برای خود تضمین کنید.

قانون ۱: تشخیص مشتریان واقعی

اولین قانون موفقیت در فروش «تخصیص زمان بیشتر به مشتریان احتمالی بهتر» است. ممکن است مشتریان احتمالی زیادی برای محصولات و خدمات شما وجود داشته باشند، اما همه آن‌ها مشتریان احتمالی مناسب شما نیستند. همان‌طور که در فصل ۵ درباره استراتژی بازاریابی هشدار دادیم، در این بخش نیز درباره فرایند فروش هشدار می‌دهیم. اغلب مشتریان احتمالی برای شرکت شما و محصولات و خدمات شما مناسب نیستند.

خریداران اصلی محصولات و خدمات شما چه کسانی هستند؟ در بسیاری از کسب‌وکارها، ۲۰ درصد مشتریان، ۸۰ درصد محصولات و خدمات را می‌خرند. کار مهم شما پیدا کردن آن ۲۰ درصد از مشتریان است. اگر در کار معامله سهام هستید، باید مشتریانی پیدا کنید که بیش از همه معامله می‌کنند. اگر تبلیغات می‌فروشید، باید مشتریانی پیدا کنید که بیشترین تبلیغات را می‌خرند. این موضوع کاملاً واضح است، اما بسیاری از صاحبان کسب‌وکارها هیچ

ساخت کسب و کار فوق العاده!

شناختی از بهترین مشتریان خود ندارند. وقتی از شرکت‌های مختلفی بازدید می‌کنیم که تحقیقات گسترده‌ای در بخش بازاریابی انجام می‌دهند، با این وجود تیم فروش آن‌ها هدر دادن همه‌جانبه زمان و پول را متوقف نمی‌کند، به‌شدت متعجب می‌شویم. افراد بخش خدمات مشتری، تیم بازاریابی و نیروی فروش خود را گردهم آورید تا درباره بهترین خریداران بازار صحبت کنند.

اولین کار شما تشخیص مشتریان واقعی از افراد مردد است. وقت کافی اختصاص داده و سوالاتی بپرسید. انرژی و منابع فروش شما محدود هستند. نمی‌توانید آن‌ها را برای افرادی هدر دهید که نمی‌توانند یا نمی‌خواهند از شما خرید کنند.

مشتری احتمالی مناسب ویژگی‌هایی دارد که می‌توان آن‌ها را اینگونه طبقه‌بندی کرد:

• زمان‌بندی^۱: مشتری احتمالی نیازی واقعی دارد که توسط محصولات و خدمات شما برآورده می‌شود و هم‌اکنون این نیاز وجود دارد.

• مشکل^۲: مشتری احتمالی مشکلی شفاف و مشخص دارد که محصول و خدمت شما آن‌را حل می‌کند.

• ارزش^۳: مشتری احتمالی هدف مشخصی دارد که با کمک محصولات و خدمات شما با هزینه‌ای بسیار کمتر از ارزش خود هدف، می‌تواند به آن دست یابد.

• درد^۴: مشتری ناراضی است و یا ناخرسندی‌هایی دارد که برطرف کردن آن‌ها از عهده محصولات و خدمات شما ساخته است.

-
1. Timing
 2. Problem
 3. Value
 4. Pain

ساخت کسب و کار فوق العاده!

• نتیجه^۱: مشتری احتمالی نیازی دارد و یا می‌خواهد به نتایج مشخصی دست یابد و محصولات و خدمات شما باعث می‌شود که سریع‌تر، بهتر و ارزان‌تر به آن نتیجه دست یابد و بدون استفاده از این محصولات و خدمات چنین امکانی برایش میسر نمی‌شد.

شفافیت^۲ مهم‌ترین عامل در هر شرایطی است. هم شما و هم مشتری احتمالی باید به‌وضوح بدانید که چه نیاز، مشکل، هدف، نتیجه یا دردی وجود دارد و چرا محصول یا خدمت شما روشی مقرون‌به‌صرفه^۳ برای مواجهه با آن‌هاست.

قانون ۲: ایجاد صمیمیت و اعتماد

با وجود همه داده‌ها و تخصص‌هایی که در فرایند فروش مورد استفاده قرار می‌گیرد، اکثریت قریب به اتفاق تصمیمات خرید بر پایه احساسات، مخصوصاً احساس خریداران (یا اطرافیان آن‌ها) نسبت به محصول و فروشنده اتخاذ می‌شود. نوع احساس خریدار به فروشنده، نوع احساس او نسبت به کل شرکت را شکل می‌دهد.

بهترین فرایند فروش فرایندی است که طی آن، مشکلات مصرف‌کننده را - با جزئیات واقعی - به او گوشزد کرده و سپس مزایای حاصل از راه‌حل‌های خود را به او نشان می‌دهید. البته، بزرگ‌ترین بخش فروش تا بعد از فروش ادامه پیدا می‌کند.

وقتی فروشی انجام می‌دهید، باید خدمت یا محصول را تحویل دهید و مطمئن شوید که به‌طور رضایت‌بخشی نصب شده و مورد استفاده قرار می‌گیرد و تا زمان مشخصی بعد از فروش، پاسخگوی شکایات و نگرانی‌های مشتریان باشید. به همین دلیل، مشتری در ابتدا به دنبال ارتباط است. تا زمانی که مشتری نگران است، ارتباط با فروشنده بسیار مهم‌تر از خود محصول یا خدمت است.

1.Result

2.Clarity

3.Cost-Effective way

ساخت کسب و کار فوق العاده!

قانونی با عنوان «قانون تلاش غیرمستقیم»^۱ در فروش وجود دارد. بر اساس این قانون هرچه بر ارتباطات (رویکرد غیرمستقیم) تمرکز کنید، فروش بهتری خواهید داشت. اما هرچه بیشتر بر فروش تمرکز کنید و ارتباطات را نادیده بگیرید، احتمال فروش یا برقراری ارتباط خوب با مشتری ضعیفتر خواهد شد.

اعتماد و اعتبار^۲ مهم‌ترین عوامل در ارتباطات فروش هستند. مشتری باید کاملاً به شما (فروشنده) اعتماد کند و اطمینان قطعی داشته باشد که به تعهدات خود عمل خواهید کرد. مشتری باید معتقد باشد که کارایی محصول و خدمت شما همان است که در ابتدا گفته‌اید و به همان ترتیب هم باقی خواهد ماند.

صحبت به فروش منجر نمی‌شود. بین تعداد سوالاتی که درباره نیازها و خواسته‌های مشتری می‌پرسید و قدرت ارتباطی که شکل می‌دهید، رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. صحبت به فروش منجر نمی‌شود، پرسیدن به فروش منجر می‌شود.

به علاوه، بین گوش دادن دقیق به پاسخ‌های مشتریان و میزان علاقه و اعتماد مشتری به شما رابطه مستقیمی وجود دارد. واقعیت این است که گوش دادن اعتماد به وجود می‌آورد.^۳ برای ایجاد ارتباطی قابل اعتماد بین فروشنده و مشتری، هیچ راهی سریع‌تر و موثرتر از پرسیدن سوالات بسیار از مشتری و گوش سپردن دقیق به پاسخ‌ها نیست.

هرچه دقیق‌تر به سخنان مشتری گوش بسپارید، علاقه و اعتماد او به شما افزون‌تر شده و پذیرای محصولات و خدمات شما خواهد بود. سوالات، کلید کار و اعتماد، عامل حیاتی در این فرایند هستند.

قانون ۳: تشخیص دقیق نیازها

بسیاری از مشتریان وقتی با شما صحبت می‌کنند نمی‌دانند نیازی دارند که

1. Law of Indirect Effort

2. Trust & Credibility

3. Listening Builds Trust

ساخت کسب و کار فوق العاده!

برآوردن آن از عهده محصول یا خدمت شما ساخته است. آن‌ها افرادی مردد^۱ هستند و صرفاً به جمع‌آوری اطلاعات می‌پردازند.

وقتی با مشتری صحبت می‌کنید، ممکن است نیازی داشته باشد که مشخص، نامشخص یا غیرواقعی^۲ باشد. اگر نیاز مشخص باشد، ممکن است مشتری روش دقیق برآورده کردن آن را بداند و یا نداند. ممکن است نیاز واقعی او با آنچه فکر می‌کند نیاز دارد، بسیار متفاوت باشد.

اگر نیاز نامشخص و مبهم باشد، شما و مشتری تنها از طریق معاینه و تشخیص می‌توانید نیازهای موجود را به‌دقت بشناسید و روش برآورده کردن آن‌ها به‌وسیله محصولات و خدمات خود را مشخص کنید.

در بسیاری از موارد، مشتری ممکن است فکر کند نیازی دارد، درحالی‌که شرایط او واقعا رضایت‌بخش است. او به محصول یا خدمت شما احتیاجی ندارد و کار شما به‌عنوان فروشنده حرفه‌ای آن است که این موضوع را به او گوشزد کنید.

پرسیدن سوالات مختلف کلی و جزئی و گوش سپردن به پاسخ آن‌ها، روش دقیق تعیین نیازها است. پردرآمدترین فروشنده‌ها، سوالات خود را از قبل به‌دقت آماده می‌کنند، آن‌ها را یادداشت کرده و به‌ترتیب می‌پرسند.

بدترین فروشنده کسی است که هرچه به ذهنش می‌رسد را بیان کند و در حین مکالمه فروش، از یک مطلب به مطلب دیگر بپرد. پرسیدن سوالات نامرتب بدون شک از اعتبار شما می‌کاهد و دستیابی به فروش را بسیار دشوار می‌کند.

قانون ۴: ارائه متقاعدکننده

ارائه همان چیزی است که منجر به فروش واقعی می‌شود. در فرایند فروش می‌توانید اشتباهات زیادی مرتکب شوید، اما کیفیت ارائه، تعیین‌کننده خرید یا عدم خرید مشتری است.

بهترین روش فروش، نشان دادن، توضیح دادن و پرسیدن یک سوال^۳ است.

1. Tire kicker

2. Clear, Unclear, Nonexistent

3. Show, Tell, Ask

ساخت کسب و کار فوق العاده!

برای مثال می‌گویید: «این یک نرم‌افزار حسابداری برای مشاغل کوچک است که با آن می‌توانید همه اعداد کسب و کار خود را مدیریت کنید. آیا به این موضوع علاقه دارید؟»

در ارائه فروش از «فروش آزمایشی»^۴ استفاده کنید. این سوالی است که می‌تواند بدون متوقف کردن فرایند فروش، جوابی «منفی» داشته باشد، زیرا فرصت دیگری برای ارائه پاسخ در اختیار فروشنده قرار می‌دهد. برای مثال:

فروشنده: آیا مایلید این نرم‌افزار را روی کامپیوتر منزل خود نصب کنید؟
مشتري: نه ترجیح می‌دهم در دفتر خود از آن استفاده کنم.
فروشنده: مشکلی نیست. این نرم‌افزار هم روی کامپیوترهای خانگی کار می‌کند و هم روی سیستم‌های سرور.

به‌علاوه، در ارائه فروش قوی و حرفه‌ای، مرتباً به تجارب مشتریانی که با موفقیت از این محصول یا خدمت استفاده کرده‌اند اشاره می‌شود. داستان مشتریانی را تعریف کنید که شرایطی نزدیک یا مشابه با مشتریان احتمالی داشته، محصول یا خدمت شما را خریده‌اند و از نتایج آن راضی هستند.

قانون ۵: پاسخ‌گویی مؤثر به اعتراضات

هیچ فروشی بدون اعتراض انجام نمی‌شود. اعتراض‌ها نشانگر علاقه هستند. هرچه مشتری احتمالی سوالات بیشتری درباره محصولات و خدمات شما بپرسد، احتمال اینکه علاقه کافی برای خرید آن پیدا کند، بیشتر است. «قانون شش»^۵ در مورد اعتراضات صدق می‌کند. این قانون می‌گوید تعداد اعتراضات به یک خدمت یا محصول بیشتر از شش مورد نیست. گاهی فقط یک یا دو مورد وجود دارد اما بیشتر از شش نخواهد شد. یک ورق کاغذ بردارید و پاسخ این سوال را بنویسید: «مشتری احتمالی متناسب ممکن است چه دلایلی برای عدم خرید محصولات و خدمات من ارائه دهد؟»

4. Trial Close

5. Law of Six

ساخت کسب و کار فوق العاده!

حتی اگر ظرف مدت یک هفته یا یک ماه اعتراضات زیادی دریافت می‌کنید، می‌توان همه آن‌ها را در شش گروه یا کمتر طبقه‌بندی کرد. اعتراضات احتمالی مهم را مشخص کنید و پاسخ‌هایی منطقی و مستحکم برای هر کدام از آن‌ها در نظر بگیرید تا وقفه‌ای در فرایند فروش ایجاد نشود.

قانون ۶: قطعی کردن فروش

بازیکنان گلف می‌گویند: «اولین ضربه را برای نمایش می‌زنیم، اما در ضربات بعد، پول جایزه را نشانه می‌رویم.» تاکنون همه مراحل فروش که درباره آن‌ها صحبت کرده‌ایم را انجام داده‌اید، اما توانایی شما برای قطعی کردن فروش و وادار کردن خریدار به اتخاذ تصمیم خرید همان زمانی است که «پول را نشانه می‌روید.»^۱ قدرتمندترین واژه در فرایند فروش «درخواست»^۲ است. افراد زیادی از عدم پذیرش و یا شنیدن واژه «نه» در مکالمه فروش هراسانند و به همین دلیل، هیچگاه درخواست نمی‌کنند. آن‌ها منفعلانه می‌نشینند و امیدوارند مشتری پیشقدم شده و خدمات و محصولات آن‌ها را بخرد. اما چنین اتفاقی به ندرت روی می‌دهد. حتی اگر مشتری محصولی را بخواهد، به آن نیاز داشته باشد، بتواند از آن استفاده کند و استطاعت مالی خرید آن را داشته باشد، مسئولیت فروشنده این است که به این موضوع پرداخته و از مشتری درخواست خرید کند.

دعوت به خرید^۳. شاید ساده ترین تکنیک قطعی کردن فروش دعوت به خرید است. وقتی محصول را ارائه کردید، بپرسید: «آیا نگرانی یا سوالی دارید که در موردش صحبت نکرده باشیم؟» وقتی مشتری می‌گوید: «نه، فکر می‌کنم در مورد تمام موارد صحبت شد.» با گفتن جمله «خوب، پس چرا آن را امتحان نمی‌کنید؟» مشتری را دعوت به خرید می‌کنید.

1. Putt for Dough

2. Ask

3. Invitational Close

ساخت کسب و کار فوق العاده!

همچنین، می‌توانید درباره نحوه تحویل محصول یا خدمت صحبت کنید. بسیاری از مشتریان تنها به اندازه یک درخواست با خرید فاصله دارند. تنها چیزی که احتیاج دارند کمی تشویق و ترغیب است. وقتی از آن‌ها می‌پرسید «اگر علاقه‌مند هستید، چرا آن را امتحان نمی‌کنید؟» از شنیدن پاسخ «حتما، چرا که نه؟» شگفت‌زده خواهید شد.

خبر خوب این که اگر اعتماد و صمیمیت کافی ایجاد کنید، نیازها را به دقت تشخیص دهید، یک ارائه منفعت‌محور شفاف تدارک ببینید و به تمامی اعتراضات مشتری احتمالی پاسخ دهید، فروش خود به خود به سوی قطعی شدن پیش می‌رود. این کار ساده، آسان و تقریباً از پیش تعیین شده است. هیچگاه از درخواست کردن نترسید.

قانون ۷: تکرار فروش و جذب مشتریان توصیه شده

این قانون، مهم‌ترین بخش فرایند فروش است. هدف همه کارهائتان باید مراقبت از مشتریان و حفظ آن‌ها به گونه‌ای باشد که منجر به خریدهای مجدد آن‌ها شده و باعث شود شما را به دوستان و آشنایان خود نیز توصیه کنند. با هر مشتری مانند مشتری میلیون‌دلاری برخورد کنید و فرض کنید که توانایی خرید حجم عظیمی از محصولات و خدمات شما را دارد و شما را به تعداد قابل توجهی از مشتریان احتمالی دیگر توصیه خواهد کرد.

به‌طور میانگین، هر کس سیصد نفر را به اسم می‌شناسد، این افراد می‌توانند دوستان، اقوام، معلمان، همکلاسی‌ها، همکاران، افرادی که در حیطه کاری خود با آن‌ها سروکار دارید و یا معاشران شما مانند بانکدار یا حسابدار باشند. فرض کنید تنها ۱۰ درصد افرادی که مشتریان شما می‌شناسند، مشتریان احتمالی محصولات یا خدمات شما باشند. پس اگر با مشتری خود به بهترین نحو برخورد کنید، او می‌تواند سی مشتری دیگر به شما معرفی کند. هر کدام از این سی مشتری نیز ۳۰۰ نفر را می‌شناسند و تقریباً ۱۰ درصد آن افراد نیز می‌توانند مشتریان احتمالی شما باشند.

پس می‌بینیم که خریدار محصولات و خدمات شما می‌تواند ظرف چند ماه آینده ۹۰۰ مشتری احتمالی دیگر برای شما به‌ارمغان آورد. آیا جالب توجه

ساخت کسب و کار فوق العاده!

نیست؟ آیا این موضوع، در نحوه برخورد شما با مشتریانی که اکنون روبرویتان ایستاده‌اند، تفاوتی ایجاد نمی‌کند؟ امیدواریم این‌طور باشد.

فروش به مشتری معرفی شده به یک‌پانزدهم زمان، پول و انرژی لازم برای فروش تلفنی و یا فروش به یک مشتری جدید نیاز دارد. در خرده‌فروشی مواد مصرفی، وقتی مشتری راضی شما را به فردی توصیه می‌کند، ۹۵ درصد فرایند فروش قبل از اولین دیدار انجام شده است. توصیه شفاهی - اگر به‌طور منظم و اصولی به‌کار گرفته شود - روشی بسیار قدرتمند برای رشد کسب‌وکار است.

درخواست برای ارجاع^۱. «قابل توصیه بودن» کلید جذب مشتریان توصیه شده است. ارائه خدمات عالی و اطلاعات آموزشی به مشتری موجب می‌شود که با اطمینان شما را به دوستان، خانواده و آشنایان خود توصیه کند. وقتی از مشتریان خود مراقبت می‌کنید، آن‌ها راغب می‌شوند دوستان‌شان نیز از چنین تجربه لذت‌بخشی برخوردار شوند.

در هر فرصت ممکن درخواست ارجاع کنید. می‌توانید بگوئید: «مشتری گرامی، من واقعا علاقه‌مندم با افرادی مانند شما کار کنم، آیا افراد فوق‌العاده دیگری مانند خودتان می‌شناسید که شاید به محصولات و خدمات ما علاقه‌مند باشند؟»

چه کسی ممکن است به شما بگوید هیچ فرد فوق‌العاده دیگری را نمی‌شناسد؟

وقتی یک مشتری راضی، مشتری احتمالی جدیدی معرفی می‌کند، نتیجه کار را به مشتری معرف گزارش دهید و جزئیات را برای او تعریف کنید. مردم نسبت به آنچه به دوستان و آشنایان آن‌ها گفته‌اید و پاسخ آن‌ها، کنجکاوی بیش‌ازحدی دارند.

وقتی مشتری ارجاعی خرید می‌کند، یک نامه تشکر و یا حتی یک هدیه برای فردی که او را معرفی کرده بفرستید. گزینه موردعلاقه من سبد هدیه‌ای

1. Asking for Referral

ساخت کسب و کار فوق العاده!

پر از خوراکی‌های خوشمزه است. مردم همیشه از دریافت هدایا خوشحال می‌شوند و اگر قدردانی‌تان را به آن‌ها نشان دهید، احتمالاً در آینده نیز شما را به دیگران توصیه خواهند کرد. کتاب‌ها، مقالات، سی‌دی‌ها و برنامه‌های آموزش فروش بسیاری به این هفت گام فرایند فروش پرداخته‌اند. نکته مهم آن است که گاهی بهبودی کوچک در یک حوزه، منجر به موفقیت‌های بزرگ می‌شود.

شش عامل ایجاد اعتبار عظیم^۱ در فروش

امروزه رسیدگی به مشتری احتمالی موجب اعتبار شما می‌شود، اما برای فروش به اعتبار بسیار زیادتری نیاز دارید. ایجاد اعتبار زیاد مستلزم شش عامل است که می‌توانید آن‌ها را گسترش داده و در فعالیتهای فروش خود استفاده کنید:

۱. حضور و دیده شدن شما در بازار
۲. شرکت شما
۳. تأییدیه مشتریان
۴. ارائه حرفه‌ای
۵. فروشنده شما
۶. خود محصول

حضور و دیده شدن شما در بازار^۲

یکی از موثرترین معیارها برای ایجاد اعتبار زیاد در کسب و کارتان «شناخته شده بودن» است. بهترین سازمان‌های فروش با سازمان‌های مطبوعاتی متخصص در صنعت خود ارتباط تنگاتنگی دارند. آن‌ها خبرنگاران و سردبیران برتر را می‌شناسند، در همه نمایشگاه‌های تجاری کلیدی حضور دارند، داوطلبانه به عضوی فعال در انجمن‌های تخصصی تبدیل می‌شوند، با سازمان‌های

1. Mega-Credibility

2. Your Market Visibility

ساخت کسب و کار فوق العاده!

ارائه خدمات حرفه‌ای و سازمان‌های محلی خود مشارکت می‌کنند تا شناخته شوند، تحلیل گرانی که گزارشات تحقیقاتی می‌نویسند، مقاله‌نویسان صنعت خود و وبلاگ‌نویسان بازار خودشان را به‌خوبی می‌شناسند. آن‌ها وبلاگ‌ها و خبرنامه‌هایی تهیه کرده و به آموزش مشتریان بازار خود می‌پردازند.

چه کسانی بیشترین تاثیر را بر مشتریان شما دارند؟ مشتریان پیرو نصایح و دیدگاه‌های کدام رهبران فکری هستند؟ مشتریان شما به کدام نشریات یا رهبران فکری بیشترین توجه را دارند؟ چه کسی بیشترین اثرگذاری را بر افکار و عقاید عمومی درباره محصولات و خدمات شما دارد؟

شرکت شما

سه عنصر در ایجاد اعتبار شرکت شما موثرند: اندازه، شهرت و قدمت^۱ آن. هر چه اندازه یک سازمان بزرگ‌تر باشد، مردم گمان می‌کنند که خدمات و محصولات آن باکیفیت‌تر است. اگر این‌طور نیست چرا افراد زیادی از این سازمان خرید می‌کنند؟

اگر اندازه سازمان‌تان متناسب شما نیست، باید آن‌را با ارائه ویژگی‌های خلاقانه‌تر و مفیدتر پوشش دهید تا پیشنهادتان بهتر به‌نظر برسد. به‌عنوان صاحب کسب‌وکار کوچک باید نشان دهید که همیشه بزرگ بودن به معنای بهتر بودن نیست. برای مثال، کسب‌وکار کوچک شما می‌تواند خدمات اختصاصی‌تر، شخصی‌تر و دقیق‌تری ارائه دهد.

قدمت شرکت شما، محصولات را قابل‌اعتمادتر می‌سازد. این تصور وجود دارد که اگر شرکت شما بزرگ است، شهرت خوبی دارد و قدمت آن طولانی است، پس محصولات و خدمات با کیفیتی می‌فروشد که ارزشی بیشتر از محصولات شرکت‌های جدیدتر یا غیرمعروف دارد.

شهرت شرکت بسیار مهم است و شاید از هر عامل دیگری در ایجاد اعتبار بزرگ مهم‌تر باشد. یکی از مهم‌ترین روش‌های اعتمادسازی برای فروشنده این است که به بزرگی شرکت، جایگاه ویژه و اعتبار آن در صنعت اشاره کند. هرگز گمان نکنید که مشتریان احتمالی قبل از اولین مکالمه با شما شرکت‌تان را می‌شناسند.

1. Size, Reputation, longevity

ساخت کسب و کار فوق العاده!

تأییدیه^۱ مشتریان راضی

تأییدیه مشتریان یکی از بهترین روش‌های نشان‌دادن و ترویج شهرت شرکت به مشتریان احتمالی است. یکی از رایج‌ترین و گاهی دشوارترین و یا ناگفته‌ترین سوالات مشتری آن است که: «چه افراد دیگری محصولات و خدمات شما را خریده اند؟»

سریع‌ترین راه برای ایجاد اعتبار برای شرکت، محصول یا خدمت شما، دانستن این موضوع است که افراد بسیاری، صدها یا هزاران نفر قبلاً محصولات و خدمات شما را خریده‌اند و از نتایج آن راضی هستند.

به مشتری احتمالی بگوئید که چندنفر تاکنون این محصول یا خدمت را خریداری کرده‌اند و از آن لذت می‌برند. توصیه مشتریان فعلی خود، فهرست افرادی که این محصول یا خدمت را خریده‌اند و تأییدیه‌های ویدئویی مشتریان خوشحالی که فیلم آن‌ها را در لپ‌تاپ خود دارید، به مشتریان احتمالی نشان دهید.

استفاده از تأییدیه مشتریان راضی یکی از سریع‌ترین و قدرتمندترین راه‌های ایجاد اعتبار عظیمی است که برای فروش به آن نیاز دارید.

ارائه حرفه‌ای

ارائه فروشی که برای هر مشتری احتمالی در نظر می‌گیرید باید کامل، آماده و اختصاصی باشد. بر اساس تخمین‌های انجام‌شده، با ارائه حرفه‌ای، ارزش ادراکی محصولات و خدمات خود را دو تا سه برابر افزایش می‌دهید. پس ارائه خود را از قبل بادقت آماده کنید و تا حد ممکن درمورد مشتری اطلاعات کسب کنید. ارائه خود و جزئیات آن‌را به‌طور کامل برنامه‌ریزی کنید. هنگام ارائه آرام و شمرده سخن بگوئید و به تمام سوالات یا نگرانی‌های مشتری پاسخ دهید. یک ارائه فروش حرفه‌ای که بر اساس نیازها و چالش‌های یک مشتری خاص، اختصاصی و شخصی شده است، به‌طور مشخص ترس و شک را کاهش داده و باعث افزایش اعتبار و اعتماد می‌شود.

ساخت کسب و کار فوق العاده!

فروشنده شما

کیفیت، شخصیت و اعتماد به نفس فروشنده اثر شگرفی بر میزان فروش دارد و با ظاهر، دانش و نگرش فروشنده به دیگران منتقل می‌شود.

• **رفتار و ظاهر^۱.** اگر مشتریان از لحظه‌ای که شما را می‌بینند احساس راحتی و آرامش نکنند، برقراری ارتباط کار بسیار دشواری خواهد بود. آیا نحوه رفتار مناسب با مشتریان احتمالی را می‌دانید؟ آیا به زبان مشتریان سخن می‌گوئید؟ آیا فرهنگ و آداب و رسوم آن‌ها را درک می‌کنید؟ آیا طوری لباس می‌پوشید که مشتریان شما را جدی بگیرند؟

مطالعه رفتار و ظاهر مناسب از دیدگاه کسب و کار، سازمان یا فردی که قرار است مشتری شما شود، مسئله بسیار مهمی است. از این قانون استفاده کنید که «اگر مفید نباشد، ضرر می‌رساند.»^۲ جزئیات مهم هستند.

• **دانش^۳.** بهترین فروشندگان قبل از اولین ملاقات با مشتری، تمام جزئیات ممکن درباره کسب و کار او را فرامی‌گیرند. آن‌ها درباره چگونگی منفعت بردن مشتری از محصولات و خدمات‌شان، تفکر و تحقیق می‌کنند. هر چه مزایای واقعی و ارزش افزوده استفاده از محصولات و خدمات خود را بیشتر نشان دهید، اثر قوی‌تری بر مشتری احتمالی خواهید گذاشت.

با این که شاید ایده «فروشنده با استعداد می‌تواند «هر چیزی» را به هر کسی بفروشد» درست باشد، اما، فروشندگان فوق العاده معمولاً به محصول و مشتری توجه کافی می‌کنند تا به کارشناس تبدیل شوند. آن‌ها واقعاً به مشتریان خود اهمیت می‌دهند و دوست دارند در حل کردن مشکلات و دستیابی به موفقیت به آن‌ها کمک کنند.

• **نگرش^۴.** فروشندگان برتر عاشق محصولی هستند که می‌فروشند و از

-
1. Conduct & Appearance
 2. If It Doesn't Help, It Hurts
 3. Knowledge
 4. Attitude

اعتبار یا غرور؟

افراد بسیاری سعی می‌کنند با شوخی و رفتاری خاص یا با پوشش و آرایشی که باعث جلب توجه می‌شود فردیت خود را به نمایش بگذارند. باوجودی که سعی می‌کنید اعتبار کسب کنید و «خودتان باشید»، شاید مشتریان یا فرهنگ سازمانی آن‌ها از این موضوع استقبال نکنند. آن‌ها ممکن است نیت شما را درک نکرده و عدم توجه و حساسیت شما به حساسیت‌های خود را به غرور یا بدتر از آن تعبیر کنند.

ممکن است عدم آمادگی متکبرانه به نظر بیاید. طوری به دیگران احترام بگذارید که شخصیت واقعی شما را زیر سوال نبرد. چاره آن یاد گرفتن همه مسائل ممکن درباره دنیایی است که مشتری در آن زندگی می‌کند.

برای آموختن ظاهر و رفتار مناسب، به موفق‌ترین فروشندگان در حوزه کاری خود رجوع کنید. آن‌ها سوابق، اخلاق یا شخصیت‌های یکسانی ندارند، اما با چه روش‌هایی با مشتریان ارتباط برقرار کرده و اعتماد آن‌ها را جلب می‌کنند؟ روش آن‌ها را درپیش بگیرید، از بینش آن‌ها بهره ببرید و با مشتریان خود همگام شوید.

این کار لذت می‌برند. آن‌ها دوست دارند درباره محصول صحبت کنند و آن‌را برای دیگران مخصوصا مشتریان تشریح کنند. آن‌ها مایلند درباره محصول خود و فواید آن برای مشتریان مطالب بیشتری بیاموزند. افرادی که کارشان را دوست دارند و آن‌را مهم می‌دانند، دو برابر افرادی که این‌گونه نیستند یاد می‌گیرند و سخت‌تر کار می‌کنند.

خود محصول

آخرین عنصر مهم در ایجاد اعتبار فوق العاده، توانایی نشان دادن این موضوع به مشتری است که محصولات و خدمات شما بهترین گزینه‌ها در شرایط کنونی هستند و قیمت شما در مقایسه با ارزش دریافتی، معقول و منصفانه است. ارائه محصول مناسب به مشتری مناسب، در زمان مناسب و با قیمت مناسب، مهم‌ترین معیار اعتبار است.

سه اصل مهم برای عملکرد فوق العاده

در تحقیقاتی که برای نگارش کتاب ایجاد موفقیت پایدار انجام دادیم، به مطالعه کسانی پرداختیم که حداقل به مدت بیست سال جزو موفق‌ترین افراد بودند. این افراد را از میان اقشار مختلف، از میلیاردرها گرفته تا برندگان جایزه نوبل انتخاب کردیم. بدون توجه به حوزه کاری یا تخصص آن‌ها دریافتیم که همه آن‌ها سه وجه مشترک داشتند که نمی‌توان به آن‌ها تظاهر کرد: اشتیاق، مقصود و عملکرد. آن‌ها به کار خود عشق می‌ورزند (اشتیاق) و فکر می‌کنند که کارشان برای مشتریان مهم است (مقصود). وقتی دید واضحی از اشتیاق و مقصود خود به دست می‌آورند، به شدت نتیجه‌محور و عمل‌گرا می‌شوند (عملکرد).

وقتی در کار فروش این سه ویژگی با هم ترکیب شوند، فروش‌های بیشتر و بیشتری خواهید داشت. وقتی زمانی را به درک اشتیاق، دلایل و عملکرد مشتریان‌تان اختصاص می‌دهید، با آن‌ها هم‌دل و هم‌داستان می‌شوید. مشتریان از همراهی با شما لذت می‌برند و در خرید از شما احساس اطمینان و آرامش دارند.

مهم‌ترین معیار

در تحلیل نهایی، توانایی تبدیل مشتریان احتمالی علاقه‌مند به مشتریانی که خرید می‌کنند معیار اساسی تعیین موفقیت یا شکست شما است. شرکت‌های برتر در هر اندازه‌ای، خود را «سازمان‌های فروش^۱» می‌دانند. افراد برتر تمام طول روز به مشتریان و فروش فکر می‌کنند. بهترین فروشندگان، محترم‌ترین افراد سازمان هستند که بالاترین دستمزدها را دریافت می‌کنند.

همواره در فروش این نکته را به‌خاطر داشته باشید که: زمانی موفق می‌شوید که برای دیگران موفقیت ایجاد کنید. اگر نتایج مالی شما چیزی نیست که انتظار داشته‌اید، همه کارهای دیگر را کنار بگذارید، بیرون بروید و با خریداران صحبت کنید. شریک مشتریان خود باشید و متعهد شوید که به آن‌ها در دستیابی به اهدافشان کمک کنید. چیزی را بفروشید که معتقدید ارزشی پایدار

1. Sales Organizations

ساخت کسب و کار فوق العاده!

برای مشتریان ایجاد می‌کند و آن‌ها با پرداخت پول به شما پاداش می‌دهند.
نکته آخر این که هیچگاه تسلیم نشوید!

دستورالعمل داشتن فرایند فروشی فوق العاده

۱. سه مورد از مهم‌ترین عوامل اثرگذار و تعیین‌کننده موفقیت فروشندگان شرکت یا صنعت خود را نام ببرید:

- _____ الف.
- _____ ب.
- _____ ج.

۲. سه اقدام فوری برای جذب مشتریان احتمالی بهتر و بیشتر کدامند؟

- _____ الف.
- _____ ب.
- _____ ج.

۳. سه مهارت مهم فروش که شما و فروشندگان‌تان برای دستیابی به اهداف فروش باید در آن‌ها خبره باشید، کدامند؟

- _____ الف.
- _____ ب.
- _____ ج.

۴. سه اقدام فوری برای ایجاد اعتماد بیشتر و کسب اعتبار فوق العاده در نظر مشتریان فعلی و احتمالی کدامند؟

- _____ الف.
- _____ ب.
- _____ ج.

ساخت کسب و کار فوق العاده!

۵. سه اقدام مهم فروشندگان شما برای ارائه فروش متقاعدکننده تر و موثرتر کدامند؟

- _____ الف.
- _____ ب.
- _____ ج.

۶. برای ترغیب مشتریان احتمالی به خرید سریع تر به جای تاخیر در اتخاذ تصمیم خرید، کدام سه اقدام یا فعالیت تشویقی مفید هستند؟

- _____ الف.
- _____ ب.
- _____ ج.

۷. سه سوالی که مشتری احتمالی علاقه مند را وادار به اتخاذ تصمیم خرید می کند، بنویسید:

- _____ الف.
- _____ ب.
- _____ ج.

با توجه به پاسخ های شما به این هفت سوال، اولین اقدامی که برای افزایش فروش انجام می دهید، کدام است؟



فصل هفتم

تجربه فوق العاده‌ای برای مشتریان خلق کنید

«قانون طلایی کسب و کارها چنین است: خود را جای مشتری بگذارید.»
اوریسون سوئت ماردن^۱

راز موفقیت در کسب و کار را می‌توان در یک جمله خلاصه کرد: «مشتریان خود را خشنود کنید.»

کلید آینده کسب و کار شما به میزان ایجاد چنین تجربه‌ای برای مشتریان بستگی دارد، یعنی خوشحال کردن دوباره و دوباره مشتریان و مصمم ساختن آن‌ها برای ادامه همکاری با شما.

هیچ‌چیز مانند تعهد کل اعضای شرکت برای خوشنودسازی مشتریان، نمی‌تواند رضایت و وفاداری آن‌ها را برانگیخته و خریدهای مجدد را بیشتر

1.Orison Swett Marden

ساخت کسب و کار فوق العاده!

کند. چنین تعهدی کلید دریافت این عکس العمل است: «این شرکت فوق العاده است.»

جذب مشتری جدید، کار پرهزینه‌ای است. وقتی مشتریانی در اختیار دارید، باید نهایت تلاش خود را انجام دهید تا «آنها را با زنجیر فولادین به خود ببندید.» در خدمت‌رسانی به مشتریان وسواس داشته باشید. از مشتریان بهتر از رقبایان مراقبت کنید و همواره در پی راه‌هایی برای بهبود باشید. باید کاری کنید که مشتریان محصولات شما را بفروشند. باید کاری کنید که مشتریان به‌طور ویروسی پیام شما را انتشار دهند و بازار را از پیام شما پر کنند. هدف مطلوب آن است که شرکت شما را به دوستان و همسایگان خود معرفی کنند، درباره محصولات و خدمات شما در وبلاگ‌ها بنویسند و ایمیل‌هایی برای یکدیگر ارسال کنند.

دوزاده گام برای ایجاد تجربه بی‌نظیر برای مشتریان

تعیین نحوه برخورد با مشتریان، نقطه شروع توسعه سیاستی برای خدمت‌رسانی بی‌نظیر به مشتری است. کار خود را با تعریف «تجربه بی‌نظیر مشتریان» آغاز کنید.

اگر تجربه مشتریان عالی و بی‌نقص باشد، چگونه خواهد بود؟ اگر مشتریان مطلبی درباره خدمات شما به سایر افراد بگویند، دوست دارید آن مطلب چه باشد؟

در آزمایشگاه طراحی ریسک‌های بلادرنگ^۱ دانشگاه استنفورد، به بررسی دلایل شکست زودهنگام شرکت‌های نوپا و تازه‌کار پرداختیم و سرمایه‌گذاران ریسک، کارآفرینان مجرب، روان‌شناسان، جامعه‌شناسان و حتی داستان‌شناسان^۲ (کارشناسانی که اثر داستان‌ها را بر عمق باورها و رفتار مردم در فرهنگ‌های مختلف بررسی می‌کنند) را گرد هم آوردیم.

تحقیقات بسیاری پیرامون این موضوع انجام دادیم و با موسسین شرکت‌های جدید با سابقه فعالیت کمتر از یک سال و همچنین با اعضای شرکت‌هایی که

1.Real-time Venture Design Lab

2.Narratologist

ساخت کسب و کار فوق العاده!

برای دهه‌های متمادی موفق بودند، صحبت کردیم. همچنین، به بررسی مشتریان و ذینفعانی پرداختیم که از محصولات و خدمات این شرکت‌ها استفاده می‌کردند و نظرات آن‌ها را جویا شدیم. ما دوازده عامل یافتیم که در ایجاد تجربه بی‌نظیر مشتری موثر هستند:

۱. اعتبار و ثبات^۱: قابل پیش‌بینی باشید

اگر هربار که دوستان خود را ملاقات می‌کنید، تغییر کرده باشند، چه احساسی به شما دست می‌دهد؟ تصور کنید اگر هربار که آن‌ها را می‌بینید ظاهر، صدا و رفتارشان تغییر کرده باشد، حفظ ارتباط با آن‌ها چه قدر دشوار می‌شود. (البته اگر مانند مارک سال‌ها در نیویورک یا سان‌فرانسیسکو زندگی کرده باشید، چنین اتفاقی بیش از تصور شما روی می‌دهد).

این دقیقاً همان احساس ناخوشایند و دل‌سردکننده‌ای است که با تغییر مداوم و بی‌دلیل محصولات خود، در مشتریان به وجود می‌آورد. شواب^۲ هم‌زمان با به کارگیری هر ایده جدیدی در شرکت، وب سایت خود را ارتقا می‌داد. اما مشتریان اغلب به جای خوشحالی، از این تغییرات ناآشنا که شواب را ذوق زده می‌کرد، متنفر بودند. برای مثال اغلب وب‌سایت‌ها، مرتباً طراحی خود را درست زمانی که مشتریان به آن عادت کرده‌اند و از آن لذت می‌برند تغییر می‌دهند و در آن‌ها احساس سردرگمی به وجود می‌آورند.

وقتی یک شرکت نوشابه‌سازی، «نوشابه گازدار جدید» و ناشناس خود را به بازار معرفی کرد، سهم بازارش سقوط کرد. صد سال موفقیت آن‌ها به خاطر شتاب‌زدگی و احساس نیاز به تغییر، صرفاً به خاطر خودشان و نه به خاطر مشتری، تقریباً نابود شد. امروزه، این شرکت صدها طعم مختلف را به نوشابه‌های خود می‌افزاید و هماهنگی آن‌ها با سلیق متغیر محلی را آزمایش می‌کند، اما هرگز فرمول اصلی آن را تغییر نمی‌دهد.

اعتبار و ثبات به این معنی است که مشتریان می‌توانند روی یک برند حساب کنند و در هر دفعه استفاده از آن محصول یا خدمت، مثل استفاده

1. Reliability & Consistency

2. Schwab.Com

ساخت کسب و کار فوق العاده!

از محصولات مک‌دونالد، کی.اف.سی و پیتزا دومینو^۱ همان تجربه را داشته باشند. هر بار که محصولات این برندها را می‌خرید، دقیقا می‌دانید طعم‌شان چگونه خواهد بود، زیرا مشابه دفعات قبل است. برای اغلب شرکت‌ها، همین موضوع تعریف برند است.

۲. مسئولیت‌پذیری^۲: وقتی اشتباهی مرتکب می‌شوید، آن را قبول کنید

تحقیقات مکرر نشان می‌دهد وقتی مشتریان شکایت می‌کنند، اغلب واقعا نمی‌خواهند پول خود را پس بگیرند و یا خرید را لغو کنند. آن‌ها توقع دارند که محصول خریداری شده به‌خوبی کار کند. آن‌ها از شرکت فروشنده می‌خواهند، به تعهداتی که هنگام فروش قول داده عمل کند.

مردم از شما انتظار کمال ندارند. انتظار آن‌ها این است که مسئولیت اتفاقات خوب یا بدی که هنگام تجربه محصول برای مشتری رخ می‌دهد را بپذیرید. جالب است بدانید که بسیاری از شرکت‌ها اگر به‌سرعت اقدام کنند، بلافاصله عذرخواهی کنند و مسئولیت‌پذیر باشند، از طرف مشتریان بخشیده می‌شوند. هرگاه اشتباهی مرتکب می‌شوید، به‌سرعت عذرخواهی کرده و برای حل مشکل اقدام کنید. از بهانه‌تراشی، مقصر دانستن دیگران یا کارهایی از این قبیل اجتناب کنید. از مشتریان محافظت کنید.

اغلب خبرهای خوبی در دل خبرهای بد نهفته است. برخلاف تصور، اشتباهات باعث می‌شود عمیق‌تر به کنکاش بپردازید و گفتگوهای عمیق‌تر و بامعنی‌تر با مشتریان انجام دهید. وفادارترین مشتریان شاید در نتیجه اشتباهات شما به مشتری تبدیل شده باشند. وقتی یکی از مشتریان هتل ماریوت^۳ درباره حساسیتی شکایت کرد که معتقد بود در هنگام اقامت در این هتل به آن مبتلا شده است، مدیر هتل فرصت را غنیمت شمرد تا چیزی را به او خاطرنشان کند که اغلب مشتریان از آن خبر نداشتند؛ فرایند دقیق و

1. McDonald's, KFC, Domino's Pizza

2. Responsibility

3. Marriot Timeshare

ساخت کسب و کار فوق العاده!

وسواسی نظافت هریک از اتاق‌های هتل. این فرایندی است که مشتریان معمولاً چیزی درباره آن ننشیده‌اند.

مشتري بسیار تحت تاثیر این سخنان قرار گرفت و با صرف ده‌ها هزار دلار اتاقی با مالکیت اشتراک زمانی در ماریوت تهیه کرد، زیرا اکنون متقاعد شده بود که به این هتل زنجیره‌ای بیش از هتل‌های رقیب می‌توان اعتماد کرد.

افزایش وفاداری. مشتریانی که شکایت کرده و پاسخ سریعی دریافت می‌کنند، بیشتر از آن‌هایی که هرگز شکایت نکرده‌اند، در خریدهای بعدی و معرفی مشتریان به شرکت وفادار خواهند بود.

از طرف دیگر، پاسخ کند به شکایت مشتری باعث ترس و عصبانیت می‌شود. مشتری از این می‌ترسد که مجبور به استفاده از محصولی شود که به‌خوبی کار نمی‌کند و از خرید اشتباهی که انجام داده عصبانی است.

قانون کلی این است که به‌سرعت به شکایات مشتریان پاسخ دهید، از بهانه‌تراشی و موضع‌گیری اجتناب کنید و به‌سرعت تلاش کنید تا مشتری را خوشحال کنید. در همه تعاملات خود با مشتریان، صادق و انتقادپذیر باشید. تصور کنید هرکاری که انجام می‌دهید و هرچیزی که می‌گوئید، به‌سرعت پخش شده و به اطلاع عموم می‌رسد. حقیقت را بگوئید و این کار را هرچه زودتر انجام دهید. سعی کنید در همه کارهای خود اعتماد ایجاد کرده و آن را حفظ کنید.

۳. پاسخ‌گویی^۱ سریع: به سرعت به اصل ماجرا بپردازید

وقتی همسر یا دوست‌تان از شما می‌پرسد، «آیا مرا دوست داری؟» موضوع فقط دادن پاسخ مثبت نیست. سرعت مهم‌تر است. باید به این سوال به‌سرعت جواب دهید.

امروزه، با وجود ارتباطات لحظه‌ای و جهانی، مصرف‌کنندگان در هر لحظه خبرهای مربوط به محصولات شما را با استفاده از پیام‌های متنی به دیگران

1.Responsiveness

ساخت کسب و کار فوق العاده!

منتقل می‌کنند. در سال ۲۰۱۰، زمانی که تویوتا نقص شتاب تعدادی از اتومبیل‌های خود را تکذیب کرد، بحران بزرگ‌تر شد و زمان بیشتری طول می‌کشید تا این شرکت بتواند شهرت خود را مجدداً بدست آورد.

خطوط هوایی یونایتد دریافت که نمی‌تواند موضوع شکستن گیتار ارزشمند یکی از مسافران توسط یکی از باربران شرکت را به راحتی فیصله دهد، زیرا همه مسافران هواپیما شاهد آن بودند. اگر شرکت ۳۵۰۰ دلار را صرف خرید یک گیتار ارزشمند تیلور^۱ می‌کرد، می‌توانست از میلیون‌ها دلار خسارتی که توسط رسانه‌ها ایجاد شد، اجتناب کند. اما این هزینه تخصیص داده نشد. دیو کارول^۲ و گروه او به نام پسران ماکسول^۳ در نماهنگی با نام «یونایتد گیتارها را می‌شکنند»^۴ که شعر آن بر مبنای تجربه کارول سروده شده بود، انتقام دلچسبی از این خطوط هواپیمایی گرفتند. بیش از ۸ میلیون نفر این نماهنگ را دیدند. یونایتد به خاطر انتشار این اخبار، به سمت سقوط پیش می‌رفت و گروه دیو کارول معروف‌تر می‌شد.

همه باید بدانند که این مشتری است که موفقیت یا شکست شما و دستمزدها را تعیین می‌کند. سام والتون^۵ می‌گوید: «ما همه یک رئیس داریم و آن مشتری است و هر زمانی که بخواهد می‌تواند با خرید از جایی دیگر، ما را اخراج کند.»

شما وکیل مدافع مشتریان خود هستید. خود را یک آژانس حمایت از مصرف‌کنندگان بدانید که از بهترین مشتریان حمایت می‌کند. مرتباً سیستم ارزیابی و پاداش‌ها را ارزیابی کنید تا مطمئن شوید موارد تشویقی مناسبی برای تیم خود در نظر گرفته‌اید. باید با مشتریان خود هم‌سو باشید و تعهد عمیقی به انجام خدمات فوق‌العاده برای مشتریان داشته باشید و این به معنای پیش‌بینی بازدارنده‌هایی برای عملکردهای ضعیف است.

1. Taylor Guitar
2. Dave Carroll
3. Sons of Maxwell
4. United Breaks Guitars
5. Sam Walton

ساخت کسب و کار فوق العاده!

برای پیروزی در بازار رقابتی باید در تلاش‌ها، سختی‌ها و پیروزی‌های مشتریان خود همدل و سهیم باشید. هر تماس با مشتری، فرصتی برای ایجاد ذهنیت مثبت از سازمان شما است. این برخورد اثر عمیقی بر مشتری دارد و در ادامه، اثر عمیقی بر آینده کسب‌وکار شما خواهد داشت. حتما این جمله معروف قدیمی را شنیده‌اید، «تا وقتی ندانند به آن‌ها اهمیت می‌دهید، به دانش شما اهمیت نخواهند داد.» کار شما این است که مرتباً به مشتریان یادآوری کنید که قدرشان را می‌دانید.

۴. خدمات اختصاصی^۱: کاری کنید دقیقاً مناسب مشتری به نظر برسد

آیا تجربه مشتری شما مطابق با توقع واقعی خریدار است؟ آیا متخصص نیازهای منحصربه‌فرد مشتریان هستید؟ چگونه می‌توانید شرکت خود را به جایی برسانید که تجربه منحصربه‌فردی برای مشتریان ایجاد کند و رقبا نتوانند بدون فداکاری برای مشتریان خود، از آن تقلید کنند؟

براساس تحقیقات بیزینس ویک/ جی.دی. پاورز در سال ۲۰۱۰ تنها یک شرکت توانسته در ارائه خدمات تخصصی آن قدر موفق عمل کند که مشتریان بیشتری مشتاق معرفی برند آن و خرید مجدد محصولات آن باشند. این شرکت، بیمه یو.اس.اس.ای^۲ است که با تمرکز بر بازاری اختصاصی با نیازهای برآورده نشده، توانست این کار را انجام دهد. بازار اختصاصی یو.اس.اس.ای، افسران پلیسی هستند که به‌خاطر تصور اشتباه درباره پریسک بودن بیمه اتومبیل، نتوانستند از آن‌ها استفاده کنند. در میان ده رقیب برتر در حوزه بیمه خودرو، یو.اس.اس.ای تنها شرکتی است که دامنه خدمات خود را به اعضا و خانواده افسران پلیس محدود کرده است.

ایجاد تجربه سریع و به‌موقع برای مشتریان. دانشگاه فونیکس^۳ متخصص دیگری است که تجربه بیش از ۴۰۰,۰۰۰ دانشجوی خود را

1.Specialized Service

2.USSA, Insurance Company

3.University of Phoenix

ساخت کسب و کار فوق العاده!

اختصاصی کرده و بدین ترتیب، به بزرگ‌ترین کالج دنیا تبدیل شده است. در سال ۲۰۰۹ و درحالی که سایر موسسات آموزشی از بحران اقتصادی رنج می‌بردند، گروه آپولو^۱ که موسس این دانشگاه است، به رشد درآمد ۲۷ درصدی یعنی حدود ۴ میلیارد دلار دست یافت. دلیل آن چه بود؟

جرج لیچر^۲ از دانشگاه فونیکس می‌گوید: «این دانشگاه جزو اولین مؤسساتی بود که بیش از همه روش‌ها، به رویکرد پرداختن به مشتری^۳ توجه کرد. ما بر مواردی مانند اختصاص اراضی وسیع برای ساخت دانشگاه، ایجاد فضای پر زرق و برق و ظاهر برجسته تمرکز نکردیم.» به‌جای آن، مستقیماً سراغ کسب‌وکار اعطای مدرک کاربردی کالج به متخصصان شاغل رفتند. این سیستم در ۲۴ ساعت شبانه‌روز و ۷ روز هفته، هر زمان و به‌هر شکل مطلوب برای مشتریان، در دسترس آن‌ها است. از طرف دیگر، اغلب کالج‌های سنتی هنوز از اینکه به دانشجویان خود به‌چشم مشتری نگاه کنند، اجتناب می‌کنند. لیچر گفت: «محوطه دانشگاه ما حیاط مرکزی بزرگ و پیچک ندارد، اما کلاس‌های ما به‌طور آن‌لاین روی صفحه کامپیوتر شما و همچنین در فاصله ۱۵ تا ۲۰ مایلی ۷۰ درصد آمریکایی‌ها است.»

لیچر گفت: مهم‌تر این که دانشگاه فونیکس دریافت که «وجوه مشترک او با شرکت شبکه‌های کابلی ای.بی.او^۴ بیشتر از اشتراکات او با دانشگاه هاروارد^۵ است.» سال‌ها پیش شرکت‌های شبکه‌های تلویزیونی کابلی دریافتند نه تنها می‌توانند برنامه‌های دیگران را پخش کنند، بلکه خودشان سکوی توزیع نیز هستند، بدین معنی که می‌توانستند برنامه‌های تلویزیونی مخصوص به خود تولید کنند و از آنجا که مشتریان را بهتر از شبکه‌ها و استودیوها می‌شناختند، می‌توانستند برنامه‌ها را برای بینندگان خود اختصاصی سازند.

دانشگاه فونیکس برخلاف همه مؤسسات آموزشی سنتی، مزایای مشابهی دارد. این دانشگاه قادر است کلاس‌های درس مناسب، با روش مناسب و در

-
1. Apollo Group
 2. George Lichter
 3. Come to the Customer
 4. HBO Cable Company (Home Box Office)
 5. Harvard University

ساخت کسب و کار فوق العاده!

زمان مناسب برای مشتریان خود ایجاد کند.

بعضی خدمات همیشه اختصاصی به نظر می آیند. وقتی مارک ماشین چمن زن برقی نامناسبی را از فروشگاه آن لاین هومدپیات خرید، می توانست بدون نگرانی آن را به هریک از شعب فروشگاه ارجاع دهد. هومدپیات کاری را انجام داده که بسیاری از شرکت ها از آن غافل هستند. او تردد مشتریان بین فروشگاه های خرده فروشی و سایت آن لاین خود را آسان کرده است. این همان چیزی است که بسیاری از مشتریان می خواهند. سیاست هومدپیات اطمینان بیشتری به مشتریان می بخشد، زیرا می توانند هر چیزی را در هر زمانی از هریک از شعبه ها و یا از وبسایت شرکت خریداری کنند. این کار اعتماد و وفاداری ایجاد می کند.

۵. مجموعه کامل: موجودی محصولات خود را کنترل کنید

برای دریافت پاسخ مطلوب از مشتریان و برای این که بگویند: «این محصول فوق العاده است»، باید موجودی آن محصول در انبار کافی باشد. وقتی مارک فهمید ماشین چمن زنی اشتباهی انتخاب کرده و پس دادن آن به فروشگاه محلی هومدپیات کار بسیار آسانی است، واقعا مایل بود یک چمن زن مناسب دیگر از این فروشگاه بخرد. متاسفانه فروشگاه در ماه دسامبر این محصول را در انبار خود نداشت. مسلما، بسیاری از افراد در تعطیلات چمن ها را کوتاه نمی کنند، اما چمن های کالیفرنیا در زمستان هم رشد می کنند و چه باور کنید و چه نکنید، این یک هدیه کریسمس بود. (پدرزن مایک یک ماشین چمن زن بی سیم می خواست.) کارمند مهربان با سایر فروشگاه ها تماس گرفت تا از موجودی انبار آن ها باخبر شود، که این کار نیز خدمتی فوق العاده اما بی نتیجه بود و موجودی انبار سایر فروشگاه ها نیز صفر بود. آن ها به مارک پیشنهاد کردند به سایت هومدپیات سری بزنند که بعید به نظر می رسید این سایت نیز در ماه دسامبر ماشین چمن زن بفروشد.

در نهایت، مارک چمن زن مورد نیاز خود را با قیمتی کمتر در سایت آمازون

ساخت کسب و کار فوق العاده!

پیدا کرد و آن را خرید. خجالت آور است، این طور فکر نمی کنید؟ هوم دیپات شایستگی فروش آن محصول به یک مشتری وفادار را داشت. وقتی مشتری محصول نامناسب را پس داد، شرکت خدمت فوق العاده ای ارائه کرد. اما درنهایت، وقتی مشتری به یک محصول خاص نیاز داشت، شرکت محصول مناسب را در انبار خود نداشت.

کسب و کار شما چه کوچک باشد و چه بزرگ، داشتن موجودی کالای مناسب در زمان مناسب، بدون ایجاد مشکل مالی برای شما، یک فعالیت موازنه ای گران و هزینه بر است. انبار کردن پرهزینه است و ریسک فروخته نشدن محصولات را به همراه دارد. اما اگر به دنبال خلق تجربه ای فوق العاده برای مشتری هستید، باید بتوانید درست زمانی که مشتری محصولی را می خواهد، آن را تحویل دهید.

۶. کیفیت^۱. مشتریان آن را تعیین می کنند

تعریف کیفیت عبارت است از تناسب محصول یا خدمت با شرایط خاص و منحصربه فرد مشتری. کیفیت به معنی این است که محصولات و خدمات شما با معیارها و نیازهای مشتری مطابقت داشته و یا از آن فراتر می رود. لایه ها و سطوح مختلفی از کیفیت وجود دارند. در خرده فروشی به بازار انبوه، شرکت هایی مانند وال مارت، کاستکو^۲ و بست بای با هماهنگی کردن خدمات و عملکرد محصولات خود با بخش های مشتریان، سهم بازارشان را افزایش می دهند. آن ها شیک ترین و گران ترین محصولات را عرضه نمی کنند، اما انتظارات مشتریان خاص خود درباره قیمت را برآورده می کنند.

در جریان جنگ جهانی دوم، هزاران نفر برای چتربازی آموزش دیدند، اما در موارد متعددی، چترهای نجات در پرش های آزمایشی باز نشدند. خوشبختانه چتربازان دو چتر نجات داشتند، بنابراین نرخ تلفات در جریان آموزش بسیار پایین بود. با اینکه جمع کنندگان چترهای نجات برای درست بستن چترها، پاداش و جایزه دریافت می کردند، اما سطح نقایص چترهای نجات و باز نشدن

1. Quality

2. Costco

ساخت کسب و کار فوق العاده!

آن‌ها به‌طور غیرقابل قبولی بالا بود.

سرانجام، یکی از افسران ایده‌ای را مطرح کرد. او به جمع‌کنندگان چترهای نجات گفت که صبح روز بعد آن‌ها را به ارتفاع ۵۰۰۰ پایی خواهد برد و باید با چترهایی که خودشان جمع کرده‌اند، از آن ارتفاع بپرند. جای تعجب نیست که در این پرش آزمایشی همه چترها باز شدند.

سپس افسر همه چترجمع‌کن‌ها را گردهم آورد و گفت، از این‌پس، به‌صورت تصادفی هریک از شما را به این ارتفاع می‌برم تا با یکی از چترهایی که در هفته گذشته جمع کرده‌اید و آن‌هم به‌طور تصادفی انتخاب شده است، بپرید. از آن زمان به بعد، همه چترها به‌روشی عالی جمع شدند و حادثه چترهای بازنشده هرگز تکرار نشد.

۷. تحویل: در هر فرصت ممکن فراتر از انتظارات عمل کنید

تعجبی ندارد شرکت‌هایی که تحویل محصولشان سریع، قابل‌اعتماد و قابل پیش‌بینی است، کسب‌وکار را از چنگ توزیع‌کنندگانی که توزیع ضعیف و بی‌ثباتی دارند می‌ربایند. سایت زاپوس^۲ کفش‌فروشی آن‌لاینی است که به‌خاطر ایده خدمات‌رسانی سریع و خاطره‌انگیز به مشتری، در عرض ۹ سال به یک شرکت میلیارد دلاری تبدیل شد. مدیر ارشد اجرایی شرکت می‌گوید: لطیفه‌ای که مشتریان تعریف می‌کنند این است که «لحظه‌ای که سفارش خود را بصورت آن‌لاین در سایت زاپوس ثبت می‌کنید، باید از جا بلند شده و سمت در بروید، زیرا کفش‌هایی که سفارش داده‌اید، به‌سرعت ارسال می‌شود.»

روزی که مارک با تونی سیه^۳ مؤسس و مدیر ارشد اجرایی زاپوس ملاقات کرد، شرکت در حال برگزار کردن جشنی برای یکی از کارمندانی بود که رکورد طولانی‌ترین مکالمه تلفنی با مشتری را در شرکت شکسته بود. طول مکالمه ۵ ساعت بود. اگر مانند ما فکر می‌کنید، سرعت کارمندان در قطعی کردن فروش و پایان دادن مکالمه را معیار کارایی بخش خدمات تلفنی می‌دانید! این

1. Delivery

2. Zappos

3. Tony Hsieh

ساخت کسب و کار فوق العاده!

رایج‌ترین معیار در اغلب شرکت‌ها است ولی در زاپوس چنین نیست. زاپوس خریدهای مجدد را معیار بهتری برای کارایی شرکت می‌داند و در نتیجه، هیچ شرکت توزیع کفش دیگری به سرعت او رشد نمی‌کند.

۸. تجربه کارمندان: کاری کنید افرادتان از کار کردن برای شما خوشحال باشند

کارآفرینانی مانند تونی سیه، مؤسس زاپوس دریافته‌اند که اگر کاری کنید کارمندان احساس مهم بودن کنند، همین احساس را در مشتریان نیز ایجاد خواهند کرد.

وقتی از دفاتر زاپوس بازدید می‌کنید، این موضوع را به چشم خود می‌بینید. اگر در لاس‌وگاس هستید بهتر است در ساعت ناهار سری به دفتر آن‌ها بزنید. در آنجا سازوبرگ‌های خیالی و اتاقک‌هایی با ظاهری عجیب می‌بینید که با دکورهای برگرفته از فیلم‌های خانه حیوانات^۲ تا جادوگر شهر از^۳ تزئین شده‌اند. روزی که از این دفتر بازدید کردیم، تونی سیه در اتاقک کوچکی نشسته بود و شاخه‌های درختان جنگلی بالای سر او دیده می‌شد. یک میمون پارچه‌ای و پوست نارگیل نیز روی زمین افتاده بودند. وقتی در اتاق راه می‌رفتید، تقریباً نمی‌توانستید او را ببینید.

وقتی مهمانان از کنار هریک از این اتاقک‌ها رد می‌شدند، کارمندان زنگی را به صدا در می‌آوردند، دست می‌زدند و از مهمانان استقبال می‌کردند. دکتر ویک^۴ مربی ارشد شرکت برای مهمانانی که از دفتر او بازدید می‌کنند، تخت مجللی در نظر گرفته است. او تاجی کاغذی به شما هدیه می‌کند، سپس مانند یکی از اعضای خانواده سلطنتی از شما عکس می‌گیرد و عکس فوری آن‌را به شما تقدیم می‌کند. شرکت‌های فوق‌العاده به کارمندان خود اهمیت زیادی داده و آن‌ها را در بالاترین جایگاه قرار می‌دهند. دکتر ویک یکی از معدود افرادی است که دفتری خصوصی در زاپوس دارد. کاغذیواری دفتر او عکس‌های

1. Employee Experience

2. Animal House

3. Wizard of Oz

4. Dr. Vic

ساخت کسب و کار فوق العاده!

۱۵۰۰ نفر از افراد موردعلاقه‌اش است: تمام کارمندان زاپوس. کتاب‌های تجاری موردعلاقه تونی سیه در همه راهروهای شرکت به چشم می‌خورند. او همه را به خواندن آن کتاب‌ها تشویق می‌کند و نسخه‌های رایگان این کتاب‌ها در لابی شرکت قرار دارند. (با کمال خوشبختی باید بگوییم کتاب «ایجاد موفقیت پایدار» نیز جزو این کتاب‌ها بود.) وقتی اعضای تیم زاپوس مارک را شناختند، از او خواستند یک مسابقه هولاهوپ^۱ دوستانه (حلقه‌ای از پلاستیک فشرده که آن را دور کمر می‌چرخانند و نباید اجازه دهند روی زمین بیافتد) با راهنمای تور شرکت برگزار کند. (مارک همه رکوردها در گروه سنی خود را شکست، اما در مقابل راهنمای بیست‌ویک ساله امتیاز کمتری آورد.)

۹. تعهد کارمندان^۲: کاری کنید که یا عاشق کار خود باشند یا آنجا را ترک کنند

وقتی دوره آموزش کارکنان در زاپوس را به پایان می‌رسانید، از شما می‌خواهند شرکت را ترک کنید، بله درست متوجه شدید. آن‌ها چکی ۲۰۰۰ دلاری به شما می‌دهند تا دنبال کار خود بروید.

تنها درصد بسیار کمی از کارمندان در این دام می‌افتند.

کلید ایجاد تجربه فوق‌العاده برای مشتری آن است که کاری کنید تا افرادی که نمی‌خواهند در تیم شما بمانند، آنجا را ترک کنند. چنین کاری شاید خشن به نظر برسد، اما این‌طور نیست. آن‌ها باید در اولین فرصت شرکت شما را ترک کنند. رفتن آن‌ها هم برای خودشان بهتر است هم برای شما. در این صورت، آن‌ها می‌توانند به کارهای موردعلاقه خود بپردازند و شما هم به مشتریان‌تان بپردازید.

شما به کارمندانی احتیاج دارید که هر روز بگویند: «اینجا مکانی فوق‌العاده برای کار است.»

1. Hula-hoop

2. Commitment by Employees

ساخت کسب و کار فوق العاده!

۱۰. نصب^۱. کاری کنید محصول برای مشتری کار کند

بست‌بای با فرستادن متخصصان^۲ خود سوار بر فولکس‌واگن‌های^۳ سیاه و سفید عجیب و غریب به در خانه‌ها، انقلابی در صنعت خرده‌فروشی کالا‌های الکترونیکی ایجاد کرد. این تکنسین‌ها، محصولات الکترونیکی (کامپیوترها، روترهای شبکه و سیستم‌های سرگرمی) خانه مصرف‌کننده را به هم متصل می‌کنند و این قطعات به شکل یک مجموعه منظم کار می‌کنند. چه ایده‌ای! آن‌ها این سیستم‌های متنوع را با ایمنی بالا، بدون نگرانی و بدون تلف شدن وقت مشتریان نصب می‌کنند که روشی کاملاً متفاوت از روش تولیدکنندگان دستگاه‌های برقی است. (تولیدکنندگان دیگر نمی‌خواهند تجهیزاتشان در کنار محصولات رقبا کار کنند، بلکه می‌خواهند فقط محصولات خودشان را بخرید.)

وقتی بست‌بای دریافت که کسب‌وکارش صرفاً خرده‌فروشی نیست، به ارائه‌دهنده خدمات معتبری تبدیل شد که مشکل نصب قطعات برای مشتریان دنیای مدرن - که اغلب آن‌ها افرادی غیرفنی هستند - را حل کرد. تا دیروز، شاید خود مشتریان نیز نمی‌دانستند که به چنین خدمات جانبی نیاز دارند، اما وقتی این موضوع را دریافتند، به سرعت متقاضی این خدمات شدند. امروزه، مشتریان بی‌قرارتر از همیشه هستند. خشنودسازی لحظه‌ای، دیگر سرعت محسوب نمی‌شود. کسب‌وکاری که خدمات سریع‌تری به مشتریان خود ارائه کند، تامین‌کننده برتر و مطلوب شناخته می‌شود، حتی اگر قیمت‌هایش بالاتر باشد.

۱۱. تجربه شخصی^۴. خود را جای مشتریان بگذارید و ببینید احساس مشتری بودن چگونه است

وقتی جرایم در مترو نیویورک غیرقابل کنترل شد، تنها راه وادار کردن

-
1. Installation
 2. Geek squad
 3. Volkswagen
 4. Context

ساخت کسب و کار فوق العاده!

مقامات رسمی برای واکنش به چنین شرایطی این بود که تیم ارشدی از این مقامات خودشان سوار مترو شوند. آن‌ها تجربه وحشتناک مشتریان را درک کردند.

تجربه شخصی راهگشا است. هیچ چیز در کسب و کار مهم‌تر از تجربه شخصی نیست. وقتی کارایی (یا ناکارایی) یک محصول یا خدمت را در عمل می‌بینید، اطلاعات به‌دست‌آمده با ارزش‌تر از میلیون‌ها نظرسنجی تلفنی است. وقتی سایت شوآب به بزرگ‌ترین وب‌سایت خدمات مالی دنیا تبدیل شد،

صمیمیت با مشتری

وقتی شوآب نظر مشتریان را درباره خدمات آن‌لاین خود جویا شد، آن‌ها می‌گفتند که از خدمات سایر رقیبان بهتر است، اما از روش استفاده دشوار آن ناراضی بودند. اگر در دسته ارائه‌کنندگان محصولات و خدمات نامطلوب، بهترین هستید، نمی‌توانید با خیال راحت به افتخارات خود تکیه کنید.

اما وقتی مدیران محصول شوآب توانستند مستقیماً نتایج کار خود را در آزمایشگاه کاربردی ببینند، نظرشان عوض شد، زیرا مشاهده کردند که یافتن موارد مختلف در سایت و درک آن‌ها برای مشتریان چه‌قدر دشوار است. آن‌ها مشتریانی را که یکی پس از دیگری مایوس و ناامید می‌شدند مشاهده کردند. آن‌ها با اندوه فراوان شاهد چالش‌های مشتریان در استفاده از سایت شوآب بودند.

وقتی مدیران محصول شوآب مشتریانی را دیدند که در صفحه محصول سایت سرگردانند و به‌سختی می‌توانند موارد موردنظر خود را پیدا کنند، یکی از آن‌ها با فریاد ضربه‌ای به شیشه زد و به صفحه مانیتور اشاره کرده و گفت: «بله، آن مورد در طرف چپ صفحه نیست، در قسمت بالای سمت راست است!»

جای خوشبختی است که مشتری نمی‌توانست این انفجار خشم را بشنود.
و بله، درست حدس زدید، شوآب آن مدیر را اخراج کرد.

مارک تامسون

ساخت کسب و کار فوق العاده!

مارک آنجا کار می‌کرد. او مدیران تولید شوآب را به یک اتاق نیمه‌تاریک می‌برد که مانند اتاق‌هایی که برای بازجویی مجرمان استفاده می‌شود، آینه یک‌طرفه‌ای در آن نصب شده بود. چنین مکانی آزمایشگاه قابلیت استفاده^۱ نامیده می‌شود. آن طرف آینه، مشتری تنهایی پشت کامپیوتر نشسته بود و مدیران، مشتریانی را می‌دیدند که بدون کمک درحال گشت‌وگذار در سایت شوآب بودند. آن‌ها می‌توانستند صفحه کامپیوتر را ببینند و ناراحتی را در چهره مشتری بخوانند.

سختی کشیدن مشتری تقصیر او نیست، تقصیر شماست.

۱۲. رقابت^۲: مشتری باشید

اکثر رهبران کسب و کار، پشت میز خود می‌نشینند و ادعا می‌کنند مشتری‌مدار هستند، اما معمولاً وقتی در دفتر خود نشسته‌اید، نمی‌توانید درک کاملی از سلايق مشتریان داشته باشید. باید بیرون بروید و با مشتریان خود ملاقات کنید.

از این تمرین ساده و قدرتمند در شرکت خود به‌طور مرتب استفاده کنید: هریک از اعضای تیم را موظف کنید از رقبای موفق شما خرید کنند. از محل کارشان بازدید کنید، آگهی‌های آن‌ها را بخوانید و به تعهداتی که به مشتریان می‌دهند توجه کنید. لازم نیست چرخ را از نو اختراع کنید. گاهی تنها با انگیزه‌گرفتن یا ترسیدن از رقبای موفق خود می‌توانید ایده‌هایی فوق‌العاده برای بهبود تجربه خدمات مشتریان به‌دست آورید و بهتر از آن‌ها عمل کنید.

به بینش تیم خود پاداش بدهید. هر بار که افراد تیم شما پس از استفاده از خدمات رقبای تجربه خاصی را برایتان به ارمغان می‌آورند، آن‌ها را تشویق کنید. مدیران بسیاری از شرکت‌ها اجازه ندارند از محصولات رقیبان استفاده کنند و اگر این کار را انجام دهند، فقط باید از کمبودهای رقبای شکایت کنند. این کار خودفروبی است و اغلب باعث از دست دادن فرصت برای یافتن

1. Usability Lab

2. Competition

ساخت کسب و کار فوق العاده!

راه‌های بهبود خدمات مشتریان می‌شود. این مشکلی است که در رابطه با تجربه مشتری نیز وجود دارد. اتفاقات پشت میز کار شما رخ نمی‌دهند. شما و اعضای تیم‌تان باید اتاق کنفرانس را ترک کنید، جداول محاسباتی و جلسات استراتژی را کنار بگذارید، بیرون بروید و چیزی را تجربه کنید که مشتری واقعا آن را تجربه می‌کند، نه این که به توضیحات شسته و رفته افراد خودتان در جلسات اکتفا کنید. باید به‌تنهایی بیرون بروید و تبدیل به یک مشتری شوید. مایک ماپلز^۱، ستاره سرمایه‌گذاری ریسک می‌گوید: «می‌توانید تمام وقت خود را صرف ادعاهایی بی‌اساس درباره آگاهی از شرایط مشتریان کنید، اما حقیقت این است که آنچه به دنبالش هستید، در ساختمان شرکت شما یافت نمی‌شود.»

کدام کارها باید بیشتر انجام شود؟

رفتار و فعالیت‌های مورد تحسین مشتریان که باعث دریافت بیشترین تقدیر و تشکرها می‌شوند را تحلیل کنید. موفقیت خود را گسترش دهید. هرگاه بازخورد مثبتی از مشتریان دریافت می‌کنید، آن را جدی بگیرید. بررسی کنید و ببینید آیا می‌توانید آن رفتار یا عمل را در مقابل مشتریان دیگر نیز تکرار کنید.

کدام کارها باید کمتر انجام شود؟

رفتار و فعالیت‌هایی که موردعلاقه یا خواست مشتریان نیستند را کاهش داده، متوقف کرده و یا به‌طور کامل حذف کنید. جالب است بدانید بسیاری از شرکت‌ها خدماتی ارائه می‌دهند که برای مشتریان مهم و ارزشمند نیستند و منابع خود را از خدمات مورد درخواست مشتریان، منحرف می‌کنند. اغلب این سخت‌ترین کاری است که باید انجام دهید، مگر اینکه کسب و کارتان دچار بحران شده باشد.

1. Mike Maples

کنار گذاشتن: حذف خلاق^۱ را تمرین کنید

شرکت باید آمادگی شروع کارهای جدید و متوقف کردن کارهای قدیمی را در هر مرحله از توسعه کسب و کار داشته باشد. پیتز دراکر این فرایند را «حذف خلاق» می نامد.

زمان، دارایی و منابع شما محدود هستند. برای شروع فعالیتی جدید، باید فعالیتی قدیمی و ناکارا را متوقف کنید. یکی از بهترین روش های ساده کردن و موثرسازی فعالیت ها در کسب و کار، حذف تمامی فعالیت هایی است که به رضایت بیشتر مشتریان منجر نمی شود.

در همه کارهای خود از روش «شروع از اول»^۲ استفاده کنید. مرتباً از خود بپرسید: «آیا کاری وجود دارد که اکنون انجام می دهیم، ولی اگر از اول شروع می کردیم، با توجه به دانسته های فعلی خود، آن را انجام نمی دادیم؟»

آیا آن را ادامه می دهید؟

در هر کسب و کار و هر شغلی، پاسخ هایی برای این سوال وجود دارد. در دوران بی ثباتی و تغییرات سریع، همواره فعالیت هایی وجود دارند که دیگر برای مشتریان امروزی در بازارهای کنونی ارزشمند نیستند و باید متوقف شوند.

همچنین از خود بپرسید، «آیا محصولات و خدماتی به بازار ارائه می کنیم که اگر از اول شروع می کردیم، با توجه به دانسته های فعلی، آن ها را ارائه نمی کردیم؟» بسیاری از محصولات و خدمات عرضه شده و فروخته شده در بازارهای رقابتی به تدریج با شکست روبه رو خواهند شد و باید عرضه آن ها را متوقف کرده و یا آن ها را کاملاً حذف کرد. اگر مشتریان تعداد کافی از محصولات و خدمات شما را با قیمتی رضایت بخش نمی خردند و ارتقا آن ها به محصولات رقابتی امکان پذیر نیست، آن محصولات و خدمات، بهترین گزینه ها برای حذف شدن هستند.

1.Creative Abandonment

2.Zero-based Thinking

ساخت کسب و کار فوق العاده!

آیا نتیجه بخش است؟

اعتراف به این موضوع که محصول یا خدمتی که قبلاً ایده خوبی به حساب می‌آمده، به ایده‌ای ضعیف تبدیل شده است، شجاعت زیادی می‌طلبد. حتی بدتر از آن، زمانی است که در فرایندی سرمایه‌گذاری کرده‌اید که برای مشتریان مفید نیست. سوالی که باید بارها و بارها از خود پرسید این است که: آیا نتیجه بخش است؟

قانون کلی این است که آزمایش کنید، دوباره آزمایش کنید و سپس چیزی جدید را آزمایش کنید. عاشق ایده، محصول یا خدمتی خاص نشوید. در راه اشتباه و پرهزینه‌ای پیشروی نکنید! بازار کارفرمای سخت‌گیری است، اما باید بگذارید درباره شما قضاوت کند. اغلب محصول یا خدمتی که زمانی ایده‌آل بود، دیگر جذاب و رقابتی نیست. بازار تغییر می‌کند، ترجیحات مشتریان تغییر می‌کند، پس باید جلوی زیان‌ها را بگیرید و پیش بروید.

رضایت مشتری کافی نیست

قانون کلی این است که باید با هر مشتری طوری برخورد کنید، گویی هر لحظه امکان از دست دادن او وجود دارد. به‌طور مرتب به دنبال یافتن روش‌هایی برای ارتقای تجربه مشتریان شرکت خود باشید. هیچ‌گاه راضی نشوید. همواره معیارهای خود را بالاتر ببرید.

جیسون جیننگز^۱ نویسنده کتاب‌های پر فروش کسب و کار معتقد است که «رضایت مشتری کافی نیست. مشتریانی که در نظرسنجی‌ها خود را راضی نشان می‌دهند، در اولین فرصت شما را ترک می‌کنند و سراغ دیگران می‌روند. اگر انتظار وفاداری دارید باید فراتر از انتظارات مشتریان عمل کنید.»

خلق تجربه فوق العاده و بی نظیر برای مشتریان

اگر می‌خواهید ارائه خدمات فوق العاده به مشتریان را تجربه کنید، به رستوران چهار فصل^۲ در منهتن^۳ بروید. مطمئناً تعجب نمی‌کنید که صرف غذا در این

1. Jason Jennings

2. Four Season Restaurant

3. Manhattan

ساخت کسب و کار فوق العاده!

رستوران یکی از بهترین تجربیات غذایی در دنیاست. مکانی با سقف‌های بلند، رایحه‌های بی‌نظیر و پیشخدمتان چابک به سرعت شما را تحت تاثیر قرار می‌دهد. اما آنچه واقعا فوق العاده و غیرمعمول است، تلاش سخت آن‌ها در ایجاد آسایش برای هریک از مهمانان به روشی آرام و حرفه‌ای است.

الکس فن بیدر^۱ یکی از موسسان سوئیزی رستوران چهارفصل با صدایی آرام، درحالی‌که کت و شلوار دست‌دوز و زیبایی به‌تن دارد با آغوشی باز، به استقبال شما می‌آید. او با چنان شکوه و حرارتی راه می‌رود که او را فرد آستر^۲ - هنرپیشه معروف قدیمی سینما - صنعت رستوران‌داری می‌نامند. او از هدایت تیم خود لذت می‌برد و هر هفته مشارکت مستقیمی در بهبود تجربه مشتریان دارد.

ممتاز اما فروتن

با این‌که فن بیدر عادت به خدمت‌رسانی به افراد ثروتمند و معروف دارد، اما سادگی و صداقت خاصی در او وجود دارد. هیچ‌یک از اعمال او متظاهرانه نیست و جدیتی صمیمانه و صادقانه در صدای او احساس می‌کنید. او می‌داند که تاثیر اولیه^۳ بسیار مهم است، اما کافی نیست.

وقتی فن بیدر ما را به سمت میز راهنمایی می‌کرد با صدای آرامی گفت: «ایجاد بهترین تجربه برای مشتری، باعث می‌شود آن قدر احساس پذیرش و خاص بودن به او دست دهد که دوباره به آن مکان برگردد.» وقتی در حال کشیدن یک صندلی به کنار فواره نورانی وسط سالن بود به‌نظر می‌رسید تعظیم می‌کند. واضح است که این مکان را دوست دارد و واقعا خوشحال است که از خانه‌اش بازدید می‌کنید.

«اگر می‌خواهید تجربه درخشانی برای مشتریان رقم بزنید، باید افرادی بیابید که به اندازه شما به آن تجربه عشق بورزند. وقتی مطمئنید پیشخدمتی می‌تواند خدماتی عالی به مشتریان ارائه دهد، باید اجازه دهید خودش باشد. هیچ‌کس دوست ندارد با یک فرد بی‌احساس یا پرافاده برخورد کند. همیشه

1. Alex Von Bidder

2. Fred Astaire

3. First Impression

ساخت کسب و کار فوق العاده!

عالی ترین خدمات، شخصی به نظر می رسند.»

چهار سطح رضایت مشتری

چهار سطح مختلف رضایت مشتری وجود دارد که می توان در کسب و کار به آن ها دست یافت. اگر به این سطوح نرسید، رقبایتان سریعاً آن را انجام خواهند داد و مشتریان را از چنگ شما خواهند ربود.

۱. برآوردن انتظارات مشتریان.^۱ این اولین سطح از رضایت مشتری است و زمانی حاصل می شود که مشتری دقیقاً همان چیزی را دریافت می کند که هنگام خرید محصولات و خدمات شما توقع آن را داشته است.

۲. فراتر رفتن از انتظارات مشتریان.^۲ وقتی کاری فراتر از انتظارات مشتریان انجام می دهید، مشتری را به دومین سطح رضایت رسانده اید.

۳. مشعوف کردن مشتریان.^۳ مشعوف کردن مشتریان به معنی انجام دادن کاری یا گفتن مطلبی کاملاً غیرمنتظره است که مشتری را خوشحال و شاد می کند. درحالی که برآوردن انتظارات مشتریان بقای شما در کسب و کار را تضمین می کند و فراتر رفتن از انتظارات آن ها برای رشد و سودآوری آینده شرکت حیاتی است، وقتی مشتریان را مشعوف می کنید، خود را در جایگاه درستی قرار داده اید. وقتی مشتریان به این سطح از رضایت می رسند، با خود می گویند «این کسب و کار فوق العاده است» و تمایل پیدا می کنند تا در آینده نیز مشتری شما باشند.

۴. شگفت زده کردن مشتریان.^۴ چهارمین سطح رضایت هنگامی اتفاق

1.Meeting Customer Expectations

2.Exceeding Customer Expectations

3.Delighting Your Customer

4.Amazing Your Customer

ساخت کسب و کار فوق العاده!

می‌افتد که حرف یا عمل شما آنقدر مثبت و غیرمعمول است که مشتری را شگفت‌زده می‌کند. وقتی مشتری از نحوه برخورد شما مشعوف و شگفت‌زده است، درباره شرکت شما با دیگران صحبت می‌کند و مشتریان جدیدی برایتان می‌فرستد یا همراه خود می‌آورد تا آن‌ها نیز از تجربه‌ای مشابه بهره‌مند شوند و از آن لذت ببرند. مشعوف کردن و شگفت‌زده کردن مشتریان منجر به بالاترین سطح رضایت یعنی تبدیل شدن آن‌ها به «مشتریان وکیل مدافع»^۱ می‌شود.

انتظارات آنان را ارزیابی کنید، نه فقط انتظارات خودتان را

برای ارزیابی موفقیت، از روشی استفاده کنید که بتوانید انتظارات مشتریان را واقعا برآورده کنید نه انتظارات خودتان را. در زیر به تجربه نویسنده همکار این کتاب یعنی مارک اشاره کرده‌ایم که بیانگر همین نکته است.

مارک: در یک روز بسیار شلوغ به رستوران جعبه دلقک^۲ رفتم و از موضوعی بسیار متعجب شدم. کارمند، سفارش ما را یادداشت کرد، مبلغ غذا را دریافت کرد و سپس از من خواست از آنجا دور شوم.

با کمی تعجب از او پرسیدم: «بخشید؟»

او سخنان خود را طوری ادامه داد که گویا از قوانین فست‌فودها تخطی کرده‌ام و گفت: «متاسفم، باید سریعاً شما را از این مکان دور کنیم، باید از سر راه کنار بروید.»

من شوکه شده بودم. او دستور داد «لطفاً کمی جلوتر بروید و سمت راست پارک کنید» و رفت.

من چند لحظه بی‌حرکت نشستم. هیچ جای پارکی در سمت راست وجود نداشت. فقط جایی بسیار تنگ بود که در یک طرف آن پیاده‌رو قرار داشت و پشت‌سر من نیز ترافیک شدیدی ایجاد شده بود. با زحمت ماشین خود را به سمت جلو و به طرف پیاده‌رو راندم، چراغ خطرها را روشن کردم و قبل از این که ماشین دیگری بتواند به پنجره رستوران برسد خودم را آنجا رساندم. وقتی به او نزدیک شدم، به من گفت «همین الان به شما رسیدگی

1.Customer Advocacy

2.Jack in the Box (Fast Food Chain)

ساخت کسب و کار فوق العاده!

می‌کنیم.» من لبخندی زدم و توضیح دادم که نمی‌دانستیم «بخروبهر» یعنی پرداختن پول غذا و ترک کردن محل و گفتم تا زمانی که مدیر رستوران همراه غذاهای ما نرزد نباید، همان‌جا می‌مانم.

مالک این شعبه رستوران آهی کشید و گامی به جلو برداشت. او گفت که این سیستم رستوران را معیاری برای اندازه‌گیری سرعت مالکین رستوران‌ها در جابه‌جا کردن مشتریان می‌داند. خوب، این ایده عملی بود، اما موثر نبود. او ادعا کرد یا بهتر بگویم با خشونت گفت: «این کاری است که همه شعب انجام می‌دهند، ما باهم رقابت می‌کنیم.» او از سیستم ارزیابی برای تعیین سرعت خود در جابه‌جا کردن مشتریان استفاده می‌کرد، نه تعیین سرعت تحویل غذاها.

مسلماً قصد رستوران اصلی، استفاده از ارزیابی به این صورت نیست. اما این حقیقت که گاهی این کار باعث سردرگمی می‌شود، نشان می‌دهد که خرید به عنوان فردی ناشناس از فروشگاه‌های خودتان در روزهای شلوغ و مشاهده حوادثی که در نتیجه این کار روی می‌دهد، عادت خوبی است. باید دقیقاً بدانید به دنبال چه هستید: سیستم‌های ارزیابی شما دقیقاً به کدام رفتارها پاداش می‌دهد؟ آیا این پاداش‌ها باعث بهبود تجربه مشتری می‌شوند؟ مردم به کلمات قانون پاداش‌ها توجه می‌کنند، نه به مضمون و روح واقعی آن. جالب اینجاست که تعریف سایت دیکشنری^۱ از واژه مشتری، از قضا به نگرش اشتباه آن مدیر فست‌فود اشاره دارد: مشتری: شخصی که باید از او مراقبت شود...

بله باید از مشتری مراقبت کنید. جالب است که اغلب وقتی سراغ سازمان‌های خدمات مشتری می‌رویم، می‌بینیم که مشتریان را رنجیده می‌کنند و ارائه خدمات را کاری تحمیلی می‌دانند. شرکت‌های فوق‌العاده به این نکته واقفند که کلید ایجاد تجربه فوق‌العاده برای مشتریان، استخدام افرادی است که عاشق مشتریان و عاشق خدمت‌رسانی هستند. یافتن افرادی

1.Dictionary.Com

ساخت کسب و کار فوق العاده!

که با خدمت‌رسانی و خشنود کردن مشتریان پرانرژی‌تر می‌شوند، امری بسیار مهم است؛ افرادی که در جستجوی کشف عمیق‌ترین نیازهای ناخودآگاه مشتریان هستند تا آن‌ها را برآورده کنند. برآورده کردن این نیازها جزء سازنده تمامی روابط است.

سه اصل مهم

۱. پذیرش^۱: هر فردی نیازی عمیق به پذیرفته‌شدن بی‌قیدوشرط از سوی دیگران دارد. یکی از بزرگ‌ترین ترس‌های نوع بشر ترس از طرد شدن، مورد انتقاد قرار گرفتن و مورد احترام نبودن است. یکی از بزرگ‌ترین خوشی‌ها پذیرفته‌شدن توسط فردی دیگر یا هرکسی است که او را ملاقات می‌کنید. روشی که شما و اعضای تیم خدمات مشتری باید برای نشان دادن پذیرش مشتریان درپیش بگیرید بسیار ساده است: لبخند! (این موضوع شاید بدیهی به نظر بیاید، اما این‌گونه نیست، زیرا این رفتار را بسیار کم می‌بینید!) وقتی به مردم لبخند می‌زنید تصویری که از خود دارند را تقویت کرده و عزت‌نفس آن‌ها را افزایش می‌دهید. باعث می‌شوید احساس کنند ارزشمند، محترم و مهم هستند. وقتی به شخصی لبخند می‌زنید، از درون خوشحال می‌شود و از بودن درحضور شما احساس شادمانی می‌کند. اگر با کسی تلفنی صحبت می‌کنید، آینه‌ای جلوی خود بگذارید و به آن لبخند بزنید تا مشتری این حس را در صدای شما بشنود.

هرگاه در شرایط مهم و تعیین‌کننده‌ای هستید یا با مشتریان جدید یا قبلی برخورد می‌کنید، طوری رفتار کنید که بدانند از دیدن آن‌ها خوشحالید. چنان شاد، لبخندزنان و دوستانه رفتار کنید، گویا دوستی قدیمی و گمشده را پس از سال‌ها یافته‌اید. کاری کنید که مشتریان از دیدن شما و صحبت کردن با شما احساس شادمانی کنند.

اولین برخورد با مشتری اثری بر او می‌گذارد که می‌تواند نور ارتباطات بعدی با مشتری را درخشان‌تر کرده یا بر آن سایه بیافکند. فردی که به تماس‌های

1. Acceptance

ساخت کسب و کار فوق العاده!

مشتریان پاسخ می‌دهد و یا با آن‌ها صحبت می‌کند، باید فردی مثبت، محترم، دوستانه و بشاش باشد که مکالمه با او دلپذیر است.

۲. قدردانی^۱. هر انسانی نیاز عمیقی به شناخته شدن و برجسته بودن دارد. هرگاه فردی را تحسین می‌کنید، احساس ارزشمندتر و مهم‌تر بودن می‌کند. تحسین، اثری احساسی بر افراد دارد، تصویر آن‌ها از خودشان را بهبود داده و عزت نفس‌شان را افزایش می‌دهد. تحسین باعث می‌شود احساس بهتری درباره خود داشته و شما را نیز بیشتر دوست داشته باشند.

تحسین خود را چگونه بیان می‌کنید؟ ساده است. بگویید «متشکرم». از هر فرصتی استفاده کرده و از مشتریان برای تماس و خریدشان تشکر کنید. وقتی نزد شما می‌آیند و وقتی شما را ترک می‌کنند، از آن‌ها تشکر کنید. با آن‌ها تماس بگیرید و پیام تشکری روی دستگاه پیام‌گیر تلفن آن‌ها بگذارید. بعد از خرید یا معامله، یادداشت‌ها و کارت‌های تشکر برای آن‌ها بفرستید. مرتباً به روش‌های کوچک و بزرگ جدیدی برای تشکر از مشتریان بیاندیشید. آن‌ها اغلب انتظار چنین رفتاری را ندارند و مشعوف و شگفت‌زده خواهند شد و بارها و بارها نزد شما برمی‌گردند و دوستان خود را نیز به شما معرفی می‌کنند.

۳. توجه^۲. وقتی مشتریان احساسات و نظرات خود را برای شما بیان می‌کنند و شما نیز با دقت به سخنان آن‌ها گوش می‌سپارید، توجه خود را نشان می‌دهید. گوش دادن را به‌خاطر قدرت و تأثیری باورنکردنی که بر گوینده دارد، «جادوی سفید»^۳ نامیده‌اند. وقتی افراد افکار و احساسات خود را بیان می‌کنند و شما با نهایت دقت به سخنان آن‌ها گوش می‌کنید، عزت نفس‌شان بیشتر می‌شود و احساس ارزشمندی، مهم بودن و شادی درونی خواهند داشت.

وقتی با جدیت به کسی گوش می‌دهید، او شما را فردی باارزش‌تر و محترم‌تر خواهد دانست. توجه دقیق به مشتریان و گوش سپردن به آن‌ها

1. Appreciation

2. Attention

3. White Magic

ساخت کسب و کار فوق العاده!

بدون قطع کردن صحبت‌هایشان، اثری کاملاً مثبت بر آن‌ها دارد و باعث می‌شود احساس بهتری نسبت به شما و محصولات و خدمات‌تان پیدا کنند. آن‌ها، به‌طور ناخودآگاه حس می‌کنند که شرکت شما بهتر مدیریت می‌شود، خدمات بهتری به مشتریان ارائه می‌دهد، محصولات و خدمات شما برتر از محصولات و خدمات رقبا هستند و ارزش صرف مبلغ بیشتر را دارند.

به مشتریان خود عشق بورزید

یکی از قوی‌ترین و مهم‌ترین مزیت‌های رقابتی، ارتقا کیفیت ارتباط با مشتریان است. تمامی کسب‌وکارهای موفق و سودآور در هر زمینه و هر سطحی از فعالیت، شرکت‌هایی هستند که بهتر از هر کس دیگری به مشتریان خود اهمیت می‌دهند و از آن‌ها مراقبت می‌کنند.

اگر واقعاً عاشق مشتریان خود باشید، چه کارهای متفاوتی در کسب‌وکار خود انجام خواهید داد؟ تصور کنید که مشتریان‌تان شخصاً مسئول پرداخت دستمزد شما، تعیین روش زندگی شما، پرداخت هزینه‌های اتومبیل، تعطیلات، غذاهای رستورانی، پوشاک شما و همه چیزهای خوبی هستند که در زندگی از آن‌ها لذت می‌برید. همچنین، تصور کنید مشتری بدون هیچ چشم‌داشتی همه این امکانات را برای شما فراهم می‌آورد و در عوض هیچ انتظاری از شما ندارد جز اینکه به تعهدات خود درباره محصولات و خدمات عمل کرده و پس از فروش نیز به آن‌ها پایبند باقی بمانید.

اگر چنین ارتباط احساسی قدرتمندی با مشتریان خود داشته باشید، کارمندان خود را به ارائه چه رفتاری نسبت به آن‌ها تشویق می‌کنید؟ اگر کارمندان شما واقعاً عاشق مشتریان باشند، این عشق به مشتری چگونه محصولات و خدمات شما و نحوه تحویل آن‌ها را تغییر می‌دهد؟

چنانچه از مشتریان خود طوری مراقبت کنید که دوست دارید اگر جای آن‌ها بودید از شما همان‌طور مراقبت می‌کردند، به‌طور دائم این واژه‌های خارق‌العاده را خواهید شنید که «این کسب‌وکار فوق العاده است!»

ساخت کسب و کار فوق العاده!

این میراث شماست

وقتی تصمیم می‌گیرید تیمی فوق العاده از افرادی بسازید که هدف آن‌ها خلق تجربه‌ای غیرمعمول و فوق العاده برای مشتریان است، آماده بهره‌برداری از تمامی امکانات بالقوه کسب و کار خود هستید. در بین نظامی‌ها این اصطلاح رایج است که «بهترین آنچه می‌توانید باشید»^۱ به همین ترتیب می‌توانید به آرزوهای خود جامه عمل بپوشانید، به اهداف خود دست یابید و خدمات ممتازی به خود، خانواده، شرکت و جامعه ارائه کنید.

جک لندن^۲ نویسنده می‌گوید: «ترجیح می‌دهم خاکستر باشم تا غبار.» به سمت آینده خود قدم زنید، بلکه بدوید. برای این‌که همه انرژی خود را صرف ساخت رویاهای خود کنید و کسب و کاری، بهتر، بزرگ‌تر و سودآورتر بسازید، هیچ زمانی بهتر از اکنون و امروز نیست. این بهترین فرصت در تمام زندگی شماست، نگذارید از دست برود. اکنون بروید و کسب و کاری فوق العاده بسازید!

1. You can be all you can be

2. Jack London

دستورالعمل خلق تجربه‌ای فوق العاده برای مشتریان

۱. وقتی از مشتری می‌خواهید به شما اعتماد کند و محصولات و خدمات شما را بخرد، چه **تعهداتی** به او می‌دهید؟

الف. _____

ب. _____

ج. _____

۲. پس از این که مشتری از شما خرید کرد، به کدام **تعهدات** پایبند می‌مانید؟

الف. _____

ب. _____

ج. _____

۳. سه اقدامی را که هم‌اکنون برای خلق **تجربه‌ای فوق العاده** برای مشتریان انجام می‌دهید، نام ببرید.

الف. _____

ب. _____

ج. _____

۴. سه مورد ایجاد تجربه مشتری توسط رقبایان که **موردعلاقه شما و مشتریان** است را نام ببرید.

الف. _____

ب. _____

ج. _____

۵. سه نکته مثبتی که مشتریان درباره شما، افرادتان و محصولات و خدمات شما می‌گویند را نام ببرید.

الف. _____

ساخت کسب و کار فوق العاده!



ب.

ج.

۶. سه مورد از رایج ترین شکایات مشتریان و روش حل آن ها را نام ببرید.

الف.

ب.

ج.

۷. سه اصل ارتباط با مشتری کدامند و چگونه می توانید آن ها را در تجربیات تمامی مشتریان لحاظ کنید؟

الف.

ب.

ج.

با توجه به پاسخ های شما به این هفت سوال، اولین اقدام شما برای ایجاد تجربه فوق العاده برای مشتریان، چه خواهد بود؟



پیهست

هم اکنون زندگی فوق العاده‌ای بسازید

«امور مهم هرگز نباید فدای امور کم‌اهمیت شوند.»
گوته^۱

اگرچه خلق یک کسب و کار فوق العاده و کسب حداکثر سود اهداف مهمی هستند، هدف اصلی باید داشتن یک زندگی فوق العاده باشد. قبل از اینکه به کسب و کار خود سروسامان دهید و یا رهبری موفق در این زمینه شوید، باید زندگی خود را بسازید.

از نوسانات کوتاه مدت اقتصادی که بگذریم، ما در بهترین زمان تمام طول تاریخ بشر زندگی می‌کنیم. فرصت‌ها و امکاناتی که اکنون و در سال‌های پیش‌رو وجود خواهند داشت، هرگز به این اندازه و برای این تعداد افراد وجود نداشته است.

1. Goethe

ساخت کسب و کار فوق العاده!

شما نیز باید یکی از این افراد باشید.
گام اول برای داشتن یک زندگی فوق العاده، تعریف شما از زندگی فوق العاده است. «اگر می‌خواهید رویایان را به واقعیت تبدیل کنید، ابتدا باید رویایی داشته باشید.» به این کار آینده‌گرایی می‌گویند.

آینده‌گرایی

افراد برتر اغلب به آینده می‌اندیشند. برای خلق یک زندگی فوق العاده باید مانند همه زنان و مردان موفق تاریخ بیانیشید و عمل کنید. اگر تفکر و تصویری مانند آن‌ها داشته باشید، نتایجی مشابه آن‌ها خواهید گرفت.
به گفته وین دایر «تنها در صورتی می‌توانید چیزی را ببینید که آن را باور داشته باشید، هیچ راهی غیر از این وجود ندارد.»

تفکر آرمانی را تمرین کنید

فرض کنید می‌توانستید هرآنچه می‌خواهید انجام دهید، چه می‌کردید؟ تصور کنید یک چوب جادو داشتید و می‌توانستید آن را تکان داده و آینده ایده‌آل خود را بسازید. این آینده با امروز چه تفاوتی داشت؟
روند آرمان‌گرایی را با این تصور آغاز کنید که هیچ محدودیتی در کار نیست. تصور کنید هر قدر که می‌خواهید زمان و پول، دانش و مهارت، تحصیلات و تجربه و دوست و آشنا در اختیار دارید. اگر هیچ محدودیتی در کار نبود، چه رویایی برای پنج سال آینده در سر می‌پروراندید؟
از کسب و کار و درآمد شروع کنیم. اگر پنج سال دیگر شغل مورد علاقه خود را داشتید، این شغل چه بود؟ چه تفاوتی با شغل کنونی شما داشت؟
اگر با انجام کار مورد علاقه خود در کنار همکارانی که واقعا دوستشان دارید و در موقعیت شغلی که آرزویش را دارید درآمد مکفی کسب می‌کردید، اوضاع چگونه بود؟ چه تفاوتی با امروز داشت؟ اگر همین امروز دست‌به‌کار شوید، برای تحقق بخشیدن به این آینده شغلی چه می‌توانید بکنید؟

زندگی شخصی رویایی

زندگی شخصی و خانوادگی خود را در نظر بگیرید. اگر می‌توانستید با تکان دادن یک چوب جادویی محیط خانوادگی ایده‌آل خود را در پنج سال آینده خلق کنید، تفاوت آن با آنچه امروز دارید چه بود؟ خانه‌ای که در آن زندگی می‌کردید چگونه بود و در کجا قرار داشت؟ به چه شیوه‌ای زندگی می‌کردید؟ دوست داشتید چه کارهایی برای خانواده و یا همراه آن‌ها انجام دهید؟ تعطیلات به کجا می‌رفتید و چه می‌کردید؟

برای خلق زندگی ایده‌آل خود، برای رفتن از جایی که امروز هستید به جایی که در آینده می‌خواهید باشید، چه گام‌هایی می‌توانید بردارید؟ مهم‌تر از آن، برای تبدیل رویای امروز خود به واقعیت فردا همین امروز چه کاری می‌توانید انجام دهید؟

به سلامتی خود فکر کنید. اگر هیچ مشکلی از این نظر نداشتید، چه تفاوتی با امروز وجود داشت؟ وزن‌تان چه قدر بود، چه قدر ورزش می‌کردید و اندامتان چه قدر متناسب بود؟ اگر از سلامتی و تندرستی کامل برخوردار بودید، چه قدر انرژی داشتید و در چه فعالیت‌هایی شرکت می‌کردید؟ اولین کاری که برای خلق یک زندگی سالم می‌توانید فوراً انجام دهید، چیست؟

وضعیت ایده‌آل اقتصادی

در نهایت، موقعیت اقتصادی خود را در نظر بگیرید. برای رسیدن به هدف باید آن‌را دید. هرچه هدف اقتصادی خود را با وضوح بیشتری ببینید، احتمال رسیدن به آن بیشتر می‌شود.

برای رسیدن به استقلال مالی باید مقدار دقیق مبلغی را که می‌خواهید در زمان بازنشستگی پس‌انداز و سرمایه‌گذاری کنید و یا می‌خواهید در کاری به جریان بیاندازید، مشخص کنید. به گفته باربارا دی‌آنجلیس^۱ «چه قدر پول می‌تواند شما را راضی کند؟ پس از آن چه می‌کنید؟»

برای تعیین این مبلغ باید بدانید اگر هیچ درآمدی نداشته باشید، برای

1. Barbara De Angelis

ساخت کسب و کار فوق العاده!

نگه داشتن سطح کنونی زندگی خود به چه مقدار پول نیاز دارید. اجاره خانه، هزینه سفر، هزینه های روزانه، هزینه درمان و غیره را جمع ببندید و مبلغ مورد نیاز ماهیانه^۱ خود را محاسبه کنید.

مبلغ مورد نیاز شما چه قدر است؟

سپس ببینید اگر منبع درآمد شما امروز قطع شود، با توجه به پس اندازها و سرمایه گذاری هایی که انجام داده اید، تا چه مدت می توانید دوام بیاورید. این عمل میزان مصرف^۲ شما را مشخص می کند.

هنگامی که حداقل مبلغ مورد نیاز خود را در ماه محاسبه کردید، این عدد را در ۱۲ ضرب کنید تا مشخص شود اگر درآمدتان امروز قطع شود برای یک سال زندگی به چه مقدار پول نیاز خواهید داشت. این عمل به نظر بسیار ساده انگارانه می آید (در حقیقت هم همین طور است)، اما جای تعجب است که تنها تعداد بسیار کمی از مردم با هر سطحی از درآمد یا ثروت، بودجه ای برای حفظ سطح زندگی خود تعیین می کنند. تجربه نشان می دهد که هم افراد میلیونر و هم کسانی که به تازگی به لحاظ مالی روی پای خود ایستاده اند، از انجام این عمل غافل مانده اند. وقتی میزان پول مورد نیاز خود را دقیقاً بدانید، فشار کمتری روی شماست و کاراتر هستید.

بالاخره، مبلغ مورد نیاز سالانه خود را در ۲۰ ضرب کنید تا «عدد» خود را بدست آورید، یعنی همان مقداری که باید تا دوران بازنشستگی پس انداز و سرمایه گذاری کرده یا به کار انداخته باشید. به عبارت ساده تر، شما می توانید مبلغ مورد نیاز ماهانه خود را در ۲۴۰ ضرب کنید تا رقم مورد نیاز خود برای استقلال مالی را به دست آورید.

برنامه ریزی برای باقیمانده زندگی

در حال حاضر متوسط طول عمر انسان حدود هشتاد سال است و این میزان هر سال افزایش می یابد. از آنجا که قرار است از تندرستی کامل برخوردار

1. Nut

2. Burn Rate

ساخت کسب و کار فوق العاده!

باشید، باید برای بیست سال زندگی پس از بازنشستگی نیز برنامه‌ریزی کنید. به گفته مشاورین سرمایه‌گذاری میزان پس‌انداز شما باید به حدی باشد که بدون این که این پول به‌تمام برسد بتوانید با نرخ ۴ الی ۵ درصد به‌طور مادام‌العمر از آن برداشت کنید. باید هدف خود را بر این اساس قرار دهید.

پس از اینکه هدف بلندمدت اقتصادی خود را تعیین کردید، به زمان حال بازگردید و میزان دقیق دارایی‌های کنونی خود را مشخص کنید. فرض کنید می‌خواهید تمامی دارایی خود را فروخته، به کشور دیگری مهاجرت کنید. موجودی شما چه قدر خواهد بود؟

نموداری رسم کنید. در گوشه پایین سمت چپ میزان دارایی کنونی خود و در گوشه بالای سمت راست مبلغ درخواستی خود را مشخص کنید. فاصله بین این دو را به ستون‌های پنج‌ساله و سپس این ستون‌ها را به فواصل زمانی یک‌ساله تقسیم کنید. بدین صورت مقداری که باید سالانه برای رسیدن به هدف خود کسب، پس‌انداز و سرمایه‌گذاری کنید، به‌دست می‌آید.

یکی از موثرترین راه‌های تامین هزینه‌های پس از بازنشستگی پس‌انداز کردن است. هر ماه ۱۰ درصد از درآمد خود را کنار بگذارید. به این شیوه به‌سرعت به مبلغ قابل‌توجهی دست خواهید یافت. بدون توجه به اینکه درآمد ماهیانه شما چه قدر است و یا چه قدر پس‌انداز دارید، ماهانه مبلغی را پس‌انداز کنید. شاید این کار در شرایط مالی سخت غیرممکن به نظر آید، اما هرچه زودتر پس‌انداز را به عادت دائمی خود تبدیل کنید، ثروتمندتر خواهید بود و زودتر به آرزوهای خود می‌رسید.

جهش به سوی آینده

عمل کنید. اولین قدم همیشه سخت‌ترین قدم است. شروع کار جهشی است به دل ناشناخته‌ها، زیرا هیچ ضمانتی نیست که کارها دقیقاً طبق برنامه‌ریزی شما پیش رود. تا قدم اول را برندارید هیچ اتفاقی نمی‌افتد.

با انجام اولین حرکت بازخوردی دریافت می‌کنید که به کمک آن می‌توانید به اصلاح خود بپردازید و این مایه دلگرمی است. به این ترتیب، اطلاعات و ایده‌هایی دریافت می‌کنید که با به‌کارگیری آن‌ها می‌توانید هوشمندانه به

ساخت کسب و کار فوق العاده!

سمت اهداف خود حرکت کنید. با آغاز این پیشروی، انرژی و اشتیاق بیشتری در خود احساس می کنید. مغزتان اندورفین^۱ ترشح می کند و حس حرکت رو به جلو به شما شادی می بخشد. با برداشتن اولین گام، مسیر گام دوم نیز نمایان می شود. اگر هدف واضحی داشته باشید و در مسیر دستیابی به آن انعطاف پذیر باشید، همیشه لااقل به اندازه‌ی یک قدم جلوی خود را خواهید دید و می دانید گام بعدی چیست.

فرمول هدف گذاری

جهت گیری دیگری که برای داشتن یک زندگی فوق العاده به آن نیاز دارید، هدف مداری^۲ است. به این معنی که شما باید برای کارهایی که در ماه ها و سال های آینده می خواهید انجام دهید، دارای هدف های واضح و نوشته شده باشید.

یک برگ کاغذ سفید بردارید و از ده هدفی که تا سال آینده می خواهید به آن ها دست یابید فهرستی تهیه کنید. از فرمول سه گانه زمان حال^۳، مثبت اندیشی و حالت شخصی^۴ استفاده کنید.

۱. زمان حال: همواره اهداف خود را در زمان حال بنویسید. انگار که یک سال گذشته و شما به آن دست یافته اید. به جای اینکه بگویید: «من در دوازده ماه آینده فلان مقدار درآمد خواهم داشت.» بگویید: «من در دوازده ماه آینده فلان مقدار درآمد دارم.»

۲. لحن مثبت: هدف ها را به صورت مثبت بنویسید و نه منفی. بجای «دیگر سیگار نمی کشم» بگویید: «سیگار را ترک می کنم» (زمان حال و لحن مثبت).

۳. حالت شخصی: جمله ها را به صورت شخصی بیان کنید. دو راه برای

-
1. Endorphins
 2. Goal Orientation
 3. Present tense
 4. Personal Action

ساخت کسب و کار فوق العاده!

این کار وجود دارد. برای بسیاری، شروع جمله با کلمه «من» و همراهی آن با یک فعل عملی بیشترین تاثیر را دارد. به عنوان مثال «من ده میلیون دلار سرمایه دارم.» برخی دیگر ترجیح می دهند خود را «تو» خطاب کنند. مثلاً «تو از دفتر کار جدیدت راضی هستی.» یا «تو به هدفت رسیده‌ای.»

هرچه اهداف خود را کوتاه تر و دقیق تر و با استفاده از کلمه «من»، در زمان حال و با لحن مثبت بیان کنید، ضمیر نیمه هوشیار^۱ شما سریع تر آن‌ها را می پذیرد. وقتی اهداف شما در ذهنتان ثبت شد (برای همین است که آن‌ها را می نویسیم)، ضمایر خود آگاه^۲، نیمه هوشیار و فرا آگاه^۳ در تمامی طول شبانه روز تلاش خواهند کرد که این اهداف را به واقعیت تبدیل کنند.

فهرستی از ده هدف خود با استفاده از زمان حال، لحن مثبت و به طور شخصی تهیه کنید. سپس آن‌ها را مرور کرده، تصور کنید تمامی آن‌ها را دیر یا زود به دست خواهید آورد. البته این به شرطی است که برای دستیابی به تک تک آن‌ها به اندازه کافی انگیزه داشته باشید. حال فرض کنید می توانستید یکی از این اهداف را در بیست و چهار ساعت آینده تحقق ببخشید.

کدامیک از اهداف شما از بقیه مهم تر است؟

اگر می توانستید در بیست و چهار ساعت آینده به یکی از اهدافتان برسید، کدامیک از آن‌ها بیشترین اثر مثبت را در زندگی شما داشت؟ هدف از طرح این سوال وادار کردن شما به دستیابی به این هدف ظرف بیست و چهار ساعت آینده نیست بلکه یافتن هدفی است که بیشترین رضایت را در زندگی و کار شما ایجاد می کند.

پس از انتخاب این هدف، دور آن را خط بکشید و بالای صفحه سفید دیگری بنویسید. برای رسیدن به این هدف و هدف‌های مشابه می توانید از هفت گام زیر در تمام طول زندگی بهره ببرید.

-
- 1.Subconscious Mind
 - 2.Conscious Mind
 - 3.Superconscious Mind

ساخت کسب و کار فوق العاده!

هفت گام برای دستیابی به اهداف

گام اول: هدف باید قابل اندازه‌گیری باشد. ببینید دقیقاً چه می‌خواهید. هدف شما باید روشن و قابل اندازه‌گیری باشد. این هدف باید آنقدر واضح باشد که یک کودک ده ساله بتواند به شما بگوید چه قدر با آن فاصله دارید.

گام دوم: هدف‌تان را بنویسید. هدف را روی کاغذ بیاورید. کارایی کسانی که اهداف خود را می‌نویسند ده برابر افرادی است که تنها امید و آرزو دارند.

گام سوم: مهلت تعیین کنید. برای رسیدن به هدف خود باید به سمتی نشانه‌روی کنید. اگر هدف شما بزرگ است، مهلت اصلی را به چند مهلت کوچک‌تر^۱ تقسیم کنید.

گام چهارم: فهرستی از کارها تهیه کنید. از تمامی کارهایی که فکر می‌کنید برای رسیدن به هدف‌تان می‌توانید انجام دهید فهرستی تهیه کنید. به مجرد اینکه کار جدیدی به ذهنتان خطور کرد، آن را به فهرست اضافه کنید.

گام پنجم: اولویت‌بندی کنید. فهرست خود را با توجه به توالی و اولویت کارها طبقه‌بندی کنید. قبل از انجام هر کاری، فعالیت‌هایی را که باید اول انجام شوند، تعیین کنید و فهرست را بر این اساس مرتب کنید. سپس کارها را نسبت به میزان اهمیت آن‌ها اولویت بندی کنید. به فهرستی که براساس توالی و اولویت مرتب شده باشد، طرح می‌گویند. اکنون شما صاحب یک هدف و یک طرح کتبی و آماده ساختن آینده خود هستید.

گام ششم: طرح خود را بلافاصله عملی کنید. کاری نکنید. هر کاری از دستتان برمی‌آید انجام دهید. به کلمه یا جمله‌ای بیاندیشید که به شما

1.Sub Deadlines

ساخت کسب و کار فوق العاده!

انگیزه می‌دهد. از خود بیش از حد توقع نداشته باشید. گام کوچکی بردارید. مقداری اطلاعات جمع‌آوری کنید. کسی را بیابید که آنچه را که شما به دنبال آن هستید دارد. با او صحبت کنید. پر انرژی باشید و از کسی که برایش احترام قائل هستید راهنمایی بگیرید. نفس انجام کاری برای دستیابی به هدف باعث پدید آمدن فرایندی ذهنی و احساسی می‌شود که می‌تواند زندگی شما را متحول کند.

گام هفتم: هر روز پیشرفت کنید. هر روز کاری انجام دهید که شما را به پیش براند. هفت روز هفته و ۳۶۵ روز سال کاری هرچند کوچک انجام دهید که باعث پیشرفت شما در مسیر درست شود. از اهمیت حرکتهای کوچک غافل نشوید. این حس شتاب نیروی فزاینده‌ای می‌بخشد که در نهایت منجر به پیشرفت شما خواهد شد.

عمل مادر اشتیاق است

نکته نهایی برای ساختن یک زندگی فوق العاده «عمل گرایی»^۱ است. وقتی قانون عمل را به کار می‌بندید، درواقع به دیگران نشان می‌دهید (و خودتان را متقاعد می‌کنید) که شور و اشتیاق زیادی برای آینده دارید. هیچ چیز به اندازه شور و اشتیاق شما برای انجام کارهایی که برایتان مهم هستند مسری نیست. همه انسانهای موفق به شدت عمل‌گرا هستند و دائماً در حال حرکتند. آن‌ها دائماً در حال امتحان کردن هستند و شعارشان این است: «انجام بده، تصحیح کن، امتحان کن»^۲.

قانون احتمالات^۳

موفقیت در زندگی، بیشتر تابع قانون احتمالات است تا قانون جذب^۴ یا بخت

-
1. Action Orientation
 2. Doing it, Fixing it, Trying it
 3. The Law of Probabilities
 4. The Law of Attraction

ساخت کسب و کار فوق العاده!

و اقبال.^۱ طبق قانون احتمالات، احتمال وقوع هر چیزی، از جمله رسیدن شما به مهم‌ترین اهداف‌تان، وجود دارد. همچنین، طبق این قانون «هرچه راه‌های بیشتری را بیازمایید، احتمال موفقیت بیشتر است.»

هرچه کارهای بیشتری در راه رسیدن به هدف خود انجام دهید، احتمال دستیابی به آن هدف بیشتر می‌شود. هرچه چیزهای بیشتری بیاموزید و به کار ببندید، سرعت حرکت شما بیشتر شده، مسافت بیشتری می‌پیمایید و احتمال اینکه به مهم‌ترین هدف در برنامه خود دست یابید بیشتر خواهد بود.

انرژی فزاینده^۲

هرچه سریع‌تر حرکت کنید، انرژی بیشتری خواهید داشت. هرچه سریع‌تر حرکت کنید، مسافت بیشتری می‌پیمایید و تجربه بیشتری به دست می‌آورید. هرچه سریع‌تر حرکت کنید، احتمال موفقیت شما بیشتر می‌شود. هرچه موفقیت بیشتری بدست بیاورید، انگیزه شما برای انجام کارهای بیشتر، تجربه کردن و پیمودن مسافت بیشتر افزایش می‌یابد. اگر زندگی خود را در مسیر انرژی، شور و اشتیاق، انگیزه و موفقیت فزاینده قرار دهید، هیچ چیز قادر نخواهد بود جلوی پیشرفت شما را بگیرد.

بدانید که در زندگی هیچ محدودیتی به جز آنچه در ذهن خود تعیین می‌کنید وجود ندارد. به خود ایمان داشته باشید. به توانایی‌های بی‌نهایت خود ایمان داشته باشید. بدانید که ترس و تردید تنها چیزی است که بین شما و آنچه می‌خواهید به آن برسید، فاصله می‌اندازد.

حقیقت این است که شما به هر آنچه بخواهید دست خواهید یافت. تصمیم بگیرید چه می‌خواهید، آن را روی کاغذ بیاورید، طرحی تهیه کنید و همین امروز دست به کار شوید.

حالا یک زندگی فوق العاده بسازید!

1.Plain Luck

2.Spiral of Energy

ساخت کسب و کار فوق العاده!

۷ راه برای کسب بیشترین سود در تمامی بازارها

این کتاب نشان می‌دهد چگونه مشتریان را جذب کنید، کاری کنید دوباره سراغ شما بیایند و دوستان خود را نیز به شما معرفی کنند!

همچنین، به شما می‌گوید چگونه با تمرکز بر زمان، پول و منابع خود، سودمندترین خدمات، محصولات و فعالیت‌ها را ارائه دهید.

این کتاب نتیجه هزاران ساعت تحقیق در کسب و کارهای مختلف و فرهنگ‌های گوناگون است. نتیجه این پروژه پژوهشی گسترده، رسیدن به ۷ اصل مهم در کسب و کار است که تمامی شرکت‌های موفق جهان از آن برخوردارند. اگر کسب و کارتان با مشکل مواجه است، احتمالاً تمامی این اصول را در کسب و کار خود بکار نمی‌برید. هر کدام از این هفت اصل مهم و باارزش کسب و کار، در یکی از فصل‌های این کتاب مورد بررسی قرار می‌گیرند.