

دانشگاه جامع علمی - کاربردی
مرکز آموزش علمی کاربردی صنایع شیر تهران شهداد

پروژه دوره کاردانی رشته مدیریت کسب و کار

عنوان پروژه: مدیریت کسب و کار

مدیریت کسب و کار

موفقیت هر کسب و کار رابطه نزدیکی با چگونگی صحیح کنترل کردن آن امور آن دارد: در واقع مدیریت صحیح کسب و کار موجب رشد آن میشود .

مدیریت کسب و کار را نباید صرفاً یک عمل آکادمیک محسوب کرد. مدیریت واقعی در بر گیرنده هدایت قوی، رفتار مثبت، دانش کسب و کار و مهارتهای مناسب فردی است. مدیریت در حقیقت هدایت افراد، تاثیر گذاری بر کار و تصمیم گیری تموقع و صحیح است و مهارتهای مدیریتی را به مرور زمان مینبایست کسب کرد و به بیان دیگر کسب مهارتهای مدیریتی در واقع همانند سپرده گذاری در بانک می باشد.

● هدایت و راهبری کسب و کار

هیچ زن و یا مردی در دنیای کسب و کار تنها نیست. در این حیطه شما نیازمند کمک افراد دیگر هستید و باید بتوانید از آنها کمک بگیرید تا بتوانید کسب و کارتان را هدایت کنید.

■ راهنمایی گرفتن (Mentoring)

کارآفرینان موفق و با تجربه اغلب سئوالات مشابهی را میپرسند:

چگونه کارآفرینان جدید میتوانند از تجربیات دیگران استفاده کنند؟ با راهنمایی گرفتن

واژه Mentoring میان معلمان و دانش آموزان مصطلح است و زمانی به کار می رود که افراد حرفه ای و با تجربه اطلاعاتی را به افراد کم تجربه ارائه می دهند.

■ شبکه ارتباطی

شبکه ارتباطی یک وسیله ساده است که هرکس در دنیای کسب و کار میتواند با آن سرو کار داشته باشد. شبکه ارتباطی میتواند کارآمدترین وجه بازاریابی شما محسوب شود و در نتیجه آن علاوه بر ایجاد بازار برای شما، اطلاعات مناسبی در ارتباط با کسب و کارتان در اختیار شما قرار خواهد گرفت.

■ میزگرد

میز گرد یک بحث رسمی غیر گروه میان افراد حرفه ای است که داوطلبانه اطلاعات و منابع را در اختیار سایرین قرار میدهند.

در طول زمان روابط افراد حرفه ای و ماهر با یکدیگر توسعه میابد و شرکت کنندگان با کسب و کارهای یکدیگر آشنا می

شوند.

▪ داشتن اطلاعات به روز

عصر اطلاعات جامعه ما را تغییر داده است و اکنون در عصر اطلاعات افراد از طریق پست الکترونیک با یکدیگر ارتباط دارند و می توانند اخبار جدید را در دنیای تکنولوژی و بی سیم دنبال کنند. حقیقت امر این است که هر روزه اطلاعات ما را بمباران می کنند اما متأسفانه اغلب این اطلاعات نمی تواند به خط مشی کسب و کار ما کمک کند و در انجا هدایت صحیح آنست که ما متدها و راهکارهای خودمان را دنبال کنیم و در کنار آن دانش و اطلاعات خود را در ارتباط با کسب و کار به روز نگه داریم.

● تصمیم گیری

یکی از بهترین تصمیم ها یادگیری این موضوع است که چگونه تصمیم گیرنده خوبی باشید. این امر نیازمند تعهد ، درک و مهارت می باشد که بسیار ارزشمند است.

آیا تصمیم گیرنده خوبی هستید؟

مراحل مختلف در اجتناب از اشتباهات رایج و ایجاد تصمیم گیری کارا را بیاموزید.

تصمیم گیری ، تصمیم گیری ، تصمیم گیری سؤال این است : آیا شما یک تصمیم گیر خوب هستید؟ اگر فکر می کنید که این چنین نیست ، هیچ جای غصه نیست. تصمیم گیری مهارتی است که می توانید از دیگران بیاموزید. ارگ چه بعضی از افراد این مهارت را احتراز از دیگران می آموزند ، اما فرآیند آن مشابه است. دونهوع تصمیم گیری اصلی وجود دارد : آنهایی که با استفاده از فرآیند خاص بدست می آید . آنهایی که تنها مانند یک رویداد است.

● مراحل تصمیم گیری نافذ

این فرآیند در هر موقعیتی می تواند بکار رود بخصوص در جایی که شما نیازمند یک تصمیم گیری مهم هستید. اگر از مراحل اصلی تصمیم گیری تبعیت کنید ، خود را یک تصمیم گیرنده کارا در حرفه و زندگی شخصی خود می یابید.

▪ تا حد امکان مفاد تصمیم گیری خود را تعریف کنید. آیا آن واقعا " تصمیم خودتان است یا شخص دیگری ؟ آیا واقعا"

نیازمند به این تصمیم گیری هستید ؟ (اگر حداقل دو تصمیم اتخاذ نکرده اید ، پس هیچ تصمیم گیری صورت نگرفته است)

چه زمانی این تصمیم گیری روی داده است ؟ چرا تصمیم گیری برای شما مهم است ؟ چه کسی در این تصمیم گیری ذینفع

است ؟ ارزش این تصمیم گیری برای شما چه میزان است ؟

▪ هر راهکاری که به ذهنتان می‌رسد را بنویسید. به تصویر کشیدن راه کارهای متفاوت مهم است. هیچ چیزی را سانسور نکنید و بگذارید که تصورات شما آزادانه ارائه شوند. مطمئن شوید که همه چیز را ذکر می‌کنید.

▪ فکر می‌کنید که از کجا می‌توانید اطلاعات مفید بیشتری را به دست آورید. اگر با انتخابهای زیادی روبرو شوید ممکن است بخواهید اطلاعات زیادی بدست آورید. اطلاعات جدید منجر به راه کارها و انتخابهای بیشتری نیز می‌شود. کسانی که می‌توانید از آنها اطلاعات بدست آورید، دوستان، همکاران، خانواده، نمایندگان فدرال و ایالتی، سازمانهای حرفه‌ای، خدمات آن لاین، روزنامه‌ها، مجله‌ها، کتابها و غیره است.

▪ انتخابهای خود را بررسی کنید. از منابع اطلاعاتی مشابه برای کسب ایده‌های خاص استفاده کنید. برای هر انتخاب معیار خاص را مشخص کنید. هر چه اطلاعات بیشتر بدست آورید، ذهنتان برای تصمیم‌گیری فعال تر خواهد شد. مطمئن شوید که همه موارد را یادداشت و بررسی مجدد می‌کنید.

▪ ذخیره انتخابها. اکنون شما دارای گزینه‌های متفاوت هستید و زمان آن رسیده است که آنها را بررسی کنید و ببینید کدام یک از آنها برای شما کارایی دارد. در ابتدا معیارهای این انتخابها را مشخص سازید. ثانیا" به دنبال انتخابهایی باشید که این امکان را برای شما فراهم سازد تا به بیشترین معیار و امتیاز برسید. ثالثا" انتخابهایی را که با چارچوب و معیار شما سازگاری ندارند را حذف کنید.

▪ نتایج هر انتخاب را به تصویر بکشید. برای هر انتخاب باقی‌مانده در لیستتان، نتایج را به تصویر بکشید، بدین صورت نقایص شما مشخص می‌گردد.

▪ یک بررسی واقعی انجام دهید. کدام یک از انتخابهای باقی‌مانده به واقعیت نزدیک تر است؟ هر چه خلاف آن را ثابت کند را حذف سازید.

▪ کدام گزینه با شما سازگاری دارد. گزینه‌ها و انتخابهای باقیمانده را بررسی کنید تا ببینید کدام یک با معیارهای شما سازگاری دارد. اینها تصمیمات کارایی شما هستند. اگر نسبت به تصمیمی که اتخاذ کرده اید خشنود هستید اما احساس می‌کنید که با اهداف شما سازگاری ندارند، بدانید که تصمیم صحیحی نگرفته اید. به عبارت دیگر از این گزینه و انتخاب راضی نیستید، اما نسبت به نتیجه آن حساس هستید. این انتخاب برای شما کارساز نخواهد بود.

▪ شروع کنید. زمانی که تصمیمی را اتخاذ می‌کنید، آن را عملی سازید. اگر بخواهید نسبت به آن احساس خوشایندی نداشته باشید موجب اندوه و ناراحتی می‌شود. بهترین کار را در زمان حال انجام دهید. همیشه این فرصت را دارید که ذهن خود را

در آینده تغییر دهید.

● اشتباهات متداول در تصمیم‌گیری

از آنجا که دوست داریم باور کنیم که هیچگونه پیش‌داوری نداریم، اما حقیقت این است که هر کس این مشخصه را دارد. هر چه از خودتان و کارهایتان بیشتر آگاهی داشته باشید، بهتر می‌توانید عمل کنید. دلیل اصلی اینکه هر کس روش و دیدگاه خاص خود را دارد این است که مغز به سادگی نمی‌تواند متوجه هر چیزی شود، حداقل سطح کنجکاوی هر کس متفاوت است.

آیا تاکنون سعی کرده‌اید ۱۰ چیز جدید را با هم بیاموزید؟ اگر اینطور است، می‌دانید که یادگیری خیلی آسان خواهد بود و این به دلیل روش کارکرد مغز است. مغز شما همه اطلاعات را طوری طبقه‌بندی می‌کند که بدون قاطی کردن آنها بتوانید جهان اطراف خود را درک کنید. زمانی که نمی‌توانیم بسیاری از فرضیات را تشخیص دهیم به دلیل فقدان آموزش در جامعه است (مانند والدین، معلمان، همه مؤسسات و غیره).

در زیر تعدادی از رایج‌ترین اشتباهات تصمیم‌گیری گردآوری شده است، با یادگیری آنها می‌توانید در آینده، از آنها اجتناب کنید.

- به اطلاعات تخصصی بسیار تکیه کنید. اغلب افراد بسیار مایلند که به گفته‌های متخصصین تکیه و توجه کنند. به خاطر بسپارید که متخصصین انسانهایی هستند که خود نیز پیش‌داوری‌هایی هستند. با جستجوی اطلاعات از منابع متفاوت، اطلاعات بهتری را به دست خواهید آورد، بخصوص زمانی که انرژی خود را بر این منابع متوجه سازید.
- اطلاعاتی را که از دیگران به دست می‌آورید را ارزیابی کنید. افراد تمایل دارند تا معیار اطلاعاتی را که از جامعه بدست می‌آورند را ارزیابی کنند. بعنوان مثال متخصصین، والدین، گروه‌های عالی رتبه، افرادی که روشی برای بیان عقاید خود دارند، جزء افرادی هستند که همیشه باور داریم بیشتر از ما می‌دانند. از خود پرسید: آیا آنها به اندازه من از این مسائل و مشکلات آگاه هستند؟ معیارهای آنها با من مشابه است؟ آیا آنها نسبت به مسائل من دارای تجربه شخصی هستند؟ به عبارت دیگر عقاید آنها را در دورنمایی نگاه دارید.

• مدل‌های کسب‌وکار

مدل کسب و کار چارچوبی برای خلق پول و ثروت است. این چارچوب نشان می‌دهد که یک بنگاه چه مجموعه فعالیت‌هایی را، چگونه و در چه زمانی می‌باید انجام دهد تا مشتریان از آنچه که از بنگاه انتظار دارند بهره‌مند شوند و بنگاه نیز به سود دست یابد^{۱۱}. شیوه‌ای که شرکت، بنگاه یا سازمان برای تولید سود و سرپا نگه داشتن خود انتخاب می‌کند. مدل کسب‌وکار بیان می‌کند که چگونه سازمان برای تولید محصول یا ارائه خدمت ایجاد ارزش افزوده می‌کند. به بیان دیگر این مدل‌ها که در واقع چارچوبی برای پول‌سازی هستند، به سه پرسش کلیدی در مورد شرکت‌ها پاسخ می‌دهند: کدام فعالیتها، چگونه و چه وقت باید انجام شوند؟ - پاسخ صحیح به این پرسشها منجر به عملکرد مناسب شرکت‌ها و ارائه مزایای مطلوب به مشتریان شده و در نهایت سود را برای شرکت به ارمغان می‌آورد.

محتویات

- [۱ چند مثال](#)
- [۲ مدل Fee in, free out](#)
- [۳ مدل Freemium](#)
- [۴ عوامل تأثیرگذار در تغییر مدل کسب و کار](#)
- [۵ پاسخ سازمان به این عوامل تأثیرگذار](#)
- [۶ تعاریف مدل‌های کسب و کار](#)
- [۷ چشم انداز تاریخی](#)
- [۸ تعریف اجزاء یک مدل کسب و کار](#)
- [۹ مدل جدید کسب و کار](#)
- [۱۰ مدل کسب و کار برای بخش اصلی نوآوری در پروژه‌ها](#)
- [۱۱ ساختار یک مدل کسب و کار](#)
 - [۱۱.۱ استراتژی اصلی](#)
 - [۱۱.۲ منابع استراتژیک](#)
 - [۱۱.۳ ارتباط مشتریان](#)
 - [۱۱.۴ شبکه ارزش](#)
- [۱۲ یک مدل کسب و کار موفق](#)
 - [۱۲.۱ شرکت وال مارت](#)
 - [۱۲.۲ شرکت دل](#)
- [۱۳ علل ناکارآمدی مدل‌های کسب و کار](#)
 - [۱۳.۱ نکته نهایی](#)

• [۱۳.۲ کتاب خلق مدل کسب و کار](#)

• [۱۴ پانویس](#)

• [۱۵ پیوند به بیرون](#)

• [۱۵.۱ پیوندهای رسمی](#)

• [۱۶ منابع](#)

• [۱۷ مطالب مرتبط](#)

چند مثال

مدل کسب و کار شرکت نوکیا که به تولید و فروش گوشی‌های موبایل می‌پردازد.

یک ایستگاه تلویزیونی با پخش رایگان برنامه‌ها، حیاتش وابسته به یک مدل پیچیده کسب و کار است که شامل تولید محتوا و آگهی‌ها می‌شود.

مدل Fee in, free out

Fee in, free out یک مدل کسب و کار است که مشتری اول را برای دریافت خدمتی شارژ نموده و آن خدمت را برای مشتریان بعدی مجانی ارائه می‌نماید. این مدل مناسب محیط‌های کسب و کاری که یک بار هزینه برای تولید محصول یا خدمات (مثل خدمات دیجیتالیز نمودن) دارند و توزیع پس از آن مشمول هزینه بسیار کم یا بدون هزینه می‌باشد.

مرتبط

مدل Freemium

این مدل کسب و کار بر پایه ارائه یک نرم افزار دیجیتال یا سرویس وب رایگان استوار است. سرویس یا نرم افزاری که برای خصوصی سازی آن از کاربر پول دریافت می‌شود.

عوامل تأثیرگذار در تغییر مدل کسب و کار

• تکنولوژی

• بازار

• جامعه

• فرهنگ

پاسخ سازمان به این عوامل تأثیرگذار

• سیستم‌های استراتژیک و مدیریت استراتژیک

• مشتری مداری (ارتباط موثر با مشتریان و حفظ آنها)

• بهبود مستمر و اثر بخشی در کار از طریق رعایت استانداردهای بین‌المللی، مدیریت کیفیت، واکنش به موقع به

تغییرات، مدیریت دانش، ابتکار و خلاقیت

- مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار
- ساخت بر اساس سفارش و تولید انبوه
- سوق یافتن به سوی کسب و کار الکترونیک و تجارت الکترونیک
- بنگاه‌های مجازی

تعاریف مدل‌های کسب و کار

تعریف مدل کسب و کار غالباً با دشواری همراه است زیرا در زمینه‌های متفاوت کسب و کار معانی متفاوتی از آن برداشت می‌شود و ارائه یک تعریف یکسان در همه کسب و کارها مقدور نیست. این نقصان در تعریف مدل‌های نوین کسب و کار الکترونیک بیش از سایر حوزه‌ها احساس می‌شود.

«مدل‌های کسب و کار در حوزه وب، از مفاهیمی هستند که بیشترین بحث و تبادل نظر و کمترین درک و اتفاق نظر روی آنان صورت گرفته است.»^[۲]

مدل کسب و کار ابزاری است برای تامین منافع مشتری و منافع بنگاه و کسب درآمد.

مدل کسب و کار به بیان ساده عبارت از متدی است که شرکت در فعالیتهای تجاری در پیش گرفته و با کسب درآمد ثابت خود را حفظ می‌نماید. در این مدل با توجه به منابع در دسترس و نیاز مشتری، پیشنهادی برای عرضه ارزش مورد نظر مشتری ارائه شده و منافع و درآمد نصیب شرکت می‌سازد.^[۳]

به تعبیری دیگر «مدل کسب و کار چگونگی کسب درآمد توسط بنگاه را با مشخص کردن جایگاه آن در زنجیره ارزش مشتری تشریح می‌کند.»

مدل کسب و کار توصیف ابزارها و زوشهایی است که یک بنگاه بکار می‌گیرد تا به سودی که در طرح و نقشه بنگاه است برسد. مدل کسب و کار - کسب و کار را به‌عنوان یک سیستم در نظر می‌گیرد و سپس به این سوال پاسخ می‌دهد که چگونه پول به‌دست بیاوریم تا زنده بمانیم و رشد کنیم؟

مدل کسب و کار روش یا پردازشی که به‌وسیله آن یک کسب و کار تولید پول می‌کند یا روشی که یک کسب و کار از فرآورده‌ها یا سرویسهای خود ارزش اقتصادی تولید می‌کند.^[۴] مدل کسب و کار یک دامنه وسیع از مدل‌های رسمی و غیر رسمی را توصیف می‌کند که توسط بنگاه‌های اقتصادی برای توصیف جنبه‌های متنوع کسب و کار استفاده می‌شوند از جمله اهداف - استراتژی - زیر ساختها - ساختار سازمانی و سیاستها.

مدل کسب و کار طرح‌ها و ایده‌های سازمان را به ارزش‌های اقتصادی تبدیل می‌کند. مدل کسب و کار نشان می‌دهند که یک شرکت چگونه با تعیین کردن جایگاه در زنجیره ارزش کسب درآمد می‌کند که شامل موضوعات مختلفی در باره کسب و کار می‌باشد که عبارتند از کارآفرینی، استراتژی‌ها، مسائل اقتصادی، سرمایه‌گذاری، عملکردها و بازاریابی است.^[۵]

مدل کسب و کار توصیفی است از ارزشی که یک شرکت به یک یا چند بخش از مشتریان ارائه می‌دهد. طرحی است از شرکت و شبکه همکاران آن برای ایجاد، بازاریابی و تحویل ارزش و سرمایه‌های ارتباطی برای ایجاد جریاناتی که منجر به کسب درآمدهای مثبت (سود) و با ثبات می‌شوند.^[۶]

طراحی کالا، خدمات و جریانهای اطلاعاتی شامل توصیفی از بازیگران مختلف کسب و کار و نقشهای آنها، توصیفی از مزایای بالقوه برای بازیگران مختلف کسب و کار و همچنین توصیفی از منابع درآمدی است.^[۷]

مدل کسب و کار تئوری - طرح اولیه و ساختاری است که برای حرکت درآوردن یک کسب و کار از آن استفاده می‌شود و مباحث زیر را شامل می‌شود:^[۸]

- Independent brokerage
- Real Estate Franchises
- Associate brokers
- Flat Fee
- Commission Percentage
- Fee-for-service
- Buyer Brokerage

مدل کسب و کار توصیفی از نقشها و ارتباطات ما بین مصرف کنندگان، مشتریان، هم پیمانان و عرضه کنندگان یک شرکت است که جریانهای اصلی تولیدی، اطلاعاتی و مالی و همچنین منافع اصلی شرکا را مشخص می‌کند.^[۹]

مدل کسب و کار توصیفی است از ارتباطات تجاری ما بین یک شرکت تجاری و کالاها و خدماتی که آن شرکت در بازار فراهم می‌کند. به‌طور خاص مدل کسب و کار روشی برای ساختار دهی جریانهای هزینه‌ای و درآمدی است.^[۱۰]

مدل کسب و کار توصیفی از یک مجموعه کسب و کار که ساختار، روابط بین عوامل ساختاری و همچنین نحوه پاسخ دهی آن کسب و کار به دنیای واقعی را بیان می‌کند.^[۱۱]

مدل کسب و کار با طرح چند سوال اساسی شناسایی می‌شود:

- مشتری کیست؟
- ارزش مشتری چیست؟
- چگونه می‌توان ارزش لازم را با هزینه‌ای مورد قبول به مشتری ارائه کرد؟
- چگونه می‌توان حاشیه امنیت مطمئنی در برابر رقیبها ایجاد کرد؟

مدل کسب و کار طرحها و ایده‌های سازمان را به ارزشهای اقتصادی تبدیل می‌کند. مدل کسب و کار نشان می‌دهند که یک شرکت چگونه با تعیین کردن جایگاه در زنجیره ارزش کسب درآمد می‌کند که شامل موضوعات مختلفی در باره کسب و کار می‌باشد که عبارت‌اند از کارآفرینی، استراتژی ها، مسائل اقتصادی، سرمایه گذاری، عملکردها و بازاریابی است.

توضیح ساده تر اینکه یک مدل کسب و کار توصیح می‌دهد که یک کسب و کار چگونه می‌تواند برای خود جایگاهی در زنجیره ارزش پیدا کند و چگونه می‌تواند به ثبات لازم برسد تا درآمدزایی کند.

در حالت کلی یک مدل کسب و کار را روشی معرفی می‌کنند که یک سازمان و بنگاه با استفاده از آن می‌تواند به ثبات لازم دست پیدا کند و درآمدزایی کند.

شرکتها مجبور هستند جایگاه خود را نسبت به سه موضوع استراتژیک زیر تعیین کنند.

- مشتری شما چه کسی می‌تواند باشد.
- چه محصولات و خدماتی می‌توان به مشتریان انتخاب شده ارائه کرد.
- چگونه می‌توانیم این محصولات یا خدمات را به‌صورت کارآمد و موثر به مشتری پیشنهاد کنیم.

یک مدل کسب و کار جدید به صورت زیر شکل می گیرد.

- با هدف قرار دادن بخش جدید یا بخش هایی که در اثر اهمال کاری با مشکل مواجه اند
- با شناسایی نیازهای جدید یا فراموش شده مشتریان
- با یافتن راههای جدید برای تولید و تحویل، تولید محصولات جدید و یافتن مشتریان جدید

یک مدل کسب و کار موثر و قابل اجرا باعث خلق و هدایت ارزش افزوده بیشتری نسبت به سایر گزینه های موجود می شود. این مدل ممکن است برای مشتریانی که ارتباطشان را با سازمان شما قطع کرده اند ارزش های بیشتری به همراه داشته باشد یا ممکن است به طور کلی روش ها و شیوه های سنتی انجام کارها را کنار گذارد. از سوی دیگر ممکن است مدل کسب و کار به علت تفکر نامناسب موثر و کارا نباشد زیرا رقیبان مدل های کسب و کار بهتری را گزینش کرده اند.

مدل های کسب و کار از زمان های پیشین وجود داشته اند با این وجود در زمان های مختلف با نام های گوناگونی مورد استفاده قرار گرفته اند؛ اما در نهایت تمامی مدل های کسب و کار ناشی از لزوم شکل گیری زنجیره ارزش در یک کسب و کار هستند. اولین نام مطرح شده در این خصوص توسط استاد دانش مدیریت یعنی مایکل پورتر مطرح شد. فعالیت هایی که باعث شکل گیری زنجیره ارزش می شوند را می توان به سه بخش تقسیم کرد.

- فعالیت های مرتبط با درست کردن چیزی، طراحی، خرید مواد خام، ساخت و فعالیت هایی از این دست.
- فعالیت های مرتبط با فروش چیزی، جستجو و یافتن مشتری، داد و ستدهای فروش، توزیع محصولات و یا انتقال خدمات

- پشتیبانی عملیات نظیر منابع انسانی، زیرساخت ها و توسعه فناوری

با بهره گیری از نظریه و راه کار زنجیره ارزش ما می توانیم بفهمیم که چگونه بخش های یک کسب و کار با هم هماهنگ می شوند. یک مدل کسب و کار ممکن است با هدف طراحی محصولی جدید برای نیازهای پیش بینی نشده تهیه شود و یا ممکن است بر روی راههای بهتر تولید، فروش یا توزیع محصولات و خدمات تمرکز کند.

یک مدل کسب و کار جدید و خوب اغلب اوقات حاصل ترکیب عناصری از هر دو طرف است و مزیت های رقابتی مختلفی را به همراه دارد که فراتر از یک محصول جدید یا یک فرایند بهینه سازی در جریان زنجیره ارزش است.

به عنوان مثال مدل کسب و کار ابداعی شرکت تویوتا که در برابر رقبای بزرگی همچون فورد و جنرال موتورز موفقیت بزرگی به حساب می آمد بر پایه ابتکار و تنوع در زنجیره ارزش های مختلفی همچون توسعه محصولات، مدیریت فروش و ساخت بود.

مدل کسب و کار شرکت وال مارت نیز بر اساس موقعیت فروشگاه ها، طراحی آنها و مدیریت لجستیک بود. واژه مدل های کسب و کار، در فضای دات کامها مورد استفاده بیشتری قرار گرفت و عمومیت یافت. دات کام های بسیاری که تقریباً از اواسط ده نود فعالیت خود را آغاز کرده بودند در مسیر تغییر مدل های کسب و کار خود برآمدند. ولی با این وجود متاسفانه بیشتر آنها از گردونه رقابت خارج شدند.

مدل کسب و کار چیزی جز آشکارسازی استراتژی های یک شرکت نیست. طبق گفته جان ماگارتا مدل کسب و کار و استراتژی رقابتی با هم پیش می روند. یک استراتژی رقابتی تو صیف کننده این است که یک کسب و کار چگونه می تواند فعالیت هایش را بهتر از رقبا انجام دهد. سازمان ها وقتی می توانند به کارایی بالایی رسیده اند که سایر شرکت ها قادر نباشند به

آسانی از آن نسخه برداری کنند.

زمانی که تمامی شرکت‌ها محصولات و خدمات یکسانی را با شیوه‌های مشابه به مشتریان یکسانی ارائه می‌کنند ساختار آن صنعت تا حد زیادی غیر جذاب خواهد شد. با صراحت تمام می‌توان گفت که این نوع رقابت مخرب است که بسیاری از خرده فروش‌ها را در اینترنت به سوی نابودی هدایت می‌کند کسانی که با مدل‌های کسب و کار یکسان به سوی بازار حمله می‌کنند.

آنها هیچگونه تلاشی برای متمایز ساختن خدمات خود در مورد مشتری‌ها و بازارهایی که وجود دارند، محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهند و ارزش افزوده‌ای که باید داشته باشند، نمی‌کنند.

تعداد کمی همچون eBay که موفقیت‌هایی را کسب کرده اند در واقع تصمیم گرفتند کسب و کار خود را به شیوه متفاوتی دنبال کنند. به طور خلاصه یک مدل کسب و کار خوب فقط نباید قدرتمند باشد بلکه باید منحصر به فرد نیز باشد.

چشم انداز تاریخی

واژه مدل کسب و کار تقریباً از سه دهه پیش وارد ادبیات مدیریت شد. اولین کسانی که از واژه مدل‌های کسب و کار استفاده کردند Konczal و Dottore در سال‌های ۱۹۷۵ و ۱۹۷۷ هستند. آنها این واژه را در مورد مفهوم مدلسازی فرآیندها و داده‌ها به کار بردند. در مدیریت اطلاعات مدل‌های کسب و کار برای طراحی کلیه فرآیندها، وظایف، داده‌ها و لینک‌ها ارتباطاتی جهت ساختن یک سیستم فناوری اطلاعات که پشتیبان برنامه‌های کاری روزانه است، استفاده می‌شود. برنامه کسب و کار در واقع نقشه کلیات سیستم اطلاعاتی خواهد بود.

واژه مرتبط نزدیک به مدل کسب و کار، معماری سیستم اطلاعاتی بود این معماری تشریح کننده نقشه و طرح کلی بک سیستم اطلاعاتی با همه اجزا و ارتباط ما بین این اجزاست.

اریکسون و پنکر فهرستی از اهداف تهیه مدل‌های کسب و کار ارائه کرده اند:

- برای آگاهی بهتر از مکانیزم‌های موجود در کسب و کار
- برای انجام تغییرات و بهینه‌سازی اساسی ساختار فعلی کسب و کار و فعالیت‌های آن
- برای نمایش ساختار یک کسب و کار جدید
- برای تجربه یک شیوه جدید در کسب و کار و با برای کپی و مطالعه شیوه‌های مورد استفاه توسط رقیب‌ها
- برای شناسایی موقعیت‌های برونسپاری

تیمرز مدل کسب و کار را سبکی برای محصول، خدمات، جریان اطلاعات، که مشتمل بر توضیحاتی در مورد عملگرهای مختلف کسب و کار و نقش هر یک، توضیحاتی پیرامون مزایای بالقوه هر یک از عوامل موثر در کسب و کار و اطلاعاتی در مورد منابع درآمدی است معرفی می‌کند.

ونکاترامان و اندرسون مدل کسب و کار را در ساختاری سه بعدی تعریف می‌کند: فعل و انفعال مشتری، ترکیب و آرایش سرمایه گذاری‌ها و نفوذ دانش. آنها بر روی سازمانهای مجازی که به سختی بر به برون سپاری وابسته هستند متمرکز هستند. بر اساس نظریه سلز مدل کسب و کار ساختاری برای محصولات، خدمات و جریان اطلاعات شرکت است و شامل توضیحاتی در باره عوامل اقتصادی و نقش هر یک می‌باشد. هم‌چنین مدل کسب و کار توصیف کننده منافع عامل‌های مختلف و ارائه دهنده تعریفی از جریان بالقوه درآمد و سود است.

آمیت و زوت مدل کسب و کار را ترکیب و هماهنگ‌سازی عوامل موثر در داد و ستد برای بهره‌برداری از موقعیت‌های تجاری معرفی کرده‌اند. هماهنگ‌سازی ساختاری تشریح‌کننده رابطه عوامل موثر در داد و ستد و ترتیب آنها می‌باشد.

ماگرتا مدل کسب و کار خوب را دارای دو ویژگی مهم می‌داند:

- از منطق و استدلال محکمی برخوردار باشد یعنی بداند مشتری چه کسی است؟ چه ارزشی دارد؟ و شرکت چگونه می‌تواند با ارائه ارزش به او کسب درآمد کند.
 - مدل کسب و کار باید زمینه ساز تولید سود برای شرکت باشد.
- هامل در کتاب پر فروش خود تحت عنوان "رهبری انقلاب" آورده است یک مدل کسب و کار در واقع یک نظریه و راهکار کسب و کار محسوب می‌شود که در بوته عمل و آزمایش قرار گرفته است. یک راهکار و نظریه کسب و کار دارای چهار بخش اصلی است:

- استراتژی اصلی
- منابع استراتژیک
- ارتباط مشتریان
- شبکه ارزش

عناصر استراتژی اصلی شامل ماموریت کسب و کار، محدوده بازار و محصول و تفاوت‌های اساسی است. منابع استراتژیک شامل ویژگی‌های اصلی، دارایی‌های اصلی و فرآیندهای اصلی است. ارتباط مشتریان شامل پیاده‌سازی و پشتیبانی، اطلاع‌رسانی، ارتباطات و ساختار قیمت گذاری است. شبکه ارزش شامل تامین‌کنندگان، شریکان و همکاران تجاری است.

تعریف اجزاء یک مدل کسب و کار

- پیشنهاد ارزشی (به انگلیسی: Value Proposition) بعد از توصیف مشکل مشتری، محصول یا خدماتی که می‌تواند پاسخگوی این مشکل باشد، پیشنهاد ارزشی نامیده می‌شود. ارزش این محصول و یا خدمات از دیدگاه مشتری، در تعیین این پیشنهاد ارزشی ملاک قرار می‌گیرد.

- بخش بازار (به انگلیسی: Market Segment)

گروه مشتریان که مورد هدف قرار گرفته‌اند. باید توجه داشت که بخش‌های مختلف بازار نیازهای متفاوتی دارند. گاهی نوآوری در یک Business Model بعد تغییر در بخش بازار شکوفا می‌شود.

- ساختار زنجیره ارزش (به انگلیسی: Value Chain Structure)

جایگاه فعالیت‌های شرکت در زنجیره ارزش و نحوه به‌دست آوردن بخشی از ارزش تولید شده در زنجیره توسط شرکت، ساختار زنجیره ارزش را تشکیل می‌دهد.

- تولید سود و حاشیه (به انگلیسی: Margine Revenue Generation And)

چگونه سود حاصل می‌شود؟ (از طریق فروش، اجاره، عضویت، پشتیبانی و...) ساختار هزینه‌ای چگونه است و حاشیه سود مورد نظر چگونه به‌دست می‌آید؟

- جایگاه در شبکه ارزش (به انگلیسی: Position In Value Network)

شناسایی رقبای، شرکت‌های مکمل و اثراتی که شبکه همکاری می‌تواند برای مشتریان ایجاد کند. این تعاریف جایگاه شرکت در شبکه ارزش را توصیف می‌کند.

- استراتژی رقابت (به انگلیسی: **Competitive Strategy**)

چگونه شرکت سعی می‌کند یک "مزیت رقابتی" ماندگار برای خود بسازد. این مزیت ممکن است در نوع مدیریت نمودن هزینه‌ها باشد و یا در استراتژی **جاویزه بازار** (Niche Strategy) و یا همان بازار پنهان و دنج و غیرقابل دسترس توسط رقبا. در هر صورت وجود این مزیت رقابتی الزامی است. یک مدل کسب و کار می‌تواند با یکی از روش‌های زیر طراحی شود.

- نوآوری: یک مدل کسب و کار برای اولین بار با فکر و ایده‌ای نوآورانه طراحی گردد.
- احیاء: یک مدل کسب و کار قدیمی مجدد احیاء گردد.
- تغییر: یک مدل کسب و کار موجود با کمی تغییر در یکی از شش اصل فوق به مدل کسب و کار جدیدی تبدیل گردد.
- اتخاذ: یک مدل کسب و کار به صورت کامل برای شغل دیگر و یا کشوری دیگر مورد استفاده قرار گیرد.

مدل جدید کسب و کار

مدل‌های کلاسیک و سنتی کسب و کار که ساختار مشابهی را به همه شرکت‌ها از جنرال موتورز گرفته تا مایکروسافت دیکته می‌کردند مغایرت‌های بسیاری با شرایط امروزی داشتند که از بین رفتند. مدیران برتر باید از روش‌های رهبری هدفمند و مدبرانه‌ای برای موفقیت در آینده استفاده می‌کردند بنابراین یک مدل جدید کسب و کار زمانی به وجود می‌آید که بیشتر ماموریت‌های کلیدی سازمان را مورد توجه قرار دهد و با استفاده از جریان دانش و اطلاعات تولید و مورد تایید افراد زیادی قرار گرفته باشد نه اینکه به صورت خاص از سوی افرادی حکم شود.

مدل کسب و کار برای بخش اصلی نوآوری در پروژه‌ها

مدل کسب و کار تصویری از نحوه ایجاد ارزش اقتصادی یک نظریه و راه کار نوآورانه برای کاربر نهایی، برای شرکت و شرکای تجاری محسوب می‌شود. مدل کسب و کار با توجه به زیرساخت‌های مورد نیاز به دنبال راه‌های ساده و مناسب برای مشتریان و سودمند برای شرکت‌ها جهت انتقال محصولات و خدمات به بازار است.

مدل کسب و کار تبدیل‌کننده نوآوری به ارزش اقتصادی معرفی شده است و برای تبدیل شدن یک ایده و طرح نو به مدل کسب و کار باید به شاخه‌ها و موضوعات شش گانه زیر توجه کرد:

- استراتژی رشد
- استراتژی رقابتی
- مدل درآمدزایی
- ساختار زنجیره ارزش
- بخش‌های بازار
- اهداف و مقاصد ارزشی

ساختار یک مدل کسب و کار

استراتژی اصلی

استراتژی اصلی در کل به شیوه شرکت برای رقابت می‌پردازد. عناصر استراتژی اصلی شامل ماموریت بنگاه، محدوده بازار و محصول و تفاوت‌های اساسی است.

ماموریت: این بخش دربرگیرنده آنچه که شرکت هدف قرار داده و قصد انجام آن را دارد می‌باشد.

راهکار: هر شرکتی باید راه کارهای رقابتی خود را در مورد واژه‌های مشتریان، فواصل جغرافیایی و محصولات مختلف تعریف کنند. این کار گاهی اوقات سبب رسیدن به ایده‌ها و ابتکارات تازه‌ای در کسب و کار خواهد شد.

تفاوت‌های اساسی: چه تفاوت‌هایی در کارها و برنامه‌های شرکت باعث برتری آنها در برابر رقبا می‌شود؟

منابع استراتژیک

مزیت رقابتی می‌تواند ناشی از منحصر به فرد بودن یک شرکت در منابع خاصی باشد. ایجاد تغییرات در منابع می‌تواند زمینه ساز خلق ایده‌های جدیدی در کسب و کار باشد.

ویژگی‌های اصلی: این مورد شامل مهارت‌ها و توانمندی‌های خاص یک شرکت می‌شود.

دارایی‌های اصلی: دارایی‌های اصلی شامل این موارد است؛ نام تجاری، حق مالکیت انحصاری ایده‌ها و اختراعات، زیرساختها و امکانات، استانداردهای شخصی، اطلاعات مشتریان و هر چیزی که محدود و با ارزش باشد.

فرآیندهای اصلی: این بخش شامل متدولوژی‌ها و فعالیت‌های روزمره برای تبدیل ورودی‌ها به خروجی مناسب است. در واقع فعالیت‌هایی هستند که دارایی‌های موجود و سایر ورودی‌ها را برای مشتریان به ارزش تبدیل می‌کند.

هماهنگ‌سازی منابع استراتژیک یک فاکتور حیاتی در ایجاد یک مدل کسب و کار است. با هماهنگ‌سازی می‌توان رابطه مناسبی بین ویژگی‌ها، دارایی‌ها و فرآیندها به وجود آورد و یک مدل خوب کسب و کار را تهیه کرد.

ارتباط مشتریان

ارتباط مشتریان دارای چهار عنصر اصلی است که شامل پیاده‌سازی و پشتیبانی، مدیریت اطلاعات، مدیریت ارتباطات و قیمت گذاری است.

اجرا و پشتیبانی: این بخش بیانگر نحوه رسیدن به مشتری است کانال‌های مورد استفاده، شیوه‌های پشتیبانی مشتریان و خدمات قابل ارائه به سطوح مختلف از جمله موضوعات قابل توجه در این بخش هستند.

مدیریت اطلاعات: این بخش در مورد نحوه جمع‌آوری اطلاعات و شیوه استفاده از آنها برای خدمت رسانی به مشتریان است. هم‌چنین بیانگر توانایی شرکت برای به کار بردن اطلاعات با هدف بهینه‌سازی ارزش‌های مورد نظر مشتریان است.

مدیریت ارتباطات: روش طبیعی میانکنش‌های بین تولیدکننده و مشتری چیست؟ آیا یک ارتباط رو در رو است یا رابطه‌ای غیر مستقیم وجود دارد؟ یک رابطه مداوم است یا به صورت گاه و بی‌گاه اتفاق می‌افتد؟ کدام شیوه ارتباطی برای مشتری آسان تر است؟ میزان وفاداری مشتریان چگونه است؟

قیمت گذاری: مشتری می‌تواند به روش‌های مختلفی همچون مستقیم، غیر مستقیم و شیوه‌های دیگر مورد حمایت قرار گیرد.

می‌توان قیمت ثابت یا نوسانی متأثر از بازار را در نظر گرفت که هر یک از این شیوه‌ها می‌تواند راه کارهای کسب و کار را

دچار تغییر کند.

شبکه ارزش

چهارمین عامل و شاخص در مدل کسب و کار شبکه ارزشی است که شرکت را احاطه کرده است. شبکه ارزش شامل تامین کنندگان، شریک‌ها و همکاران تجاری است. هماهنگ‌سازی و مدیریت شبکه ارزش می‌تواند زمینه ساز رسیدن به راهکارهای بدیعی در کسب و کار باشد.

تامین کنندگان: ارتباط عمیق با تامین کنندگان می‌تواند به‌عنوان یک امتیاز مهم در تهیه یک مدل کسب و کار به‌شمار آید. شریکان تجاری: شرکای تجاری نقش مهمی در تکمیل محصولات و یا راه حل دارند.

همکاران تجاری: ممکن است شرکت برای همکاری با دیگر رقبای همفکر خود به توافق برسد. این در حالی صورت می‌گیرد که ریسک فعالیت‌ها بالاست و شرکت‌ها ضمن اتحاد با یکدیگر بر سر ریسک‌ها و درآمدهای موجود شراکت می‌کنند. پاتریک استالر بر چهار عامل اساسی در مدل‌های کسب و کار تاکید دارد: اهداف و مقاصد ارزشی، محصولات و خدمات، معماری ارزش و مدل درآمد.

اهداف و مقاصد ارزشی شامل دو بخش عمده به نام‌های مشتریان و شرکا و تشریح منافی که هر یک از آنها از مدل کسب و کار به‌دست می‌آورند می‌شود. تعریف اهداف و مقاصد ارزشی به‌طور خودکار آنچه را که شرکت قرار نیست به مشتری ارائه کند معرفی خواهد کرد. یک مدل کسب و کار هم‌چنین باید اهداف و مقاصد ارشمندی برای شرکای تجاری به‌همراه داشته باشد.

این اهداف باید به‌اندازه کافی قوی و مناسب باشند تا باعث تحریک شرکا به شرکت در فرآیند خلق ارزش بشود.

عامل ارتباط بین شرکت با مشتریان بر اساس محصولات و خدمات پایه ریزی می‌شود. این کار باعث اجرایی شدن اهداف ارزشی و خلق سود تضمین شده برای مشتریان می‌شود.

سومین عامل یک مدل کسب و کار معماری خلق ارزش است. شرکت باید تصمیم بگیرد در چه بازاری قصد خدمات رسانی دارد. بازارها می‌توانند بر اساس جغرافیا، آمار جمعیتی، ویژگی‌های فیزیولوژیکی و... تقسیم بندی شوند. تصمیم‌گیری در مورد حضور و عدم حضور در یک بازار نیز در این بخش صورت می‌گیرد. معماری ارزش شامل منابعی است که شرکت می‌تواند به‌واسطه آنها طرح‌ها و فعالیت‌های خاصی را برنامه ریزی و هماهنگ‌سازی کند. هم‌چنین نوع معماری می‌تواند نمایانگر درجه دوام و مقاومت مدل کسب و کار باشد. هم‌چنین تعیین کننده فعالیت‌هایی است که می‌تواند با امکانات درونی و یا با برون سپاری انجام شود.

مدل درآمدی شامل توصیف روش‌هایی است که شرکت برای تحصیل درآمد مورد استفاده قرار می‌دهد. کسب و کار می‌تواند منابع درآمدی مختلفی داشته باشد. روش درآمدی مختلط باید با دقت گزینش شود و موجب تداوم فروش و حفظ روند رشد شود.

یک مدل کسب و کار موفق

شرکت وال مارت

وال مارت یکی از موفق‌ترین مدل‌های کسب و کار در تاریخ شرکت هاست. در حقیقت امروزه وال مارت بزرگ‌ترین شرکت دنیا محسوب می‌شود. چند دهه پیش نظریه فروش با تخفیف در آمریکا مورد استفاده قرار گرفت. فروشگاه‌های مذکور از تعداد کمی فروشنده استفاده می‌کردند. حاصل کار این فروشگاه‌ها سود بسیاری بود که به‌علت قیمت بسیار پایین به‌دست می‌آمد.

وال مارت به اهمیت متفاوت بودن با سایر رقبا پی برده بود بنابراین تلاش کرد خدمات خود را به گروه متفاوتی از مشتریان در بخش‌های متفاوتی از بازار ارائه دهد. بزرگ‌ترین تخفیف دهنده تمرکز خود را بر مناطق پر جمعیتی همچون شهر نیو یورک معطوف ساخت. وال مارت تصمیم گرفت فروشگاههای خود را در شهرهای کوچکی که به فراموشی سپرده شده بودند قرار دهد.

شرکت دل

نمونه بعدی یک مدل کسب و کار خوب شرکت رایانه دل است. مدلی که مایکل دل خالق آن بود. زمانی که سایر کارخانه‌ها محصولات خود را به‌وسیله کارگزارها به فروش می‌رساندند دل فروش مستقیم به مصرف‌کننده نهایی را آغاز کرد. این کار نه تنها باعث کاهش هزینه‌ها شد بلکه مهم‌تر از آن باعث شد شرکت به اطلاعات مهمی در مورد نیازها و خواسته‌های مشتریان دست یابد که سایر شرکت‌های فعال در این حوزه از آن باخبر نبودند.

با این مدل کسب و کار اگر شرکت‌های رقیب دل می‌خواستند به‌صورت مستقیم اقدام به فروش محصولات خود کنند بسیاری از کانال‌های فروش خود و هم‌چنین فروشندگان خود را از دست می‌دادند.

Deloitte Consulting سه بعد مهم را برای مدل‌های کسب و کار در نظر می‌گیرد:

سابقه: عوامل خارجی و توانایی‌های داخلی که باید مورد استفاده قرار گیرند چیست؟

اهمیت نوآوری: چگونه می‌توان ابعاد یک کسب و کار را پایه ریزی کرد* چگونه خدمات رسانی کنیم؟ چه چیزی ارائه دهیم و چگونه زمینه را برای خلق و افزایش ارزش بیشتر فراهم‌سازیم؟

توانایی مقاومت: مدل کسب و کار موجود تا چه حد برای رقبا غیرقابل تقلید است؟

علل ناکارآمدی مدل‌های کسب و کار

زمانی که مدل‌های کسب و کار موجود غیر موثر می‌شوند با مشکلاتی مواجه می‌شوند جای خود را به مدل‌های تازه می‌دهند. شرکت‌ها می‌توانند دو اشتباه ساختاری را در مورد مدل‌های کسب و کار صورت دهند. آنها ممکن است علی‌رغم تغییر محیط از مدل‌های منسوخ استفاده کنند و یا مدام در حال تغییر مدل کسب و کار خود باشند.

در این صورت تازه واردها به راحتی با استفاده از مدل‌های کسب و کار مناسب از موقعیت‌های موجود بهره می‌برند و قوانین بازی را به نفع خود عوض می‌کنند. در این بخش ما چند دلیل را برای شکست برخی مدل‌های کسب و کار ارائه می‌کنیم.

عموماً مدل‌های کسب و کار به‌علت ضعف اهداف و مقصودهای ارزشی شکست می‌خورند. این موضوع ممکن است زمانی اتفاق بی‌افتد که شرکت‌ها درک درستی جایگاه ارزش در زنجیره ارزش نداشته باشند.

سیاست بازسازی **IBM** تحت رهبری لئو گریستنر در سال ۱۹۹۰ مثال خوبی است. گریستنر دقیقاً فهمیده بود که در بازارهای آن روز خدمات می‌تواند نقش بسیار مهمی را بازی کند. سرویس‌های جهانی **IBM** نقش محوری مهمی در بازگشت **IBM** به اوج داشتند.

ناتوانی در برقراری تعادل بین آنچه باید با استفاده از توانایی‌های داخلی انجام شود و آنچه باید برونسپاری شود دلیل اصلی رشدن یک مدل کسب و کار است. امروزه ادغام‌های عمودی در بسیاری از سازمان‌ها دلیلی عمده شکست مدل‌های کسب و کار است.

با توجه به اینکه فرآیند و توانایی‌های خاص ممکن است کمک بزرگی برای استراتژی‌های جاری باشد برونسپاری آن‌ها ممکن است باعث شکل‌گیری یک اشتباه بزرگ شود. همه ما به خوبی می‌دانیم زمانی که IBM به جای توسعه سیستم عامل تصمیم گرفت از مایکروسافت کمک بگیرد چه اتفاقی افتاد.

مدل‌های کسب و کار زیادی بر پایه اولین جایگاه به دست آمده در بازار و اهرم قراردادن آن برای دستیابی به سود بنا می‌شوند؛ اما گاهی اوقات شرکت‌ها از مدل کسب و کار دو مرحله‌ای استفاده می‌کنند که باعث رسیدن به تعادل در فاز اول می‌شود؛ اما با این وجود نباید از ریسک موجود در هر یک از دو مرحله غافل شوند.

دات کام‌های بسیاری تمرکز زیادی برای بالابردن ترافیک وب‌گاه خود کرده‌اند با این امید که این موضوع خود به خود باعث افزایش آگهی‌ها و درآمدهای تجاری می‌شود؛ اما این درحالی بود که در بیشتر مواقع ترافیک افزایش می‌یافت اما خبری از افزایش درآمد اقتصادی نبود. کریستینسن و راینور تاکید می‌کنند که کسب و کارها باید بی صبرانه به دنبال سو باشند و صبورانه به دنبال رشد. به عبارت دیگر یک مدل کسب و کار باید در ابتدا چند مشتری خاص را جذب کند که قادر به ایجاد سود هر چند کم، برای شرکت باشد. این حالت ترجیح بیشتری بر کسب و کارهایی دارد که خطر زیادی را می‌پذیرند به این امید که در آینده صاحب سود کلان شوند.

مشکل بعدی در مدل‌های کسب و کار سوءمدیریت و تدبیر در شبکه ارزشی است. مدیریت شبکه ارزش می‌تواند به یک عامل مهم در موفقیت تبدیل شود.

نکته نهایی

در جهان امروز طراحی مدل‌های کسب و کار به طور فزاینده‌ای از اهمیت برخوردار شده است چرا که استراتژی‌ها به آسانی قابل تقلید و تکرار شده‌اند. ابداع یک مدل کسب و کار نمایانگر حد بالای تغییرات در ابداع محصولات یا فرایندهای جدید است.

با بهره‌گیری از مزیت‌های رقابتی مختلف یک مدل کسب و کار جدید می‌تواند باعث پرش و جهش قابل توجهی در رقابت‌های اقتصادی باشد.

قابلیت‌های بهره‌برداری از فناوری اطلاعات به صورت کلی و بهره‌برداری از اینترنت به صورت خاص نشان می‌دهد که رقابت‌های تجاری فارغ از زمان و مکان صورت می‌پذیرد. در شرایط حاضر و با توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی تنها سازمان‌های سنتی هستند که بر موقعیت‌های خود و عدم تغییر تاکید می‌ورزند.

کتاب خلق مدل کسب و کار

این اثر، یکی از پر فروش ترین کتاب‌های دنیا در رابطه با مدل‌های کسب و کار و نوآوری در مدل‌های کسب و کار است که به تاکنون به ۱۹ زبان زنده دنیا ترجمه و چاپ شده است. اخیراً این کتاب در ایران توسط موسسه انتشارات آریانا قلم و با ترجمه غلامرضا توکلی، بابک وطن دوست، حسام الدین ساروقی و بهامین توفیقی نیز ترجمه و با حفظ شکل اصلی اثر به چاپ رسیده است. در پشت جلد این کتاب نوشته شده است: «این کتاب با ارائه تکنیک‌های اثر بخش و عملی نوآوری که توسط شرکت‌های پیشرو در سطح جهان به کار گرفته می‌شود، نحوه تفکر شما را در مورد مدل‌های کسب و کار متحول می‌کند»

کند. شما در این کتاب خواهید آموخت که چگونه به گونه ای نظام مند به شناخت، طراحی و پیاده سازی مدل کسب و کار جدید پرداخته و یا مدل قدیمی را تحلیل و احیا نمایید.»

پانویس

- «مدل‌های کسب و کار» نوشته آلن آفوا- ترجمه محمدمهدی سپهری، مرتضی مرادی و سید احسان ملیحی انتشارات رسا-۱۳۸۹
- مایکل راپا
- shogian, ۲۰۰۸
- gobignetwork, 2008
- ayandeh, ۲۰۰۸
- ۲۰۰۸، اوستروالدر و پیگنیور
- ۲۰۰۸، تیمرز
- realestate, ۲۰۰۸
- ۲۰۰۸، ویل و ویتال
- ۲۰۰۸، هاوکین
- ۲۰۰۸، پلگت

پیوند به بیرون

پیوندهای رسمی

- [وب‌گاه رسمی کتاب مدل کسب و کار \(به زبان فارسی\) نوشته الکساندر استر والدر و ایو پیگنیور](#)
- [وب‌گاه رسمی کتاب مدل کسب و کار نوشته الکساندر استر والدر و ایو پیگنیور](#)

منابع

1. BUSINESS MODELS, By A V Vedpuriswar, Published in 'Gurukul', Vol.5, No.3, December 2003) the quarterly journal of State Bank Academy, Gurgaon
2. Derek F Abell, "Defining the Business: The starting point of Strategic Planning," Prentice Hall, 1980.
3. Clayton M Christensen, "Why Great Companies Lose Their Way," Across the Board, October 1998, pp. 36-41.
4. N. Venkataraman and John C. Henderson, "Real strategies for virtual organizing," Sloan Management Review, Fall 1998.
5. "Innovation in Industry," The Economist – A Survey, February 20, 1999.
6. Ranjay Gulati and Jason Garino, "Mix of clicks and bricks", Harvard Business Review, May-June 2000, pp. 107-114
7. Constantinos, C Markides, "All the Right Moves – A guide to crafting break through

strategy,” Harvard Business School Press, 2000.

8. Gary Hamel, “Leading the Revolution,” Harvard Business School Press, 2000.

9. Aaron Goldberg, “Killer business models,” Upside Today, September 12, 2000, www.upside.com

10. Michael E Porter, “Strategy and the Internet,” Harvard Business Review, March 2001, pp. 62-89.

11. Joan Magretta, “Why Business Models Matter?” Harvard Business Review, May 2002, pp. 86-93.

12. David Rosenblum, Doug Tomlinson and Larry Scott, “Bottom-Feeding for Blockbuster Business”, Harvard Business Review, March 2003, pp.4-11.

13. Patrick Stahler’s website, www.business-model-innovation.com

14. Jane C Linder and Susan Cantrell, “Lessons in Business Models,” www.accenture.com

15. <http://www.shoghian.com/B6.htm>

<http://www.businessdictionary.com/definition/business-model.html> .۱۶

<http://www.gobignetwork.com/Information/Go-BIG> .۱۷

[Dictionary/Business-Model-Definition.aspx](http://www.businessdictionary.com/Dictionary/Business-Model-Definition.aspx) .۱۸

.۱۹

http://www.ayandeh.com/s_1.php?news_id=3676 .۲۰

<http://realestate.about.com/od/ac/g/defbusmodel.htm> .۲۱

مطالب مرتبط

- [تعاریف مختلف از مدل‌های کسب و کار](#)
- [مدل‌های کسب و کار در فضای Online](#)
- [تاریخ فناوری](#)
- [مهندسی فناوری اطلاعات](#)
- [فناوری اطلاعات](#)
- [مدیریت فناوری اطلاعات](#)
- [مدل‌های کسب و کار تبلیغات اینترنتی](#)
- [هوشمندی کسب و کار](#)



موفقیت هر کسب و کار رابطه نزدیکی با چگونگی صحیح کنترل کردن آن امور آن دارد: در واقع مدیریت صحیح کسب و کار موجب رشد آن میشود. مدیریت کسب و کار را نباید صرفاً یک عمل آکادمیک محسوب کرد. مدیریت واقعی در بر گیرنده هدایت قوی، رفتار مثبت، دانش کسب و کار و مهارتهای مناسب فردی است. مدیریت در حقیقت هدایت افراد، تاثیر گذاری بر کار و تصمیم گیری تموقع و صحیح است و مهارتهای مدیریتی را به مرور زمان میبایست کسب کرد و به بیان دیگر کسب مهارتهای مدیریتی در واقع همانند سپرده گذاری در بانک می باشد.

● هدایت و راهبری کسب و کار

هیچ زن و یا مردی در دنیای کسب و کار تنها نیست. در این حیطه شما نیازمند کمک افراد دیگر هستید و باید بتوانید از آنها کمک بگیرید تا بتوانید کسب و کارتان را هدایت کنید.

■ (Mentoring) راهنمایی گرفتن

کارآفرینان موفق و با تجربه اغلب سئوالات مشابهی را میپرسند: چگونه کارآفرینان جدید میتوانند از تجربیات دیگران استفاده کنند؟ با راهنمایی گرفتن میان معلمان و دانش آموزان مصطلح است و زمانی به کار می رود که افراد حرفه ای و با تجربه اطلاعاتی **Mentoring** واژه را به افراد کم تجربه ارائه می دهند.

■ شبکه ارتباطی

شبکه ارتباطی یک وسیله ساده است که هرکس در دنیای کسب و کار میتواند با آن سرو کار داشته باشد. شبکه ارتباطی میتواند کارآمدترین وجه بازاریابی شما محسوب شود و در نتیجه آن علاوه بر ایجاد بازار برای شما، اطلاعات مناسبی در ارتباط با کسب و کارتان در اختیار شما قرار خواهد گرفت.

میزگرد ▪

میزگرد یک بحث رسمی غیر گروه میان افراد حرفه ای است که داوطلبانه اطلاعات و منابع را در اختیار سایرین قرار میدهند. در طول زمان روابط افراد حرفه ای و ماهر با یکدیگر توسعه میابد و شرکت کنندگان با کسب و کارهای یکدیگر آشنا می شوند.

داشتن اطلاعات به روز ▪

عصر اطلاعات جامعه ما را تغییر داده است و اکنون در عصر اطلاعات افراد از طریق پست الکترونیک با یکدیگر ارتباط دارند و می توانند اخبار جدید را در دنیای تکنولوژی و بی سیم دنبال کنند. حقیقت امر این است که هر روزه اطلاعات ما را بمباران می کنند اما متأسفانه اغلب این اطلاعات نمی تواند به خط مشی کسب و کار ما کمک کند و در انجا هدایت صحیح آنست که ما متدها و راهکارهای خودمان را دنبال کنیم و در کنار آن دانش و اطلاعات خود را در ارتباط با کسب و کار به روز نگه داریم.

تصمیم گیری •

یکی از بهترین تصمیم ها یادگیری این موضوع است که چگونه تصمیم گیرنده خوبی باشید. این امر نیازمند تعهد، درک و مهارت می باشد که بسیار ارزشمند است.

آیا تصمیم گیرنده خوبی هستید؟

مراحل مختلف در اجتناب از اشتباهات رایج و ایجاد تصمیم گیری کارا را بیاموزید.

تصمیم گیری، تصمیم گیری، تصمیم گیری سؤال این است: آیا شما یک تصمیم گیر خوب هستید؟ اگر فکر می کنید که این چنین نیست، هیچ جای غصه نیست. تصمیم گیری مهارتی است که می توانید از دیگران بیاموزید. ارگ چه بعضی از افراد این مهارت را احتراز از دیگران می آموزند، اما فرآیند آن مشابه است. دونوع تصمیم گیری اصلی وجود دارد: آنهایی که با استفاده از فرآیند خاص بدست می آید. آنهایی که تنها مانند یک رویداد است.

مراحل تصمیم گیری نافذ •

این فرآیند در هر موقعیتی می تواند بکار رود بخصوص در جایی که شما نیازمند یک تصمیم گیری مهم هستید. اگر از مراحل اصلی تصمیم گیری تبعیت کنید، خود را یک تصمیم گیرنده کارا در حرفه و زندگی شخصی خود می یابید.

تا حد امکان مفاد تصمیم گیری خود را تعریف کنید. آیا آن واقعا "تصمیم خودتان است یا شخص دیگری؟ آیا واقعا" اگر حداقل دو تصمیم اتخاذ نکرده اید، پس هیچ تصمیم گیری صورت نگرفته است (نیازمند به این تصمیم گیری هستید؟ چه زمانی این تصمیم گیری روی داده است؟ چرا تصمیم گیری برای شما مهم است؟ چه کسی در این تصمیم گیری ذینفع است؟ ارزش این تصمیم گیری برای شما چه میزان است؟

هر راهکاری که به ذهنتان می رسد را بنویسید. به تصویر کشیدن راه کارهای متفاوت مهم است. هیچ چیزی را سانسور نکنید و بگذارید که تصورات شما آزادانه ارائه شوند. مطمئن شوید که همه چیز را ذکر می کنید. اگر با انتخابهای زیادی روبرو شوید ممکن است فکر می کنید که از کجا می توانید اطلاعات مفید بیشتری را به دست آورید. کسانی که بخواهید اطلاعات زیادی بدست آورید. اطلاعات جدید منجر به راه کارها و انتخابهای بیشتری نیز می شود می توانید از آنها اطلاعات بدست آورید، دوستان، همکاران، خانواده، نمایندگان فدرال و ایالتی، سازمانهای حرفه ای، خدمات آن لاین، روزنامه ها، مجله ها، کتابها و غیره است.

انتخابهای خود را بررسی کنید. از منابع اطلاعاتی مشابه برای کسب ایده های خاص استفاده کنید. برای هر انتخاب معیار خاص را مشخص کنید. هر چه اطلاعات بیشتر بدست آورید، ذهنتان برای تصمیم گیری فعال تر خواهد شد. مطمئن شوید

که همه موارد را یادداشت و بررسی مجدد می‌کنید.

ذخیره انتخابها. اکنون شما دارای گزینه های متفاوت هستید و زمان آن رسیده است که آنها را بررسی کنید و ببینید کدام در ابتدا معیارهای این انتخابها را مشخص سازید. ثانیاً "به دنبال انتخابهایی باشید که این .یک از آنها برای شما کارایی دارد امکان را برای شما فراهم سازد تا به بیشترین معیار و امتیاز برسید. ثالثاً" انتخابهایی را که با چارچوب و معیار شما سازگاری ندارند را حذف کنید

نتایج هر انتخاب را به تصویر بکشید. برای هر انتخاب باقی مانده در لیستتان ، نتایج را به تصویر بکشید، بدین صورت ▪
نقایص شما مشخص می‌گردد

یک بررسی واقعی انجام دهید. کدام یک از انتخابهای باقی مانده به واقعیت نزدیک تر است؟ هر چه خلاف آن را ثابت کند ▪
را حذف سازید

کدام گزینه با شما سازگاری دارد. گزینه ها و انتخابهای باقیمانده را بررسی کنید تا ببینید کدام یک با معیارهای شما سازگاری دارد. اینها تصمیمات کارایی شما هستند. اگر نسبت به تصمیمی که اتخاذ کرده اید خشنود هستید اما احساس می‌کنید که با اهداف شما سازگاری ندارند ، بدانید که تصمیم صحیحی نگرفته اید. به عبارت دیگر از این گزینه و انتخاب راضی نیستید ، اما نسبت به نتیجه آن حساس هستید. این انتخاب برای شما کارساز نخواهد بود

شروع کنید. زمانی که تصمیمی را اتخاذ می‌کنید، آن را عملی سازید. اگر بخواهید نسبت به آن احساس خوشایندی نداشته ▪
باشید موجب اندوه و ناراحتی می‌شود. بهترین کار را در زمان حال انجام دهید. همیشه این فرصت را دارید که ذهن خود را در آینده تغییر دهید

اشتباهات متداول در تصمیم گیری ●

از آنجا که دوست داریم باور کنیم که هیچگونه پیش‌داوری نداریم ، اما حقیقت این است که هر کس این مشخصه را دارد. هر چه از خودتان و کارهایتان بیشتر آگاهی داشته باشید ، بهتر می‌توانید عمل کنید. دلیل اصلی اینکه هر کس روش و دیدگاه خاص خود را دارد این است که مغز به سادگی نمی‌تواند متوجه هر چیزی شود ، حداقل سطح کنجکاوی هر کس متفاوت است.

آیا تاکنون سعی کرده‌اید ۱۰ چیز جدید را با هم بیاموزید؟ اگر اینطور است ، می‌دانید که یادگیری خیلی آسان خواهد بود و این به دلیل روش کارکرد مغز است. مغز شما همه اطلاعات را طوری طبقه‌بندی می‌کند که بدون قاطی کردن آنها بتوانید جهان اطراف خود را درک کنید. زمانی که نمی‌توانیم بسیاری از فرضیات را تشخیص دهیم به دلیل فقدان آموزش در جامعه (است) مانند والدین، معلمان، همه مؤسسات و غیره

در زیر تعدادی از رایج‌ترین اشتباهات تصمیم‌گیری گردآوری شده است ، با یادگیری آنها می‌توانید در آینده ، از آنها اجتناب کنید.

به اطلاعات تخصصی بسیار تکیه کنید. اغلب افراد بسیار مایلند که به گفته‌های متخصصین تاکید و توجه کنند. به خاطر ▪
بسپارید که متخصصین انسانی هستند که خود نیز پیش‌داوری‌هایی هستند. با جستجوی اطلاعات از منابع متفاوت ، اطلاعات بهتری را به دست خواهید آورد ، بخصوص زمانی که انرژی خود را بر این منابع متوجه سازید

اطلاعاتی را که از دیگران به دست می‌آورید را ارزیابی کنید. افراد تمایل دارند تا معیار اطلاعاتی را که از جامعه بدست ▪
بعنوان مثال متخصصین ، والدین ، گروههای عالی رتبه ، افرادی که روشی برای بیان عقاید خود می‌آورند را ارزیابی کنند دارند ، جزء افرادی هستند که همیشه باور داریم بیشتر از ما می‌دانند. از خود بپرسید : آیا آنها به اندازه من از این مسائل و مشکلات آگاه هستند؟ معیارهای آنها با من مشابه است؟ آیا آنها نسبت به مسائل من دارای تجربه شخصی هستند؟ به عبارت

دیگر عقاید آنها را در دورنمایی نگاه دارید.

قواعد ثابت شده یک کسب و کار



در کسب و کار و تجارت آداب و قواعدی وجود دارند که مبنا و پایه

و اساس یک کسب و کار موفق را شکل می‌دهند. هیچ کارشناس و صاحب کسب و کار خبره‌ای نیست که درستی همه این اصول را تایید نکند. این‌ها ظاهری بسیار ساده دارند و برای فهمشان به هیچ فن و تخصص ویژه‌ای نیاز نیست. ارتباطات با مردم و دنیای اطراف هنر ارزشمندی است که در پی توجه و رعایت اصول زیر کسب می‌شود. خوب دقت کنید

خوب گوش دهید (۱)

به مراجع و آن مشتری احتمالی و مشتری کنونی به دقت گوش دهید. به حرف‌های کارمندان هم توجه کنید. کارمندان هستند که از چند و چون کسب و کار خبر دارند و اگر آنها مشکلات، نقاط ضعف و نقاط قوت کسب و کار و بازار را به شما نگویند، نخواهید مشتریان کنونی و احتمالی، عوامل رشد و افزایش درآمدها، نیازها، توانست بازاریابی و کسب و کار موفق را پیش ببرید. خواسته‌ها و انتظاراتشان از خرید را درک نخواهید کرد مگر با گوش دادن دقیق و نکته بینانه به حرف‌های آنان. اعتراض‌ها و ابراز رضایت‌های این گروه، هر دو راهنمای کار شماست.

پاسخگو باشید (۲)

ابتدا گوش دهید و سپس دست به عمل بزنید. هر چه زودتر پاسخ بدهید، مشتری کنونی ناراضی و مشتری بالقوه بیشتر به شما اعتماد خواهند کرد. سریع، قوی و موثر، آشکار و برجسته پاسخ دهید.

کار گروهی و استمرار فعالیت‌ها را حفظ نمایید (۳)

اگر یک تیم بازاریابی دارید، همواره با آنها مشورت کنید و نظرات و ایده‌هایشان را جویا شده درباره‌شان بحث و تبادل نظر نمایید. پیشنهادات و ایده‌ها و توصیه‌های یکدیگر را بشنوید و در یک کار گروهی، طرحی مناسب برای خلق و تقویت بازاریابی و راهبری و توسعه کسب و کار، تدوین کنید و به اجرا گذارید.

کاملاً بر کارهایتان تمرکز کنید (۴)

ابتدا تا جایی که می‌توانید در پی کسب دانش، معلومات و مهارت‌های لازم باشید. سپس درباره ایده بازاریابی و کسب و کارتان، فکر و تعمق کنید. تمامی جوانب مسئله را در نظر گرفته از زوایای گوناگون به آن بنگرید. کارها و فعالیت‌هایتان را در یک مسیر معلوم و اصلی قرار دهید و همیشه سعی کنید در همین مسیر و در راستای نیل به هدف‌هایتان جلو بروید. این مسیر را کانون توجه خود قرار دهید و همیشه برای چالش‌ها و مشکلات آمادگی داشته باشید. کسب معلومات و مهارت‌های به روز در یک کسب و کار، هرگز به پایان نمی‌رسد و راه اصلی آمادگی همیشگی است

مفهوم "موفقیت" را به تمامی بدانید (۵)

این مشتری است که فروش را خلق می‌کند. شما به عنوان یک بازاریاب فقط به او کمک می‌کنید. او برای تکمیل موفقیت‌آمیز فرایند فروش، از شما جایزه می‌گیرد! این همان موفقیت حقیقی است. مشتری را فقط یک عامل کسب درآمد ندانید. خدمت‌رسانی به او و اعطای جایزه به خاطر موفقیت، روند کسب و کارتان را زیباتر و لذت‌بخش‌تر می‌کند

با مردم آشنا شوید و با آنها ارتباط برقرار کنید (۶)

با هر کسی که لازمست بشناسید، به تمامی آشنا شوید و او را از چگونگی کسب و کارتان آگاه کنید. هر قدر که دایره و شبکه ارتباطات انسانی شما وسیعتر باشد، فرصت‌های بیشتر و بهتری پیش رویتان قرار خواهند گرفت

منصفانه برای کالاها یا خدماتتان قیمت‌گذاری کنید (۷)

بهای هر کالا یا خدمات را عادلانه و منصفانه تعیین نمایید و درباره حقوق کارمندان نیز چنین باشید. آن مقداری که لازمست از کاری کنید که قیمت‌های عادلانه و ویژگی مشخص کسب و کارتان باشد. مشتری پول بگیرد

شراکت و همکاری با دیگر کسب و کارها را همواره در نظر داشته باشید (۸)

این شریک‌ها می‌توانند همان مشتریان بالقوه و دائمی شما باشند. در این حال از محصولات یا خدمات آنها استفاده کنید. این روش اعتمادی دو سویه خلق می‌کند

هر روز که می‌گذرد، سعی کنید با اطرافیان، اعضای خانواده، کارمندان، مشتریان بالقوه و مشتریان کنونی، ارتباطات موثرتر، (۹) گسترده‌تر و مستحکم‌تر برقرار سازید

فراموش نکنید که "افراد" بهترین منابع رشد و پیشرفت هستند. تلفن موبایل، فکس، اینترنت و ایمیل ابزارهای بسیار قوی و (۱۰) راحت هستند اما روابط و ملاقات‌های رودررو مجاری رشدی هستند که قدرت و ارزششان به مراتب بیش از وسایل فوق است. اشخاص موردنظر را بیابید، در مکان و زمانی مناسب با آنها ملاقات نمایید. خواهید دید که این دیدارها چقدر تعیین‌کننده خواهند بود

همواره حساب‌های پولی و مالیاتان را ننگه دارید و هیچوقت رسیدگی به آنها را بی‌اهمیت و ساده ندانید (۱۱)

زمانی که صاحب کسب و کاری از شرایط مالی خودش و کاستی‌ها و قوت‌های آن خبر داشته باشد و در ضمن از اوضاع بازار هم غافل نشود، می‌تواند در بحران‌های اقتصادی، کسب و کارش را از خطر سقوط نجات دهد

اجازه دهید که کارمندان، مشتریان احتمالی و مشتریان کنونی بدانند که شما به آنها علاقه‌مندید و مانند خودشان تلاش کرده در (۱۲) جهت پیشرفت کسب و کار قدم برمی‌دارید

مانند افراد موفق و همیشه پیروز فکر کنید (۱۳)

و هرگز واقع‌گرایی را از یاد نبرید. خوش‌خیالی و بی‌توجهی و خوش‌بینی غیرواقع بینانه همان‌قدر زیانبار است که بدبینی بیشتر از حد و احتیاط‌های وسواس گونه

هرگز از یاد نبرید که شما تنها کسی نیستید که در بازار حضور دارد (۱۴)

تجارت و کسب و کار شبکه عظیمی از ارتباطات انسانی را در خود دارد و اگر بخواهید در این شبکه به تداوم حضور داشته باشید و فعال و موثر فعالیت کنید، باید جزیی از آن باشید.

مرزهای کسب و کار



برقراری مرزهایی شفاف و واضح بین کارکنان، اعضای خانواده، پدر و

مادر و خواهر و برادر مسیر تصمیم گیری صحیح و حرفه ای ما را هموار و آسان می کند. رابرت فورست شاعر امریکایی می گوید؛ «پرچین های نیکو، همسایگان خوب را در پی دارد.» در کسب و کارهای خانوادگی اعضای یک خانواده، مالک و مدیر کسب و کار نیز هستند، ایفای نقش در سه قالب مدیر، مالک و عضوی از خانواده به طور ثمربخش در گرو شناخت تمایز و مرزبندی بین این نقش ها است. مرز یا محدوده، نقطه اتمام یک چیز و شروع چیزی دیگر است. در نظر بگیریید خانواده ای متشکل از پدر، مادر و پسر مشغول غذا خوردن هستند. ارتباط آنها با هم، ارتباطی غیررسمی، همراه با تفنن و شوخی است. حال اینگونه فرض کنید که این سه نفر به عنوان سهامداران یک کسب و کار نگران سلامتی و ثمربخشی کسب و کار هستند، حال شرایط چه تغییری می کند؟ در چنین موقعیتی، آنها در وهله اول نه پدر، مادر و پسر بلکه سه شریک با منافع و سهمی مساوی هستند. موضوع را کمی پیچیده تر می کنیم، فرض کنید پدر و مادر با حفظ مالکیت خود، اخیراً از فعالیت در اداره سازمانی که تاسیس کرده اند کناره گرفته و پسر خود را به عنوان مدیر عامل منصوب کرده اند.

در این حالت آیا پدر و مادر اجازه دارند پسرشان را در جریان فعالیت شغلی امر و نهی کنند؟ بدین ترتیب، سرمایه گذاری عاطفی و ارتباطات عاطفی آنها با پسر که هنوز به وی به عنوان مردی جوان و وابسته می نگرند وارد جریانات کسب و کار می شود. مسلماً این جریان های عاطفی موجب سردرگمی کارمندان، شکست تصمیمات منطقی و سرکوب کردن نوآوری های لازم خواهد شد. من اخیراً با چنین خانواده ای کار کرده ام. هنگام صحبت کردن، آنها نمی دانستند که از چه جایگاهی و در قالب چه نقشی گفت و گو می کنند. والدین تلاش می کردند که پدر و مادری دلسوز باشند و از طرفی، پسر سعی داشت که به عنوان مدیرعامل کسب و کار والدینش را از خود خشنود سازد. به عنوان موسسان کسب و کار، پدر و مادر احساس می کردند که می توانند آزادانه وارد محیط کار شده و به کارمندان امر و نهی کرده و پیشنهادات خود را ارائه دهند و کارمندان نمی دانستند که چگونه باید نسبت به خواسته های آنها عکس العمل نشان دهند. این یکی از بهترین نمونه هایی است که نشان می دهد نابسامانی و اختلال مرزبندی ها چگونه می تواند باعث نابسامانی و حتی فلج شدن یک کسب و کار خانوادگی شود. این سه نفر در یک فرآیند آموزشی آموختند که با رعایت چند اصل اساسی، به ایجاد مرزبندی های شفاف و حفظ آن پردازند. در جلسات گفت و گو، باید معین می کردند که از کدام جایگاه صحبت می کنند؛ جایگاه مالک، پدر، مادر، پسر یا مدیر. همچنین ملزم شدند که حیطه کاری هر نقش را به وضوح مشخص کنند. در حقیقت، مدیریت تنها بر عهده پسر خانواده بود و پسر خانواده می بایست از اختیار کافی برای فعالیت به عنوان مدیرعامل برخوردار شده و دیگران حق نداشتند تفکرات خود را به تصمیمات وی ترجیح دهند. البته مالکان کسب و کار از این حق برخوردار بودند که مدیر عامل را عزل و نصب کنند، در چنین حالتی فعالیت آنها به عنوان مالک موجه می نمود. پدر و مادر می بایست به پسر خود نه به عنوان یک بچه نیازمند به راهنمایی، بلکه به عنوان مدیری جوان و سهامداری برابر در کسب و کارشان، توجه کنند و البته به عنوان پدر و مادر آنها می توانستند تصمیم بگیرند که سهام متعلق به خود را به فرزند خود یا هر شخص دیگری واگذار کنند.

تعیین مرزبندی ●

برای کمک به تعیین مرزها و نقش ها، مجموعه ای از قوانین مدیریتی برای آن سه نفر، به عنوان اعضای هیات مدیره، تعیین شد که مشخص می کرد پسر خانواده، به عنوان مدیر عامل در چه مواردی می تواند مختارانه عمل کند و در چه مواردی باید نظر هیات مدیره را در تصمیمات دخالت دهد. همچنین محدودیت هایی برای فعالیت های اعضای هیات مدیره مشخص شد، برای مثال آنها نمی توانستند بدون اطلاع پسرشان با کارمندان گفت و گو کنند و تصمیمات وی را نادیده گرفته و نظر شخصی خود را به کارمندان تحمیل کنند. هدف یک مرزبندی موفق در کسب و کار خانوادگی، تعیین شفاف نقش ها، انتظارات، اختیارات و رفتارهای اعضای خانواده است در آن هنگام که ایشان در نقش های مختلف ظاهر می شوند. هرچند بیان این مطلب که ملاحظات خانوادگی نباید در کسب و کار تاثیرگذار باشد، بسیار ساده است اما واقعیت چیز دیگری است و خانواده ای که بخواهد کسب و کار را نسبت به خانواده در اولویت اول قرار دهد، می بایست در ذهن و نگرش خود این مرزهای شفاف و واضح را ایجاد کند. مرزبندی های مناسب در ابعاد دیگر خانواده نیز ضروری است. در برخی موارد، اعضای خانواده همواره مباحث کسب و کار را بر سر میز شام مطرح می کنند یا موارد خاصی را خارج از محیط کسب و کار به اعضای خانواده گوشزد می کنند تا مبادا از قلم بیفتند. بعضی از خانواده ها برای تقویت مرزبندی ها زمان های مشخصی را برای گفت و شنودهای حرفه ای اختصاص می دهند. همچنین مرزی بین والدین و فرزندان وجود دارد. موارد به خصوص که والدین صلاح دانسته و انجام می دهند، در حقیقت دخالت در امور شخصی فرزندان محسوب می شود. اگر پدر یا مادر در محیط کسب و کار به موضوعات زناشویی فرزندانشان پردازند یا مثلاً هرگاه دختر خانواده نارضایتی خود را از عملکرد برادرش که شریک کاری اوست، در محیط خانه برای مادرش بیان کند، خانواده با نابسامانی در مرزبندی ها روبه رو خواهد شد.

در خانواده های صاحب کسب و کار، اعضای خانواده زمان بیشتری را نسبت به سایر خانواده ها با یکدیگر سپری می کنند. این موضوع باعث می شود که افراد درباره زندگی دیگری اطلاعات زیادی داشته باشند. نوجوانی که عضو خانواده صاحب کسب و کار

باشد، مجبور است بخش بسیار زیادی از وقت خود را به معاشرت با اعضای خانواده بگذراند. دختری که مدیر کسب و کار نیز هست، ممکن است با مردی ازدواج کند که به خانواده علاقه داشته و به آنها احترام می گذارد، اما می خواهد خانواده مستقل خود را داشته باشد. برای افراد جوان خانواده، مرزبندی در ایجاد محدوده در امور شخصی و ملزم نشدن آنها برای انجام تمام موارد زندگی همراه خانواده، معنا می یابد. هرچند ممکن است پدر و مادر ایجاد چنین مرزبندی ای را از جانب فرزندان نوعی توهین و بی ادبی تلقی کنند و این امر باعث کدورت شود. ایجاد هویت شخصی و عدم وابستگی به عنوان بخش کوچکی از یک خانواده بزرگ، بخشی از فرآیند رشد و استقلال است. وقوع این امر در خانواده های صاحب کسب و کار که افراد متعلق به نسل های مختلف در آن شریک کاری یکدیگر محسوب می شوند، دشوارتر است.

به عنوان نوع دیگری از مرزبندی، می توان به مرز بین مالکان و کارمندان در محیط کار اشاره کرد. اطلاعاتی درباره وضعیت مالی خانواده وجود دارد که نباید با دیگران به اشتراک گذاشته شوند. به فرزندان که در خانواده های صاحب کسب و کار رشد می کنند باید آموخته شود که مرزهایی در امور خانواده وجود دارد همچون جزئیات شخصی خانواده یا موضوعات کاری و مالی، که در اشتراک آنها با دوستان و کارمندان باید دقت کرد. آنها باید محدوده های امور شخصی را بیاموزند. به عنوان افرادی که در محیط کسب و کار خانوادگی رشد کرده و از امور مربوط به آن آگاه می شوند، باید بیاموزند که نباید چنین اطلاعاتی را به افراد نامناسب انتقال دهند. در بسیاری از مواقع موضوعات خانوادگی را با کارمندان قدیمی، که دیگر از دوستان ما به حساب می آیند، در میان می گذاریم در کسب و کاری، دو برادر که مدیران سازمان نیز بودند، درباره جدول زمان بندی توسعه محصول جدید گفت و گو می کردند، اما در مورد جدول زمانی به نتیجه ای دست نیافتند. آن دو نزد یکی از کارمندان کلیدی رفتند و ارزیابی و نظر وی را در این مورد جویا شدند.

وقتی دو نفر - در اینجا دو برادر- بر سر موضوعی به توافق نرسند و موضوع را به نفر سوم که در این باره از تضاد کمتری برخوردار است انتقال دهند، مثلثی تشکیل شده و به اصطلاح ارتباط مستقیم شکسته می شود. در نتیجه اعتماد به نفر سوم، دخالت و ارتباط مستقیم آن دو نفر در تصمیم گیری کاهش می یابد. این گونه مثلث ها به تعداد فراوان موجود بوده و به راحتی از مرزها و محدوده های کسب و کار خانوادگی عبور می کنند. به یک مثال واقعی توجه کنید؛ مدیر عامل و پسر خانواده با شوهرخواهرش که مدیر یکی از بخش های کسب و کار خانوادگی بود به بحث و مشاجره پرداخت، در نتیجه شوهرخواهر استعفا داده و سازمان را ترک کرد. وی پس از مراجعت به منزل به همسر خود، یعنی خواهر کوچک مدیرعامل، گفت که برادرش او را اخراج کرده است. خواهر، موضوع را تنها سه ساعت بعد، پسر با مادرش در میان گذاشته و مادر به شوهر خود درباره آنچه پسرش بر سر خواهرش آورده، اطلاع می دهد خانواده پیغامی را از پدر خشمگین خود که مدیرکل و مالک اصلی کسب و کار است، دریافت می کند مبنی بر اینکه بهتر است برای حل این موضوع هرچه سریع تر اقدام کند. در هر خانواده ای انبوهی از داستان های خنده دار درباره زیر پا گذاشتن مرزبندی ها وجود دارد و البته ما نیز آنقدر منطقی هستیم که بدانیم چنین مواردی در کسب و کارهای خانوادگی اجتناب ناپذیر هستند. پس یک خانواده برای ایجاد مرزبندی های مفید و کاربردی با توجه به این واقعیت که آنها اعضای خانواده و کسب و کار هستند، از چه راهکاری باید استفاده کند؟

ابتدا آنها باید به وجود چنین مرزهایی پی برده و به عنوان عضوی از خانواده به این موضوع آگاه شوند که نقش هر فرد در موقعیت هنگام گفت و گو با افراد، از ایشان درباره جایگاهشان سوال کند و مطمئن شوند که مخاطب در نقش های متفاوت تغییر می کند. عضوی از خانواده است یا یک همکار

دوم، خانواده می تواند بیانیه ای شفاف برای نسل های جدیدی که وارد فضای کسب و کار می شوند، تهیه کند که قوانین مناسب مالکیت و مدیریت کسب و کار در آن به وضوح بیان شود. این بیانیه موارد را شفاف ساخته و به افراد در فهم رفتار مناسب هر نقش

کمک می کند.

و سرانجام و دشوارترین مورد، اعضای خانواده می توانند بیاموزند که چگونه از دیدگاه های متفاوت به خویشاوندان خود در نقش های مختلف نگاه کنند و احساسات خانوادگی، همچون چشم و هم چشمی، حسادت و رقابت را از آنچه با نقش و رفتارهای مالکیت و مدیریت کسب و کار تناسب دارد، متمایز سازند

به عنوان یک کارآفرین، هنر فروش را یاد بگیرید



جوامع امروز، به ویژه اقتصادهای در حال رشد، نیاز شدیدی به

کارآفرینان توانمند احساس می کنند. در بسیاری از کشورها کارآفرینان موفق به عنوان قهرمانان ملی شناخته می شوند. همه ی کارآفرینان موفق، چه بدانند و چه ندانند، از اصولی پیروی می کنند که در کتاب "کارآفرینی: ۲۱ قانون طلایی برای مدیران شرکتهای جهانی" به خوبی تشریح شده اند. این کتاب را نویسندگان همین مقاله نوشته اند. تا جایی که به فروش ایده ها، فرآورده ها و خدمات مربوط می شود، کارآفرینان در هر سطحی که باشند باید بر تکنیک های فروش در عالی ترین سطوح آن مسلط باشند. این مقاله شما را با زوایای پنهان هنر فروش آشنا می کند.

مادرم داستان اولین تجربه فروش مرا بارها برایم بازگو کرده است؛ زمانی که دو و نیم ساله بودم و جلوی منزلمان در کالیفرنیا، مثل مردهای بزرگ، یک دکه کوچک لیمونادفروشی سر پا کردم. اکنون که سالها از آن ماجرا می گذرد نمی توانم ترازنامه مالی دقیقی از آن فعالیت ارائه دهم، ولی مادرم مطمئن است که من کاملاً" اتفاقی و بدون نقشه قبلی این کار را انجام دادم. می خواهم بگویم فرد کارآفرین در هر سنی و در هر کسب و کاری که باشد باید چگونگی فروختن را بداند. به جرأت می توانم بگویم هیچ کارآفرین موفقیتی را ندیده ام که از فروش ایده هایش ناتوان باشد. روند رو به رشد کنونی این است که مدیران عامل شرکتهای در واقع مدیران فروش نیز

هستند. به طور کلی هر کس که تنها بتواند لیموناد، بستنی و پیتزا بفروشد یا اتاق‌های یک هتل را کرایه دهد، موفق نمی‌شود. سر منشأ موفقیت، فروش ایده به شرکاء، همکاران، صاحبان سرمایه و عموم مردم است. فروش یک توانایی است که مردم را و می‌دارد تا از دیدگاه شما به قضایا نگاه کنند. نمی‌دانم اگر نمی‌توانستم مردم را متقاعد کنم که مانند من بیان‌دیشند، امروز در چه موقعیتی بودم. شعار "همیشگی من این است: "بیا اول روش مرا امتحان کنیم؛ اگر عملی نبود روش تو را امتحان می‌کنیم"

برای مردمی که می‌خواهند ایده شما را بخرند و راه مورد نظر شما را امتحان کنند، باید منافعی وجود داشته باشد تا این کار با رضایت خاطر انجام دهند. فروش یک هنر است که افراد را متقاعد می‌کند تا از یک موقعیت به نفع موقعیت دیگر صرف‌نظر کنند؛ این افراد ممکن است بانکداران، سهامداران و یا مشتریان یک رستوران باشند. چطور می‌توانید به یک مشتری بقبولانید که تبلیغات تجاری‌اش را به شرکت شما بسپارد، در حالی که شرکت‌های مشهور دیگری وجود دارند که اسم‌های معروفی را یک می‌کشند؟ چطور یک رئیس بانک را متقاعد می‌کنید تا صدها میلیون تومان برای ساختن یک هتل در ساحل فلان رودخانه به شما وام بدهد؟ چطور یک جوان پرتلاش و زیرک را مجاب می‌کنید به جای اینکه به استخدام یک شرکت بزرگ بین‌المللی در آید، کارمندی شرکت کوچک شما را با حقوق کمتر بپذیرد و دنبال کارهای اجرایی شما بدود؟ و بالاخره، چطور فرد خسیسی را که می‌خواهد برای شام پیتزا بخرد، وامی‌دارید تا آگاهانه ۱۰۰۰ تومان برای خرید مقداری سبزی و از این قبیل هزینه کند؟ افراد مهارت‌های فروش بسیار متفاوت دارند. بعضی از مردم با این مهارت‌ها به دنیا می‌آیند، و دیگران باید آن‌ها را یاد بگیرند. از دیدگاه برخی تحلیل‌گران، مهارت فروش پنج جزء دارد

۱) توسعه چشم‌اندازها: تشخیص دهید که مشتری واقعا "چه می‌خواهد"

۲) یافتن یک روش: بازاریابی موقعیت از دیدگاه مشتری آغاز کنید

۳) پیام‌گذاری: به آنچه که می‌فروشید اعتقاد داشته باشید

۴) نزدیک شدن به معامله: به یاد داشته باشید که هدف شما فروش است، و هر کار دیگری اعم از مذاکره برای این هدف انجام نمی‌شود

پی‌گیری: مطمئن شوید که مشتری راضی شده، تا دوباره هم به سراغ شما بیاید و از شما خرید کند. من این حرف‌ها را زیاد (۵) نمی‌فهمم و ترجیح می‌دهم همه آن‌ها را در یک فرمول طلایی دو واژه‌ای خلاصه کنم: "اعتقاد به فرآورده"، و "جدیت". وقتی شما به چیزی اعتقاد ندارید، فروش آن برای شما خیلی مشکل می‌شود. به عنوان مثال، من نماینده فروش هواپیماهای پایپو در تایلند هستم، و چون به کیفیت این هواپیماها اعتقاد دارم آن‌ها را به سادگی می‌فروشم؛ زیرا سال‌هاست که با این نوع هواپیما پرواز کرده‌ام و به این نتیجه رسیده‌ام که بهترین هواپیما در نوع خود هستند. بدون جدیت حقیقی و خالص هیچ کاری از پیش نمی‌رود. چند سال پیش خود را داوطلب احراز پست ریاست اتاق بازرگانی آمریکا در تایلند نمودم. روزهای اولی که در این اتاق استخدام شدم به من اعتنایی نداشتند و اجازه نمی‌دادند که زیاد در کارها دخالت کنم؛ چرا که از نظر آن‌ها به قدر کافی "کهنه کار" نبودم. رقیب من یک بانکدار از اهالی مانهاتان (آمریکا) بود که در تایلند فعالیت می‌کرد و از هر لحاظ، چه فردی و چه حرفه‌ای، بسیار با کفایت بود. به هر حال احتمال موفقیت من برای احراز این پست بسیار ناچیز بود؛ اما شعار ساده‌ای داشتم. شعارم این بود که سال‌هاست در تایلند هستم و تصمیم دارم بقیه زندگی خود را نیز در تایلند بگذرانم. رقیب من مهاجر پیری بود که احتمالا تا چند سال دیگر از کار برکنار می‌شد. باید (همه را متقاعد می‌کردم که چون تعهد بیشتری نسبت به تایلند دارم (به دلیل سال‌های اقامت در آنجا و تصمیمی که برای ماندن داشتم) صلاحیت بیشتری برای ریاست اتاق بازرگانی دارم و بهتر می‌توانم از عهده‌ی کارها برآیم. بانکدار مذکور مرد خوبی بود اما فکر می‌کنم در روز رأی‌گیری جدیت من کارساز شد و به راحتی در مقابل او پیروز شدم. اعتقاد و جدیت دو عامل جادویی هستند که اگر خوب با هم تلفیق شوند طلسم خوشبینی را در اختیار شما قرار می‌دهند. شما برای فروش نیاز به خوش‌بینی دارید. دلیل موفقیت من در فروش ایده‌ها و کالاها به مردم این است که همیشه خوشبین هستم. به همین دلیل تاکنون هیچ‌وقت در معرفی تایلند، چه به عنوان

محللی برای تفریح و چه به عنوان محلی برای کسب و کار، شکست نخورده‌ام. یکی از موفق‌ترین سخنرانی‌های من تحت عنوان "چه چیزهایی در رابطه با صنعت گردشگری تایلند صحت دارد؟" انجام شد. زمان این سخنرانی (ماه می ۱۹۹۲) از یک لحاظ اهمیت داشت و آن این بود که درست چند روز قبل یک شورش ضد دولتی در خیابان‌ها به راه افتاده بود و نظامیان تایلند افراد غیرنظامی را در خیابان‌های بانکوک به گلوله بسته بودند. قسمت‌هایی از آن سخنرانی چنین بود: "تایلند را همه به عنوان سرزمین فراوانی‌ها می‌شناسند؛ فراوانی کودتا، ترافیک، آلودگی هوا، سیل و بسیاری از مشکلات زیست‌محیطی دیگر. اما در تایلند فراوانی دیگری نیز وجود دارد و آن فراوانی "تضمین" است. بله، مشکلات زیادی در این کشور وجود دارد مانند ایدز، آلودگی هوا، و مشکلات زیرساختی، اما این‌ها مشکلاتی هستند که بسیاری از کشورهای دیگر جهان نیز به آن‌ها مبتلا هستند. شهرهای لندن لس‌آنجلس، توکیو، تورنتو، روتردام، رم، مادرید و مکزیکوسیتی همگی کم و بیش با مشکلات مشابهی روبرو هستند. من فکر می‌کنم زمان آن فرا رسیده تا ما به عنوان نمایندگان کشور متبوع خود از انگشت گذاشتن بر روی موارد منفی و تضعیف یکدیگر دست برداریم. ما وظیفه داریم که مردم سایر کشورهای جهان و نیز خود را متوجه این قضیه نماییم که در این کشور چیزهای زیادی برای مباحثات و سهم شدن با گردشگرانی که بیایید به جنبه‌های مثبت این کشور از دیدگاه گردشگری نگاه کنیم. از خارج برای دیدن تایلند می‌آیند، وجود دارد خاور دور و به‌ویژه جنوب شرقی آسیا هنوز هم یکی از شگفت‌انگیزترین نقاط جهان از دید سایر مردمان جهان است. سازمان بهداشت جهانی، برنامه ملی آموزش جلوگیری از بیماری ایدز را که توسط تایلند ارائه شده به عنوان بهترین و جامع‌ترین برنامه نسبت به دیگر کشورها ستوده است. خیلی‌ها نکات منفی تایلند را می‌بینند اما من یک فرد خوش‌بین هستم. من مسائل و مشکلات را، به‌ویژه در صنعت گردشگری، به‌دیده‌ی فرصت می‌بینم." سرسختی و خوش‌بینی افراطی من باعث شده بود که همه فکر کنند من به راستی دیوانه‌ام. اما گذشت زمان درستی حرف‌های مرا ثابت کرد. صنعت گردشگری تایلند به‌طور روزافزونی در حال شکوفایی است، و واقعا "هم در حال شکوفایی است

چطور ممکن است گردشگری در کشوری که فرهنگ تایلند، سواحل، بازارها، غذا و صد البته مردمانی نظیر مردم تایلند دارد، شکست به‌نظر من هر وقت که بخورد. کسانی که با اعتقاد به این شانس دست به کسب و کار می‌زنند، هرگز فروشندگان خوبی نخواهند شد شما سخنرانی یا صحبت می‌کنید در واقع در حال فروش ایده‌های خود، توانمندی‌های شرکت خود، و یا محصولاتی هستید که تولید اما به‌همه‌ی کارآفرینان توصیه می‌کنم مهارت خود می‌کنید. اغلب مردم (مثل خوردن) نمی‌توانند سخنران خوبی در میان جمع باشند به‌شهرتی که رایگان به‌دست می‌آید فکر کنید! در اوایل شروع کارم بود که در یک دوره‌ی آموزش رادر سخنوری پرورش دهند سخنرانی ثبت‌نام کردم و این یکی از بهترین سرمایه‌گذاری‌های کوچکی بود که تاکنون داشته‌ام

اما باید نکته‌ای را خاطر نشان کنم: وقتی به‌حدی از اعتماد به‌نفس رسیدید که توانستید جلوی میکروفون بایستید، کاری نکنید که مردم مجبور باشند برای دور کردن شما از میکروفون به زور متوسل شوند. این واقعیت را باید قبول کرد که تعداد اندکی از ما می‌توانیم در سخنوری حریف وینستون چرچیل باشیم. بنابراین سعی کنید که سخنرانی‌تان مختصر، مفید و مربوط باشد. مطمئن باشید که شنوندگان، شما را به‌خاطر این کار بسیار دوست خواهند داشت. البته هرگز از یاد نبرید که تلاش و جدیت نقش مهمی در فروش دارند. جدیت را اغلب می‌توان به‌عنوان عزم واقعی در مواجهه با شرایط دشوار تعریف کرد. همه می‌دانیم که زدن آخرین تلفن، و ارسال یک فاکس دیگر آن هم در پایان یک روز کاری طولانی و خسته‌کننده، کار آسانی نیست. مخصوصاً وقتی که به نتیجه‌ی دلخواه هم نرسیده باشیم. رئیس‌جمهور اسبق آمریکا "کالوین کولیدج" مناسبترین عبارت را در این مورد گفته است: "هیچ چیز در دنیا جای پشتکار را نمی‌گیرد؛ حتی استعداد، چرا که دنیا پر از افراد با استعدادی است که ناموفق مانده‌اند. نبوغ هم نمی‌تواند؛ چرا که نوابغ ناموفق بسیار فراوانند. آموزش نمی‌تواند؛ چرا که جهان پر از خانه به‌دوشان تحصیل‌کرده است. اما دو عامل پشتکار و عزم راسخ، به‌تنهایی از اقتدار کافی برای دستیابی به موفقیت برخوردارند." کمتر فروشنده‌ی موفق را پیدا می‌کنید که ساعی و مصمم نبوده باشد. تاریخ مثال‌های خوبی را برای ما دارد: هنری فورد، مخترع اتومبیل و بنیانگذار صنعت انبوه، در اولین کسب و کار خود ورشکست شد.

در دومی هم شکست خورد، اما سومین تلاش او دنیا را متحول کرد.

کینگ ژیلت شاید نتوانید اکنون کشوری را پیدا کنید که تیغ ژیلت در بازارهای آن وجود نداشته باشد در سال ۱۹۰۳ ماشین اصلاح را اختراع کرد، اما فقط توانست ۵۱ ماشین و ۱۶۸ تیغ را در آن سال بفروشد. هوارد هافس مجبور شد عملیات اولین چاه نفت خود را متوقف کند، چونکه نتوانست از لایه‌های سخت زمین بگذرد. بعد از این شکست، شرکت ابزارسازی هافس را بنیان گذاشت و مته‌ای ساخت که او را ثروتمند کرد. خود من بارها احساس کرده‌ام که دارم یک صخره را با مته‌ای کند سوراخ می‌کنم. اواخر دهه‌ی ۱۹۸۰ بود که سعی کردم دو معامله را به سرانجام برسانم. و کار به قدری سخت بود که احساس کردم مهارتم در فروش ضعیف شده است. اما با جدیت توانستم هر دو معامله را تمام کنم. اولی مربوط به یک گروه آمریکایی بزرگ بود که می‌خواست بازی گلف در همه جای دنیا مخصوصاً در آسیا طرفداران زیادی پیدا کند. کارخانه‌ای را برای تولید دستکش گلف در آسیا تأسیس کند می‌کرد و من با این که در آن زمان گلف‌باز نبودم اما به خوبی می‌دانستم که گلف در تایلند رشد خواهد کرد. آمریکایی‌ها کار و کاسبی خوبی در کره‌ی جنوبی داشتند و به خاطر ارتباطاتشان در آن کشور، مشتاق بودند کارخانه را در آنجا تأسیس کنند. تایلند برای آنها سرزمین ناشناخته‌ای بود و به همین خاطر بی‌اندازه محتاط بودند. اطمینان من در مورد موفقیت این کارخانه در تایلند به قدری زیاد بود که آن‌ها به هیچ وجه تردید نکردند. به آن‌ها گفتم زمین مورد نیاز را می‌خرم، ساختمان کارخانه را می‌سازم، دست آن‌ها را برای سرمایه‌گذاری مشترک باز می‌کنم، و همه مجوزهای لازم را برای این کار از دولت تایلند می‌گیرم. دست آخر، آن‌ها راضی شدند که مانند من فکر کنند. این کارخانه سرمایه‌گذاری خوبی برای همه بود. ما کمتر از ۲۰۰/۰۰۰ دلار سرمایه‌گذاری کردیم و فقط در یک در مورد رقم نهایی فروش کارخانه، فقط می‌توانم بگویم که غیرقابل. نوبت تقریباً هشت میلیون دلار فروش در سال ۱۹۹۹ داشتیم دومین معامله‌ی دشوار من در اواخر دهه‌ی ۸۰ مربوط به زمینی بود که برای هتل "ماربوت رویال گاردن رویر ساید" در تصور بود بانکوک انتخاب کرده بودم. تصمیم داشتم برخلاف جهت جریان شنا کنم و هتلی در قسمت بیکار افتاده ساحل رودخانه‌ی چائو فارایا بسازم. عاقبت زمین مورد نظر را پیدا کردم. اما فقط یک مشکل وجود داشت. این زمین متعلق به خانواده وانگلیس‌ها بود (یکی از بزرگترین خانواده‌های تایلندی - چینی در بانکوک) که قرن‌ها بود مالک آن زمین بودند. مشکل می‌توانستیم آن‌ها را راضی کنیم که زمین خود را با یک مبلغ سالانه اندک به ما اجاره بدهند. چونکه اولاً "نیازی به این پول نداشتند؛ و اگر هم هدف آن‌ها پول بود در آن صورت فروش یا اجاره دادن آن زمین به یکی از زمین‌خواران بانکوکی سود بیشتری برایشان داشت. در ابتدا به آن‌ها گفتم: " زمین ارزشمند خود را با مبلغ سالانه اندکی به من اجاره بدهید و مطمئن باشید که هتل سودآوری را در این زمین، که هیچ‌کس حاضر به "ساختن هتل در آن نیست، می‌سازم

ما این خانواده را خوب می‌شناختم و می‌دانستیم که آن‌ها "موضوع دیگر این که با من کنار بیایید تا بتوانم برای ساخت هتل وام بگیرم به معامله با افرادی که با آن‌ها کنار می‌آیند، علاقه‌مند هستند. در نهایت این هتل ساخته شد و اتفاقاً موفق بود. خانواده وانگلیس اکنون اجاره‌هنگفتی بابت یک قطعه زمین که قبلاً بی‌مصرف بود دریافت می‌کنند و خودشان مشتریان دائمی رستوران عالی هتل هستند و ما هنوز هم دوستان خوبی برای هم هستیم. مشکل دیگری که اخیراً با آن مواجه بودم زمانی بود که برای خرید ۲۵٪ از به میلیون‌ها دلار نیاز داشتم؛ آن هم درست در تاریک‌ترین لحظات بحران مالی آسیا. در آن زمان بانک‌ها از "شرکت رجنت بانکوک" ارائه وام‌های کلان هراس داشتند. با این طرز فکر که این فرصت نادری برای دستیابی به یک ثروت سرشار است و می‌تواند درآمدهای ما را افزایش داده و شرکت ما را در آینده تقویت کند، اقدام به فروش قسمتی از دارایی‌های خود کردیم و بالاخره توانستیم سهام آن شرکت را بخریم. اگر هنوز هم نسبت به توانایی‌های خود در کسب عالی‌ترین مهارت‌های فروش تردید دارید، کتاب‌های مختلفی را که در مورد زندگی کارآفرینان موفق نوشته شده‌است با دقت بخوانید

خواهید دید که فورمول موفقیت آن‌ها، اغلب همان دو واژه‌ای است که حالا دیگر برای شما تازگی ندارند: "اعتقاد" به آنچه می‌فروشید، و جدیت! اگر هنوز هم نسبت به توانایی خود در کسب عالی‌ترین سطح مهارت‌های فروش تردید دارید بگذارید داستان

"جیم کوچ" را برای شما تعریف کنم. این فرد آمریکایی نوشابه‌ی "ساموئل آدامز" را به بازار عرضه کرد و شرکت بسیار موفق "نوشابه‌ی بوستون" را بنیانگذاری کرد. در کتاب "با شانس چه کار باید کرد" که به توصیف لحظات سرنوشت‌ساز در مشاغل برخی از طولانی‌ترین: کارآفرینان موفق می‌پردازد، تغییر شغل جیم از یک متخصص نوشابه‌سازی به یک فروشنده‌ی بزرگ این‌طور آمده است. پیاده‌روی جیم در عمرش فاصله‌ی ۵۰ متری بود که بین اداره‌ای که در آن به‌عنوان مشاور نوشابه‌سازی به کار مشغول بود و نزدیکترین نوشابه‌فروشی، جایی که در آن فروشنده‌ی نوشابه مشغول بود، طی می‌شد.

آن روز، گفتگوی او با عمویش و صحبت‌های رد و بدل شده بین آن دو باعث دگرگونی او شده بود. ماجرا از این قرار بود که او در مورد تصمیم خودش برای خرید یک کامپیوتر جهت ثبت فروش‌ها به مشتریان، با عمویش صحبت کرده بود اما مشکل این‌جا بود که او هنوز مشتری چندانی نداشت. عموی جیم با فریاد پرسیده بود: "پس کامپیوتر به چه درد تو می‌خورد؟" و جیم به خاطر آورد که خیلی از شرکت‌ها نه به این خاطر که کامپیوتر نداشته‌اند بلکه به‌خاطر نداشتن مشتری ورشکست شده‌اند. جیم که تا آن موقع احساس می‌کرد یک نوشابه‌ساز به دنیا آمده است، فکر کرد که بهتر است فروشنده‌ی کند. روز بعد مدیر شرکت جیم در حالی که با کنجکاوی به او نگاه می‌کرد جلو آمد و پرسید که برای چه کاری به اتاق او آمده است. جیم در مورد نوشابه‌ی ساموئل آدامز برایش تعریف کرد، و بعد از آن کیف دستی خود را باز کرد و یک لیوان نوشابه برای مدیر ریخت. مدیر به نوشابه نگاهی انداخت، بو کرد، و آن را نوشید و بلافاصله ۲۵ جعبه از آن سفارش داد. این برای جیم احساس مهیجی بود. خود او می‌گوید "در عرض ۱۰ دقیقه از وحشت واقعی به آسودگی خیال رسیدم." در آن لحظه فروشنده‌ای متولد شد.

یک روز فروشنده موفق



شغل فروشنده‌ی به قدری اهمیت دارد که آن را به تمام کننده تیم (فوروارد) تشبیه کرده‌اند. در مقاله «یک روز فروشنده موفق» از لحظه‌ای که فروشنده چشم باز می‌کند تا پایان فعالیت روزانه آخرین لحظات بیداری مورد بررسی قرار گرفته و سعی شده است تکنیک‌های فروشنده‌ی حرفه‌ای و ویژگی‌های فروشندگان موفق در قالب اعمال و کردار روزانه او مورد توجه قرار گیرند.

برای مثال، می‌توان به مواردی از جمله برنامه ریزی، تاثیر تیپ ظاهری، سعه صدر، آراستگی و زیبایی محل کار، آداب گفت و گو با مشتری، چگونگی تحت تاثیر قراردادن مشتری، عکس العمل مناسب در مقابل بدگوییهای رقبای، اهمیت خاتمه فروش، مراحل فروش، اهمیت گزارش دهی به مافوق و ... اشاره کرد.

مقدمه از خصوصیات انسان یادگیرنده در عصر رقابت، توانایی پیش بینی و برنامه ریزی است. به طوری که بتواند با برنامه ریزی در جهت تحقق اهداف از پیش تعیین شده گام بردارد و هرزمانی که لازم بود، در برنامه های خود تغییراتی را ایجاد کند و آمادگی مقاله بر آن است تا برنامه های یک روز فروشنده موفق را مورد بررسی قرار دهد. انعطاف پذیری و هماهنگی با شرایط را داشته باشد برنامه روزانه ●

فروشنندگان حرفه ای موفق سحرخیز هستند. اگر در هر روز یک ساعت از خواب خود را کم کنید پنج سال به عمر کاری خود - اضافه کرده اید. سحرخیز باشید و برنامه داشته باشید

از دوران کودکی به ما یاد دادند بچه خوب کسی است که اول صبح وقتی چشم ها را باز می کند، به پدر و مادر سلام کند. درس - خوبی است، سلام سالمی می آورد و لازمه شروع ارتباط است. تا آخر عمر در سلام کردن به دیگران پیشقدم باشیم، این نشانه بزرگی و ادب است. ضمن اینکه در بازار و در مواجهه با مشتری می بایست ما شروع کننده ارتباط باشیم: پس با صدای بلند سلام کنیم یادمان باشد که ما بازاریاب و فروشنده ایم. در حرفه و کسب و کار ما دو دسته از انسانها بسیار اثرگذارتر از بقیه هستند: یک دسته - مشتریان و گروه دیگر رقبا. بیائید خود را شرطی کنیم و در آغاز روز دو سوال بسیار مهم از خود پرسیم

الف) مشتری من کیست و چه می خواهد؟

ب) رقیب من کیست و چه می کند؟

جلب مشتری هدف ماست و رقیب مانع رسیدن به این هدف است. روزمان را با طرح این دو سوال و با هدف شروع و برای رسیدن به آن برنامه ریزی کنیم. تصور نکنید اگر پاسخ این سوالها را پیدا کردید، می توانید باین جوابها یک عمر کسب و کار بی دغدغه داشته باشید. خیر، دنیا در حال تغییر است. لذا سلیقه، ذائقه، قدرت مالی و ... مشتری هم عوض می شود. رقبا هم دستخوش تغییرات فراوان هستند. پس این سوالها تا آخر عمر همراه ما هستند، بنابراین هرروز آنها را از خود پرسید راز و نیاز با خدا، عبادت و درخواست کمک از او برای رسیدن به اهداف فراموش نشود -

مرحله بعد، ورزش و آمادگی جسمانی است، روح سالم در بدن سالم است. این جمله را همواره مدنظر داشته باشید: هر روز حداقل - ده دقیقه ورزش کنید

یک فروشنده حرفه ای باید حتماً نظافت را رعایت کند -

چقدر دیدن انسانهای خمیازه کش، بیحال، ژولیده همراه با بوی عرق بدن در اول صبح برای دیگران دردناک است. شما کـــ نمی خواهید جزء این افراد باشید، چـــون می دانید که برای فروش موفق لازم است ابتدا فروشنده در نزد مشتری انسانی شایسته و مقبول به نظر آید تا مقدمات کسب و کار فراهم شود

صبحانه را مثل پادشاهان، ناهار را مثل بدون صرف صبحانه از منزل خارج نشوید؛ صبحانه مهمترین وعده غذایی شماست -

شاهزادگان و شام را مثل گدایان بخورید. محل کار جای خوردن صبحانه نیست. یکی از مناظر بد برای مشتریان این است که اول

صبح منتظر اتمام صبحانه شما باشند. حتماً این مشتری عجله دارد و گرنه بیکار نیست که زودتر بیاید و وقتش را صرف انتظار

قهوه خانه که نیست، محل کار است. این دو را باهم اشتباه نگیرید. صبحانه شما بکند

رسیدن به وضعیت ظاهری نظیر لباس مرتب، کفش واکس زده و خوش بویی بسیار حائز اهمیت است، قبل از خارج شدن از منزل - در آئینه قدی، خود را نظاره کنید تا نقصی در ظاهرتان نباشد، ظاهر ما نشانه باطن ماست، این برداشتی است که مشتری خواهد داشت. باظاهر عالی، برداشت او را نسبت به خود شکل دهید

در بین راه به اخبار گوش ندهید، اخبار بد و ناگوار در ذهن و روان ما ایرانیان تاثیر بدی می گذارد. اصولاً انسانهای شرقی، -

احساسی هستند. به احساس خود در اول صبح خوراک خوب بدهید، به نوارهای شاد گوش کنید، نوارهای غمگین اصلاً مجاز نیستند، اخلاقتان را خراب می کنند، حتی بهتر این است که هنگام رانندگی به نوارهای آموزشی در مورد فروش و بازاریابی و... گوش کنید

- در رانندگی لجبازی نکنید، در شهر بزرگی مثل تهران وضعیت ترافیک اسفناک است. بهتر است اندکی زودتر از منزل خارج شوید تا - اسیر ترافیک نشوید، اگر هم چنین شد صبور باشید، دیگر کاری نمی‌توانید بکنید، حرص خوردن و کم‌طاقتی دردی را دوا نمی‌کند. بهتر است مسیرهای مناسب برای رسیدن به محل کار را از قبل شناسایی کنید، اما در هر حالت عصبانی نشوید، لجبازی نکنید، شما قرار است یک روز سخت کاری را با انرژی فراوان پشت سر بگذارید.
- باسلام بلند وارد محل کار بشوید، اجازه بدهید ورود شما مترادف با ورود شادی باشد -
- خواندن روزنامه‌هایی که حوادث را چاپ می‌کنند در اوقات صبح برای تمام همکاران ممنوع کنید فقط اجازه دهید روزنامه‌های - بازاریاب و فروشنده موفق لازم است از اخبار و تحولات اقتصادی مطلع باشد و در گفت‌وگو با مشتری این - اقتصادی خوانده شوند. موضوع را نشان دهد. امتحان کنید، تاثیر خوبی در طرف مقابل دارد و شما را جزء افراد مطلع به حساب می‌آورد.
- میزتان را مرتب نگه دارید، نظم و انضباط هم در روحیه خودتان و هم مراجعه‌کنندگان تاثیر مثبتی دارد -
- برنامه هایتان را از شب قبل تنظیم کنید، من فهرست تمام تماس‌های تلفنی ام را شب قبل تهیه می‌کنم و این اقدام وقت اندکی را در - تماس‌های تلفنی از من می‌گیرد. برای همه چیز حتی تلفن زدن برنامه داشته باشید
- فعالیهایتان را اولویت بندی کنید و طبق قانون پارتو «ابتدا به ۲۰ درصد کارهای مهم بپردازید که ۸۰ درصد مشکلات شما از این - طریق حل می‌شوند و منافع بیشتری نصیب شما می‌گردد. فعالیت را اول صبح آغاز کنید، مدیران موفق قبل از منشی‌ها به سر کار می‌رسند و لذا این اوقات، فرصت خوبی برای برقراری تماس با آنهاست
- فروشنده موفق برای هر مشتری یک پایگاه داده یا پرونده درست می‌کند. در این پرونده کلیه اطلاعاتی را که از مشتری به - دست می‌آورید ثبت کنید
- این پرونده به عنوان یک منبع مهم و باارزش در شرکت شماست که قبل از ملاقات بعدی با مشتری به آن مراجعه کنید، نکات مهم را یادداشت برداری کنید و با آمادگی نزد مشتری بروید. این پرونده به تعامل سازنده بین شما و مشتری و توسعه ارتباط کمک می‌کند. تمام قرارها و برنامه‌ها را یادداشت کنید، فقط به حافظه تان اعتماد نکنید، قبل از رفتن به نزد مشتری پرونده ایشان را مرور کنید، - این کار آمادگی شما را برای مذاکره بالا می‌برد
- قبل از هر قرار با مشتری به دفترچه یادداشت‌تان مراجعه کنید
- اگر مشتری پشت تلفن یک وقت عجیب را برای ملاقات تعیین کرد (مثلاً ۶ صبح روز پنجشنبه) نگویید: ای آقا این که زمان - استراحت و تعطیلی است. دو حالت بیشتر نیست، یا مشتری که از نظر شما آدم مهمی است واقعاً وقت دیگری ندارد یا اینکه شما را امتحان می‌کند. در هر دو حالت او رئیس است، بپذیرید و یک ربع زودتر در محل قرار، حاضر باشید. مشتری چنین می‌پندارد که به سایر وعده‌های شما هم می‌تواند با اطمینان فکر کند
- مواظب وقت مشتری باشید. به موقع به محل قرار برسید، مدیریت زمان داشته باشید. یک تفاوت مهم انسان‌های موفق و ناموفق نحوه - در شرایط امروزی بیش از هر زمان دیگری ارزش وقت بالا رفته است، با یک مدیریت زمان عالی زندگی - نگرش آنها به زمان است شما بهتر می‌شود و برای افراد و چیزهایی که از آنها لذت می‌برید فرصت بیشتری به دست می‌آورید. مدیریت زمان در واقع مدیریت شخصی، مدیریت زندگی، مدیریت خودتان و مدیریت کسب و کار است. با مدیریت زمان در نزد مشتری فردی منضبط به نظر می‌رسید و به عنوان فردی خوش قول مطرح می‌شوید
- دیگر زمان کاربرد این جمله گذشته است ترافیک بود، دیر رسیدم شما حتی اگر ۱۰ دقیقه هم زودتر به محل قرار برسید به نظر من پنج دقیقه تاخیر کرده اید، منظورم این است که باید ۱۵ دقیقه زودتر برسید، البته همیشه یک مطلب مفید خواندنی همراه داشته باشید. چون ممکن است رئیس‌مان (مشتری) به موقع ما را نپذیرد. خوب رئیس است، حرص نخورید، او با خریدش در مورد شما لطف می‌کند، حال به دلیلی این لطف چنددقیقه به تاخیر افتاده است، به جای حرص خوردن به مغزتان خوراک مناسب بدهید

در نزد مشتری حرفه ای عمل کنید، دستپاچه نشوید، متین و مسلط باشید، باسلام وارد شوید خود را معرفی کنید. تا زمانی که به شما - اجازه نداده است ننشینید، تلفن همراهتان را خاموش کنید، شما در مقابل رئیس تان هستید، مواظب رفتارتان باشید تا خود را در دل او جا کنید

فروشندهگان موفق می دانند که مشتریان چه خواسته ای دارند. مشتریان می خواهند که شما این را درک کنید که آنها خود را طرف - مهمتر رابطه می دانند چون تصمیم گیری با آنهاست پس آنها رئیس هستند. شما باید با رفتارتان این را نشان دهید که آنها مهمتر هستند. با او همانند رئیس خود رفتار کنید. سیگار نکشید، آدامس نخورید و مرتب باشید. مشتریان می خواهند که فروشنده متوجه آگاهی از آنچه مشتریان می خواهند، دقیقاً مبنای موفقیت. نیازهایشان باشد و آن را با جزئیاتش بشناسد و آنها را منحصر به فرد بداند فروش است

بااحترام کامل کارت ویزیت خود را به مشتری (با دو دست) تقدیم کنید. اگر کارت ویزیت ندارید از مدیرتان بخواهید تهیه کند، - کارت ویزیت زیبا که مشخصات شرکت و سمت شما (نماینده فروش) در آن نوشته شده باشد به مشتری این طور القا می کند که با کارت ویزیت مشتری را بااحترام بگیرید، اگر اسم ایشان را خوب. یک فروشنده حرفه ای و با یک شرکت معتبر طرف حساب است متوجه نشدید، اشکالی ندارد. این عبارات را به کار ببرید: معذرت می خواهم آقای؟ و سپس ایشان اسمش را تلفظ می کند. (اگر نام (ایشان را بد تلفظ کنید، پسندیده نیست و به مذاق او خوش نمی آید

سپس کارت او را با احترام در سر جیب کت تان بگذارید، باین عمل به مشتری القا می کنید که کارت شما را روی قلبم گذاشتم. باتوجه به پوشش خانم های ایرانی که بدون کت بوده و با مانتو، پالتو یا چادر در مقابل مشتری می نشینند، بهتر است کارت ویزیت را در کیف کوچکی که داخل کیف شان وجود دارد با احترام قرار دهند، اگر دقت کرده باشید این کیف کوچک محل نگهداری اشیاء با ارزش خانم ها نظیر طلا و پول است. جادادن کارت ویزیت در این کیف به ضمیر ناخودآگاه مشتری چنین القا می کند که کارت ایشان را در محلی معتبر و در کنار سایر اقلام باارزش قرار داده اند

مشتری را با گفتن یک جمله مثبت واقعی تحت تاثیر قرار دهید. مثلاً اگر به موقع شما را پذیرفته است، به خاطر دقتی بودن به ایشان - تبریک بگوئید یا اگر منشی شایسته ای دارد، این را به ایشان بگوئید. می توانید این طور شروع کنید قبل از اینکه وارد مذاکره بشویم به من اجازه بدهید بابت دقت نظری که در انتخاب مسئول دفتر داشته اید به شما تبریک بگویم. حتماً این نکته را می دانید که مسئول دفتر، آینه عملکرد مدیریت است که این طور بادقت عمل کرده اید اما اگر تعریف واقعیت نداشته باشد جنبه چاپلوسی پیدا می کند و در آن صورت ممکن است به مشتری بربخورد

در نزد مشتری از خوردن مایعات خودداری کنید، بهتر است بگوئید ممنونم، میل ندارم، چون اگر دست شما اندکی بلرزد ممکن - است با برداشت خوبی از سوی مخاطب همراه نباشد و بدتر از آن حالتی است که مایعات روی میز یا وسایل کار ریخته شود در مذاکرات، حرفه ای عمل کنید، فنون مذاکره را با دقت مطالعه کنید و آنها را به کار بندید. - از صحبت های نامفهوم بپرهیزید، خود - را با مشتری هماهنگ کنید. نیازهای مشتری را بشناسید و مشکلات او را بیابید. مزایای محصولات را بشمارید و این مزایا را با نیازها و خواست مشتری پیوند دهید، پس لازم است دقیقاً مشتریانتان را بشناسید. به آنها نشان دهید که چگونه محصول شما می تواند برای آنها مفید باشد و منافعی را نصیب آنها کند. یادتان باشد مشتریانتان منافع و فواید محصولات را می خردند و نه ویژگیهای آنها را، پس در توضیح هایتان ویژگیهای محصول را به مزایا و منفعت هایی که برای مشتری دارند، ربط دهید

نزد مشتری از رقبا بدگویی نکنید، چون مشتری حرف شما را قبول نخواهد کرد. او می داند که انگیزه شما چیست و ممکن است - تصور کند چون رقیب شما پیشرفت کرده است، حسادت می کنید به علاوه بعضی از مواقع، خودتان مشتریان را نسبت به رقبا حساس می کنید که در مورد آنها هم اطلاعاتی جمع آوری کنند و شاید شما رقبا را به مشتریان معرفی کنید و این آشنایی به معامله منجر شود، این یکی از هدایایی است که شما به رقبایان می دهید. استراتژی خود را با جمع آوری اطلاعات رقبا تدوین کنید

اگر مشتریان از قول رقبا در مورد شما نکات منفی را گفتند لبخند بزنید و بگویید خوشحالم از اینکه توفیق ما آنها را نگران کرده است. طبیعی است اگر برای آنها مهم نبودیم از ما صحبت نمی کردند، سپس اگر موضوع صحت نداشت بگویید متأسفانه آنها روش خوبی را برای رقابت انتخاب نکرده اند و به این دلایل (که می شمارید) موضوع صحیح نیست. اما اگر مورد صحت داشت، کتمان نکنید، بلافاصله موضوع را به ارزش مرتبط کنید و برآیند نقاط مثبت و منفی را برای مشتری بشمارید و این را یادآور شوید که تمام شرکتها مشکلاتی دارند اما آن چیزی که برای شما مهم است ارزش است که مقایسه بین فایده ها و هزینه هاست.

فروشندهگان خوب از شرکشان به نیکی یاد می کنند. هیچوقت از محیط کارتان نزد دیگران، خصوصاً مشتری بدگویی نکنید، بلکه - چنان برخورد کنید که در بهترین شرکت دنیا کار می کنید. اگر چنین نیست علتها را بررسی کنید و به کمک مدیران و سایر همکاران آنها را بسازید. بیشترین زمان عمر شما در محل کارتان می گذرد، بدگویی کردن از شرکت جایز نیست و بدتر از آن بدگویی کردن از مدیریت شرکت است. در این حالت، مشتری احساس می کند خانواده کاری شما بنیانی ندارد و باین برداشت احتمال سفارش دادن محصول کم می شود. فروشندهگان موفق هیچوقت به مشتری دروغ نمی گویند، حتی دروغهای سفید

به این جملات دقت کنید:

به من توصیه شده که با شما تماس بگیرم -

از این طرف رد می شدم گفتم سری هم به شما بزنم -

از گفتن چنین جملاتی بپرهیزید. به مشتری نشان دهید که او برای شما مهم است و فقط به خاطر او به آنجا آمده اید و رضایت او برای شما مهم است. به یاد داشته باشید، فروش خوب حالتی است که رابطه برد دو طرفه داشته باشد.

تکنیک های خاتمه فروش را در زمان مناسب به کار گیرید و مراقب نشانه های خرید از سوی مشتری باشید.

فروشندهگان موفق نیازهای مشتری را می شناسند و می توانند آنها را از سوی مشتری به تقاضا تبدیل کنند؛ تقاضا همان نیاز و خواست است زمانی که با قدرت خرید همراه شود. اگر نتوانیم مشتری را به حالت متقاضی تبدیل کنیم در آن صورت آنها جذب رقبا یعنی هنر تشخیص زمان اتمام معامله. یادمان باشد ما فقط نمایش دهنده. خواهند شد. به این متقاضی شدن، خاتمه فروش می گویند نیستیم بلکه فروشنده هستیم. بهترین زمان برای پایان دادن به کار در اولین زمان ممکن است. لذا شما باید مراقب نشانه هایی باشید که حاکی از آن است که مشتری آماده تصمیم گیری است. حالات، اظهارنظرها، صداها و حتی سرتکان دادنها، همگی نشانه هایی هستند از رضایت درباره آنچه ارائه می شود. احتمالاً قطعی ترین آنها اظهارنظرهایی درباره وضعیت پس از خرید است. فروش بدون خاتمه، فروش نیست. خاتمه فرایندی است که بر علاقه، حل مشکلات، تعهد و ایجاد نیروی محرکه در مشتری استوار است.

اگر مشتری به سختی تصمیم گرفته است از آن به نیکی یاد کنید و از توجه و صرف وقت آنان تشکر کنید و اطمینان دهید که اگر - سوال یا نکته ای باشد سریعاً در خدمت آنها هستید. اما اگر مشتری به هر دلیلی موانع و ایراداتی داشت، درست برخورد کنید. علت را سوال کنید تا دلیل آن مانع را بشناسید. چون کلمه نه از زبان افراد متفاوت، معانی مختلف دارد پس دقیقاً بدانید منظور مشتری چیست و سایر موانع را نیز جویا شوید و از او برای سفارش پس از رفع آن تعهد بگیرید و پس از حل مشکل برای خاتمه فروش مجدداً اقدام کنید. یکی از مهمترین نکات مذاکره بحث درباره قیمت است. با قیمت هم مانند سایر موارد برخورد کنید و در مقابل اینکه قیمت بالاست به مزایای محصول اشاره کنید. پایین آوردن قیمت در مجموع مناسب نیست چون در ذهن مشتری احتمالاً تاثیرات خوبی نمی گذارد. بهتر است به جای کاهش قیمت مزایا را اضافه کنید مثلاً نحوه و مدت پرداخت را طولانی تر کنید. بهتر است در زمان اصرار جدی مشتری، به کاهش قیمت این طور نشان دهید که تصمیم نهایی در شرکت گرفته می شود تا در گوشه رینگ قرار نگیرید.

اگر قرار شد ادامه مذاکرات در جلسه دیگری صورت گیرد با درخواست تعیین وقت از مشتری وقت خود را با ایشان تنظیم کنید - و اگر قرار شد تا جلسه بعدی نمونه محصول یا مطلبی را برای مشتری بفرستید در اسرع وقت اقدام کنید. به هر حال منتظر گذاشتن مشتری جایز نیست، برای تاخیر احتمالی هم ایشان را از قبل در جریان قرار دهید.

همان طور که قبلاً یادآور شدم فروش، پایان یک معامله ولی درعین حال یک تعهد بلندمدت به مشتری است، -
لذا مشتریان را برای دوران بلندمدت و به عنوان یک زنجیره بی پایان در نظر بگیرید و در برقراری ارتباط مثبت و مرتب با ایشان
بکوشید، او رئیسی است که دائماً به ما سفارش و دستور خواهد داد و ما با خدمت بیشتر از او پاداش بیشتری می گیریم

:چیت وود در کتاب «فروش حرفه ای» فروش پیگیر را طی هفت مرحله مطرح می کند که عبارتند از
مرحله نزدیکی (تاثیر مثبت گذاشتن در مشتری)؛

مرحله صلاحیت و شایستگی (که هدف ارزیابی مشتری، کشف مشکلات و نیازهای مشتری است)؛

مرحله توافق در مورد نیاز (مرور اطلاعات دریافتی از مشتری و هماهنگی بین فروشنده و مشتری)؛

مرحله فروش کمپانی (جانداختن صلاحیت و صداقت شرکت در ذهن مشتری)؛

مرحله برآورده کردن نیاز (ربط ویژگیهای محصول با مزایا و منافع مشتری)؛

مرحله گرفتن تعهد (مرحله خاتمه فروش)؛

(مرحله تثبیت فروش (تداوم رابطه با مشتری برای دوران بلندمدت

فروشندهگان حرفه ای موفقیتها و شکستهایشان را تجزیه و تحلیل می کنند

.تجزیه و تحلیل دقیق موفقیتها و شکستها باعث شناسایی نقاط قوت و ضعف خواهد شد

درصد موارد عامل پیروزی یا شکست خودمان هستیم. برای توجیه موفقیتها یا ناکامیها از کلمه «شانس» استفاده نکنید، واقعاً در ۹۹
شانس چیزی نیست جز هنر درست استفاده کردن از فرصتها و درس گرفتن از شکستها. تعداد کمی هستند که می دانند بخت و اقبال،
تجربه، معلم است. از معلم یاد بگیرید. تعریف حماقت چیزی جز خلق کردنی است. شکست چیز خوبی نیست اما یک تجربه است
نباید یک شکست را مجدداً تجربه کرد، انسانهای .این نیست که همان کار گذشته را انجام دهیم و انتظار نتیجه متفاوتی را داشته باشیم
موفق دلیل ناکامی را ابتدا در خود جستجو می کنند و انسانهای ناموفق دلایل ناکامی را ابتدا در دیگران جستجو می کنند و خود را
بدشانس می دانند. خداوند هیچ کس را بدشانس نیافریده است، همه فرصت دارند، فقط باید آن را ببینند، بشنوند و استفاده کنند
تجربه چیزی است که آن را به سادگی و رایگان به شما نمی دهند

در صورتی که معامله ارزشمندی را به نتیجه رساندید سریعاً آن را به مافوق خود گزارش دهید -

ناهار را با آرامش میل کنید و از آن لذت ببرید. اگر ناهار را با مشتری میل می کنید بیشتر مواظب رفتارشان باشید. آداب غذا خوردن -
را کامل رعایت کنید و بخشی از غذایتان را در ظرف باقی گذارید. بعضی از امتحانها (مثلاً برای تصمیم گیری در روابط بلندمدت)
هنگام غذا خوردن صورت می گیرد

وظایف و مسئولیتهای متعدد فروشندهگان حرفه ای از جمله کسب اطلاعات، توجه به عملکرد رقبا و تقویت نگرش سیستمی در -
محیط کار را پیوسته مدنظر داشته باشید و به آن عمل کنید

در پایان روز پس از جمع بندی امور، میز کارتان را مرتب کنید، برنامه های فردا را مشخص سازید. پیش بینی های لازم را به عمل -
آوردید، و با خاطره ای خوش از همکاران خداحافظی کنید و اگر مشکلی در کار داشته اید به خود بگویید این مشکل را همین جا می
گذارم تا با فراق بال و علت یابی صحیح آن را حل کنم، اما هیچ وقت مشکل کاری را به منزل نمی برم. خانواده من منتظر همسر و
پدر یا مادری شاد و سرحال هستند. آنها حق دارند از زندگی لذت ببرند و سپس به خود بگویید چه کاری می توانم انجام بدهم که
آنها را شاد کنم و در این راستا بکوشید. شاید این کارها لبخندی صمیمی به همراه یک شاخه گل باشد. شام را با خانواده ولی سبک
میل کنید. البته بعضی از قرارهای کاری موقع شام گذاشته می شود، بعداً این غیبت تان را در خانه جبران کنید، بعضی از روزها را به
خانواده خود اختصاص دهید آنها هم به شما احتیاج دارند

هرچند کوتاه ولی وقتی را هم برای مطالعه و بازسازی مهارتهایتان اختصاص دهید، کمتر تلویزیون ببینید. نتیجه یک تحقیق -

نشان می دهد که هرچقدر سطح دانش و آگاهی انسان افزایش یابد وقت کمتری را به تلویزیون اختصاص داده و بیشتر به مطالعه می پردازد.

به موقع بخوابید، روح و جسم فروشنده موفق به استراحت نیاز دارد -

● نتیجه گیری

فروشنده‌گی در دنیای کنونی فعالیتی دشوار است و برای توفیق در فضای رقابتی فعلی که روز به روز در حال گسترش است بسیاری از عملکردهای گذشته با توفیق همراه نخواهد بود. برای موفقیت در کسب و کار فعلی و آینده به فروشنده‌گان حرفه ای که خود را با دانش نو مجهز کنند نیاز است

جذب مشتری در ۴۶ ثانیه



سالانه بیش از ۵۰۰ میلیارد دلار (e-commerce) تجارت الکترونیک

گردش مالی تجارت جهانی را در اختیار دارد. این نوع خاص از تجارت که از اوایل دهه ۹۰ میلادی آغاز شد، به دلیل سهولت در بکارگیری آن و داشتن مولفه هایی مانند سرعت، دقت و امنیت، از مشتری مداری بسیاری برخوردار شد که در اینترنت، نمونه‌های زیادی از آن را می توان مشاهده کرد.

به عنوان برترین های تجارت froogle.com یا بخش خرید و فروش گوگل amazon.com یا ebay.com سایت هایی مانند الکترونیک در وب شناخته می شوند

در این نوشتار قصد داریم تا راهکارهای مهم در کسب موفقیت در تجارت الکترونیک را برای خوانندگان محترم، تشریح کنیم. این

۱۲. نکته می تواند راهگشای خیلی از موفقیت‌های بزرگ ، در فرمت های ساده باشد

نکته اول: فرصت را غنیمت شمردید_ میانگین زمانی که یک کاربر اینترنت به مرور یک صفحه اختصاص می دهد ، حداکثر ۴۶ ثانیه است در طی همین ۴۶ ثانیه است که یک تجارت برخط می‌بایستی مشتری را جذب و با یک پیشنهاد مختصر معامله را تمام کند. یعنی از زمانی که یک کاربر وارد سایت می شود تا یک کالا را می بیند و نهایت انتخاب می کند و سپس هزینه اعتباری آن را پرداخت می‌کند، نباید بیش از این زمان ، زمان سپری شود. فرایند مشاهده - بررسی - انتخاب و خرید ، مراحل ۴ گانه بهینه در تجارت موتورهای جست و جو ، فهرستهای طبقه بندی موضوعی کالا ، طبقه بندی دسته ای کالا ، الکترونیک سریع و موفق را نشان می دهد و مانند آنها، همه و همه ، راههای سریع تر رسیدن به هدف را در تجارت الکترونیک هدف قرار می دهند. سایتی که برای تجارت الکترونیک راه اندازی می کنید باید به گونه ای چیدمان شده باشد ، که یک کاربر بتواند در عرض ۴۶ ثانیه جنس مورد نظر را مشاهده و قیمت آن را بررسی و در فرم درخواست خرید ، آن را وارد کند. رقابت در دنیای مجازی روز به روز در حال افزایش است . به ، ثبت دامنه در سال ۲۰۰۳ ، ۱۶ درصد رشد داشته است . از مجموع دامنه های ثبت شده در یک نمونه ۶۰ Verisign گزارش در (DOMAIN) بوده است. تاکنون بیش از ۵۰ میلیون، دامنه .com میلیونی تا کنون بیشترین سهم از آن دامنه هایی با پسوند اینترنت ثبت شده اند که یک دهم درصد آن ، متعلق به ایرانیان است . هر یک سایت مخصوص به خود را دارند و شیوه خاص در تجارت الکترونیک را به کار بسته اند . پس در این بازار آشفته برای رسیدن به یک موفقیت الکترونیک چه باید کرد ؟

نکته دوم : به اهداف خاص فکر کنید. شناخت مشتری و تحلیل رفتار سازمانی آن در دنیای مجازی ، یک اصل مهم برای مدیران مشتریان را بشناسید و خواسته های آنها را که رقبایان توجهی به آنها نداشته اند را برآورده . سایت های تجارت الکترونیک است یک نمونه بارز است. این سایت خیلی سریع به مردمی که خواستار کسب درآمد بیشتر از طریق خرید و فروش ebay .سازید به ضرورت ایجاد چنین محیطی که خریداران و فروشندگان با یکدیگر ملاقات و معامله ebay .کالاهای دسته دوم بودند، معرفی شد در جهت ایجاد فضایی برای پاسخگویی به تقاضای عمومی کمک کرد و سایر ebay کنند پی برد. فناوری تجارت الکترونیک به مواردی که راجع به آن شنیده اید، داستانی بیش نیست. زمانی که تجارت برخط را شروع می کنید کوچک اما درست شروع کنید . حرکت درست بسیار مهم و کاربردی است . از همه مهمتر ، توجه به نکاتی است که خیلی ها به آن توجه نکرده اند. مثلا ، برای افزایش فروش شکلات در سایت مشهور خود ، سر در مغازه های خود را به صورت اینترنتی www.godiva.com شرکت طراحی کرده است و برای خریداران شکلات در وب ، امتیازات خاصی قائل شده است که خیلی ها در زمینه شکلات به آن فکر هم نکرده اند_ مثلا سایت آموزون، برای ارتقای فروش کتاب در سایت خود، به مدیران سایت های اینترنت که بتوانند مشتری به سایت آموزون آورند و باعث خرید محصولات آن شوند، کارمزد پرداخت می کند

نکته سوم : برنامه ریزی تجاری قوی. آگاهی کاملی از منبع درآمد تان ، یکسان کردن حسابهایتان ، سایر نکات راهبردی در زمان شروع تجارت برخط و برنامه ریزی مراحل که شما را به موفقیت نزدیک خواهد کرد، را باید داشته باشید. شما باید زمان مناسبی را برای توسعه تجارت خود و برنامه ریزی در جهت دستیابی به منابع درآمد جدید انتخاب کنید . تجارت اینترنتی تاریخچه تکان برای رویارویی با چنین تحولاتی آماده باشید و برنامه . دهنده ای دارد که تحولات فجیعی را با سرعتی شگفت انگیز ایجاد کرده است ، یعنی توجه به IT ریزی دقیقی برای پشت سر گذاشتن چنین لحظات تکان دهنده ای را داشته باشید. تعیین یک برنامه کاری مبتنی بر نیازها ، اهداف و طریقه رسیدن به اهداف که نیازمند کسب مشاوره از نخبگان و ایجاد فضای الکترونیک درستی است

نکته چهارم : نرم افزار تجارت الکترونیک تاجر پسند. همواره نرم افزاری را انتخاب کنید که مدیریتی آسان داشته باشد و امکان تمرکز شما را بر روی هسته فعالیتهای تجاری تان فراهم سازد. این نرم افزار نیازهای تجاری تان را برآورده می سازد. راه حل تجارت الکترونیک، نرم افزاری را با توجه به نیاز، امنیت و انعطاف پذیری آن انتخاب می کند. روی راه حلی سرمایه گذاری کنید که نه تنها نیازهای فعلی شما را برآورده می سازد، بلکه برای نیازهای آینده تجاری خود نیز بتوانید از آن استفاده کنید. برنامه های مدیریت

سایت های تجارت الکترونیک زیادی امروز در دسترس هستند. سعی نکنید در این راه ارزانه ترین نرم افزار را انتخاب کنید. سعی کنید بهترین نرم افزاری که نیازهای مخاطبان شما را در خرید راحت یاری می کند، انتخاب کنید. یک نرم افزار خوب باید امکان مدیریتی خوب و راحتی را به صورت برخط بر روی سایت تجارت الکترونیک بدهد (۱)

امکان خوبی برای تولید فروشگاه های مختلف با زیرمجموعه های دیگر داشته باشد (۲)

سبد های خریدی که تعریف می شود، قابل مدیریت شدن باشد (۳)

با خدمات اعتباری جهانی بخوبی قابل ارتباط باشد. ۵ - هر نوع تعریف کاربر پسندی را در صورت نیاز شما، بتواند برآورده کند (۴)

نکته پنجم: یک فروشگاه اینترنتی متفاوت ایجاد کنید. خاطرات بصری ماندگاری بیشتری نسبت به خاطرات نوشتاری دارد. اسمی

که برای سایتتان انتخاب می کنید، برای موفقیت شما در تجارت برخط اهمیت بسزایی دارد. از طریق ایجاد یک فروشگاه الکترونیک که با خواسته ها و ناخواسته های هر کدام از مشتریانتان مطابقت دارد، بازخوردهای بهتری بگیرید

نام خوبی نیست. چرا که یک اصطلاح فارسی را در دامنه به کار بردید که معلوم نیست www.ketabmetab.com البته نامی مثل برای کاربر خارجی قابل فهم باشد یا نه. مشتریان خود را بهتر بشناسید و طراحی آرهای بی نظیری با استفاده از ترکیبات رنگی جالب، طرح بندی سایت، و طراحی لوگو را در برنامه کاری خود قرار دهید. برای کسب موفقیت در اینترنت، در ایجاد یک ذهنیت مثبت (برای مشتریانتان متفاوت باشید) البته مبهم نباشید

نکته ششم: فروشندگان فعال خود را قوی سازید. ابتدا برای جذب مشتری اهداف خود را تبلیغ کنید. فروشگاه اینترنتی خود را به صورتی طراحی کنید که یک بازدیدکننده، زمانی که فروشگاه شما را ترک می کند از خصوصیات کالاهای شما با خبر باشد حتی اگر تمایلی به خرید آنها نداشته باشد. برای روشن شدن موضوع فرض کنیم که شما فروشنده برخط گل بخصوصی مانند رز قرمز تازه هستید. فروشگاه برخطتان را طوری طراحی کنید که وقتی بازدید کننده فروشگاه شما را ترک می کند از ویژگی کالای شما باخبر باشد. هر چند که ممکن است بخش گل های رز قرمز را ندیده باشد. بنابراین هر زمان که او بخواهد گل رز قرمز بخرد به احتمال زیاد سری هم به فروشگاه شما می زند. از اولین خدمات در فروشگاه اینترنتی شما مشخص کردن بهترین کالا و خدماتتان است

نکته هفتم: نگذارید که مشتریانتان شما را فراموش کنند. مدیریت روابط با مشتری در درجه اول اهمیت قرار دارد، به ویژه زمانی که شما در تلاش برای ایجاد حداقل سقف مشتری پایدار هستید. روشهای تازه ای را برای اطلاع رسانی به مشتریان قبلی در خصوص راه حل انتخابی شما برای تجارت الکترونیک باید قواعدی برای محصولات جدید و آخرین به روز رسانی سایت برگزینید داشته باشد. روشهای ارتباطی جدیدی را برای ارتباط با مشتریانتان اتخاذ کنید. رضایت مشتریان CRM یکپارچه سازی فرایندهای برای ایجاد فروشی ثابت موفقیت شما را در فروش برخط تضمین می کند. با اجرای بازاریابی هوشمندانه حضور خود را در اینترنت احساس کنید. بهینه سازی برای موتور جستجو را در سایت خود اجرا کنید. بهینه سازی یعنی آنکه کاری کنید تا سایت شما در موتورهای جست و جوی مشهور وب مانند یاهو و گوگل، شناخته شود. برای این کار باید جنسهای بیشتر، تنوع بیشتر و امکان حضور بیشتری را برای کاربران وب مهیا کنید. کلمات کلیدی مناسبی را به نسبت موضوع صفحات سایت خود، در تگ های سورس صفحه قرار دهید. اکثریت خریدارانی که از سایت شما بازدید می کنند، آن را در میان سه یا چهار صفحه اول نتایج جستجو یافته اند. می توانید برای این کار از شرکتهای متخصص بازاریابی و موتورهای جستجو استفاده کنید یا اینکه خودتان بازاریابی اینترنتی را انجام دهید. با وب سایت هایی که تمامی خدمات و محصولات را در اینترنت ارائه می دهند همکاری کنید. این به افزایش حضور شما در محیط وب برای ارتقاء رتبه سایت در موتورهای جستجو و همچنین ازدیاد مشتریانتان کمک می کند. جذب مشتری تنها از طریق یک بازاریابی زیرکانه حاصل می شود



پاسخگویی در اساسی ترین مفهوم خود، به جوابگویی در برابر یک شخص، به خاطر عملکرد مورد انتظار تعبیر می شود. در این مقاله ما سعی کردیم به بحث پاسخگویی و تفاوت آن با مسئولیت اشاره کنیم و ویژگیهای یک سیستم مناسب پاسخگویی که شامل دسترسی آسان، پاسخگویی سریع، دسترسی بدون دردسر، کارکنان با اختیار عمل، گزینش و آموزش کارکنان بانک اطلاعات، مشتری حمایت سازمانی و منصفانه و بی طرف بودن سیستم پاسخگویی است، بررسی کنیم

● مقدمه

امروزه سازمانهایی که خواهان موفقیت هستند، در جستجوی راههایی هستند که بتوانند رهبری بازار را در کنترل خود در آورند. یکی از مهمترین عوامل موفقیت، مشتری گرایی در سازمان است. در این راستا بسیاری از سازمانها به حرف اکتفا کرده اند و کمتر به صورت این واقعی و عملی به آن پرداخته اند. کلید و رمز موفقیت اجرای عملی مفهوم مشتری گرایی، در استراتژی سازمان نهفته است استراتژی باید مبتنی بر حل مساله و مشکل مشتری از طریق شناسایی نیازهای آشکار و پنهان او در حال و آینده باشد. بازارهای محصولات در سطح ملی و جهانی به طور روزافزونی در حال رقابتی شدن است. به علاوه دوره عمر محصولات به دلیل تغییرات مداوم فن آوری و نیز نیازهای مشتریان در حال کوتاه شدن است. در چنین محیطی بالطبع یک سازمان هیچ گونه حق انتخابی نخواهد سازمان باید نیازهای آینده مشتریان را پیش بینی کرده و سعی کند آنها را تامین نماید. تامین نیازهای مشتریان به تنهایی کافی نیست، زیرا شرکتی در ارائه محصولات جدید موفق بوده اند که توانسته اند به نیازهای آینده مشتریان پی ببرند.

● پاسخگویی :

کلمه ای که در همین چند دهه یا پیش تر از .پاسخگویی واژه ای پیچیده است که هم اکنون بصورت یک واژه معمولی درآمده است آن به ندرت و صرفا به معنی و مفهوم نسبتا محدودی به کار گرفته می شود. پاسخگویی در اساسی ترین مفهوم خود، به جوابگویی در برابر یک شخص، به خاطر عملکرد مورد انتظار تعبیر می شود. پاسخگویی، معمولا چالشی برای مدیران است و در دوره اصلاحات حتی بیش از یک چالش است. زیرا امکان فرستادن پیامها و ارتباطهای مختلط را برای کارکنان پیرامون انتظارات بسیار بزرگ فراهم می کند. پاسخگویی محکمه داری است که در تعریف و تمجید از یکسو و سرزنش و ملامت از سوئی دیگر توزیع می گردد.

● تفاوت مسئولیت و پاسخگویی

بصورت موظف بودن، مورد سؤال بودن، در مورد انجام کاری تعریف شده است (Responsibility) در فرهنگهای لغت مسئولیت و پاسخگویی به صورت زیر تعریف شده است

فرایندی که ضمن آن همه اعضاء سازمان در برابر اختیارات و وظائف محوله باید جوابگو باشند. از نظر امور عمومی پاسخگویی یعنی کارکنان سازمان در هر مرتبه و مقامی باید سرزنش و یا ستایش ناشی از اخذ یک تصمیم یا انجام یک اقدام را بپذیرد، بنابراین کارکنان در هر رده سازمانی در برابر یک مقام ارشد تر از خود در برابر اقداماتشان پاسخگو می باشند. اما مسئولیت هر شخصی که دارای زیر دست است در برابر اقدامات آنها مسئول است. به عبارت دیگر پاسخگویی فردی است اما مسئولیت جمعی است. در پاسخگویی کارکنان در برابر اقدامات خود مسئول می باشند اما در مسئولیت مدیر برای اقدامات زیردستان مسئول شناخته می شود به طور مثال وزیر، مسئول اقدامات و کارهای انجام شده توسط کارکنان وزارت خانه خود می باشد

پاسخگویی در معنای پاسخدهی مشتاقانه همانند کنترل، به هدفهائی اشاره دارد که با اولویتهای افراد مطابقت داشته باشد. به هر حال در عین حال که کنترل به نقش اجباری فشار خارجی تاکید دارد، پاسخدهی مشتاقانه بطور گسترده ای به اطاعت کلی کارکنان پیرامون درخواستهای مردم با هر انگیزه ای که وجود دارد اشاره می کند. دقیقا همانطور که پاسخگویی بعنوان یک وسیله قدرتمند در تحمیل کنترل به شمار می رود، به نحوی که گاهی اوقات همراه با کنترل شناخته میشود، همان اهمیت پاسخگویی در تشویق پاسخدهی مشتاقانه نیز دیده می شود، به نحوی که گاهی این دو مفهوم با یکدیگر ادغام شده اند

در پاسخگویی از موسسات فراهم کننده خدمات برای افراد جامعه، خواسته می شود که در برابر نیازهای مشتریان پاسخدهی داشته در این. باشند که این پاسخدهی مشابه با روش شرکتهای بخش خصوصی که برابر درخواستهای مشتری حساسیت به خرج می دهند قضیه پاسخدهی مشتاقانه کارکنان به طور مستقیم در برابر مردم است به جای اینکه بطور غیر مستقیم از طریق نمایندگان مردم انجام شود

لاف لاین با تاکیدی که روی مدیریت انتظارات و خواسته ها در درون موسسات داشتند، به دنبال این بود که مجددا بیان کند، پاسخدهی مشتاقانه در برابر کارگزاران و عاملان خارجی بعنوان روح اصلی پاسخگویی به شمار می آید. از بعد دیگر پاسخدهی مشتاقانه پاسخدهی ای است که کارکنان در برابر عموم به طور مستقیم دارند. این موضوع به طور چشم گیری در متون مدیریت شکل گرفته است یکی از اهداف عمده ای که جنبش اصلاح مدیریتی پدید آورده است ایجاد موسساتی است که در برابر ارباب رجوع هایشان پاسخدهی مشتاقانه داشته اند. به همان نحوی که شرکتهای بخش خصوصی در برابر مشتری هایشان دارای برخورد مناسب هستند، کارکنان بخش دولتی نیز تشویق شده اند که هر چه بیشتر خوش برخورد باشند، عموم مردم مساعدت بیشتر می نمایند و به تبعیت از مقررات و آئین نامه ها یا اطاعت از دستورالعملهایی مقامات ارشد بورکرات خود تمرکز و توجه کمتری داشته باشند توجه اصلی به ارباب رجوع تکیه کلام اصلی پاسخگویی است. کارکنان به ویژه کسانی که در ارائه خدمات دخیل هستند، در حال حاضر بعنوان پاسخگوی بدون واسطه در برابر عموم مردم قرار دارند به خاطر این ضرورت که آنها به نیازهای بیان شده توسط ارباب رجوع هایشان پاسخ می دهند

گفته می شود که ارتباطات سبک بازار برای فراهم نمودن یک کانال دیگر جهت پاسخگویی است. زیرا که آنها مشوق هایی را برای فراهم کنندگان خدمات ایجاد می کنند تا آنها خواسته های مصرف کنندگان را نیز به حساب آورد و در نظر بگیرند. یقینا برخی از مکانیزمهای توجه به ارباب رجوع، روشهای پاسخگویی به مفهوم اصلی آن را شامل می شود. به عنوان نمونه، حوزه ای جهت شکایت در مورد نارضایتی از خدمات و جبران خسارت وجود دارد. بیانیه هائی که در مورد روشهای شکایت موجود است، ماموران بازرسی و دادگاههای اداری همه موسسات طراحی شده پاسخگویی هستند تا کارکنان هر چه بیشتر در برابر نیازهای مردم پاسخدهی مشتاقانه داشته باشند

ویژگیهای اساسی یک سیستم پاسخگویی مناسب به شکایات مشتریان ●

نومن و کاتلین برای یک سیستم پاسخگویی مناسب به شکایات ویژگیهای زیر را بر شمردند

دسترسی آسان: باید راههای متنوعی برای طرح شکایات مشتریان فراهم شود (۱)

- پاسخگویی سریع: مشتریان در اسرع وقت باید پاسخ مستقیم دریافت نمایند (۲)
- دسترسی بدون دردسر: سیستم رسیدگی به شکایات باید بدون زحمت در دسترس مشتری باشد (۳)
- کارکنان با اختیار عمل: کارکنان سیستم پاسخگویی باید واجد اختیارات لازم برای حل مشکلات مشتریان باشند (۴)
- گزینش و آموزش کارکنان: کارکنان سیستم پاسخگویی به شکایات باید از آموزشهای لازم در زمینه ارتباطات انسانی و جنبه های (۵) فنی محصول بهره مند گردند
- بانک اطلاعات مشتری: سازمان باید واجد یک بانک اطلاعات مکانیزه و قابل دسترس در مورد تمام مشتریان باشد (۶)
- حمایت سازمانی: مدیریت مالی سازمان باید منابع و توجه لازم به حل شکایات تخصیص دهد (۷)
- منصفانه و بی طرف بودن: رسیدگی به شکایات باید بدون اعمال نظر شخصی و سوگیری انجام شود (۹)

دسترسی آسان ●

صرف نظر از شماره تلفنهائی که به طور رایگان برای طرح شکایات و نظرات مشتریان اختصاص یافته و امروزه بسیار متداول است، سیستم پاسخگویی به شکایات باید جامعیت بیشتری داشته و امکان طرح مسائل و مشکلات از کانالهای مختلف تسهیل گردد. این موارد می تواند به طور عمده شامل طرح مساله از طریق کارکنانی که تماس مستقیم با مشتری دارند، از طریق پست و یا به صورت حضوری با مسئولین و مقامات اجرائی باشد. در هر صورت یک سیستم پاسخگویی مناسب باید به سرعت شکایات مطروحه را صرف نظر از نحوه طرح و مراجع دریافت کننده، سریعاً وارد عمل نموده و به آن رسیدگی نماید

به طور مثال هواپیمائی بریتیش ایرویز کیوسکهائی در فرودگاه هیث رو لندن ایجاد نمود تا مسافری این شرکت بتوانند بلافاصله پس از پایان پرواز نظرات و پیشنهادات و مسائل خود در ارتباط با این شرکت را مطرح سازند. گروه هتلهای ماریوت یک خط تلفن شبانه روزی برای دریافت نظرات مشتریان همزمان با اقامت آنها در هتل پیش بینی و راه اندازی نموده است

نصب صندوقهای پیشنهادات نیز روشی است که شرکتهای به آن توجه نموده اند و از این طریق مبادرت به دریافت و جمع آوری نظرات مشتریان خود می نمایند بدین ترتیب ملاحظه می گردد که موسسات به صورت فعال به دنبال دریافت نظرات مشتریان خود هستند و این امکان را فراهم می نمایند که مشتری شکایت خود را به ساده ترین، آسانترین و کم هزینه ترین طریق مطرح نمایند

پاسخ سریع ●

یک سیستم رسیدگی به شکایات مناسب، پاسخ شکایات واصله را به سرعت و به طور مستقیم ارائه می نماید

شرکت سلکترون که یکی از برندگان جایزه کیفیت بالدریج است، زمانی که شکایتی دریافت می کند. طرف کمتر از ۲۴ ساعت با شاکی تماس می گیرد. این تماس موجب می شود، شاکی به صورت خلاصه در جریان نحوه رسیدگی قرار گیرد، اقدام شاکی تشریح شود و در صورت نیاز اطلاعات تکمیلی از او اخذ گردد و ظرف مدت یک هفته مجدداً با شاکی تماس گرفته و به او گفته می شود که علت بروز مشکل چه بوده است و چه اقدامی در جهت اجتناب از بروز موارد مشابه صورت گرفته است. سیستم شکایات سالکترون دو ویژگی دارد. نخست آنکه شاکی از دریافت شکایات و بررسی در مورد آن مطلع می شود. دوم آنکه حتماً این پاسخ در کوتاه ترین زمان ممکن داده شود. کاری که در بسیاری از شرکتهای صورت نگرفته و یا به شکلی ناقص انجام می شود

شرکتهائی که به شاکیان خود پاسخ نمی دهند (یا حتی اگر بررسیهای لازم را انجام داده و نتایج حاصله را در فرایندهای عملیاتی امکان به وجود آمدن تصویری منفی از شرکت در اذهان را فراهم می سازند. این افراد دیدگاه منفی به وجود (شرکت تاثیر داده باشند آمده را به سایر افراد و مشتریان انتقال می دهند. در تحقیقی که در خصوص شرکتهای بزرگ تولید صورت گرفته است قریب ۲۵ دیدگاه این مشتریان در مورد شرکت در شش جنبه. درصد از مشتریان پاسخی در ارتباط با شکایات مطروحه خود دریافت ننموده اند. مورد تحقیق که عبارتند از انصاف، رضایت بخشی، شهرت، جذابیت، رفتار مناسب و کیفیت پاسخگویی، به سرعت نزول کرده بود بعد دیگر از سرعت پاسخگویی، سرعت در رسیدگی و حل مساله است. شرکت باید در هر حال موضوع شکایت را حل و فصل

نماید. رفع شکایت می تواند اشکال مختلفی داشته باشد. از صرف آگاه کردن مشتری تا پرداخت غرامت یا جایگزین کردن کالا یا خدت مورد نظر، طبیعتاً اگر رفع شکایت توأم با پرداخت مابه‌ازائی به شاکی باشد، رضایتمندی بیشتری را فراهم خواهد نمود.

● دسترسی بدون دردسر

سیستم رسیدگی به شکایات نباید تنها تبدیل به یک وسیله پاداش به افرادی شود که در پیگیری و حصول نتیجه، پیگیر و سمج هستند. همانگونه که قبلاً اشاره گردید یکی از وظایف اساسی سیستم رسیدگی به شکایات، آشکارسازی شکایات پنهان و ترغیب مشتریان ناراضی به ارائه شکایات آنهاست. محققان تخمین می‌زنند که مشتریان در هر لحظه ناراضی هستند ولی تعداد کمی از این مشتریان ناراضی زحمت شکایات کردن را به خود می‌دهند. چون شکایت کردن مستلزم وقت، هزینه و دردسرهای خاص خود است لذا باید سیستم پاسخگویی طوری طراحی شود که با کمترین هزینه و دردسر قابل دستیابی باشد.

● کارکنان با اختیار عمل

سوالی که در اینجا مطرح است این است که آیا کارکنان به ویژه آنهایی که غالباً با مشتریان درگیر هستند به طور مناسبی در مورد یک شخص در یک شرکت باید رفتار با مشتریان اختیار عمل دارند. یک مشتری نباید از یک بخش به بخش دیگر ارجاع داده شود برای پاسخگویی به مشتری نهایت اختیار عمل و مسئولیت را داشته باشد. در یک شرکت کوچک ممکن است این کار توسط مالک آن انجام شود ولی در سازمانهای بزرگتر این کار به مدیر امور مشتریان محول می‌گردد. شخصی که برای این کار انتخاب می‌شود باید در دسترس باشد و این اختیار عمل به او داده شود که به عنوان نماینده سازمان در کلیه امور مربوط به مشتری با آزادی عمل انجام وظیفه نماید.

باون و لاولر اختیار عمل کارکنان را به صورت زیر تعریف کرده اند

● پاداش * دانش * اطلاعات * قدرت = اختیار عمل

دادن قدرت بیشتر به کارکنان بدون اطلاعات، دانش و پاداش اثر بخش نخواهد بود. کارکنان باید اطلاعاتی درباره انتظارات و بازخورد به مشتری داشته باشند. همچنین دانش از اهداف کسب و کار و فرایند ارائه خدمت، که جزئی از آن است لازم است. شرکتهای خدماتی باید پاداشها را بر مبنای استفاده اثر بخش کارکنان از قدرت، اطلاعات و دانش برای بهبود کیفیت خدمات و عملکرد مالی شرکت تخصیص دهند. برخی از مزایای این رویکرد عبارتند از: (۱) تصحیح اشتباهات: در خدمات، تولید بدون نقص ممکن نمی‌گردد. بهترین، باشد. زیرا خدمات در حضور مشتری تولید می‌شود. هارت اظهار می‌دارد اشتباه بخشی از هر کار خدماتی است. شرکتهای در ارائه خدمات گاهی با مشکلات خاصی مواجه می‌شوند. در خدمات تصحیح خطا برای تصحیح چنین اشتباهاتی ارائه شده است. هدف تصحیح خطا، مفهوم دیگری به نام تولید بدون نقص می‌باشد که به معنی حداقل مشتری از دست رفته می‌باشد. کیفیت بهبود نمی‌یابد مگر اینکه اندازه گیری شود. شرکتهای هنگامی می‌توانند کیفیت را اندازه گیری نمایند که از طریق تولید بدون نقص، تبعات و هزینه تولید معیوب و دوباره کاری و... را آشکار سازند. شرکت‌های خدماتی نیز دارای تولیدات معیوب هستند. تولیدات معیوب آنها مشتریان از دست رفته است که دیگر از شرکت خرید نمی‌کنند مشتریان طی زمان سودآوری بیشتری برای شرکت به همراه می‌آورند. در برخی از صنایع مشتریان در سال اول سودآوری ندارند به دلیل هزینه‌های جذب مشتری و از سالها بعد به سودآوری می‌رسند این اطلاعات در باره روش مشتریان و اختیارات لازم برای تصحیح اشتباهات می‌تواند حصول اهداف فوق را ممکن سازد.

خشنود ساختن مشتریان با فراتر رفتن از انتظارات آنها: اختیار دادن به کارکنان در اینجا می‌تواند باعث ارضای نیازهای خاص (۲) مشتریان شود. برخی حوادث و شرایط ناشی از اشتباه شرکت نمی‌باشد اما مشتریان اعتقاد دارند که شرکت باید برای آنها آمادگی داشته باشد مثل نیاز یک فرد به باتری در هواپیما

دادن اختیار عمل به کارکنان به تنهایی کافی نیست چون هر اختیار عملی مستلزم خواستن مسئولیت است. یک گروه خرده‌فروشی

مسئولیت و اختیارات کارکنان خود رابه صراحت چنین بیان می کند

: الف) اختیارات همکاران ما عبارتند از

- اختیار انجام هر کاری که برای جلب رضایت مشتری لازم است
- اختیار انجام اقدامات بدیع و آزمایش امور جدید و حق اشتباه کردن
- حق درک کردن رفتار و گفتار دیگران
- اختیار انتخاب محیط کاری مناسب
- حق مورد تقدیر قرار گرفتن به خاطر دستاوردها
- اختیار کمک کردن و پشتیبانی مشتری
- اختیار ارائه انتقادات سازنده
- حق ارتقا در داخل شرکت مطابق با سرعت پیشرفت خود

: ب) مسئولیت و وظایف همکاران ما عبارتند از

- مسئولیت انجام هر کاری که برای جلب رضایت مشتری لازم است
- مسئولیت مشارکت و همکاری با گروه
- مسئولیت مربی و استاد کار بودن
- مسئولیت صادق و وفادار بودن
- مسئولیت پاسخگو بودن نسبت به اعمال خویش
- مسئولیت بهبود مستمر عملکرد خویش
- مسئولیت آوردن افکار نو به درون سیستم
- گزینش و آموزش کارکنان

مدیریت نیروی انسانی به منزله یکی از پیچیده ترین، فنی ترین و حساس ترین زمینه های فعالیت مدیران در کارکرد منابع انسانی است که در جهت پاسخگویی به انتظارات مشتریان به کار گرفته می شود. در این راستا مدیریت نیروی انسانی به مثابه فرایندی مطرح می شود که چگونگی جذب آموزش، سازماندهی، نگهداری، کاربرد و ارزیابی مستمر کارکنان را با توجه شرایط موقعیتی و نیز محیط اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی که در آن سازمان عمل می کند مورد توجه قرار می دهد

پس از آنکه نیروی انسانی تعیین و جذب شد باید دانش، رفتار و عملکردش نیز بهبود یابد. پرورش و بهبود از راه آموزش و افزایش مهارت باید به گونه ای باشد که افراد را آماده بهره برداری در سطوح و مراتب سازمانی سازد. این امر در گرو مدیریت متناسب با ارتقای فردی، گروهی و سازمانی موسسه مربوطه است و با توجه به تغییرات تکنولوژی و روشهای انجام کار، افزایش پیچیدگی سازمانها، تنوع تخصصها و مشاغل حساس در رویارویی با مشتریان، امر آموزش و پرورش نیروی انسانی باید به طور مداوم و بر اساس سنجش عملکرد افراد و برنامه ریزی وضعیت پیشرفت آنان مشخص و انجام شود

میلت و استون معتقدند که آموزش و بهسازی مهارتها و دانش عملکرد موثر برای کارکنان، در انجام وظایف شغلی خود را به وجود همچنین آموزش برای آورد. علاوه بر این آموزش می تواند برای کارکنان تازه استخدام و یا بدون تجربه در سازمان موثر باشد. کارکنان خاصی که شغل آنها تغییر کرده است، یا شغل خود را از دست داده اند بسیار مفید است

آموزش فنون و مهارتهای ارتباطی به کارکنان ضروری است علاوه بر آن آموزش روشهای رسیدگی به شکایات و درخواست های مشتریان در سازمان لازم است. در خلال این دوره های آموزشی و قبل از اینکه کارکنان را موظف به پاسخگویی تماس های تلفنی کنند به آنها یاد می دهند که چگونه به تلفنها جواب دهند، چگونه با مشتریان برخورد نمایند و چگونه به نامه های ارسالی پاسخ دهند.

ساعته را بگذرانند بعد از طی این دوره هر یک از کارمندان نظام پاسخگوئی باید هر ساله یک دوره آموزشی ۲۰

خط مشی های منابع انسانی شرکت باید متناسب با سطح خدماتی که ارائه می کند باشد. لذا مدیریت باید در ابتدا به واحدهای مختلف توجه نماید، سپس با توجه به نیازهای مشتری، سیاستهای کاری خود را طراحی کند. مدیران مالی شرکت باید هنگام طراحی سیاست های پرسنلی، کارکنان خود را با توجه به دایره محل کار آنها دسته بندی کنند و سپس هر بخش را به طور مجزا مورد بررسی هنگام بررسی هر یک از این گروهها، باید به مسائل مهمی چون تعاملات میان مشتریان و شرکت نیز توجه کرد لذا مدیر. قرار دهند باید با هر یک از کارکنانش متناسب با شخصیت و توانائی هایش برخورد کند

مساله بسیار مهم و دیگر در این زمینه انگیزش کارکنان است. زیرا بسیاری از کارها خسته کننده و یکنواخت است و علاوه بر آن ایجاد انگیزه در کارکنان به شیوه های مختلف برای برقراری ارتباط موثر با مشتریان امری ضروری است. سیاست شرکت در این زمینه باید طوری باشد که کارکنان هدف سازمان را هدف خود بدانند و در راستای رسیدن به آن هدف تمام تلاش خود را به کار گیرند. این کار امکان پذیر نیست مگر با تشویق و ترغیب کارکنان به انحاء مختلف

● بانک اطلاعات مشتری

سازمان باید واجد یک بانک اطلاعات مکانیزه و قابل دسترسی در مورد تمام مشتریان به خصوص مشتریان ناراضی باشد. مزیت داشتن یک بانک اطلاعات مشتری، این است که اطلاعات در مورد مشتریان را می توان از کانالهای مختلف جمع آوری کرد و در مواقع ضروری به آسانی از آنها استفاده کرد. سیستم پاسخگویی مناسب برای انجام مسئولیتهای خود به اطلاعات زیادی در مورد علیرغم رشد روزافزون عرضه اطلاعات، غالباً کمبود اطلاعات صحیح یا اطلاعات بیش از حد ولی نادرست. مشتریان نیاز دارد مشکلاتی را برای سازمان و تصمیم گیری مدیران آن ایجاد می نماید. یک سیستم اطلاعات خوب سیستمی است که با اطلاعات آغاز و به او ختم می شود. این سیستم ابتدا برای تعیین اطلاعات مطلوب و مورد نیاز و در عمل قابل تهیه و ارائه با مشتریان مصاحبه و محیط بازاریابی ایشان را برای برآورده ساختن نیازهای اطلاعاتی بررسی می کند

یکی از ابزارهای اصلی برای کسب اطلاعات در مورد مشتری، سیستم تحقیقات بازاریابی است ما تحقیقات بازاریابی را به عنوان عامل ارتباط دهنده مصرف کننده، مشتری و جامعه، از طریق اطلاعات تعریف می کنیم. اطلاعاتی که برای شناسائی و تعیین فرصتها و مسائل ومشکلات مربوط به مشتریان، ایجاد و بهبود و ارزیابی فعالیتهای مربوط به پاسخگوئی، نظارت بر کارائی و فهم بهتر سیستم پاسخگوئی به شکایات مورد استفاده قرار می گیرند

● حمایت سازمانی

مدیران عالی سازمان باید منابع و توجه لازم به حل شکایات تخصیص دهد و حمایتهای لازم را از کارکنان برای جوابگوئی به مشتریان داشته باشد. در سازمانهای سنتی نمودار سازمانی به صورت هرمی شکل است، مدیران عالیتر به بالا و به صورت پی در پی کارکنان سطح پائین تر در قسمتهای پائین هرم قرار می گیرند، معمولاً مشتریان در آن دیده نمی شوند و کارکنان در پائین ترین رده سازمان قرار دارند اما بعضی از سازمانها دارای نموداری دایره ای شکل هستند که مشتریان در مرکز دایره و کارمندان خط اول در دومین موقعیت ارزشمند قرار می گیرند نمودار (۲-۲) در این شکل مدیران در دایره های بیرونی هستند و از کارکنان خط اول حمایت می کنند

شرکتهایی که می خواهند به مشتریان خدمات ارائه دهند باید از بعضی از کنترلهای سنتی مدیریتی صرف نظر کنند و برای تصمیم گیری و ارائه راه حل به کارمندان خط اول اختیاراتی بدهد، به عبارت دیگر باید برای حل مشکلات به طریقی که کارمندان فکر می کنند برای مشتریان مناسبتر است، به آنها قدرت و اختیار بدهند. مدیریت باید به این کارمندان اعتماد داشته باشد

مدیران سطح بالا سازمانهای خدماتی برجسته، وقت کمی صرف ایجاد هدف سودآور یا تمرکز بر سهم بازار می کنند، در عوض، توجه زیادی به کارگران خط اول و مشتریان نموده اند. مدیران موفق سازمانهای خدماتی، عوامل سودآوری در این سازمانها را که

الگوی جدید سازمانهای خدماتی هم محسوب می شوند، مورد توجه قرار داده اند. این عوامل عبارتند از سرمایه گذاری روی افراد، تکنولوژی که گارگران خط اول را پشتیبانی کنند، به کارگیری افراد شایسته و آموزش آنها و نیز پاداش متناسب با عملکرد کارکنان در کلیه سطوح. سازمانهای بسیاری بر این باور هستند که وقتی کارکنان و مشتریان را در درجه اول اهمیت قرار دهند، در روش مدیریت و معیار موفقیت آنها تغییرات اساسی رخ خواهد داد

اقتصاد نوین خدمات، مستلزم تکنیکهای جدید برای سنجش سودآوری هستند. این تکنیکها اثر رضایت کارمند، وفاداری و بهره وری را بر ارزش محصولات و خدمات ارائه شده اندازه گیری می کنند. بطوریکه مدیران قادر خواهند بود به رضایت مشتری و وفاداری آنها دست یابند و نیز بر سودآوری و رشد سازمانی، نفوذ و تاثیر همانندی داشته باشند. در واقع، همیشگی و مادام العمر بودن یک مشتری وفادار خیره کننده است. به ویژه در اقتصادهایی که مبتنی بر حفظ و نگهداری مشتری پایه گذاری شده اند وقتی مراجعات مشتریان ادامه می یابد خرید محصولات وابسته نیز تکرار می گردد

• منصفانه و بی طرف بودن سیستم پاسخگوئی

بر اساس این ویژگی رسیدگی به شکایات و .یکی از ویژگیهای اساسی یک سیستم پاسخگوئی، منصفانه و بی طرف بودن آن است پاسخگوئی به آنها باید بدون اعمال نظر شخصی و سوء نگرانی باشد. مرکز توجه این ویژگی تبعیض قائل نشدن بین طرفین مدعی در شکایت است. مدیران پیش از آنکه تصمیمی بگیرند یا دست به اقدامی بزنند باید ببینند دیگران درباره آنها چه قضاوتی می نمایند. بدین معنی که آیا دیگران آنها را متعصب و یکسو نگر می دانند یا اینکه آنها را افرادی عادل و منصف تلقی می نمایند آنها باید در هنگام قضاوت بی طرف باشند و تصمیم گیری آنها باید فارغ از اعمال نظر شخصی باشد. منصفانه و بی طرف بودن را می توان معادل عدالت در قضاوت دانست. علی رغم آنکه همه فرهنگها و مکاتب، خواهان عدالت و مدافع آن هستند ولی دین مقدس اسلام، آنکونه که امیرالمومنین (ع) بحق زبان گویا و مجری صادق آن بوده اند، خاستگاهها، پیامدها و اهداف خاص خود را دارد. آنطور که می فرمایند: «و به یک چشم بنگر به همگان، خواه به گوشه چشم نگر و خواه خیره شوی، تا بزرگان در تو طمع ستم بر ناتوان نبینند و ناتوان از عدالت مأیوس نگردند»

به طور خلاصه مبنای این تحقیق که به عنوان فرضیه های تحقیق نیز به بررسی آنها پرداختیم ویژگیهای مشترک نظریه ها و تئوریه در مورد سیستم مناسب پاسخگوئی است که شامل سرعت پاسخگوئی به شکایات، دسترسی آسان به سیستم پاسخگوئی، برخورد مناسب کارکنان سیستم پاسخگوئی و منصفانه و بی طرف بودن سیستم پاسخگوئی می شود. که در نمودار صفحه بعد نشان داده شده است

• نتیجه گیری

تغییرات سریع در فن آوری موجب افزایش رضایت مشتری در حال مبدل شدن به مهمترین هدف بسیاری از شرکتهای پیشرو است رقابت جهانی و ارتقاء سطح انتظارات مشتریان شده است. این تغییرات ضرورت توجه به نیاز، خواسته و انتظارات مشتریان و اتخاذ راهبردهائی که به صورت فعال با این تغییرات هماهنگی داشته باشد را افزایش داده است

اگر عملکرد سازمان به طور مداوم پائین تر از حد انتظار مشتری باشد، مشتریان روگردان شده و حوائج خود را از طریق دیگری برطرف خواهند کرد. پس هر سازمانی باید به طور مستمر به نظرات مشتریان خود توجه نموده و راهکارهای لازم را برای تطابق هر چه بیشتر با خواسته های آنها ایجاد نماید. رسیدگی به نظرات مشتریان و شکایات آنها یکی از طرق جمع آوری اطلاعات در مورد نیازها و خواسته های آنها است و اهمیت آن وقتی آشکار می شود که به تاثیر آن در حفظ مشتری پی ببریم. توجه به خواسته ها و انتظارات مشتریان که در قالب شکایات و انتقادات مطرح می شود و پاسخگوئی مناسب به آنها موجب حرکت به سمت هدف اصلی این سازمان می شود. اهداف و راهبردهای مشتری مدار سازمانها می طلبد که به روش علمی به بررسی و تحلیل علت یا علل نارضایتی و شکایات مشتریان پرداخته و با شناخت این علل و ریشه یابی آنها از یک طرف و پاسخگوئی مناسب به آنها از طرف دیگر گامی موثر در جهت افزایش رضایتمندی مشتریان برداشته شود. وجود نظام پاسخگوئی مناسب و مشتری گرا با شناخت مشکلات و

علت نارضایتی مشتریان و پاسخگویی سریع و به موقع به آنها علاوه بر اینکه موجب جلب رضایت مشتری می شود ، موجب صرفه جوئی در زمان و هزینه سازمان نیز می شود.

فاکتور اصلی موفقیت ۳



موفقیت در کار و تجارت به فاکتورهای گوناگونی بستگی دارد که بارزترین آن شانس و اقبال میباشد. اما اگر شما میخواهید که نبردان ترقی را با سرعت طی کنید این نکته در باید بخاطر بسپارید: موفقیت امری کاملاً سیستماتیک بوده و می شود آن را با فرمول بیان نمود. راهبرهای میتوانند به مقدار زیادی شما را برای رسیدن به آن یاری نمایند. موفقیت بسراغ کسانی میآید که از آگاهی، متقاعدسازی و قدرت بتوانند به نفع خود بهره بگیرند. به عبارت دیگر موفقیت = آگاهی + متقاعد سازی + قدرت

بیاموزید که چگونه با بکاربردن این قوانین تعیین کننده در زندگی کاری خود می توانید در شغل خود موفق گردید.

● آگاهی

ظواهر ابزار سنج زندگی هستند. نحوه ای که خود را معرفی میکنید مقیاسی از شما ایجاد می نماید که دیگران بر اساس آن شما را تصور کرده، در موردتان قضاوت نموده و رفتار می نمایند. همه روزه با افرادی روبرو خواهید شد که مایلید آنها را تحت تاثیر قرار دهید، خواه افراد بالادست باشند و خواه مشتریان بالقوه. حتی کسانی که زیر دست شما کار می کنند را نیز برای ایجاد نمودن یک رابطه کاری مفید باید متاثر نمایید. برای رسیدن به کامیابیهای بزرگ لازم است بعنوان نمونه بارزی از نزاکت و اعتماد بنفس در جامعه ظاهر شده و در این زمینه مرتکب هیچ اشتباهی نگردید - بخت و اقبال فقط یکبار بسراغ شما خواهد آمد. همیشه باید برای ایجاد یک تاثیر گذاری مناسب آمادگی داشته باشید. اگر چه ممکن است این کار در ابتدا نیاز به کمی سعی و تلاش داشته باشد، ولی بعد از مدتی عادی خواهد شد. نکات زیر شما را برای شروع کارتان یاری خواهند نمود

● لباس مناسب برای تاثیر گذاری

اجازه دهید از خارجی ترین لایه آغاز کنیم: لباسهای شما. دو دست از بهترین کت و شلوارهایی که در استطاعت شما است را خریداری نمایید. یک پیراهن شیک بر تن نموده و کفشهایتان را واکس بزنید. اکنون که دنده در دست شما است،

همیشه راست قامت بایستید؛ نه تنها باوقار بنظر خواهید رسید، بلکه بیاموزید که چگونه می توانید از آن استفاده کنید. لباسهایتان نیز بسیار گران قیمت تر جلوه خواهند کرد.

● محکم دست دهید

نمی‌توانم بگویم که یک دست دادن خوب و مناسب چقدر حائز اهمیت است. مردم از آن متوجه ابهت و بزرگی شما میشوند. مطمئن شوید که دستتان کاملاً خشک باشد؛ یک دست مرطوب و چسبنده خوشایند نبوده و نشانگر عصبانیت و دستپاچگی می باشد. دستها باید در نقطه تلاقی انگشت سبابه با شست بهم متصل شده و خود دست دادن باید سفت و محکم باشد.

تماس چشمی را حفظ کنید

همیشه در چشم فردی که با او در حال گفتگو هستید نگاه کنید. روی برگرداندن نشانه خستگی و یا توجه اندک و سرسری می باشد. به پایین نگاه کردن سستی و تزلزل را می‌رساند. نگاه خود را بطور ثابت و با حالتی دوستانه حفظ کنید.

● مهربان باشید

شما باید سرچشمه ای از لذت برای دیگران باشید. کلید این کار مهربانی است، از آنجایی که شما را انسانی منطقی و معاشرتی نشان خواهد داد. یک لبخند طبیعی و پیوسته تنها چیزی است که نیاز دارد. با اینحال حد و مرز خود را بشناسید؛ مهربان بودن به معنای دوست کسی بودن نمی باشد. به دیگران احترامی مقتضی نشان دهید تا آنها نیز مقابله بمثل نمایند.

با فصاحت سخن بگویید

سخنرانی شما باید شفاف، باز و دقیق باشد. آمیختن "ا...ا...ا" ها به جملات بهترین راه برای از دست دادن علاقه شنوندگان بوده و باعث عدم توجه کامل آنها به شما میگردد. بیاموزید که چگونه میتوانید دیگران را متقاعد کنید که ایده هایتان از آنها بهتر است.

● متقاعد سازی

شما تاثیر مثبتی از خود بجای گذاشته و مورد توجه بسیار زیاد کارفرمای خود قرار گرفته اید. این فرصتی برای شما جهت درخشیدن و پیشرفت محسوب میگردد. تصور میکنید که ایده ها و دیدگاه های شما نسبت به بقیه بهتر و منطقی تر هستند و اگر از قوانین هنرمتقاعدسازی آگاه باشید، کار بسیار آسان خواهد بود. میخواهید دیگران را راجع به این موضوع قانع کنید. فروشنندگان، سیاستمداران و مکتب سازان از این قوانین بخوبی اطلاع دارند. چه چیزی در آن شخص وجود دارد که شما را وادار به پذیرش مینماید؟ به خواندن ادامه دهید تا متوجه شوید چگونه میتوانید چنین تاثیری را در خود بوجود آورید.

● مخاطبین خود را بشناسید

هیچ عذری برای یک تحقیق و بررسی ضعیف پذیرفته نیست. شناختن مخاطبین و شرایط آنها کلیدی است برای یافتن بهترین راه برای قانع نمودن و هدایت دیگران. تا جاییکه میتوانید از شرکت خود اطلاعات کسب نمایید؛ چه تغییری در آن اعمال شده و در چه سمت و سویی در حال حرکت است. پیش بینی نیازها و ارائه راه حل برای آنها بشما در وادار نمودن دیگران برای پذیرش ایده هایتان کمک خواهد کرد.

● خودتان را قانع کنید

پیش از اینکه بخواهید آماده متقاعد نمودن دیگران شوید، باید خودتان را قانع کنید. تنها زمانی میتوانید موضوعی را به دیگران بقبولانید که خودتان واقعا و کاملا از بهترین بودن آن موضوع اطمینان حاصل نموده باشید. از لیستی شروع کنید که دلایل بهترین بودن شما را برای شغلتان تشریح کند. هر نکته را بصورت دقیق خوانده و شروع به باور آن نمایید. هرگونه شک و شبه می تواند در نحوه معرفی شما نمایان شده و تلاشهایتان را هدر دهد. بهترین فروشنندگان کسانی هستند که بهترین مشتریان خودشان میباشند. آنها عاشق چیزی هستند که می فروشند و حقیقتا باور دارند که نظر دیگران نیز باید همین باشد.

● کلمات کلیدی و تعابیر را تکرار نمایید

انسانها مخلوق عادات بوده و بنابراین در مورد شناخته شده ها و آشنایان احساس راحتی میکنند. تاکید کردن بر عبارات کلیدی محبوب و ایده هایی از قبیل درآمدها، سود سهام، پاداش و مساعده جذب ادراکات و قوای تشخیص اغلب مردم میشود.

ایده های خود را با نیازهای دیگران مرتبط سازید ●

متصل نمودن ایده و یا محصولتان با آنچه که مخاطبین تمایل به آن داشته و یا بسیار علاقمندش هستند، ابزاری عالی برای آگهی دهندگان هر زمانی که محصولاتشان را با نیازهای اساسی مانند غذا، مسکن و امنیت مرتبط .متقاعد سازی محسوب میگردد می کنند، در واقع از همین اصل بهره می برند. اگر در زمینه تجارت فعالیت می نمایید، لازم است که جذب نیازهای تجاری رضایت مشتری، دوام محصول، بهره وری، پس انداز و سود بشوید.

علاقه شنونده را توسط جریانی مناسب برانگیخته کنید ●

یک "سمفونی" موفق دارای ساختاری بسیار مدبرانه میباشد. جمله بندی، آهنگ صدا و ترتیب کلمات در تاثیرگذاری سخنرانی شما نقش بسیار با اهمیتی را بازی می کند. به چگونگی شروع ارائه مطالب و عکس العمل مخاطبین دقت نمایید

با یک حرکت جلب توجه کننده شروع میکنید و یا بایک عبارت اطمینان زا و یا با جمله ای که باعث برانگیختن حس نیاز و تمایل گردد؟ آیا بصورتی رسمی صحبت می کنید؟ آیا از حرکات مخصوص سخنرانی بطور مؤثر بهره میبرید؟ زبان بدنی را چگونه دخیل میکنید؟ آیا مطالبات و ادعاهای مثبت شما بصورت ضمنی یا آشکار شرح داده شده است؟ توجه به این نکات در معطوف نمودن و شیفتن مخاطبین بسیار اهمیت دارد. به خواندن ادامه دهید تا بیاموزید که چگونه می توانید قدرت افشانی کنید

قدرت ●

افرادی که در تجارت بسیار موفق هستند خوب می دانند که از قدرت و نفوذ خود چگونه استفاده و آنرا حفظ نمایند. قدرت داشتن اغلب به معنای دورنگاهدشتن خود از لحظه است -- با نگاه کردن به گذشته و آینده، به اشتباهات و احتمالات. یک مجموعه عقاید عملی و استراتژیک به شما کمک کند تا بتوانید اتفاقات آینده را پیش بینی نموده و در نتیجه زمانیکه شرایط بوجود آمدند، برای مقابله با آنها آمادگی لازم را خواهید داشت. نکات زیر شما را یاری میکند تا در همان لیگی باشید که بزرگان تجارت جهانی در آن مسابقه داده اند

قدرت افشانی کنید ●

با قدرتمند بودن و قدرتمند ظاهر شدن، دیگران اولین قانون استفاده استادانه از قدرت تسلط یافتن بر تصویر خودتان است خواهند خواست که خود را با شما پیوند دهند. مردان قدرتمند یا می خواهند هم پیمانان شما باشند یا شما را همچنان در حال تلاش و کوشش برای موفقیت نگاه دارند. پس با خود همانند یک پادشاه رفتار کنید. با صلابت بنشینید و یا راه روید، پیرامون خود را با افراد با نفوذ پر کرده و خود را باوقار بیندارید

همیشه بهترین کارتان را انجام دهید ●

همیشه از خود و دیگران انتظار بهترین ها را داشته باشید. چیز دیگری برای گفتن لازم نیست به جز اینکه: برندگان خواهان انجام چیزی می باشند که بازندگان رغبتی به آن ندارند

احساسات خود را پنهان و کنترل کنید ●

بزرگترین موانع قدرت، احساسات میباشد. به همین دلیل است که باید بر آنها مسلط شوید. مخصوصا عصبانیت می تواند مهلك باشد. عصبانیت باعث مکدر شدن قضاوت گردیده، شما را در سیلابی از خشم و طغیان فرو برده و به وجهه تان صدمه خواهد رساند. احساسات را تحت کنترل خود در آورید تا به بهترین نتیجه دست یابید. یک قدم به عقب برگشته و ذهن خود را از موقیعت ناخوشایند کنونی رها سازید. این باعث خواهد شد به موضوع بصورتی واقعی نگریده و منطقی ترین تصمیم را در مورد آن اتخاذ نمایید

از قدرت خود استفاده سوء نکنید ●

در انتها باید از گرفتار شدن در دام خود بزرگ بینی اجتناب کرده و در برابر وسوسه بدست آوردن قدرت بیشتر مقاومت نمایید. طمع و حرص پایان ناپذیر برای قدرت بسیاری از افراد را به دیار نابودی فرستاده است. حد و مرز خود را دانسته و زمانیکه به حد کافی قدرتمند شدید به همان اندازه اکتفا کنید

مسئولیت پذیر باشید ●

عملکردهای افرادی که در قدرت بسر میبرند اغلب پی آمدهای دور از دسترسی دارد. فرق نمیکند که یک نفر تا چه اندازه محتاط است، به هر حال اغلب بهترین طرح ها نیز دچار انحراف خواهند شد. اگر چنین شود، باید آمادگی رویارویی با آنها داشته باشید. این طبیعت بشر است که برای یافتن کسی که قربانی خود شود به جستجو بپردازد، اما اشخاص محترم، مسئولیت اعمالشان را بعهده میگیرند. انجام چنین عملی بیانگر آن است که شما برای پذیرش اشتباهات خود به انداز کافی قدرتمند می باشید. و اگر برای جبران اشتباهات خود وارد عمل شوید، تحسین برانگیز تر خواهد بود

نکته آخر ●

آخرین مسئله ای که برای رسیدن به موفقیت لازم است پشتکار و استقامت میباشد. داشتن استعداد نیمی از پیکار است؛ باید آنرا بکار بندید. و اگر در ابتدا موفق نشوید... ادامه اش را میدانید. زندگی کردن به همراه این سه قانون، همانطور که قبلا نیز گفته شد، موفقیت شما را تضمین خواهد نمود

نحوه اداره یک جلسه تجاری موثر



بی تردید برگزاری جلسه های تجاری در پیشرفت اهداف اقتصادی

شرکت ها و مؤسسات نقش اساسی دارد. اما همواره این پرسش مطرح می شود که چگونه می توان این گونه جلسه ها را پر بارتر نمود؟

آیا در طول جلسه، روند پیشبرد مباحث در راستای هر آنچه در دستور کار منظور شده است طی می شود، یا بدون توجه به نکات مهم و کلیدی بر مبنای رؤیاهای خود حرکت می کنیم؟ نتایج تحقیقات انجام شده در این خصوص نشان می دهد که در بسیاری از جلسه ها پدیده منفی اتلاف وقت، بیشتر از هر گفت و گوی سازنده بازرگانی بر فضای جلسه ها حاکم است. کارکنان شرکت ها و مؤسسات به ویژه مدیران رده بالاتر نزدیک به ۲۰ تا ۴۰ درصد وقتشان را در جلسه ها می گذرانند

جلساتی که در خوش بینانه ترین ارزیابی فقط حدود ۵۰ درصد در پیشبرد اهداف سازمان ها موثرند. از همین رو نخستین گام در افزایش کارایی یک جلسه تجاری این است که نخست نقش و اهمیت آن را دریابیم و بپذیریم هدف از برگزاری جلسه بهبود وضعیت موجود هر سازمان است، به بیان دیگر منظور از تشکیل هر جلسه تلاشی است در پرتو همکاری مشترک برای ساماندهی بهتر وضعیت یک سازمان. در واقع می توان گفت جلسه فعالیت تیمی در مکانی است که افراد منتخب برای رایزنی گرد هم می آیند. از این رو انتظار می رود، تمام شرکت کنندگان در جلسه، نقشی فعال به عهده گیرند تا جلسه دستاورد مورد نظر را داشته باشد.

بنا بر این قبل از فراخوانی هر جلسه، نخست باید بررسی نمود آیا برگزاری جلسه ضروری است، زیرا جلسه تنها راه برقراری ارتباط و مشاوره با کارکنان یک سازمان نمی باشد و راهکارهای دیگری مانند فرستادن یادداشت یا نامه الکترونیک برای کارکنان و درخواست از آنان برای ارائه پیشنهادات نیز می تواند برای ایجاد ارتباط موثر مورد استفاده قرار گیرد. از همین رو مشاور برگزاری هر جلسه مسئولیت دارد ضرورت تشکیل جلسه را تشخیص دهد و سپس اسامی افرادی را که در جلسه باید حضور یابند تعیین کند. افزون بر این توصیه می شود تا حد امکان تعداد دعوت شدگان به جلسه محدود باشند و فقط افرادی را که نقش کلیدی در سازمان دارند دربر گیرد تا جلسه با آرامش پیش رود و نتایج موثر و مثبتی داشته باشد. از سوی دیگر حضور تعداد کمتری از افراد در جلسه باعث می شود از اتلاف وقت جلوگیری گردد. در ضمن برای هدایت جلسه های موثر، به مدیریت و رهبری آگاهانه نیاز است. هدایت و رهبری جلسه مستلزم داشتن توجه کافی به نظرات دیگران، برخورداری از حس اعتماد، داشتن خلاقیت، سیاستمداری، روحیه همدلی، انعطاف پذیری، فراست، توان دفاع از پیشنهادات خود و در عین حال پذیرش نظرات درست دیگران: و داشتن برخی خصوصیات اخلاقی مانند شوخ طبعی است. در همین راستا رعایت نکات ذیل می تواند در اداره جلسه مفید باشد

اگر به منظور ارائه پیشنهادی در یک اجتماع گروهی برنامه ریزی کرده اید، چند روز قبل تمام اطلاعات لازم را برای همه شرکت کنندگان در جلسه ارسال کنید.

دستور جلسه را مطالعه کنید و همه اسناد مربوطه را با خود به جلسه ببرید، بدین ترتیب می توانید مبتنی بر آگاهی و اطمینان کامل - ۲ - تصمیم بگیرید

بدون تأخیر در جلسه حاضر شوید - ۳ -

اگر قرار است در جلسه حضور نداشته باشید، پیشاپیش دیگران را مطلع کنید و فردی را به عنوان جانشین خود به جلسه بفرستید - ۴ -

که بتواند حداقل برخی از تصمیمات را به جای شما اتخاذ کند

در جلسات شنونده خوبی باشید و به دقت گوش دهید و قبل از اینکه مخالفت کنید، به دنبال توافق نظر باشید - ۵ -

برای آنکه تعداد بیشتری از شرکت کنندگان در جلسه به تجزیه و تحلیل مذاکرات بپردازند خلاصه مذاکرات را به طور کامل و - ۶ -

دقیق، ۴۸ ساعت بعد از جلسه در اختیار شرکت کنندگان بگذارید

نباید فراموش کنید که طی برگزاری جلسه ها، استفاده از سخنان طعنه آمیز، توسل به حمله شخصی، حرف دیگران را قطع کردن، - ۷ -

سردرگم کردن دیگران برای جلب توجه، در مجموع رفتارهای پسندیده ای نمی باشند و در نهایت امکان دستیابی به نتایج مثبت را مشکل می سازند

اگرچه مخالفت با نظریات دیگران در جلسه ها عادی به نظر می رسد، اما در صورتی که گروه تصمیمی می گیرد، لازم است - ۸ -

موضوع از طریق تمام افراد حاضر در جلسه حمایت شود. از همین رو باید از مقاومت انفعالی و کارشکنی، اجتناب کنید

از سایر افراد به خاطر حضور در جلسه تشکر کنید. افزون بر این، رئیس جلسه باید فضای حاکم بر جلسه را به محیطی مناسب - ۹ -

جهت بازگو کردن عقاید شرکت کنندگان در جلسه تبدیل کند. همچنین متصدی جلسه باید شرکت کنندگان در جلسه را به پیروی از

: چند رهنمود ساده زیر برای تامین نظم جلسه ترغیب کند

تحت عنوان یک تیم کار کنید؛ - ۱ -

شنونده ای با دقت باشید؛ -۲

به یکدیگر احترام بگذارید؛ -۳

شتابزده قضاوت نکنید؛ -۴

رازدار بمانید. در ضمن نحوه به پایان رساندن جلسه به اندازه اداره کردن آن مهم است. پیش از پایان هر جلسه، دستور جلسه -۵ بعدی باید آماده شود. بخاطر داشته باشید ساماندهی هر جلسه تجاری موثر نقش کلیدی در تحقق عینی اهداف بازرگانی هر سازمان دارد.

راز ماندگاری؛ به مشتری لبخند بزن



لطفا دست نگهدارید - پیش از پیش‌داوری نخست پرده اول و دوم را بخوانید.

● پرده اول

من که در سال‌های اول کسب و کارم از شکایت‌ها و تقاضاهای غیرمنطقی مشتریان جا خورده بودم، از پدر پرسیدم: چگونه می‌توان لباسی را که مشتری آشکارا به آن آسیب رسانده تعویض کرد؟ منظورم لباس تور دستبافی بود که مشتری پس از یکبار پوشیدن پس آورده بود. او باید می‌دانست این لباس چقدر ظریف است.

«پدرم پاسخ داد: «بله او باید می دانست، ولی از آنجا که این نخستین لباس ظریف دستبافی است که تاکنون خریده پس نمی دانسته برای او توضیح بده که ما آن را جایگزین می کنیم ولی توجه او را به این نکته جلب کن که عمر مفید تور ظریف دستباف بسیار این زیان را چگونه» : کوتاه تر از تورهای ضخیم تر ماشینی است. برای دفعه بعد او آگاه خواهد بود. من که قانع نشده بودم پرسیدم جبران کنیم؟ تولیدکننده که این هزینه را تقبل نخواهد کرد.» او با حوصله پاسخ داد: «او که با تولیدکننده معامله نکرده، بلکه با ما وارد دلار هزینه دارد و من او را به خاطر ۱۷۵ دلار قیمت این معامله شده است. پیدا کردن یک مشتری با قدرت مالی این زن برای ما ۲۰۰ لباس از دست نخواهم داد.» او سپس اضافه کرد: «وقتی با او صحبت می کنی، لبخند بزنی.» طی سالیان این زن بیش از ۵۰۰ هزار دلار از ما خرید کرد. به این ترتیب، من یکی از مهم ترین دروس خود را در شغل خرده فروشی به دست آوردم. طولی نکشید که حرف ما بر سر زبانها افتاد و در حالی که از افتتاح فروشگاه بیش از یک سال نمی گذشت، فروشگاه مشتریان راضی بسیاری به دست آورده بود که آن را به دوستان خود در آن منطقه توصیه می کردند.

● پرده دوم

مارشال فیلد یکی از تجار درجه یک زمان خود بود و فروشگاه فعلی او در شیکاگو یادمانی از قابلیت های اوست. روزی یک مشتری (!) یک بلوز توری از فروشگاه فیلد خرید اما آن را به تن نکرد و دو سال بعد آن را به عنوان هدیه عروسی به خواهرزاده خود داد آن خواهرزاده هم بلوز را به فروشگاه فیلد بازگرداند و آن را با کالای دیگری تعویض کرد. گرچه دو سال از تاریخ خرید آن گذشته بود و آن بلوز، دیگر از مد افتاده بود با این حال فروشگاه نه تنها آن کالا را پس گرفت، بلکه این کار را بدون هیچ جر و بحثی انجام داد.

البته هیچ اجباری به تعویض بلوز پس از دو سال برای فروشگاه وجود نداشت. اما همین نکته این کار را بسیار با اهمیت تر جلوه داد، آن بلوز که در آغاز ۵۰ دلار قیمت داشت اینک پس از دو سال باید در بخش حراجی به هر قیمت ممکن به فروش می رسید. گرامیان، هر کاسب زرنگ و انسانی درک می کند که فروشگاه فیلد نه تنها هیچ ضرری نکرد بلکه در نهایت، از این معامله چنان سودی جست که به مقیاس دلار قابل اندازه گیری نیست زیرا زنی که بلوز را به فروشگاه بازگرداند می دانست حق هیچ تخفیفی ندارد، بنابراین وقتی فروشگاه حقی را که نداشت به او عطا کرد، این معامله او را به یک مشتری پر و پا قرص تبدیل کرد. ولی اثرات این معامله به همین جا ختم نشد بلکه این تازه آغاز کار بود، چرا که این زن خبر این معامله و رفتار عادلانه فروشگاه را در همه جا پخش کرد و زنان همپایه او روزها در این مورد سخن می گفتند به طوری که فروشگاه با قیمتی ده برابر آن بلوز هم نمی توانست تبلیغاتی به این گستردگی داشته باشد و این رمز ماندگاری بسیاری از شرکت ها و داد و ستدهای کوچک و بزرگ در دنیاست.

● سخن روز

نوشته امروز را با دو داستان پندآموز و واقعی درحالی آغاز کردم که شاید کمتر عرف روزنامه نویسان اقتصادی باشد اما اکنون می خواهم سخن آغاز و پایان را در بخش سوم این نوشته یکجا برایتان بازگو کنم. گرامیان، فرمول مقدس و اصیل (مدیریت بازاریابی این است که «نیازها را بباید و آن را پاسخ دهید» شرکت ها و افراد با گوش دادن به (New Marketing Monogement) نوین مشتریان و به ویژه مصرف کنندگان خود نیازها را پیدا می کنند و سپس راه حل مناسب را برای هر یک از آنها آماده می نمایند. این یک اصل جهانی و سخن روز تولیدکنندگان و فروشندگان برتر جهان است. اگر به دنبال نسخه یا سرنخی برای برون رفت از وضعیت جاری خود هستید ناچارید که از این نسخه استفاده کنید.

در این نسخه که به قلم و اندیشه برترین «بازاردانان» و مدیران جهان نوشته شده است در کنار چند ستاره می خوانیم «مشتری مداری». مشتری مداری که اکنون سالیان درازی است نقل محفل بزرگان و قند کنار استکان بسیاری از مدیران اقتصادی و غیراقتصادی کشور است به زبان ساده می گوید که مصرف کننده اصل اساسی کارهاست و اوست که جهت حرکت مرا تعیین می کند، یعنی به زبان ساده مشتری است که می گوید چه محصولی را باید تولید کنم.

-- مشتری است که می‌گوید برای آن کالا یا خدمت چه قیمتی باید تعیین کنم
-- مشتری است که می‌گوید برای دسترسی به آن باید آن را کجا عرضه کنم
-- مشتری است که می‌گوید اصلاً این کالا یا خدمت مناسب هست یا نیست
-- و این مشتری است که می‌گوید اصلاً من در بازار بمانم یا ورشکست شده و بروم
به همین راحتی، هرچه می‌دانستم امروز روی دایره ریختم شاید اگر یک دوره فوق‌لیسانس هم طی می‌کردید این قدر در این باره نمی‌شنیدید.

اما اصل اساسی همین یک کلمه است «مشتری مداری» و این درحالی است که بیشتر افراد به «سهم بازار» خود بیش از «رضایت مشتری» توجه می‌کنند.

اما این یک اشتباه است زیرا «سهم بازار» یک نگاه به عقب و «رضایت مشتری» یک نگاه به جلو
به زبان همه فهم اگر رضایت مشتری کاهش یابد سهم بازار نیز کاهش خواهد یافت
شرکت‌ها و افراد نیاز به کنترل و بهبود سطح رضایت مشتریان خود دارند. در این باره چهار واقعیت به شرح زیر وجود دارد که می‌گوید:

- ۱) جذب مشتریان جدید ۵ تا ۱۰ برابر بیش از ایجاد رضایت و حفظ مشتریان موجود هزینه دارد
 - ۲) یک شرکت متوسط بین ۱۰ تا ۳۰ درصد مشتریان خود را هر ساله از دست می‌دهد
 - ۳) پنج درصد کاهش در نرخ دفع مشتریان با توجه به نوع صنعت می‌تواند بین ۲۵ تا ۸۵ درصد سود را افزایش دهد
 - ۴) نرخ سود هر مشتری، با افزایش تعداد سال‌هایی که مشتریان جذب شرکت شده‌اند، افزایش می‌یابد
- در تحقیقی مدیری با خوشحالی گفته بود که ۸۰ درصد مشتریان راضی و یا خیلی راضی هستند
درصد است، این مدیر وقتی دریافت که این آمار بسیار خوب بود تا وقتی که شرکت دریافت که نرخ رضایت مشتریان رقیب ۹۰
هدف رقیب دستیابی به ۹۵ درصد رضایت مشتری است ناراحت‌تر شد. البته این را هم بگویم که رضایت مشتری هدفی ضروری اما
ناکافی است. زیرا رضایت مشتری در بازارهای به شدت رقابتی در پیش‌بینی حفظ مشتری ضعیف است زیرا شرکت‌ها به صورت منظم
درصدی از مشتریان راضی خود را از دست می‌دهند
حتی حفظ مشتریان نیز می‌تواند گمراه‌کننده باشد زیرا احتمال دارد به علت عادت یا عدم وجود رقیب این اتفاق روی دهد
خوب است بدانید که رضایت مشتری هم دیگر کافی نیست چون شرکت‌های برتر تلاش می‌کنند تا از انتظارات مشتریان هم فراتر
روند و لبخند را بر چهره‌های مشتریان و به ویژه مصرف‌کنندگان کالا و خدمات خود نشانند. حال به نظر شما چگونه می‌توان از این
اندازه فراتر رفت و در بازار پیش‌تاز شد؟
اینها پرسش‌های تازه و جالبی هستند که فکر کردن به آن برای شما پرفایده است



داشتن یک نشان قدرتمند، قوی‌ترین امتیاز برای یک مجموعه تجاری هنگامی که کسی برای نخستین بار شما را ملاقات می‌کند، باید در یک چهارم ثانیه، نخستین احساس او نسبت به شما به حساب می‌آید. یازده بار منتقل شود. احساس اولیه نسبت به شما بسیار مهم‌تر از پنج حالت مشترک دیگر است. پیام چیست؟ حتی پیش از آن‌که واژه‌ای را به زبان بیاورید تقدیر شما رقم خواهد خورد. چه بخواهید و چه نخواهید، حقیقت، خود شما هستید. هیچ‌کس بهتر از ناپلئون هیل نتوانسته اصل مطلب را بگوید: ”مردم پیش از آن‌که محصولات و خدمات شما را خریداری کنند، شخصیت و عقاید شما را می‌خرند“.

هری بکویس نیز در کتاب پر فروش‌های خود به نام ”مشری عاشق چیست؟“ به همین سخنان می‌پردازد.

با این‌که آمار بیانگ این نکته است که بیشتر افراد

کاراکتر شخصی (۱)

شرکت (۲)

محصولات/ خدمات و در آخر بهای آنها را خریداری می‌کنند، اما حقایق نشان می‌دهد که بیشتر ما سعی می‌کنیم با روشی (۳) معکوس، خدمات یا محصولات خود را بفروشیم. ما

بها (۱)

محصولات/ خدمات (۲)

شرکت و در پایان خودمان را می‌فروشیم (۳)

این بدان معناست که برای موفقیت در این زمینه، نشان شخصی و چگونگی تجارب خودتان یا مشتریانتان بسیار مهم‌تر از بها و حتی خود محصول هستند. یک نشان شخصی چیزی نیست که بخواهید برای داشتن یا نداشتن آن تصمیم بگیرید. هر شخص یا شرکتی باید دارای نشان شخصی باشد. تنها چیزی که می‌توانید برگزینید، مثبت، منفی یا خنثی بودن این نشان است. اگر قرار است یک نشان! شخصی داشته باشید چرا بهترین آنها را نمی‌سازید

نشان شخصی چیست؟ ●

یک نشان شخصی، هویت فردی است که یک واکنش احساسی معنادار را در شخص یا مخاطب دیگر درباره ارزشی که آن شخص دارد، برمی‌انگیزد. برای مثال با فکر کردن به یک نشان شخصی تأثیرگذار تصدیق این موضوع است که آن‌چا شما درباره خود و

مشتریان فکر می‌کنند تقریباً نامربوط است: نشان‌گذاری به‌طور کلی درباره همان چیزی است که دیگران فکر می‌کنند. فرآیند نشان‌گذاری به‌عنوان یک واژه یا عبارت عملکرد در ذهن دیگری است. شما با ایجاد یک نشان شخصی سعی دارید تا احساساتی را که مایلید در مخاطب ایجاد کنید، تعیین نمایید. سپس با گزینش واژه یا عبارتی خاص، آن احساس را بازتابانیده و می‌خواهید تا دیگران با شما یا مشتریانتان مرتبط شوند. در پایان شما باید همواره درگیر رفتار آگاهانه‌ای باشید که واژه یا عبارت انتخابیتان را بهبود بخشیده یا تقویت کند.

واژه‌ای که یک شرکت مایل است تا دیگران با دیدن محصولات آن در ذهن خود تداعی کنند، اعتبار است. در نتیجه تمامی محصولات اعم از خدمات مشتری، تبلیغات و غیره به دنبال القاء حس خدمت به همراه اعتبار در ذهن مخاطب هستند. این فرآیند برای ساخت نشان‌های شخصی، یکسان است. نخست احساسات، دوم واژه یا عبارت و سوم فعالیت منسجم و آگاهانه

● نام‌گذاری نشان برای بهره‌وری بهتر

جورج کلونی به همراه پدر خبرنگارش نیک کلونی در سفری به سودان، با عده‌ای درباره دو میلیون انسانی گفتگو کردند که از دارفور کلونی‌ها با کمک‌کنندگان کمیته گریخته‌اند تا از نبرد خشونت‌باری که رئیس‌جمهور بوش به‌عنوان نسل‌کشی به راه انداخته، رها شوند. در IRC و اهالی دهکده‌ای در جنوب سودان ملاقات و به کمپ‌های پناهندگانی در مرزهای چاد رفتند که (IRC) نجات بین‌المللی اختیار آنها قرار داده بود.

کلونی درباره اقدامات خود چنین می‌گوید: "اگر شهرت، یک کارت اعتباری محسوب می‌شود، بنابراین من از آن استفاده می‌کنم. می‌دانستم که باید این شرایط را به همه نشان دهم." کلونی و دوستانش یعنی براد پیت، دیمون، چیدل و وین‌تراب تهیه‌کننده، مبلغ اهدا کردند IRC ۷۵/۲ میلیون دلار برای آزادی دارفور به

● چه کسی به یک نشان شخصی بی‌مانند نیاز دارد؟

هرکسی که موفقیتش به همکاری با افراد دیگر یا گروه‌ها بستگی داشته باشد به یک نشان شخصی نیاز دارد. یک وکیل باید با توانایی‌هایش کاری کند تا رأی دادگاه به نفع موکلش صادر شود. یک وزیر باید یک پیام اصولی را به پیروان خود اهدا کند. یک مجری گروهی باید همه سعی خود را برای گرفتن یک ترفیع شغلی بکند و اکنون کسی که بهترین نشان شخصی را داشته باشد برنده خواهد بود.

در حال حاضر دیگر صنعت تولید به‌تنهایی چرخ‌های اقتصاد را نمی‌چرخاند، بلکه تأمین‌کنندگان خدمات هم این کار را انجام می‌دهند. با این تغییرات افراد و نشان‌های شخصی آنها جایگزین محصولات قابل رویت شده‌اند و دیگر بیشترین حجم معاملات به محصولات قابل لمس تعلق ندارد. امروزه حتی اقتصاد آمریکا هم تحت تسلط سه اصل درآمده است: تأمین‌کنندگان خدمات حرفه‌ای، متخصصان فن‌آوری و متخصصان فروش و تجارت. در شغل‌های بخش خدمات اداری نیز تحول بزرگی روی داده است. سه دلیل برای تغییر اقتصاد حاصل از خدمات وجود دارد که نشان شخصی را بیش از گذشته با اهمیت می‌سازد

استراتژی خرید مشتریان، ۱)

رقابت تنگاتنگ، ۲)

اضافه‌بار اطلاعاتی ۳)

● استراتژی خرید مشتریان

اگر شما محصولی را به فروش نمی‌رسانید بدان معناست که چیزی را می‌فروشید که قابل دیدن نیست. شما نمی‌توانید نتایج اقامه دعوی، خدمات مالی یا پوشش بیمه را دیده و لمس کنید. مشکل طراحی که برای تأمین‌کنندگان خدمات حرفه‌ای پروژه‌هایی را طراحی می‌کنند آن است که حتی با این‌که بازار از محصول به خدمات تغییر کرده، استراتژی خرید مشتری به همان صورت گذشته باقی مانده است. در واقع هنوز هم هشتاد درصد خریداران دیداری هستند. آنها هم‌چنان باید محصول یا خدمات را ببینند تا به خرید

آنها پردازند.

بنابراین باید چیزی جایگزین این محصول ملموس شود. این چیز همان نشان شخصی است. چه آن را دوست داشته باشید و چه نداشته باشید، در بیشتر وقتها موفقیت به چیزی کمی بیش از رقابت کاهش می‌یابد. در این شرایط کسی که نشان شخصی دوست‌داشتنی‌تری داشته باشد، برنده خواهد بود، پس با متبلورسازی و ارتقاء آگاهانه نشان تجاری، ادراک خریداران خود را کنترل کنید.

● رقابت تنگاتنگ

کلان شرکت‌هایی که امروزه با بودجه بزرگ، استحکام بالای شرکت‌های قانونی موجود در سرتاسر کشور نکته قابل توجهی است تجاری و توانائی ارائه تمامی خدمات به مشتریان، بازار را به فضائی انحصاری تبدیل کرده‌اند، بیش از ده سال نیست که پا گرفته‌اند و شاید وقت آن رسیده که وکلای امروزی چنین فرض کنند که بدون توجه به .در گذشته مؤسسات قانونی کوچکی به حساب می‌آمدند. مهارت‌ها، منابع و دانش آنها، توانمندی‌های رقابتی آنها نیز باید به اندازه کافی خوب باشد

● اضافه‌بار اطلاعاتی

اضافه‌بار اطلاعاتی سومین دلیلی است که وجود یک نشان شخصی را ضروری می‌سازد. با توجه به پیشرفت ایمیل مارکتینگ، هر یک از ما در سال آینده دست‌کم ۰۰۳۳ ایمیل دریافت خواهیم کرد. یک شخص با میانگین سن هجده سال بیش از یک میلیون پیام بازرگانی تماشا خواهد کرد. میزان اطلاعات در دسترس روی شبکه در عرض هر ۴۵ دقیقه دو برابر می‌شود و این یعنی رسیدن به زمانی که توانائی دسترسی به زمان کاهش می‌یابد و در چنین شرایطی یک نشان شخصی تأثیرگذار در میان دنیای آشفته اطلاعات همانند یک پناهگاه امن محسوب می‌شود. نشان‌های شخصی که امروز برنده به حساب می‌آیند، آنهایی هستند که بتوانند آنچه بکویس اختلال می‌نامد را حذف کنند. بهترین نشان‌های شخصی چیزی ویژه و در عین حال ساده را ارائه می‌کنند که می‌توانند انتخابی ایمن هم باشد.

● قدرت نخستین احساس

افراد تنها به شکل دادن نخستین احساسات خود نمی‌پردازند، بلکه به آن احساسات متصل می‌شوند. متخصصان اجتماعی این پدیده را نامیده‌اند و شما به‌عنوان یک مخاطب هیچ‌گاه شانس دومی برای القاء احساس نخست آنها نخواهید (FAE) خطای انتساب بنیادی داشت. انسان‌ها از نظر فکری بسیار پیچیده هستند و برای ساده کردن این پیچیدگی ما به دسته‌بندی یکدیگر در دسته‌های خاص حتی پس از کوتاه‌ترین ارتباطی تمایل داریم. برای مثال کسی که ورزشکاری را در یک مراسم در حال امضا دادن به طرفداران خود می‌بیند به احتمال زیاد با خود چنین فرض می‌کند که این شخص چه آدم خوبی است.

این حقیقت دارای نکات مثبت و منفی خاص خود است. در بخش مثبت اگر شما در واقع مردم را با نخستین احساس خود تحت تأثیر قرار دهید، می‌توانید به کمک قدرت احساس نخست، تفکر مثبت آنها را برای مدت طولانی و بدون تلاش به دست آورید، می‌تواند بسیار حیاتی باشد. شخصی را در نظر بگیرید که در یک روز بد با شما مواجه می‌شود. اگر دقت نکنید FAE بنابراین اصول کارتان تمام است.

چه بسیاری از بازیگران و ورزشکارانی که به دلیل امضا ندادن در هنگام صرف شام با خانواده، به متکبر و خودپسند بودن متهم شده‌اند؟ این یک حقیقت دوری‌ناپذیر است که ما درباره بازیگران و بر مبنای بخش اطلاعات مربوط به آنها قضاوت می‌کنیم. ایجاد یک نشان شخصی عالی اصول این کار را برای شما و نه بر علیه‌تان تضمین می‌کند.

● برتری رقابتی یک نشان شخصی بی‌مانند

یک نشان شخصی سه برتری جداگانه را در رقابت به وجود می‌آورد

تمرکز، (۱)

قدرت حفظ حسن نیت، (۲)

قدرت جایگاه (۳)

● تمرکز

یک نشان شخصی در حالی نقطه تمرکز و توجه را برای تمامی فعالیت‌های توسعه تجاری و شغلی تعریف شده، ارائه می‌کند که بیشتر تمرکز درست می‌تواند به شدت قدرتمند باشد. یک نشان شخصی عالی باید همه چیز هم چون: پوشش، رقابت‌ها فاقد آن هستند ارتباط کار شما و مشتری، سرگرمی، شبکه و غیره را تحت تأثیر قرار دهد. اگر به نشان شخصی علاقه‌مند هستید، تراکم توجه و آگاهی از فعالیت خود و مشتریانتان را به سطوحی که حتی فکرشان را هم نمی‌کردید، سوق دهید

● حسن نیت

هرکسی هر اندازه هم که خوب باشد دچار یک نشان خوب باعث حفظ حسن نیت برای زمانی می‌شود که اشتباهی صورت می‌گیرد اشتباه می‌شود. توانایی یک فرد برای بهبود اشتباه‌های بزرگ، به واکنش او به بحران و میزان حسن نیتی بستگی دارد که او را جلب می‌کند. هیو گرانت، مثال مناسبی در این زمینه است که چند سال پیش به روابط نامشروعی متهم شد که به نشان شخصی او بسیار ناهماهنگ بود، اما از آن‌جا که او به صورت پیشگیرانه رفتار کرده بود، توانست روی ذخیره حسن نیت سرمایه‌گذاری کند، بدین ترتیب دیگر هیچ‌گاه به گذشته او اشاره‌ای نشد

● جایگاه فوق‌ستاره‌ها

یک فوق‌ستاره حقیقی تنها زمانی وجود خارجی می‌یابد که یک استعداد شگفت‌انگیز با قدرت بیانی عالی همراه می‌شود و برخلاف تصور خیلی‌ها جایگاه یک فوق‌ستاره به شهرت و پول ربطی ندارد. ستاره واقعی کسی است که می‌تواند الهام‌بخش و محرک تغییر مثبت افکار بسیاری از مردم باشد. استعداد به تنهایی نمی‌تواند این کار را انجام دهد

● همه چیز به خود شما بازمی‌گردد

بهترین بخش درباره نشان شخصی این است که روی مهم‌ترین امتیاز شما تمرکز می‌کند. نشان شخصی تجسم ارزش‌ها و کیفیتی است که نیازی خواهان آن است. یک نشان شخصی خوش‌ساخت دیگر به دنبال کردن مردم نیازی ندارد، چون خودشان از آن پیروی خواهند کرد



اکثر آگاهان امور اقتصادی براین اعتقادند که فعالیت های اقتصادی با

تمام مزایایش عرصه مبارزه ای جدی و مخاطره آمیز است. از این رو، آگاهی و شناخت اصول پایه ای و حیاتی تأثیر گذار بر روند مثبت فعالیت های اقتصادی نه تنها به عنوان یک ضرورت برای ساماندهی کار تجارت مطرح است بلکه این موضوع برای نیل به گرچه شناخت عوامل مؤثر در موفقیت کارهای تجاری در موفقیت در کار تجاری از اولویت و جایگاه ویژه ای برخوردار است مجموع الگوی مناسبی جهت راه اندازی یا گسترش فعالیت اقتصادی را فراهم می سازد اما به کار گرفتن درست این اصول در شرایط و موقعیت های مناسب کار چندان آسانی نیست. زیرا توفیق در این خصوص منوط به برخورداری از شرم تجاری، دانش اقتصادی، استفاده صحیح و بجا از عوامل مؤثر در توفیق. توانایی در ایجاد ارتباطات، هوشیاری، انضباط، علاقه و ممارست در کار است اقتصادی را می توان به شیوه درست بهره گیری از قواعد حاکم بر بازیهای ویدئویی تشبیه نمود که صعود به یک مرحله بازی مستلزم عوامل مؤثر در موفقیت اقتصادی "معروفند باید بسته به مورد و تحلیل" تکمیل مرحله قبلی است. بنابراین اصول زیرین را که به مشخص از شرایط مشخص برای نیل به موفقیت تجاری به کار گرفت

تعیین اهداف شخصی و تجاری: بررسی و شناخت انگیزه های شخصی و اهداف تجاری شرط راه اندازی یا گسترش هر فعالیت اقتصادی است. این بررسی جهت حرکت را برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده که همانا موفقیت تجاری است مشخص می نماید و همانند چراغی در فراسوی تکاپوهای اقتصادی شما را برای نیل به مقصود یاری می دهد

ارزیابی بازار فروش کالا یا خدمات: قدم بعدی جهت توفیق در فعالیت های اقتصادی توجه و گوش فرا دادن به خواسته های مصرف کنندگان و مخاطبین کار تجاری شما است. در این راستا باید با بررسی هوشیارانه و مبتنی بر تحقیقات کارشناسانه نیاز مصرف کنندگان، کالای مورد نظر یا خدمات خود را مشخص کنید و براساس اطلاعات بدست آمده محصولات یا خدماتی به بازار عرضه نمائید که بتواند پاسخگوی نیاز واقعی مخاطبین شما باشد. آمار ورشکستگان تجاری بیانگر این واقعیت تلخ است که برخی از دست اندرکاران امور اقتصادی برای این موضوع اهمیت چندانی قائل نیستند و پیش از بررسی نیازهای بازار اقدام به انتخاب محصولات یا خدماتی می نمایند که بنظرشان جالب می آید و بدون بازار سنجی این کالاها یا خدمات را روانه بازار می کنند! این دسته از فعالان امور اقتصادی ممکن است جالبترین و منحصر به فردترین اختراع تاریخ را در حیطه فعالیت های اقتصادی خود کرده باشند و مردم بدعت گذاری آنان را شگفت آور عنوان کنند اما واقعیت این است که مصرف کنندگان حاضر نیستند برای کالا یا

- خدماتی که بدان نیاز ندارند! کمترین هزینه را صرف نمایند از این رو، بازار سنجی و تحقیقات در زمینه شناخت بازار محصولات یا خدمات نقشی اساسی در موفقیت فعالیت های اقتصادی دارد.
- تدوین برنامه بازاریابی : هدف از تدوین برنامه بازاریابی اینست که از طریق یک برنامه مدون کارآمد مشخص نمائید چگونه می خواهید محصولات و خدمات مورد نظر خود را به مصرف کنندگان یا مخاطبین ارائه دهید. مزیت کالا یا خدمات شما نسبت به محصولات و خدمات مشابه چیست و از طریق کدامین ابزار تبلیغاتی مؤثر و آگاهی دهنده به مخاطبین معرفی خواهد شد.
 - تدوین برنامه مقدماتی تجاری : این برنامه عرصه فعالیت اقتصادی مورد نظر و وضعیت و شرایط رقبای احتمالی را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد. برنامه مقدماتی تجاری از یک سو به بررسی مزیت و برتری محصولات و خدمات شما نسبت به کالاها و خدمات مشابه می پردازد و از طرف دیگر نکات مثبت و منفی عملکرد تجاری رقبا را در حیطه کیفیت تولیدات و خدمات، شیوه های بازاریابی و فروش ارزیابی می کند. این برنامه نه تنها نخستین گام جهت بررسی کارشناسانه وضعیت بازار کالا یا خدمات مورد نظر و مقایسه دقیق آن با محصولات و خدمات مشابه عرضه شده در بازار است، بلکه در برگیرنده مقطع زمانی مناسب جهت محاسبه میزان سرمایه گذاری و انتخاب همکاران و کارمندان مورد نیاز با مهارتهای متناسب با کار است. افزون بر این تدوین برنامه مقدماتی تجاری تصویری تقریبی از میزان درآمد و هزینه ها را در اختیار شما قرار می دهد.
 - انتخاب گروه مدیران : پیش از تنظیم برنامه نهایی تجاری باید گروه مدیریتی متشکل از افراد کارآمد و مجرب با مهارتهای مورد نیاز را تشکیل داد. اشخاص تشکیل دهنده گروه مدیریتی باید از دانش و تجربه کافی برای انجام وظایف محوله برخوردار باشند و مهارتهای آنان مکمل تواناییهای شما باشد. از همین رو ملاکهای مانند خویشتاوندی، دوست بودن و توافق اخلاقی به تنهایی نمی توانند معیارهای منطقی برای هر فعالیت اقتصادی باشند. زیرا تعمق در روند همکاریهای تجاری بیانگر این واقعیت است که توفیق شریک در هر فعالیت تجاری مشترک افزون بر تفاهم، منوط به تواناییهای آنان در پیشبرد امور تجاری است.
 - محاسبه سرمایه مورد نیاز و تدوین برنامه نهایی تجاری : برنامه نهایی تجاری با اتکاء به اطلاعات مندرج در برنامه مقدماتی، دیگر اطلاعات بدست آمده و بهره گیری از دانش و تجربیات گروه مدیریتی به منظور تعیین استراتژی غائی و به اجراء درآوردن طرح اقتصادی تدوین می گردد. در این برنامه افزون بر تعیین میزان سرمایه مورد نیاز، برای اجراء برنامه نهایی تجاری و جلب سرمایه گذاران باید مبتنی بر استدلال قوی ثابت شود که طرح اقتصادی مورد نظر نه تنها توجیه اقتصادی دارد و در مدت معین به سود دهی معقول می رسد بلکه از جذابیت لازم برای جلب سرمایه گذاران برخوردار است. برنامه نهایی تجاری سندی است که از آن برای گرفتن وام از منابع اعتباری می توان استفاده نمود و در روند پیشرفت کار همواره به عنوان منبع و مرجع قابل استناد مورد بهره گیری قرار می گیرد.
 - تعیین استراتژی تبلیغاتی برای جذب سرمایه گذاران : افزون بر تدوین خط مشی معقول برای بازاریابی محصولات و خدمات باید استراتژی جذب سرمایه گذاران را نیز تنظیم نمود. در این استراتژی باید طرح اقتصادی با بیانی جذاب و منطقی به سرمایه گذاران یا وام دهندگان بالقوه و بالفعل معرفی گردد تا با حمایت آنان نیازهای مالی طرح اقتصادی تأمین شود.
 - تبلیغ طرح اقتصادی به منظور جذب سرمایه : پس از تدوین استراتژی تبلیغاتی برای جذب سرمایه گذاران باید بسته به موضوع و شرایط حاکم طرح اقتصادی را از طریق درج آگهی در نشریات پر خواننده، برنامه های تصویری (تلویزیون، نوار تبلیغاتی ویدئو و شرکت در نمایشگاهها و مراجعه حضوری به منابع مختلف سرمایه و وام معرفی Email مکاتبات، ارسال ایمیل (CD سی دی) نموده و آنان را به سرمایه گذاری در طرح اقتصادی ترغیب کنید. سپس با تکیه بر شش تجاری شرایط مورد نظر خود را در قراردادهای سرمایه گذاری قید نموده و سرمایه مورد نیاز را با بهترین شرایط دریافت نمائید.
 - تبلیغ محصولات و خدمات : از آنجا که بقاء و تداوم موفقیت هر فعالیت اقتصادی بستگی به ایجاد و حفظ ارتباط مستمر با مخاطبین آن دارد برای حضور موفق در بازار فروش محصولات و خدمات باید به عنصر تبلیغات توجه خاص معطوف داشت و در این

راستابایداز تمام امکانات برای معرفی تولیدات و خدمات خود استفاده کنید.

کارگزاران تبلیغات و بازاریابی



کارگزاران تبلیغات و بازاریابی را باید ابوالمشاغل نامید. روابط ”

متنوع، جلسات پی در پی، مذاکرات طولانی برای انعقاد قرارداد، پی گیری فعالیت های جاری و در دست اجراء همگی سبب می شود برگه های جداگانه یادداشت، و پوشه های گوناگون بر روی میزهای شلوغ و پر ازدحام آنان جا خوش کنند میزهای شلوغ مانع از ادامه کار توأم با رضایت است. فرصت های زیادی در این میان تلف می شود در حالی که کارگزاران تبلیغات و بازاریابی به شدت وقت کم می آورند و نیازمند زمان هستند. گریز پائی زمان در این وضعیت خود بر پیچیدگی کار می افزاید. چه باید کرد تا از این وضعیت رهائی یافت؟ پرسشی اساسی است

چاره کار، مدیریت زمان است. در این نوع مدیریت، رفتارهایی مورد توجه است تا از ازدحام میزها بکاهد، و شما را از روابط و مناسبات غیرکاری دور نگهدارد. اثر حاضر با چنین دیدی تدوین شده تا به عنوان ابزاری مناسب در خدمت کارگزاران تبلیغات و بازاریابی درآید

راهزنان شناخته شده زمان از موضوعات برجسته این اثر است. به خوبی نشان می دهد شما در روز روشن با راهزنان همکاری می کنید تا مورد دستبرد قرار گیرد. شما بر رفتاری های کار می افزائید تا زمان شما به سرقت برود. برای آنکه در سوک زمان از دست رفته ننشینیم، مدیریت زمان ضروریست. با این نگرش، مطالعه این اثر شما را از دست سارقان زمان نجات می دهد و از ازدحام برگه های فراوان بر روی میز شما می کاهد

هر قدر هم که هوشمند و با استعداد باشید می توانید در مسائل کوچکی که به نظم شخصی و فعالیت های روزمره شما مربوط می شود، تأثیر بد بگذارید

اگر شما شرکت شما معتقد به کم کردن میزهای کار نباشد شما احتمالاً میز کار یا ایستگاه کاری خود را دارید. چگونگی حفظ و نگهداری این قسمت می تواند چهره حرفه ای شما را روشن یا تیره سازد. اگر باید در یک محدوده کاری با شخص دیگری مشترک باشید، دقت کنید که به فضای دیگری وارد نشوید. به همین ترتیب باید کاری کنید که نسبت به حق خود برای فضا و دسترسی به آنچه که لازم دارید جدی باشید

به طور منظم به مسائل بخش تحت مدیریت خود رسیدگی کنید. هر روز یا هر هفته وقتی را کنار بگذارید تا به برنامه دیدارها، صورت هزینه ها، برنامه سفرها، گزارش دیدار از محل ها، فروش و نظایر اینها رسیدگی کنید

- وقتی را هم برای فکر کردن در نظر بگیرید. چنین کاری مشکل است اگر شما احساس می‌کنید که باید همیشه مشغول به نظر بیایید اما باید وقتی را صرف ارزیابی مجدد اولویت‌ها، بررسی بار کاری کنونی و طرح‌های آینده خود بکنید.
- دفتر امور روزانه‌ای را در دسترس داشته باشید و تمام تماس‌های تلفنی خود و همه دیدارکنندگان و نیز کارهایی را که باید انجام روی هر صفحه تاریخ بگذارید. وقتی همه کارهای یک صفحه انجام شد، با قلمی به رنگ دیگر آن را علامت بزنید. شونند در آن ثبت کنید.
- یک پرونده دم دست داشته باشید که تمام کاغذها و مدارک و هر چیز دیگری را که برای یک‌روز لازم دارید در آن قرار دهید. اگر صبح‌ها نمی‌توانید خوب کار کنید این کار را شب قبل انجام دهید.
- روی میز کار خود را پاک نگاه دارید. این خانه دوم شما یا یک آشغال‌دانی باز نیست. شیشه‌های نوشابه، عروسک، حیوانات پشمالو و نشانه‌های یمین و برکت، میز را شلوغ می‌کند.
- پس از پایان هر روز کاری میز خود را مرتب کنید. صنعتگران اهمیت مرتب کردن میز کار خود را درک می‌کنند و ابزار خود را منظم کرده، مواد لازم را برای روز بعد بررسی می‌کنند. این جمع‌آوری و مرتب کردن نمادی از پایان روز کاری است و شما را برای شروع خوبی در صبح روز بعد کمک می‌کند.
- یک پرونده روزانه برای پرونده‌هایی داشته باشید که هر روز از آنها استفاده می‌کنید و حاوی مطالب حساسی نیستند. چنین پرونده‌ای بهتر از کپه‌ای از پرونده‌های روی هم انباشته است که هر آن امکان دارد فرو بریزد.
- اگر مکرراً از سر میز کار خود دور می‌شوید ترتیبی بدهید که یک منشی تلفنی پیام‌های شما را دریافت کند. به یک نفر بگوئید کجا هستید و در شرایط اضطراری چگونه می‌شود با شما تماس گرفت.
- پیام را بنویسید و نام، زمان و نوع پیام را هم ثبت کنید. پیام برای همکاران خود بگیرید اما کاری کنید که حتماً آن را دریافت کنند هرگز موضوعی را که به تلفن‌کننده مربوط نیست به او نگوئید. فقط بگوئید الان "آقا یا خانم..." پشت میز خود نیست. من حتماً پیغام شما را به او خواهم داد. نکوشید تا قضاوت کنید پیام چقدر مهم است و یا به‌عنوان مفسر عمل نکنید. فقط در اولین فرصت ممکن پیام را به آنان دهید. مداخله در کار نکنید مگر آنکه کاملاً مطمئن باشید تلفن‌کننده را می‌شناسید. در بسیاری مواقع اعتبار و حیثیت افراد به واسطه شوخی نابجا خدشه‌دار شده است. اگر در این مورد اشتباهی کردید فوراً عذرخواهی کنید.
- ترتیبی بدهید که همکارانتان بدانند شما مایلید پیام‌های خود را چگونه دریافت کنید.
- کاری که نمی‌توانید بکنید قول ندهید. تا جایی که به ضرب‌الاجل‌ها مربوط می‌شود مراقب خود باشید. اگر تعهدی کرده‌اید، هر چند هم غیرمهم باشد، حتماً آن را انجام دهید. اگر بتوان به شما در کارهای کوچک اطمینان کرد کارهای بزرگ هم آسان‌تر می‌شود یکی از قابل توجه‌ترین علل عدم پیشرفت افراد در کارهای حرفه‌ای خود، تأثیر روش شخصی آنها بر دیگران است. روش ارتباط شخصی تنها به پیام‌های گفتاری و نوشتاری محدود نمی‌شود بلکه، نحوه لباس پوشیدن، طرز برخورد با همکاران، چگونگی انجام وظایف و مسئولیت‌ها و به‌طور کلی نحوه سلوک شما با دیگران و انجام امور را در برمی‌گیرد. جنبه‌های مثبت و منفی موارد زیر را

در نظر بگیرید

- همیشه خود را در اشتباه دانستن
- جنبه مسخره چیزها را دیدن
- بلند صحبت کردن
- نگران بودن
- عذرخواهی غیرلازم کردن
- مشتاق بودن

- به دقت فکر کردن

- عدم تمایل به خطر کردن

- دست و دلباز باشید. خسیس بودن، چه از نظر معنوی و چه از نظر مادی، درها را می‌بندد

مهم نیست که چقدر شما به زمان نیاز فوری داشته باشید. عرضه آن هیچ‌گاه نمی‌تواند برای پاسخ دادن به تقاضا افزایش یابد. اگر در سازمانی کار می‌کنید که معیارهای انضباط افراد پائین است، به راحتی می‌توانید تأثیری خوب بگذارید اگر وقت خود را به خوبی مدیریت کنید. به همین ترتیب در فرهنگی که برای بهره‌برداری درست از وقت شخصی و کاری ارزش قائل است، اگر مدیریت زمان خوبی نداشته باشید، تأثیر حرفه‌ای خود را کاهش می‌دهید. مدیریت خوب زمان به معنی تحت‌نظر داشتن روز کاری است. مقابله با دزدان وقت امری اساسی محسوب می‌شود. این راهزنان مطابق با نوع افرادی که با آنان کار می‌کنیم، به طرق مختلف از ما سرقت می‌کنند.

راهزنان شناخته شدهٔ زمان ●

افراد (۱)

روسای بی‌ملاحظه: مثل آنانکه تمام صبح را در حال صحبت کردن با تلفن هستند، بعد برای یک ناهار دیر هنگام می‌روند و سپس در ساعت ۴ بعد از ظهر وظایف کاری روز را تعیین می‌کنند؛

کارکنان ناتون: مثل آنانکه نمی‌توانند یک دسته نسخه را مطابق میل شما تهیه کنند؛

همکاران بی‌احساس: که از وقت کار به‌عنوان وقت معاشرت اجتماعی استفاده می‌کنند؛ یا آنانکه درک نمی‌کنند شما می‌خواهید به کار ادامه دهید اگر چه زمان استراحت آنهاست، یا آنکه می‌خواهند با شما درددل کنند

عوامل خارجی (۲)

جلسات: جایی که حضور شما برای منظورهای اداری یا تشریفاتی لازم است؛

کاغذ: یک انسان تنها می‌تواند تعداد محدودی از مدارک را در یک روز مطالعه کند؛

تماس‌های تلفنی: فقط به این دلیل که تلفن زنگ می‌زند شما نباید به آن جواب بدهید؛

معاشرت: مخلوط کردن کار و تفریح همیشه وقت‌گیر است

عوامل داخلی (۳)

نامنظم بودن: چیزی را پیدا نکردن، دیر سرکار آمدن، آماده نبودن

افراط در کارهای عادی

به دیگران مسئولیت ندادن

فقدان اعتماد به نفس؛ مرور دوباره و دوبارهٔ کارها

کارها را دائماً عقب انداختن

افسرده، بی‌علاقه و بی‌میل بودن

عدم توانایی در نه گفتن

نگرانی دربارهٔ وظایف به عوض انجام دادن آنها

چگونه با این موارد برخورد کنیم؟

هدف‌های خود را دربارهٔ هر کاری تعیین کنید و سپس قدم‌ها و زمان‌بندی برای هر کاری را مشخص سازید

هر از گاهی نقش و مسئولیت‌های خود را روشن کنید تا به کارهایی کشیده نشوید که ریاستان آنها را حاشیه‌ای و غیر عمد می‌داند

مثبت باشید

خلق و خوی خود را بشناسید. اگر با آهنگ کاری خود آشنا باشید می دانید چه زمانی از روز برای کارهای عادی یا فعالیت های خلاق تر مناسب است؛ همچنین زمان هائی را می شناسید که احساس پویائی یا خوش بینی بیشتری می کنید و می توانید موضوعات پیچیده را حل و فصل کنید

بررسی کنید که وقت شما در واقع صرف چه می شود

قاطعانه بخشی از وقت خود را به طور متناسب و واقع بینانه کنار بگذارید تا بتوانید بدون مزاحمت و وقفه بیندیشید، برنامه ریزی کنید یا به کارهای خاصی برسید

“برسید” آیا این کار برای پیشرفت وظیفه من لازم است؟

“برسید” اگر آن را انجام ندهم چه خواهد شد؟

از دیگران بپرسید که آیا شما کاری می کنید که وقت آنان را تلف کنید

آیا از سه راهکار روانی در پیامها و تبلیغات خود برای فروش استفاده می کنید؟



اگر شما فروشنده ای هستید که با شرکت های مختلف در ارتباط باشد

یا شرکتی هستید که به افراد خدمات ارائه می کنید، در هر صورت گاهی مجبور خواهید شد که ارزشهای خود را از طریق تبلیغات نوشتاری، تلویزیونی، تماس های تلفنی و یا حضور در جلسات به اطلاع مشتری برسانید

موفقیت در توجیه مشتریان، موفقیت در تجارت است. خبر خوش آنکه برای تهیه یک پیام تأثیرگذار احتیاجی نیست که شما یک به آسانی می توانید با استفاده از ۳ راهکار زیر نتایج غیر قابل باوری را بدست آورید. نویسنده یا سخنران حرفه ای باشید

● راهکار شماره ۱: الگوهای ذهنی مخاطب را به هم بریزید

سوالات، بحث های متفرقه و واقعیت های اجتماعی را پیش بکشید. به این ترتیب ذهن مخاطب تحریک می شود و سلول های پرسیدن، الگوهایی که در ذهن قرار دارد، از بین می رود و حواس مخاطب متمرکز می شود. خاکستری مغز به فعالیت وادار می شوند

سوال بسیار مفید است زیرا ذهن را در حالت پاسخگویی و آمادگی در می آورد

تأثیر روانی راهکار شماره ۱ همین است که ذهن مخاطب را تحریک می کند تا برای شنیدن حرف های شما آماده شود

● راهکار شماره ۲: روی مشکل مشتریان تمرکز کنید

آیا موضوع اصلی صحبت های شما "ارائه راه حل" است؟ به این ترتیب به فروش خود صدمه خواهید زد. به تبلیغات اطراف خود

بنگرید. همه آنها به سهولت استفاده، فراگیری و برتری محصول خود اشاره می کنند. به این عبارات بسیار پرداخته شده است. در صورتیکه این مفاهیم باید در پس زمینه قرار بگیرند. در ملاقات ها و مکالمات حضوری نیز باید به این موضوع توجه شود. مردم تا زمانی که مشکل خود را درک نکنند اهمیتی به راه حل شما و ویژگی های آن نمی دهند. قبل از اینکه راه حل خود را مطرح و روی آن پافشاری کنید، مطمئن شوید که مخاطب شما مسئله و مشکل خود را کاملاً حس کرده و درگیر آن شده است. با دوباره طرح کردن مسئله، مشتری را متوجه اهمیت موضوع نمایید. هنگامی که شنونده با حرکات سر خود شروع به تأیید مسائل و مشکلات مطرح شده نمود، زمان ارائه و فروش راه حل فرا رسیده است

راهکار شماره ۳: یک تصویر ذهنی برای مشتری ایجاد کنید ●

فرض کنید که یک طراح کلاه می خواهد برای محصولات خود تبلیغ نماید. جمله "من یک طراح هستم و طرحهای من توسط خیلی تکراری و بی تأثیر خواهد بود. بهترین راه ارائه تصویر ذهنی به مخاطب است." تولیدکنندگان مختلف به بازار عرضه شده است در این مثال او می تواند از کلاهی که هنرپیشه معروف سینما در یکی از فیلمها به سر گذاشته بود، آغاز کند و وقتی این تصویر در ذهن شنونده تشکیل شد، بگوید که طراحی آن کلاه توسط او انجام شده است. این روش را می توان در صحبت کردن با یک فرد یا یک گروه به کار گرفت

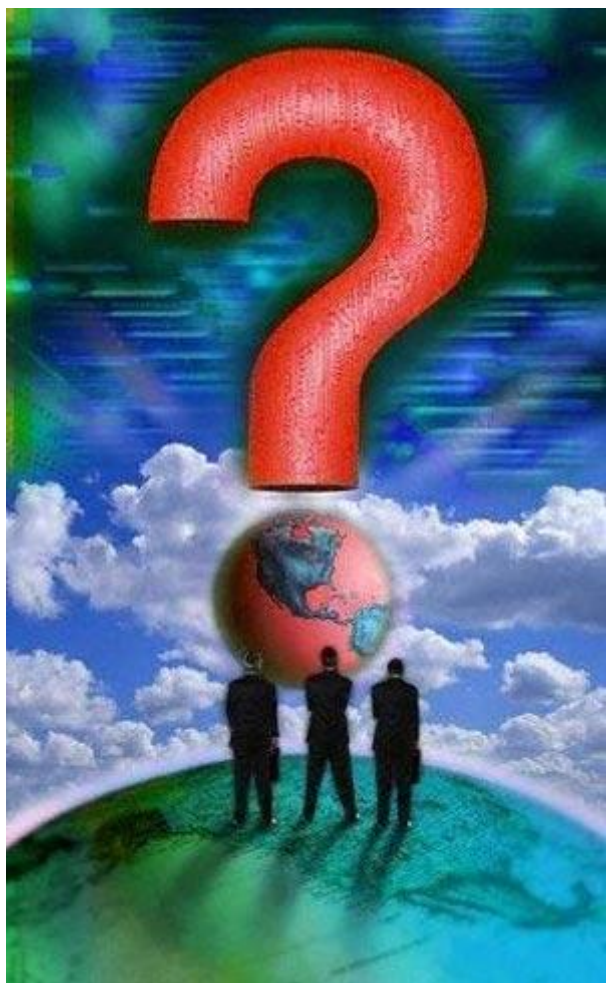
مردم افکار خود را با تصاویر به خاطر می سپارند. به همین علت امروزه آرم ها و تصاویر تبلیغاتی بسیار کارا شده اند. نفوذ به بخش تصویری مغز، قوی ترین راه برای ایجاد ارتباط با افراد است

راهکار شماره ۲ و ۳ را ادغام کنید تا مخاطب تصویر روشنی از مشکل خود را در ذهن داشته باشد. در این صورت نیازی به هیچ کار دیگری نیست. خو آنها به سراغ شما خواهند آمد

آیا استفاده از هر ۳ راهکار ضروری است؟ ●

جواب این سوال منفی است. شما می توانید از یک یا دو راهکار در جهت هدف خود استفاده کنید. در واقع، ممکن است یکی از این روشها در مورد بخصوص شما و نتیجه ای که می خواهید بگیرید، به کار نیاید. ویژگی این ۳ مورد این است که در عین سادگی حداکثر تأثیر را دارند

به ساختار این مقاله نگاه کنید. فرض کنید که این مقاله مقدمه ای برای شروع یک سخنرانی در مورد فروش در یک شرکت بزرگ صنعتی بود. من از مسائل مربوط به آن صنعت خاص سخن نگفتم، بلکه صحبت خود را از این سوال شروع کردم که آیا شما از این ۳ راهکار برای فروش استفاده می کنید؟ و به این ترتیب توجه شما را به خود جلب کردم. شما نیز در صحبت کردن با افراد مختلف می توانید از همین روش استفاده کنید. ضمناً این کارها نه فقط برای پیامهای شفاهی بلکه در هر خبرنامه، تبلیغات، وب سایت و هر مکانی که شانس جذب مشتریان جدید وجود دارد، قابل استفاده هستند



در این مقاله ضمن تعریف از "ارتباطات اثربخش" راهکارهایی برای افزایش تأثیرات مثبت و سازنده تبلیغات اسلامی معرفی می‌شود.

● ارتباطات اثربخش

از نظر اصطلاح مدیریتی «ارتباط اثربخش» ارتباطی است که در آن بین منظور ارسال کننده پیام و آنچه که گیرنده پیام، دریافت می‌کند تفاوتی وجود نداشته باشد؛ در حالی که در بسیاری از موارد، در انتقال پیام به مخاطب، میان آنچه مورد نظر فرستنده پیام است با آنچه که گیرنده دریافت می‌کند، تفاوت وجود دارد. از طرف دیگر، باید توجه داشت که اگر پیام، به حرکت و واکنش مناسب مخاطب، منجر شود، علامت اثربخش بودن آن پیام خواهد بود.

به نظر می‌رسد عواملی که ذیلاً مطرح می‌شود، هم می‌تواند میزان تفاوت ذهنیت فرستنده پیام و گیرنده را کاهش دهد و هم انگیزه‌ای برای عمل مخاطب پیام باشد. و در یک کلام این عوامل می‌تواند تا حدود زیادی، تبلیغات و ارتباطات روحانیون را در جامعه، اثربخش و مؤثر کند:

هماهنگی میان گفتار و عمل (۱)

اگر مبلغین، علاقه داشته باشند که مردم پیامهایی را که از طرف آنها تبیین می‌شود، به طور صحیح و مؤثر دریافت کنند و به آن جامه اگر گوینده‌ای مخاطبین خود را به نظم و عمل بپوشانند؛ باید خود آنها، قبل از دیگران به محتوای کلامشان پایبند باشند. به عنوان مثال و دقت در کارها سفارش کند، ولی خودش در عمل، انسان منظم و دقیقی نباشد؛ این دوگانگی در گفتار و عمل موجب می‌شود که افراد، ارزشی برای پیام و گفتار او قائل نشوند؛ اما پایبندی گوینده به نظم و دقت، آنها را علاقه‌مند به این دو خصلت می‌کند.

اساساً اشتباه برخی از روحانیون در این است که برای گفتن و نوشتن و دستورالعمل، بیش از اندازه ارزش قائل هستند و از آن انتظار دارند، و در نتیجه از گوش افراد، نیز بیش از اندازه انتظار دارند و فکر می‌کنند همین که معارف دین را از طریق سخنرانی یا کتاب، تشریح کردند و مردم آگاهی یافتند، جامعه اصلاح می‌شود؛ لذا هنگامی که در عمل، انتظار آنها محقق نشد، ناراحت می‌شوند و ناله و فغان می‌کنند و می‌گویند

گوش اگر گوش تو و ناله اگر ناله من
آنچه البته به جایی نرسد فریاد است

در حالی که واقعیت این است که سخن اگر از جان برون آید، لاجرم بر دل نشیند، وگرنه از گوش شنونده تجاوز نمی‌کند. علی علیه هنگامی که سخن از (۱)؛ السلام می‌فرماید: «الكلمة اذا خرجت من القلب وقعت في القلب واذا خرجت من اللسان لم تتجاوز الاذان». از زبان خارج شود از گوشها تجاوز نمی‌کند [قلب خارج شود در قلب وارد می‌شود و هنگامی که [تنها آری اگر کلام، پیام روح انسان باشد و از دل برخیزد، در دل نفوذ می‌کند، ولی اگر پیام روح نباشد و فقط لفظی باشد که بر زبان جاری می‌شود، نمی‌تواند تاثیر عملی در وجود مخاطب ایجاد کند.

نشان می‌دهد که آنها نه تنها به محتوای پیام و گفتار خود - بررسی زندگی پیشوایان دین - که پیام الهی را برای مردم بیان می‌کردند عمل می‌کردند، بلکه در عمل نسبت به دیگران پیشقدم بودند، و به همین جهت بود که کلام و پیام آنها تا اعماق جان افراد نفوذ می‌کرد. و قلب و احساسات بشر را تحت تصرف خویش در می‌آورد

امیرالمؤمنین علیه السلام در کلام زیبایی، روش و سیره خود را اینچنین بیان می‌فرماید: «ياها الناس اني والله ما احثكم على طاعة الا واسبغكم اليها ولا انهاكم عن معصية الا واتاهي قبلكم عنها؛ اي مردم! به خدا سوگند من شما را به هیچ طاعتی وادار نمی‌کنم مگر اینکه خودم پیش از شما آن را انجام می‌دهم و شما را از معصیتی نهی نمی‌کنم مگر اینکه خودم پیش از شما از آن کناره‌گیری می‌نمایم» (۲)

خیرخواهی نسبت به مردم (۲)

یکی از عواملی که می‌تواند اثربخشی کلام گویندگان مذهبی را افزایش دهد، خیرخواهی و دلسوزی نسبت به افراد جامعه است؛ بر مبلغین لازم است در کنار تبلیغ معارف دینی، به مصالح و مشکلات مردم توجه داشته باشند. برخی از روحانیون در موقع تنظیم سخنرانی خود، تنها نفع و مصلحت شخصی را در نظر می‌گیرند و اصلاً خود را در فضای ناراحتیها در حالی که انسانی که و مشکلات مردم قرار نمی‌دهند و جالب اینکه انتظار دارند مخاطبین آنها موبه‌مو به سخنان آنها عمل کنند. گرفتار انواع و اقسام ناراحتی است، معمولاً هیچ‌گونه تمرکزی برای شنیدن کلام دیگران ندارد، تا چه رسد به اینکه به آنها عمل کند. اساساً اسلام، روابط بین مربی و مردم را به گونه‌ای می‌پسندد که کسی که نقش هدایت جامعه را به عهده می‌گیرد، براساس خیرخواهی و دلسوزی با افراد رفتار کند، و مردم، نیز براساس عشق و محبت، گوش جان به مربی خود بسپارند و در جاهایی که لازم است از او پیروی کنند. اگر روحانیون انتظار چنین عشق و محبتی را از مخاطبین خود دارند، باید هر چه بیشتر خیرخواه آنها باشند؛ زیرا همین خیرخواهی است که بذر محبت را در دل افراد می‌پاشد. حضرت علی علیه السلام این واقعیت را در یک جمله کوتاه اینگونه مطرح می‌فرماید

(النصيحة تثمر الود؛ خیرخواهی محبت را به ارمغان می‌آورد. «(۳)»

روحانی نمی‌تواند نسبت به مشکلات روحی و معنوی، و نیز گرفتاریهای مادی زندگی مردم بی‌تفاوت باشد. او بسان پدر در خانواده است؛ در نتیجه همان‌گونه که پدر نسبت به سرنوشت فرزندان و روحیه و عواطف و ناراحتیهای آنها حساس است و تمامی هم خود را صرف رفع گرفتاریها و تامین نیازهای روحی و عاطفی آنان می‌کند؛ روحانی نیز باید در قبال مردم، احساس مسئولیت پدران داشته باشد و آنها را همچون فرزندان خود، مورد توجه قرار دهد و به امور آنها رسیدگی کند.

مسئله خیرخواهی مبلغین و رسیدگی به مشکلات افراد، بدین معنا نیست که روحانی صبر کند تا مشکلات بزرگی برای آنها پیش آید و آنگاه در جهت رفع آنها به یاری افراد بشتابد؛ بلکه توجه نمودن و رسیدگی کردن به مشکلات جزئی مردم، نیز این احساس را در آنها به وجود می‌آورد که روحانی به آنان علاقه‌مند است و توجه خاصی به تک‌تک افراد دارد، حتی گاهی یک دلجویی و احوالپرسی ساده می‌تواند تاثیر شگرفی در روحیه مردم بگذارد و آنها را جذب مسجد و جلسات مذهبی کند.

مردم باید احساس کنند که روحانی در غم و شادی آنها شریک است، مثلاً هنگامی که جوان نجیبی برای تشکیل زندگی دچار نارسایی اقتصادی است، واقعا ببیند روحانی محل برای حل مشکل او به تکاپو می‌افتد، یا مثلا فرد دیگری که جویای شغل است، احساس کند که روحانی به فکر حل مشکل اوست. حقیقتا می‌توان ادعا کرد که یک روحانی دلسوز با مدیریتی قوی می‌تواند با صرف وقت نه چندان زیاد، توسط افراد خیر محل، قسمت قابل توجهی از این مشکلات اقتصادی، اخلاقی، خانوادگی و فرهنگی را برطرف کند، و از این رهگذر گذشته از اینکه به وظیفه اسلامی خود عمل کرده است، افراد جامعه را نسبت به روحانیت و دین خوشبین سازد.

موقعیت‌سنجی (۳)

مبلغان باید به این نکته توجه داشته باشند که در همه موقعیتها نمی‌توان با یک سبک و اسلوب سخن گفت؛ بلکه مدیریت تبلیغ اقتضا می‌کند که انسان گاهی پیام خود را به صورت شفاهی مطرح کند، در بعضی از شرایط، پیام کتبی مؤثر و اثربخش است، در برخی از موارد کلام باید حالت هیجانی و خطابی داشته باشد و گاهی برعکس، پیام به صورت موعظه و نصیحت می‌تواند تاثیرگذار باشد؛ حتی گاهی لازم است که پیام، آمیخته با ملامت و توبیخ باشد.

سرعت، حجم، طنین صدا و مکثهای سخنران، می‌تواند به درک نکات اصلی پیام کمک کند. با تاکید بر کلمات، مکث کردن قبل از « (۴) ». بیان یک نکته، یا بالا بردن صدا به هنگام بیان یک مطلب، سخنران بر اهمیت آن نکته یا مطلب تاکید می‌کند

که حاوی پیامهای مختلف اخلاقی، عرفانی، اجتماعی، - یک بررسی اجمالی نسبت به سخنان امیرالمؤمنین علیه السلام در نهج البلاغه آری آنجا که میدان، میدان. سیاسی و ... است - نشان می‌دهد که ایشان با توجه به موقعیت‌شناسی، کلام خود را ایراد می‌کردند موعظه و نصیحت است، آنگونه سخن می‌گویند که آنان که به سخن او گوش می‌کردند، سخت تحت تاثیر قرار می‌گرفتند، مواعظ وی دلها را می‌لرزاند و اشکها را جاری می‌ساخت. آنجا که عرصه، عرصه جهاد و مبارزه است، آنگونه سخن می‌راند که عشق به شهادت. و مبارزه در راه خدا را در دل پیروان خود زنده می‌کرد، و همین‌طور در هر موقعیتی هماهنگ با آن ایراد سخن می‌کرد.

ولی از باب نمونه - ضمن تبیین تفاوت موعظه با؛ وارد شدن در این بحث به صورت همه جانبه و کامل، در حوصله این نوشتار نیست: خطابه - برخی از سخنان موعظه‌ای و خطابی حضرت، با توجه به موقعیت‌های متفاوتشان مطرح می‌شود

خطابه برای تهییج و بی‌تاب کردن احساسات است و موعظه برای رام ساختن و تحت تسلط در آوردن آن. خطابه آنجا به کار می‌آید خطابه، که احساسات، خمود و راکد است و موعظه آنجا ضرورت پیدا می‌کند که شهوات و احساسات، خودسرانه عمل می‌کنند احساسات غیرت، سلحشوری، عزت‌طلبی، مردانگی، کرامت، نیکوکاری و خدمت را به جوش می‌آورد و به دنبال آن، حرکت و جنبش را ایجاد می‌کند؛ ولی موعظه جوششها و هیجانهای بی‌جا را خاموش می‌نماید

خطابه و موعظه، هر دو ضروری و لازم است. در نهج البلاغه از هر دو استفاده شده است. خطابه‌های مهیج امیرالمؤمنین علیه السلام در موقعی ایراد شده است که احساسات باید برافروخته شود و طوفانی به وجود آید و بنیادی ظالمانه برکنده شود، آنچنان که در جنگ صفین، در آغاز برخورد با معاویه، خطابه‌ای مهیج و آتشین ایراد کرد

معاویه و سپاهیان، پیش‌دستی کرده بودند و «شریعه» را گرفته بودند و کار آب را بر حضرت علی علیه السلام و یارانش دشوار ساخته بودند. حضرت تلاش کرد که از طریق مذاکره این مشکل را حل نماید؛ اما معاویه فرصت را غنیمت شمرد و تصاحب شریعه را موفقیتی برای خود تلقی کرد و از هر گونه مذاکره‌ای خودداری نمود. کار بر یاران علی علیه السلام سخت‌شد. اینجا بود که علی علیه السلام برای سپاهیان خود. می‌بایست با یک خطابه حماسی و آتشین، طوفانی ایجاد کرد و با یک یورش دشمن را عقب راند

چنین خطابه سرود: «قد استطعموكم القتال، فارقوا على مذلة و تاخير محلة؛ او رووا السيوف من الدماء ترووا من الماء، فالموت في حياتكم مقهورين والحياة في موتكم قاهرين؛ [سپاهیان معاویه با بستن شریعه و تصرف آب] شما را به پیکار دعوت کرده‌اند؛ [اکنون دو راه در پیش دارید] یا به ذلت و عقب ماندگی اقرار کنید یا شمشیرها را از خون [آن ستمگران] سیراب سازید تا از آب سیراب» (شوید؛ مرگ این است که زنده باشید اما شکست خورده و مغلوب، و زندگی آن است که بمیرید اما غالب و پیروز. ۵) شب نشده «شریعه» در اختیار یاران علی علیه . این پیام حماسی کار خود را کرد، خونها را به جوش و غیرتها را به خروش آورد . السلام قرار گرفت و یاران معاویه به عقب رانده شدند

اما مواظ امیرالمؤمنین علیه السلام در شرایط دیگری انجام یافته است، مثلا در شرایطی که بعد از رحلت پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله، فساد اخلاقی، دنیاپرستی، تنعم و تجمل پرستی در میان مسلمین راه یافت، عصبیتهای قبیله‌ای از نو جان گرفت، و تعصب عرب و عجم بر آن اضافه شد؛ در میان آن غوغای دنیاپرستی و حرص و آز و کامجویی و تعصب، تنها فریاد ملکوتی موعظه‌ای که بلند بود، (فریاد علی علیه السلام بود. ۶)

مثلا در صورتی که در جامعه روح تلاش و فعالیت از بین ؛بر این اساس، مبلغین باید به موقعیتها و شرایط مختلف توجه داشته باشند رفته است و تمایل به وابستگی به بیگانگان به وجود آمده است، روحانی باید با پیامها و روشهای مناسب، روح عزت‌طلبی، استقلال‌طلبی، خودکفایی و بی‌نیازی از بیگانگان را در کالبد جامعه بدمد و گاهی نیاز است که با موعظه و نصیحت، احساسات منفی . به وجود آمده در جامعه را کنترل کند، و همین طور باید در هر شرایطی، به مقتضای آن عمل کند

عوامل فیزیکی و ظاهری (۴)

یکی دیگر از عواملی که می‌تواند بر اثربخش بودن پیام، تاثیر بگذارد، مناسب بودن محیطی است که در آن، پیام ردوبدل می‌شود؛ مثلا اگر فضایی که سخنران برای مخاطبین در آن سخن می‌گوید، بسیار گرم یا بسیار سرد باشد، همین مسئله می‌تواند تمرکز افراد را برهم زند؛ در نتیجه نسبت به ارسال پیام و دریافت آن دچار مشکل می‌شوند . حتی شرایط ظاهری سخنران از قبیل: شکل و قیافه، آراستگی . و نظافت و کیفیت تن صدای او می‌تواند در مؤثر بودن کلام او نقش داشته باشد

یکی از دانشمندان در این زمینه می‌گوید: «عواملی نظیر اندازه اتاق، رنگ دیوارها و نوع و محل قرار گرفتن وسایل، می‌توانند بر نوع احساس ما و نحوه برقراری ارتباط توسط ما تاثیر بگذارند . به عنوان مثال، جادادن تعداد زیادی از افراد، در یک محل کوچک کار، (۷) .» می‌تواند موجب محدود شدن ارتباطات گردد

همچنین او بر این باور است که «رنگها نیز بر اشخاص اثر می‌گذارند و بسیاری از مؤسسات بر این نکته تاکید زیادی دارند و آن را به کار می‌گیرند، به عنوان مثال؛ بیمارستانها استفاده از رنگهای مختلف را برای اتاقهای خود آزمایش می‌کنند، به این امید که تنوع رنگها موجب بهبود سریع بیماران یا تسکین درد آنها بشود . در بیمارستانها قطعات بزرگ تجهیزات پزشکی نظیر دستگاههای اشعه ایکس را - به همان رنگ زمینه دیوارها رنگ آمیزی می‌کنند تا موجب هراس بیماران نشود . در رنگ آمیزی ملحفه‌ها و پتوها از رنگهای ملایم صورتی، آبی و رنگهای روشن - استفاده می‌شود . به همین ترتیب، رنگهای روشن به کلاسهای درس افزوده می‌شود تا دانش آموزان، (۸) .» احساس نشاط و هوشیاری کنند

طبیعی است وقتی که فضا، رنگ، صدا و به طور کلی عوامل فیزیکی و ظاهری به گونه‌ای باشند که در افراد ایجاد خستگی، ناراحتی و افسردگی بکنند؛ در چنین شرایطی مخاطبین، آمادگی برای پذیرش کلام گوینده را به خوبی ندارند، و برعکس اگر این عوامل به شکلی ترتیب داده شوند که نشاط و انبساط روحی در افراد ایجاد کنند، آنها در موقعیتی قرار می‌گیرند که می‌توانند با حالتی مناسب و خوشایند، پیام گوینده را دریافت کنند، و این همان اثربخشی پیام است

جالب این است که با مراجعه به متون اسلامی، مشاهده می‌شود که اسلام نسبت به همین امور ریز - که در نگاه ابتدایی خیلی سطحی سفارش و تاکید کرده است، به عنوان مثال، می‌توان ادعا کرد که هیچ فرهنگ و مکتبی به اندازه اسلام - و بی‌اهمیت به نظر می‌رسد

سفارش به نظافت و بهداشت و مسواک کردن نکرده است؛ تا جایی که امام صادق علیه السلام برای ترغیب دیگران به بهداشت دهان (۹) «می‌فرماید: «من اخلاق الانبیاء السواک؛ مسواک کردن، از اخلاق پیامبران است

برای دنیای امروز، این حرف خیلی جذاب و شنیدنی است، وقتی که می‌شنوند پیشوای شیعیان، امام صادق علیه السلام می‌فرماید: «کان رسول الله صلی الله علیه و آله ینفق علی الطیب اکثر مما ینفق علی الطعام؛ رسول خدا صلی الله علیه و آله برای بوی خوش (عطر زدن) بیشتر از خوراک، خرج می‌کرد.» (۱۰)

نظافت و بهداشت و استفاده از بوی خوش، علاوه بر نتایج فردی و اجتماعی که دارد، موجب برقراری ارتباطات سالم و اثربخش بین افراد جامعه می‌شود؛ از این رو پیامبران که رسالت اصلی آنها برقراری ارتباط با مردم و ابلاغ پیام الهی به آنان بود، از نظر آراستگی ظاهر و نظافت به گونه‌ای بودند که افراد جامعه، رغبت و تمایل داشتند که در کنار آنها باشند و با آنها ارتباط برقرار کنند

اساساً چیزهای ظاهری نظیر نظافت، پوشش مناسب، خوشبو بودن و صدای خوب می‌تواند جاذبه‌های زیادی برای مخاطب داشته باشد، و بر عکس، رعایت نکردن این مسائل می‌تواند حالت تنفر را در مخاطب ایجاد کند و حتی نسبت به خود پیام، او را بدبین و متنفر کند. شما تصور کنید، اگر یک مبلغ اسلامی با لباسی کثیف و چرکین و بدنی متعفن و بدبو، بخواهد پیام دین را به یک جوان پاکیزه و نظیف برساند، طبیعی است اگر سخنان این مبلغ از در و گهر هم باشد، آن جوان به سخنانش توجه نکند و ارزشی برای آن قائل نباشد.

متکلمین اسلامی می‌گویند: یکی از شرایط نبوت، این است که در پیغمبر نباید صفتی که موجب تنفر مردم بشود، وجود داشته باشد؛ اگر چه یک نقص جسمی باشد، با اینکه نقص ظاهری به کمال روحی انسان صدمه‌ای نمی‌زند؛ زیرا پیامبر باید از نظر ظاهری و (جسمانی هم جذاب باشد و حداقل نفرت آور نباشد. (۱۱)

شاید بتوان گفت؛ یکی از دلایلی که در آموزه‌های دینی، به رعایت کردن این عوامل ظاهری سفارش شده است، همین جاذبه‌های ارتباطی است، مثلاً گفته شده است که امام جماعتی که زیباتر باشد مقدم بر دیگران است؛ زیرا او با این سمتی که عهده‌دار می‌شود به طور طبیعی با مردم ارتباط دارد، و در همین ارتباطات است که پیام دین را به دیگران انتقال می‌دهد؛ بنابراین هر اندازه قیافه او جاذبه بیشتری داشته باشد، افراد با توجه و تمایل بیشتری به سخن و بیان او گوش می‌کنند. یا اینکه سفارش شده است که قرآن را با صدای زیبا بخوانید؛ به دلیل اینکه هنگامی که این پیام آسمانی با صدای دلنشین و جذاب به گوش مخاطبین برسد، اثربخشی بیشتری خواهد داشت.

لازم است که توجه کافی به این عوامل تاثیر گذار در انتقال - بنابراین بر مبلغین - که نقش اصلی را در ایجاد ارتباطات ایفا می‌کنند پیام دین داشته باشند؛ بویژه آراستگی و نظافت ظاهری. البته مطلوب در نظافت و بهداشت این است که سر و صورت، دهان و بینی و موها و نظافت کفش و لباس، به گونه‌ای باشد که از یک سو، تحریک کننده و سبب حواس پرتی برای مخاطبین نباشد و از سوی دیگر، بتواند در پذیرش پیام دین و عمل به آن تاثیر بگذارد.

در خاتمه، این سلسله مقالات را با ذکر یک خاطره زیبای تاریخی به پایان می‌بریم. در تاریخ می‌خوانیم که امام رضا علیه السلام در تابستان روی حصیر، و در زمستان روی گلیم می‌نشست و لباس زبر و خشن می‌پوشید؛ ولی زمانی که می‌خواست در مقابل مردم ظاهر شود، برای آنها خود را آراسته می‌کرد.



شاید بتوان گفت که بارزترین مهارت حرفه ای بازاریابان، قابلیت و

است. تعیین نام تجاری هنر و بنیان بازاریابی است (BRAND) توانایی آنها در ایجاد، حفظ، مراقبت و ارتقای نام تجاری نام تجاری سبب شناسایی فروشنده یا سازنده می شود. نام تجاری می تواند یک نام، یک علامت تجاری، نشان و یا سمبل دیگری باشد. فروشنده براساس قانون علامت تجاری حق استفاده همیشگی از نام تجاری را در اختیار دارد. بدین ترتیب نامهای تجاری جدای از داراییهایی نظیر مجوز بهره برداری، حق چاپ و غیره هستند که از مدت زمان اعتبار خاصی برخوردارند. یک نام تجاری تعهد دائمی یک فروشنده برای ارائه مجموعه ای از ویژگیها، مزایا و خدمات خاصی به خریداران را الزام می کند. بهترین نامهای تجاری، حاوی تضمین کیفیت هستند. اما یک نام تجاری می تواند سمبل موارد پیچیده تری هم باشد

انجمن بازاریابی آمریکا نام تجاری را چنین تعریف می کند: نام تجاری، یک نام، اصطلاح، علامت، نشان یا طرح یا ترکیبی از این ها است که برای شناسایی کالاها یا خدمات یک فروشنده یا گروهی از فروشندگان و متمایز کردن این کالاها و یا خدمات از کالاها یا خدمات رقبا به کار می رود

یک نام تجاری می تواند تا شش معنای مختلف زیر را در بر داشته باشد ●

بنابراین با شنیدن مثلاً نام مرسدس این ویژگیها. ویژگیها: اولین چیزی که نام تجاری در ذهن تداعی می کند ویژگیهای خاص است ■ قیمت بالا، ساخت خوب، مهندسی عالی، دوام پذیری، حیثیت و اعتبار، قیمت دست دوم بالا، سرعت و غیره. به ذهن متبادر می شود در حالیکه ممکن است شرکت مرسدس فقط چند مورد از این ویژگی ها را در تبلیغات خود بکار برده باشد

مزایا: یک نام تجاری چیزی بیش از مجموعه ای از ویژگیها است. مشتریان خریدار ویژگی نیستند بلکه به دنبال مزیتها هستند. ■ ویژگیها باید به مزیتهای عملیاتی یا عاطفی تبدیل شوند. ویژگی دوام پذیری به مزیت عملیاتی «من مجبور نخواهم بود هر چند سال یک بار اتومبیلی نو بخرم» تبدیل می شود. ویژگی ارزشمندی هم مزیت عاطفی «اتومبیل کمک می کند من احساس کنم مهم و پسندیده هستم» را به دنبال دارد. ویژگی ساخت خوب هم ممکن است به مزیت عملیاتی و عاطفی «در صورت بروز حادثه به من آسیبی وارد نمی شود» تبدیل شود

فواید: نام تجاری همچنین درباره فوایدی که تولیدکننده ارائه می کند هم مطالبی گفتنی دارد. بدین ترتیب، مرسدس سمبل عملکرد خوب، ایمنی، حیثیت و اعتبار و نظایر آن است. بازاریاب نام تجاری، باید گروههای خاصی از خریداران اتومبیل را که به دنبال این فواید هستند شناسایی و بررسی کند

فرهنگ: نام تجاری ممکن است، نشانگر فرهنگ خاصی باشد. اتومبیل مرسدس بیانگر فرهنگ آلمان است. یعنی نظم، کارآمدی و کیفیت برتر.

شخصیت: نام تجاری همچنین می‌تواند شخصیت خاصی را ذهن مجسم کند.

استفاده کننده: نام تجاری، نوع مصرف‌کننده یا استفاده کننده کالا را مشخص می‌سازد. چنانچه یک منشی بیست ساله را ببینیم که اتومبیل مرسدس سوار شده است، شگفت‌زده خواهیم شد چراکه انتظار داریم مدیر سطح بالایی با ۵۵ سال را پشت فرمان این اتومبیل مشاهده کنیم. استفاده کنندگان از کالا کسانی خواهند بود که برای ارزش، فرهنگ و شخصیت کالا احترام قائل می‌شوند.

● مدیریت بر نام تجاری

مدیریت نام تجاری در مجموع تلاش دارد تا با هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل، برای نام تجاری ایجاد ارزش کند و سپس در جهت حفظ و ارتقای ارزش آن بکوشد. ویژگی‌های یک نام تجاری مطلوب عبارتند از

■ نام تجاری باید مزایای کالا را همراه داشته باشد

■ نام تجاری باید خواص کالا مثل طرز عمل یا رنگ آن را به همراه بیاورد

■ تلفظ، شناخت و به خاطر سپردن نام تجاری باید آسان باشد

■ نام تجاری باید شاخص باشد

■ نام تجاری باید در سایر کشورها و یا زبان‌های دیگر نیز با معنا و مربوط باشد

● هرم ارزش‌گذاری نام تجاری

هر نام تجاری برای اشتهار و معروف شدن می‌بایست مراحل هرم ارزش‌گذاری را طی کند. ابتدا مشتریان نام تجاری را نمی‌شناسند. سپس با توجه به تبلیغات شرکت و یا استفاده از محصول با آن نام تجاری آشنا می‌شوند. در مرحله بعد مشتریان راجع به عملکرد محصول قضاوت خواهند نمود. در این مرحله همچنین احساسات مشتریان در مورد آن نام تجاری شکل خواهد گرفت. و در آخر نام تجاری به مرحله بلوغ خود می‌رسد.

● تدوین راهبرد نام تجاری

نام تجاری پدیده‌ای است کل‌نگر. بنابراین نباید ارزشهای نام تجاری را به صورت جداگانه تحلیل کرد. باید اجزا را مرتبط با هم دیده و برای خلق نام تجاری تمامی اجزای ارزشی آن نام تجاری را با هم منسجم کرد، به گونه‌ای که بین آن اجزا هم‌افزایی ایجاد شده و نام تجاری قدرتمندی بنا شود. با استفاده از راهکارهای مناسب می‌توان اجزای مختلف نام تجاری را با هم پیوند زد و با خلق یک نام تجاری قدرتمند نیز می‌توان موضع بهینه‌ای را در ذهن مصرف‌کنندگان و بازار هدف، ایجاد کرد.

برای موضع‌یابی نام تجاری از پیوند سه مؤلفه تشکیل‌دهنده نام تجاری بهره می‌بریم

مؤلفه کارکردی: محصول یا خدمت چه کاری را انجام می‌دهد؟ (۱)

مؤلفه روان‌شناختی: کدامیک از نیازهای انگیزشی، نقش یا موقعیتی توسط محصول یا خدمت برآورده می‌شود؟ (۲)

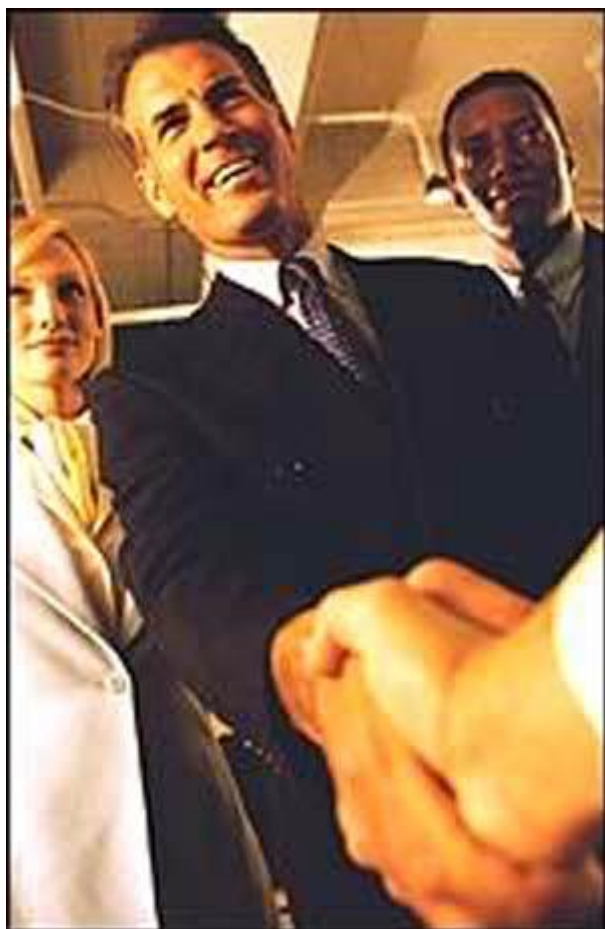
(مؤلفه ارزیابی کننده: نحوه ارزیابی مصرف‌کننده از نام تجاری چگونه است؟ (نام تجاری چگونه ارزیابی می‌شود؟) (۳)

این تعریف از نام تجاری از طرز تفکر مصرف‌کننده نشأت می‌گیرد، زیرا مصرف‌کننده هرکدام از این مؤلفه‌ها را به صورت جدا از هم به‌عنوان مثال، یک نوشیدنی در تبلیغات چنین توصیف می‌شود که این نام تجاری از نظر کارکردی، سرشار از انرژی، نگاه نمی‌کند است. ادراک مصرف‌کننده از نام تجاری باعث می‌شود او فکر کند استفاده از آن باعث سلامتی می‌شود.

بنابراین، در این حالت، مؤلفه کارکردی نام تجاری با دیدگاه روان‌شناختی ارزیابی می‌شود. از این روی می‌توان گفت که یک نام تجاری منسجم از دو مؤلفه خلق می‌شود که مؤلفه کارکردی و روان‌شناختی آن در تعامل با هم عمل می‌کنند. این دقیقاً همان مفهوم پیوندزدن مؤلفه‌های ارزشی نام تجاری است که چیزی فراتر از آن است که نام تجاری فقط در برگزیده دو مؤلفه مذکور باشد.

گاهی نیز ممکن است نام تجاری با بیش از یک معیار کارکردی یا روان‌شناختی ارزیابی شود. به عنوان مثال در مورد خمیر دندان که دارای مولفه‌های کارکردی یا روان‌شناختی ارزیابی بیشتری است، یکی از نامهای تجاری بدین صورت عمل کرد که هم بر رفع بوی بد دهان توسط محصول تأکید کرد (که یک مولفه روان‌شناختی است و بر چیزی تأکید دارد که برای فرد اثرات اجتماعی نامطلوبی دارد) محافظت استفاده کرد تا ضمن توجه به مولفه کارکردی و «و هم بر عدم لزوم مراجعه به دندان‌پزشک تمرکز کرد. از این رو از واژه تأکید بر مولفه روان‌شناختی (ترس از ایجاد بوی بد دهان) بر پیوندزدن این دو مفهوم در یک چارچوب منسجم «محافظت» اشاره کند. این امکان وجود دارد که در یک نوع از محصولات مشابه، چند رقیب نام تجاری خود را به صورت منسجمی توصیف و تبلیغ کنند و به هر دوی این مولفه‌ها توجه کنند. در این حالت باید به گونه‌ای عمل کرد که در مورد نام تجاری ما ارزیابی بهتری صورت گیرد و این کاری نیست جز پیوندزدن مولفه سوم با این دو مولفه، بنابراین تولیدکننده خمیردندان برای اینکه به مصرف‌کننده در مورد ویژگی استفاده کرده است. بدین گونه با استفاده از یک بیانیه دو «محافظت‌کنندگی» محصول خود اطمینان بدهد، از واژه «دوست‌داشتنی» کلمه‌ای شامل دوست‌داشتنی و محافظت‌کنندگی، هم به مولفه‌های کارکردی و روان‌شناختی توجه کرده و هم به گونه‌ای معطوف به فرایند ارزیابی کردن نام تجاری توسط مصرف‌کننده اشاره کرده است.

از نتایج این گونه ترکیب، آن است که علاوه بر موضع‌یابی درست برای محصول، مدیران و اعضای تیم را در کسب یک دیدگاه کلی‌نگر یاری دهد. برای اینکه بتوان بهتر بر ذهن مصرف‌کننده اثر گذاشت و منابع را به خوبی برای این اثرگذاری به کار گرفت، شناخت مولفه‌های که نام تجاری را در ذهن مصرف‌کننده تعریف می‌کند، ضروری به نظر می‌رسد.



برای مشخص کردن عوامل تشکیل دهنده فضای کسب و کار نیازمند

بررسی ادبیات محیط کسب و کار است. بعنوان نمونه ریچارد دفت در کتاب مدیریت استراتژی خود محیط کسب و کار را تحت

نام می برد و عوامل زیر را در تشکیل این فضا موثر می داند (External Environment) عنوان محیط خارجی

کانالها و شبکه تامین مواد اولیه -

منابع انسانی -

امور مالی و تامین منابع مالی -

بازار و سیاست های دولت -

فضای فن آوری -

فضای اقتصاد کلان -

سیاست های دولت- مالیات ها و عوارض -

فضای اجتماعی و سیاسی -

فضای بین المللی -

ریچارد دفت، از آنجا که هدفش تحلیل محیط خارجی است به فضای بین المللی هم پرداخته است و لذا یکی از فاکتورهایی که نسبتاً روی آن تاکید هم می کند همان فضای بین الملل است. از طرف دیگر وقت فضای خارجی به فضای نزدیک و دور تقسیم بندی می کند.

متغیرهایی است که بطور مستقیم متغیرهای بنگاه را تحت تاثیر قرار می دهد و (Task Environment) منظور وی از فضای نزدیک فضایی که متغیرهای بنگاه را بطوری غیر مستقیم تحت تاثیر قرار می دهد. در این (General Environment) فضای دور یا عمومی

مجموعه کلیه مولفه‌های فضای نزدیک و بخشی از مولفه‌های فضای عمومی برای سنجش فضای کسب و کار انتخاب شده است. نیز در کتاب خود ابتدا در خصوص هر یک از این حوزه‌ها صحبت خواهد کرد و در پایان (Andre Clark) آندره کلارک توضیحات هر حوزه تعداد متغیرهای هر حوزه معرفی شده است.

در این مرحله متغیرهای وابسته به هر حوزه تعریف و مشخص می‌شوند. این متغیرها همگی برای عملیاتی کردن حوزه‌های فضای کسب و کار به کار گرفته شده‌اند به دو دسته تقسیم می‌شوند. اول متغیرهای پیمایشی که (Operationalization) برای دستیابی به آنها از پرسشنامه استفاده شده است و دوم متغیرهای آماری است که برای بدست آوردن آنها به منابع آماری مراجعه گردیده است. پس از معرفی حوزه‌های فضای کسب و کار به روش محاسبات و سنجش ضرایب عوامل پرداخته خواهد شد. عوامل تشکیل دهنده فضای کسب و کار را در ۸ حوزه زیر تقسیم بندی می‌کند.

محیط منابع (۱)

محیط بخش عمومی (۲)

محیط منابع مالی و سرمایه‌گذاری (۳)

محیط اقتصاد کلان (۴)

محیط بین‌الملل (۵)

محیط جمعیتی و اجتماعی (۶)

محیط سیاسی (۷)

محیط فن‌آوری (۸)

با توجه به تقسیم بندی‌های انجام شده و ادبیات ارائه شده در فصول قبل در این کار تحقیقی از هفت حوزه اساسی در تشخیص و سنجش فضای کسب و کار استفاده شده است. این هفت حوزه در برگیرنده منابع گفته شده است و تفاوت آن در این است که عوامل کم اهمیتی همانند محیط منابع را نادیده گرفته و محیط بین‌الملل را هم حذف نموده است. دلیل حذف محیط بین‌الملل این است که در این کار تحقیقی هدف ارزیابی محیط داخلی است که بطور مستقیم تحت اداره و مدیریت دولت می‌باشد. با توجه به نکات گفته شده هفت حوزه زیر برای ارزیابی فضای کسب و کار کشور انتخاب گردیده‌اند.

حوزه اول - درجه باز بودن اقتصاد

حوزه دوم - درجه کارایی دولت

حوزه سوم - گستردگی و تنوع بازارهای مالی

حوزه چهارم - گستردگی و تناسب زیر بناها

حوزه پنجم - فن‌آوری

حوزه ششم - انعطاف پذیری بازار و نیروی کار

حوزه هفتم - نهادهای سیاسی و اجتماعی

باز بودن ●

باز بودن در مورد تجارت جهانی بحث می‌کند و میزان سرمایه‌گذاری‌های خارجی در داخل کشور و هم سرمایه‌گذاری ایرانیان در کشورهای خارج را بررسی می‌کند. در سال‌های اخیر ثابت شده است که اقتصادهای باز و آزاد موثرتر و کارآتر از اقتصادهای بسته می‌باشند. در اقتصادهای باز نقش و دخالت دولت در اقتصاد کمتر است. با افزایش تجارت جهانی در یک کشور توان رقابتی آن کشور بالا می‌رود.

عامل باز بودن کلا مقوله‌هایی که در رابطه با تجارت بین‌المللی باشند را در بر می‌گیرد. از آن جمله نرخ ارز می‌باشد. نرخ ارز عاملی

است که در محاسبه فضای کسب و کار یک کشور اهمیت بسزایی دارد چون کلیه مبادلات بین‌المللی با نرخ ارز انجام می‌شود، بنابراین هر گونه نوسان و یا سیاست‌های اعمال شده برای تنظیم نرخ ارز هم اهمیت دارد و باید مورد مطالعه قرار گیرد. دیگر عامل مهمی که در اینجا مطرح است سرمایه‌گذاری است که آیا کشور دارای قوانین و مقرراتی برای ورود سرمایه‌های خارجی و خروج سرمایه از کشور برای سرمایه‌گذاری در کشورهای دیگر است؟ کشوری می‌تواند در بازارهای رقابتی جهان مطرح شود که سرمایه‌گذاری در آن به آسانی انجام شود و برای انجام آن قوانین دست و پاگیر وجود نداشته باشد. مسئله دیگری که در باز بودن اقتصاد مطرح می‌شود تعرفه‌ها و سهمیه‌هایی است که روی واردات کالا وجود دارد. این تعرفه‌ها برای کالاهای اساسی و مورد نیاز کشور باید در حدی باشد که مانع ورود آنها به کشور نشود

بطور کلی می‌توان گفت باز بودن بعنوان اولین عامل موثر در فضای کسب و کار، عامل بسیار مهمی محسوب می‌شود، به این دلیل که وقتی مرزهای یک کشور به روی کالاها و سرمایه‌های خارجی بسته باشد کالایی برای افزایش سطح رقابتی بازارهای داخلی وارد نمی‌شود و کیفیت کالاها در همان حد باقی می‌ماند و همچنین کالاهای ساخت داخل هم به کشورهای دیگر معرفی نمی‌شوند. همینطور کشورها می‌توانند از قابلیت‌های کشورهای دیگر در زمینه‌های مختلف استفاده و در آن کشور سرمایه‌گذاری کنند. این سرمایه‌گذاری‌ها هم به نفع کشور سرمایه‌گذار است و هم جهت تولید اشتغال و بکارگیری منابع تولیدی و عرضه محصولات جدید به نفع کشوری می‌باشد که سرمایه‌گذاری در آن انجام شده است

برای بررسی و سنجش این عامل از ۱۴ متغیر استفاده شده است که در صفحه بعد بطور خلاصه آمده است

● (Openness) درجه باز بودن اقتصاد

تعداد متغیرها : ۱۴

تعداد متغیرهای پرسشنامه‌ای: ۱۲

تعداد متغیرهای آماری: ۲

فهرست متغیرهای پیمایشی

محدودیت تعرفه‌ها و سهمیه‌ها (۱)

موانع پنهان واردات (۲)

تسهیلات اعتبارات و بیمه‌ای صادراتی (۳)

شناور بودن نرخ ارز (۴)

اثر نرخ ارز بر صادرات (۵)

ثبات نرخ ارز در سال آینده (۶)

دسترسی به بازار سرمایه خارجی (۷)

دسترسی خارجیان به بازار سرمایه داخل (۸)

سرمایه‌گذاری مشترک (۹)

تعیین سرمایه‌گذاری خارجی (۱۰)

کنترل سرمایه‌گذاران خارجی بر موسسات خود (۱۱)

باز بودن قرار دادهای دولتی برای خارجیان (۱۲)

فهرست متغیرهای آماری

نرخ متوسط تعرفه‌ها (۱۳)

شاخص کنترل سرمایه (۱۴)

● دولت

نقش اصلی دولت‌ها در اقتصاد تنظیم مقررات و قوانین موجود در کشور در زمینه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و ... می‌باشد. در هر کشوری دولت دارای ضوابط مقررات خاصی است که تمامی تلاش خود را برای رسیدن به آن ضوابط مصروف می‌کند. بعضی از دولت‌ها در کلیه زمینه‌های موجود دخالت می‌کنند و مقررات بسیار زیادی اعمال می‌کنند و از این جهت اختیارات را از بخش خصوصی می‌گیرند و خود را در کلیه جنبه‌ها درگیر می‌کنند. دخالت بیش از حد دولت کارآیی را در اقتصاد کاهش می‌دهد و هر چه بخش خصوصی آزادتر باشد و قوانین مداخله‌گرایانه کمتری را در پیش رو داشته باشد بهتر می‌تواند به فعالیت‌های خود ادامه دهد. عامل دولت، قوانین مربوط به بودجه دولتی، آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های دولتی، دخالت و نفوذ دولت در هزینه‌ها، مالیات و ... را که تاثیر انکارناپذیری در اقتصاد دارد را اندازه‌گیری می‌کند. پیش‌بینی می‌شود کشورهایی که سطح هزینه و مالیات در آنها کمتر است دارای نمود رشد بهتری نسبت به کشورهایی هستند که سطح هزینه مالیات در آنها بالا است. همچنین هر چه قوانین و مقررات دست و پاگیر اداری بیشتر باشد آن کشور از رقابت جهانی فاصله بیشتری می‌گیرد. چون در این شرایط شرکت‌ها به راحتی نمی‌توانند تجارت کنند و سطح رقابت در آنها کاهش می‌یابد.

یکی از مهمترین قوانینی که دولت در آن دخالت دارد و آنها را تنظیم و اجرا می‌کند، مقررات مربوط به محیط زیست است. این مقررات باید در حدی باشند که محیط زیست حفظ شود ولی نباید مانع جدی برای تولید و تجارت باشد. بعنوان مثال برای حفاظت از محیط زیست باید قوانینی وضع شود و تمامی صنایع از آن قوانین اطاعت کنند و بر طبق آن تولید کنند، ولی این قوانین نباید خیلی زیاد مشکل باشند که تولید صنایع را کاهش داده و یا متوقف سازد.

می‌دانیم که دولت با تنظیم سیاست‌های مالیاتی مهمترین نقش را در اقتصاد بازی می‌کند. دولت‌ها با استفاده از بالا و پایین بردن نرخ مالیات و افزایش و یا کاهش مالیات بخش‌های مختلف اقتصادی می‌توانند تعادل را در اقتصاد بوجود آورند، که بررسی نرخ مالیات‌ها در کشورهای مختلف می‌تواند شاخصی برای رتبه‌بندی فضای کسب و کار کشورها محسوب شود. عامل دولت از ۱۶ متغیر تشکیل شده است که با استفاده از آنها می‌توان رتبه کشورها را در رابطه با دخالت و نفوذ دولت در اقتصاد، مشخص کرد و در نهایت در رابطه با سیاست‌های دولتی درجه قابلیت آن در فضای کسب و کار کشورها را اندازه‌گیری کرد.

● (Government) کارآیی سیاست‌ها و ساختار دولتی

تعداد متغیرها: ۱۶

تعداد متغیرهای پرسشنامه‌ای: ۱۱

تعداد متغیرهای آماری: ۵

فهرست متغیرهای پرسشنامه‌ای

۱) میزان تسلط موسسات دولتی بر اقتصاد

۲) کارآمدی مقررات دولتی

۳) توانایی بخش عمومی

۴) شد دیوانسالاری

۵) جامع و روشن بودن سیاست‌های اقتصادی دولت

۶) قابل اجراء بودن مقررات دولتی

۷) کارآمدی نظام مالیاتی

۸) فرار مالیاتی

۹) ترکیب مخارج دولتی

مقررات محیط زیست (۱۰)

روشن و با ثبات بودن مقررات عمومی (۱۱)

فهرست متغیرهای آماری

شاخص تورم در سطح خرده فروشی (۱۲)

GDP درصد هزینه دولت به (۱۳)

درصد مالیات بر درآمد اشخاص (۱۴)

نرخ مالیات بر درآمد شرکتها (۱۵)

GDP درصد مازاد بودجه به (۱۶)

(Finance) بازارهای مالی ●

عامل سومی که در فضای کسب و کار مطرح می‌شود بازارهای مالی است. وضعیت بازارهای مالی یک کشور در تعیین رتبه آن کشور هر چه فعالیت این مراکز اهمیت بسیار دارد. بازار سهام، بازار اوراق قرضه و بانکها از مراکز مالی موجود در هر کشوری هستند. وسیعتر و متنوع تر باشد، رتبه کشور را در فضای کسب و کار بالا می‌برد.

در بررسی عامل مالی، نرخ بهره متغیری بسیار مهم است. نرخ بهره هم مربوط به سپرده می‌باشد و هم مربوط به وام. هر چه اختلاف بین نرخ بهره سپرده و نرخ بهره وام کمتر باشد، شهروندان را به پس انداز بیشتر تشویق می‌کند. پس انداز هم سرمایه‌گذاری را در بخش‌های مختلف اقتصادی افزایش داده و توان رقابتی کشور را بالا می‌برد.

بنابراین می‌توان گفت سیاست مربوط به نرخ بهره بانکها هم از عوامل بسیار مهمی است که کشور را به سمت رشد و توسعه سوق می‌دهد. اگر بازارهای سهام به حدی گسترده باشند که خرید و فروش سهام در آنها در حجم بالایی انجام شود، کشورها راحت‌تر می‌توانند با یکدیگر تبادل سرمایه کنند.

در عامل مالی ۲۲ متغیر بررسی می‌شوند که از طریق آنها درجه توانایی کشورها از جنبه مالی مشخص می‌شود. متغیرها بشرح زیر می‌باشند.

(Finance) بازارهای مالی ●

تعداد متغیرها: ۲۲

تعداد متغیرها پرسشنامه‌ای: ۱۳

تعداد متغیرهای آماری: ۹

فهرست متغیرهای پرسشنامه‌ای

۱) پیچیدگی بازارهای مالی

۲) عرضه سرمایه مشارکتی

۳) رقابت بانکهای خارجی یا داخلی

۴) برخورد یکسان سیستم بانکی با موسسات بزرگ و کوچک

۵) سالم بودن تراز نامه‌ها بانکها

۶) میزان شکاف بین نرخ بهره دریافتی و پرداختی

۷) فعال بودن بازار سهام در تامین سرمایه

۸) خرید یکباره و انحصاری سهام

۹) توسعه یافتگی بازار و اوراق قرضه

- ۱۰) کفایت مؤسسات و مقررات مالی
 - ۱۱) آزادی ورود به بازار بانکداری
 - ۱۲) شناور بودن نرخ بهره
 - ۱۳) وجود معاملات درونی سهام
- فهرست متغیرهای آماری:
- ۱۴) تفاوت نرخ بهره وام‌ها و سپرده‌ها
 - ۱۵) GDP درصد سرمایه‌گذاری خارجی به
 - ۱۶) GDP درصد تغییر سرمایه‌گذاری ناخالص داخلی به
 - ۱۷) پس انداز ناخالص ملی
 - ۱۸) تغییر در پس انداز ملی طی هفت سال
 - ۱۹) سهم اعتبارات داخلی پرداختی به بخش خصوصی
 - ۲۰) رتبه بندی کشورها از نظر ریسک مالی
 - ۲۱) رتبه بندی کشورها از نظر اعتبار مالی
- GDP دارایی‌های بخش بانکی به ۲۲)



عرصه کنونی کسب و کار، تصویری جدید از سازمان ارائه می‌کند که

با این نگرش جدید، سازمان مجموعه‌ای از فرایندهایی است که هدف آنها ایجاد ارزش برای مشتریست و مستلزم ایجاد ارزش برای برنامه‌سازمانی که می‌خواهد رویکرد فوق‌را دنبال کند در وهله اول ورود به حوزه مشتری، آفرینش ارزش در خود سازمان است یعنی ۳.۴ خطا در یک میلیون فرصت (Six Sigma) سیگماهاست و در مرحله بعد طی مراحل بهبود تا رسیدن به سطح شش سیگما می‌باشد. مفهوم بنیادی تفکر ناب، در ریشه‌کن کردن اتلاف و آفرینش ارزش در سازمان نهفته است.

تفکر ناب نگرشی است برای افزایش بهره‌وری و ارزش‌آفرینی مستمر و حداقل کردن هزینه‌ها و اتلافات؛ به این ترتیب می‌توان دروازه ورود به سرزمین سیگماها را رفع عیوب، اتلافات و خطاهای مشهود از طریق روشهای سریع، نظیر مفاهیم و تکنیکهای تفکر دانست؛ چرا که برای افزایش نرخ سیگما نیاز است افزایش نمایی در کاهش عیوب و اتلافات بوجود آید (Lean Thinking) ناب.

اصول تفکر ناب

- ۱) (Value) تعیین دقیق ارزش هر محصول معین
 - ۲) (Value Stream) شناسایی جریان ارزش محصول
 - ۳) (Flow) ایجاد حرکت بدون وقفه در این ارزش
 - ۴) (Pull) امکان دادن به مشتری تا بتواند این ارزش را از تولیدکننده بیرون بکشد
 - ۵) (Perfection) تعقیب کمال
- (Value) اصل اول - تعیین ارزش

نقطه شروع اساسی تفکر ناب، ارزش است. این تنها مصرف‌کننده نهایی است که می‌تواند ارزش را تعریف کند و ارزش، تنها هنگامی دارای معنا و مفهوم است که در چهارچوب یک محصول معین بیان شود، محصولی که نیازهای مصرف‌کننده خود را با قیمتی معین و در زمانی معین برآورده سازد. توجه داشته باشیم که این تولیدکننده است که ارزش را می‌آفریند.

در این اصل دو موضوع بایستی مورد توجه قرار گیرد؛ یکی محصولات معینی است که تولیدکننده منتظر است تا مصرف‌کنندگان معینی، در ازای قیمت معینی آنها را خریداری کنند تا سبب چرخش کسب و کار شرکت باشد و دیگری نحوه اصلاح عملیات تولید و کیفیت تحویل این محصولات است به گونه‌ای که بطور پیوسته از هزینه‌های اصلی آنها کاسته شود. از این رو، تفکر ناب باید با

تلاشی آگاهانه آغاز شود برای تعریف دقیق ارزش در چهارچوب محصولاتی معین که واجد قابلیت‌های معینی هستند و در ازای بهایی معین ارائه می‌شوند که حاصل برقراری گفتگو با مشتریان معین است.

بنگاههای اقتصادی ناب پیوسته باید همراه با گروه‌های محصول خود، به بازنگری مستمر ارزش پردازند و همواره از خود پرسند که آیا بهترین تعریف را برای آن یافته‌اند؟ ضرورت بسیار دارد که تولید کنندگان به تعریف مجدد ارزش پردازند چرا که این امر کلید دستیابی به خریداران بیشتر است و توانایی یافتن خریداران بیشتر و فروش سریعتر، اهمیت بسیاری برای موفقیت در تفکر ناب دارد.

سازمانهای ناب در این صورت، خواهند توانست مقادیر قابل توجهی از منابع و ذخایر خود را آزاد کنند.

عنصر نهایی در تعریف ارزش، هزینه هدف است. وقتی محصول تعریف می‌شود، مهمترین وظیفه در امر تعیین ارزش، آن است که بر اساس مقدار منابع و نیروی موردنیاز برای ساخت محصولی که واجد مشخصات و قابلیت‌های معینی است هزینه هدف تعیین شود، مشهود و موجود در فرایند حذف شده باشد (Muda) بشرط آنکه اتلاف

بنگاههای اقتصادی ناب مجموعه قیمت‌ها و مشخصه‌هایی را که توسط شرکتهای معمول و متعارف به خریداران پیشنهاد می‌شود، بررسی می‌کنند و سپس می‌پرسند از طریق کاربرد شیوه‌های ناب، چه مقدار از هزینه‌ها قابل کاهش است و آنها در واقع می‌پرسند که این محصول، وقتی که گامهای غیرضروری حذف شوند و ارزش به حرکت درآید، (Muda Free Cost) هزینه بدون مودای چقدر خواهد بود؟ چنین هزینه هدفی به طور قطع، بسیار پایتتر از هزینه‌هایی است که رقبا متحمل می‌شوند. کوتاه سخن اینکه تعیین درست ارزش، نخستین گام در راستای تفکر ناب است و راهی که به تهیه کالا یا خدمات اشتباه می‌انجامد همانا اتلاف است (Muda).

(Value Stream) اصل دوم - شناسایی جریان ارزش

جریان ارزش مجموعه‌ای است از کلیه اعمال ضروری برای یک محصول معین، این موضوع شامل همه فرایندهای تولید محصولات و خدمات یعنی از انگاره تا ورود محصول و خدمات به بازار را دربر می‌گیرد. شناسایی کل جریان ارزش برای هر محصول معین و در سازمان برملا (Muda) گاهی برای خانواده هر محصول گام بعدی تفکر ناب است. به این طریق وجود حجم بسیار زیاد اتلاف می‌گردد.

تجزیه و تحلیل جریان ارزشی نشانگر فعالیت‌های زیر است:

فعالیت‌هایی که معلوم می‌شود آشکارا ارزش‌آفرینند (۱)

فعالیت‌هایی که معلوم می‌شود ارزش‌آفرین نیستند ولی بدلیل دانش فنی موجود و داراییهای تولیدی، اجتناب ناپذیرند. (مودای نوع ۲) (اول)

(فعالیت‌های اضافی بسیاری که معلوم می‌شود هیچ ارزشی نمی‌آفرینند و بی‌درنگ قابل حذف هستند. (مودای نوع دوم ۳)

توجه داشته باشیم پس از تفکیک فعالیت‌های سازمان به سه دسته فوق، موداهای نوع دوم بی‌درنگ می‌توانند حذف شوند و راه برای رفتن به سوی رفع فعالیت‌های باقیمانده‌ای (مودای نوع اول) که ارزش‌آفرین نیستند هموار خواهد شد.

(Flow) اصل سوم - ایجاد حرکت بدون وقفه در امتداد این ارزش

هنگامی که ارزش به طور دقیق تعیین می‌شود و بنگاه اقتصادی ناب جریان ارزش یک محصول معین را نقشه‌برداری کرده و گامهای پر اتلاف حذف می‌شوند، آنگاه نوبت گام بعدی تفکر ناب فرا می‌رسد که همانا به حرکت درآوردن گامهای ارزش‌آفرین است.

عبارتست از انجام وظایف بطور پیش رونده در طول جریان ارزش به گونه‌ای که یک محصول بدون توقف، بدون (Flow) حرکت ضایعات و بدون پس‌روی، از طراحی به بازار، از سفارش به تحویل و از مواد خام به دست خریدار برسد. برای دستیابی به این منظور، وقتی ارزش تعریف شد و کل جریان ارزش مشخص شد، نخستین گام، توجه بر یک هدف واقعی است؛ یعنی تمرکز بر گام دوم نادیده گرفتن مرزهای سنتی. یک طرح معین، یک سفارش معین، خود محصول و پیش چشم داشتن آن از آغاز تا پایان

مشاغل، مسیرهای شغلی، کارکردها و شرکتهاست تا بنگاه اقتصادی ناب شکل گیرد، پدیده ای که می تواند همه موانع موجود بر سر راه حرکت پیوسته محصول معین را از میان بردارد. سومین گام، بازاندیشی وظایف معین و ابزارآلات است، به این منظور که هرگونه پس روی و وقفه از بین برود و طراحی، سفارش و تولید یک محصول معین بتواند پیوسته پیش برود. حرکت در راستای ارزش همزمان با سه جریان حاصل می شود

توجه به یک هدف واقعی، یعنی تمرکز بر یک طرح معین یا یک سفارش معین و یا خود محصول و تحت نظر گرفتن آن از آغاز تا ۱) پایان.

نادیده گرفتن مرزهای سنتی مشاغل، مسیرهای شغلی، کارکردها و سازمانها تا حصول یک سازمان ناب (۲)

(Muda) بازاندیشی وظایف کاری به منظور حذف اتلاف ها (۳)

(Pull) اصل چهارم - ایجاد سیستم کششی

به معنای آن است که هیچ شرکتی در بالای جریان، کالا یا خدماتی را تولید نکند مگر آنکه مشتری پایین (Pull) بیرون کشیدن بهترین راه برای درک منطق بیرون کشیدن آن است که ابتدا به سراغ یک مشتری واقعی برویم که یک جریان، آنرا خواسته باشد محصول واقعی می خواهد، سپس به عقب بازگردیم و همه گامهایی که باید برداشته شود تا محصول مورد نظر به دست مشتری برسد اصل بیرون کشیدن قوانین و قواعد مربوط به . قرار می گیرد (Push) را مورد بررسی قرار دهیم. این سیستم در تقابل با بیرون راندن برنامه ریزی و کنترل موجودی مواد و محصولات (کامل و یا نیمه ساخته)، همچنین نحوه تغذیه خطوط تولید و نحوه ارتباط کارخانه راهگشای کار سازمانها در (JIT) بکارگیری تکنیک تولید به موقع. را دگرگون خواهد نمود (Supplier) مادر با تامین کنندگان امکان دادن به مشتریست تا بتواند این ارزش را از تولید کننده بیرون بکشد

(Perfection) اصل پنجم - تعقیب کمال

هنگامیکه سازمان ها به تعیین درست ارزش، شناسایی کل جریان ارزش، ایجاد گامهای ارزش آفرین برای ایجاد حرکت پیوسته محصولات معین دست می یازند و اجازه می دهند تا مشتری ارزش را از بنگاه اقتصادی بیرون کشد زمان پرداختن به اصل پنجم تفکر به گونه ای که همه فعالیتهایی که طی جریان ارزش (Muda) ناب، یعنی تعقیب کمال است. و کمال عبارتست از بین بردن کامل مواد انجام می گیرند، ارزش آفرین باشند

بستر سازی و توسعه فرهنگ سازمانی با مفاهیم تفکر ناب

سازمانها جهت تبدیل شدن به بنگاه اقتصادی ناب، بایستی بسترهای مناسب را جهت نهادینه شدن تفکر ناب در کلیه سطوح مهیا ناب اندیشیدن بایستی. نمایند؛ نهادینه شدن این تفکر ارتباط تنگاتنگی با نوع نگرش و ارزشهای حاکم بر سازمان و کارکنان آن دارد (در سازمان به یک فرهنگ تبدیل شود و بدانیم هر قدر التزام و تعهد افراد به ارزشهای اساسی و محوری سازمان (نظیر ناب اندیشیدن بیشتر باشد و اعضای بیشتری به این ارزش معتقد باشند آن فرهنگ و ارزش قوی تر است و تاثیر بیشتری بر رفتار اعضای سازمان دارد؛ در یک فرهنگ قوی توافق بیشتری درباره رسالت سازمان وجود دارد و وحدت هدف موجب همبستگی، وفاداری، تعهد سازمانی و کاهش ترک خدمت می شود؛ در یک فرهنگ قوی، مدیریت برای هدایت رفتار کارکنان نیاز کمتری به قوانین و رویه های رسمی دارد چرا که وقتی کارکنان فرهنگ سازمان را بپذیرند راهنماهای رفتار، درونی می شود؛ از طرفی برای آنکه افراد سازمان ارزشهای فرهنگ را بپذیرند باید آنها را بشناسند

نتیجه

اولین اقدام عملی جهت بسترسازی برای نهادینه شدن تفکر ناب در یک سازمان، آموزش این مفاهیم به کارکنان آن سازمان است و رسیدن به این باور که

تغییر نتایج یعنی

و ما باید رفتارمان را تغییر دهیم
. برای تغییر رفتارمان باید تفکرمان را تغییر دهیم
و چون همه چیز برخاسته از اندیشه آدمیان است این تکنولوژی و دانش نیست که در مرکز این سیستم قرار می گیرد بلکه "انسان"
. است که در شیوه نوین تولید در مرکز سیستم جای می گیرد و به آن روح و معنا می بخشد

ارزیابی متوازن



در محیط رقابتی امروز، بقای بنگاههای اقتصادی درگرو بهبود مستمر
عملکرد در راستای افزایش توان رقابتی و کسب منافع بیشتر است
در روش ارزیابی متوازن علاوه بر تحلیلهای مالی به رضایت مشتریان، آموزش مستمر کارکنان و نحوه انجام فرایندهای داخلی توجه
می شود.
ارزیابی متوازن تلفیقی است از معیارهای عملکرد که شاخصهای عملکرد جاری، گذشته و نیز آتی را شامل می شود و معیارهای
غیرمالی را در کنار مالی قرار می دهد
یافته های اخیر علم مدیریت بیانگر کسب رضایت مشتری به عنوان یکی از عوامل حیاتی موفقیت در فعالیتهای اقتصادی است
روش ارزیابی متوازن بر فرایندهایی تاکید می کند که تاثیر قابل ملاحظه ای بر بهبود روابط با مشتری و دستیابی به اهداف مالی شرکت
دارد.

در محیط رقابتی امروز، بقای بنگاههای اقتصادی درگرو بهبود مستمر عملکرد به منظور حفظ و افزایش توان رقابتی و کسب منافع
بیشتر است. این مهم از طریق تعیین اهداف و برنامه ریزی و به تبع آن ارزیابی عملکرد برای آگاهی از میزان موفقیت در دستیابی به
اهداف از پیش تعیین شده، محقق می گردد. ارزیابی عملکرد از طریق روشهای سنتی یا جدید وضعیت شرکت را در مقایسه با روند
گذشته، وضعیت رقا و اهداف از پیش تعیین شده موردبررسی قرار داده و از نتایج آن جهت شناسایی نقاط ضعف و قوت، تدوین
برنامه ها و اهداف آتی و نیز اعطای پاداش عملکرد به مدیران و کارمندان استفاده می شود

روشهای سنتی ارزیابی عملکرد که عمدتاً مبتنی بر معیارهای مالی و ارقام حسابداری نظیر سود هر سهم، نرخ بازده دارائیها
و... است بسیاری از معیارهای کیفی موثر در دورنمای شرکت نظیر رضایت مشتریان را نادیده می گیرد. محدودیتهای متصور

برای معیارهای مالی ارزیابی عملکرد سبب نیاز به روش جدیدی گردید که ضمن توجه به معیارهای مالی از سایر معیارها نیز به منظور در دهه ۱۹۹۰ روش ارزیابی متوازن را (KAPLAN & NORTON) ارزیابی عملکرد استفاده کند. در این راستا کاپلان و نورتین معرفی کردند. در این روش علاوه بر تحلیلهای مالی به رضایت مشتریان، رضایت و آموزش و یادگیری مستمر کارکنان و نحوه انجام فرایندهای داخلی توجه می گردد

در محیط رقابتی و پیچیده تجارت در دنیای امروز موفقیت بنگاههای اقتصادی درگرو فرایند بهبود مستمر است. این مهم از طریق تعیین اهداف، برنامه ریزی و اجرای برنامه ها و به تبع آن ارزیابی عملکرد انجام می شود. ارزیابی عملکرد به منظور آگاهی از میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، کارایی هریک از بخشهای سازمان و کمک به بهبود فرایندهای داخلی انجام می پذیرد. در ارزیابی عملکرد براساس روشهای سنتی یا جدید وضعیت شرکت در مقایسه با روند گذشته، وضعیت رقبا و اهداف از پیش تعیین شده موردبررسی قرار می گیرد و از نتایج آن جهت شناسایی نقاط ضعف و قوت، تدوین برنامه ها و اهداف آتی و نیز اعطای پاداش عملکرد به مدیران و کارمندان استفاده می شود

، ارزش (ROI)، نرخ بازده دارائیهها (EPS) برای مدتهای طولانی ارزیابی عملکرد تنها با اتکاء بر معیارهای مالی نظیر سود هر سهم و... که گذشته نگر و مبتنی بر اطلاعات و اعداد و ارقام حسابداری بودند، انجام می پذیرفت. هرگونه بهبود (EVA) افزوده اقتصادی به عنوان یک ROI در روشهای ارزیابی نیز بدون تغییر در نگرش مالی و تنها از طریق بهبود در معیارها حاصل می شد. شناسایی معیار به عنوان یک معیار کاملتر نسبت به هر دو معیار قبلی به جهت لحاظ کردن نرخ هزینه EVA و به دنبال آن EPS معیار برتر نسبت به سرمایه در ارزیابی عملکرد واحد اقتصادی، نمونه ای از این قبیل بهبودها به شمار می آید. اما این نگرش معیارهای کیفی موثر بر آینده بنگاه اقتصادی نظیر رضایت مشتریان، آموزش و یادگیری مستمر کارکنان و... را در نظر نمی گرفت

محدودیتهای متصور در روشهای سنتی ارزیابی عملکرد از یکسو و ازسوی دیگر نگرشهای جدید نسبت به سازمان یا بنگاه اقتصادی به تغییر نگرش درخصوص نحوه ارزیابی عملکرد منجر گردید. از جمله این نگرشهای جدید، می توان به تئوری قراردادهای اشاره کرد. در تئوری قراردادهای به سازمان به عنوان مجموعه ای از افراد و گروههای ذینفع نگریسته می شود که همگی از طریق یک نوع قرارداد ضمنی یا صریح از سازمان منتفع می گردند

این گروههای ذینفع مشتمل بر مالکان، مشتریان، کارمندان، تامین کنندگان مواد اولیه و جامعه اهداف سازمان را تعیین می کنند به سخن دیگر، گروههای ذینفع باتوجه به انتظارات خود از سازمان، حاضر به همکاری و تداوم آن می گردند و چنانچه به این خواسته ها و انتظارات جامعه عمل پوشانده نشود به تدریج همکاری خود با سازمان را متوقف می سازند. به عنوان مثال چنانچه کالای تولیدی منطبق با توقعات مشتریان نباشد واحد اقتصادی به تدریج مشتریان خود را از دست می دهد. درچنین شرایطی در دهه ۱۹۹۰ درصد رفع نارسائیها و نواقص روشهای سنتی ارزیابی عملکرد برآمده و در نهایت روش جدیدی KAPLAN & NORTON درخصوص نحوه ارزیابی عملکرد معرفی کردند. این روش با مبنا قراردادن رضایت مندی گروههای مختلف ذینفع در سازمان به ارزیابی عملکرد آن پرداخته و به روش ارزیابی متوازن معروف است

ارزیابی متوازن تلفیقی است از معیارهای ارزیابی عملکرد که شاخصهای عملکرد جاری، گذشته و نیز آتی را شامل می شود و معیارهای غیرمالی را در کنار معیارهای مالی قرار می دهد. ارزیابی متوازن دید همه جانبه ای از آنچه در داخل و خارج از سازمان بسیاری از شرکتهای بزرگ از این روش برای ارزیابی تاثیرات تصمیمات. در حال وقوع است برای مدیران سازمانها ارائه می دهد. استراتژیک بر کارمندان، مشتریان و سودآوری استفاده می کنند

این تصمیمات می تواند تغییر در فرایند تولید کالا باشد. کاپلان و نورتین منطق ارزیابی متوازن را چنین بیان می دارند: معیارهای مالی که حکایت از رویدادهای گذشته دارد، برای ارزیابی عملکرد شرکتهای عصر صنعتی که در آن ایجاد قابلیتهای بلندمدت و روابط با مشتریان عوامل حیاتی در کسب موفقیت به شمار نمی آمد، کافی بود. اما این معیارها برای هدایت و ارزیابی عملکرد شرکتهای در عصر

کنونی که در آن ایجاد ارزش و تولید ثروت از طریق سرمایه گذاری در مشتریان، تامین کنندگان مواد و کالا، کارکنان، فرایندها، تکنولوژی و نوآوری امکان پذیر است، کافی نیست. ارزیابی متوازن ضمن لحاظ کردن معیارهای مالی، معیارهای جدیدی برای تطبیق «روشهای ارزیابی با شرایط عصر حاضر فراهم می آورد

●● اجزای ارزیابی متوازن

روش ارزیابی متوازن شرکتها را از چهار منظر موردبررسی و ارزیابی قرار می دهد ●

▪ منظر مالی؛

▪ رضایت مشتریان؛

▪ رضایت کارکنان و فراهم آوردن شرایط آموزش و یادگیری مستمر؛

▪ نحوه انجام فرایندهای داخلی

منظر مالی: کاپلان و نورتن به نیاز سنتی به اعداد و ارقام حسابداری بی توجهی نکرده بلکه ارائه اطلاعات مالی قابل اتکاء و به موقع به همراه سایر اطلاعات غیرمالی را از عوامل مهم ارزیابی صحیح عملکرد و تعیین استراتژی به حساب می آورند. از این منظر، و... به (RI) ارزیابی متوازن با استفاده از معیارهایی نظیر سود هر سهم، نرخ بازده دارائیهها، ارزش افزوده اقتصادی، سود باقی مانده ارزیابی عملکرد و ارائه بازخور می پردازد

رضایت مشتریان: یافته های اخیر علم مدیریت بیانگر اهمیت روزافزون تمرکز روی مشتری و کسب رضایت وی به عنوان یکی از عوامل حیاتی موفقیت در فعالیتهای اقتصادی است. چرا که اگر مشتریان راضی نباشند، به تدریج تامین کنندگان جدیدی جهت رفع نیاز خود خواهند یافت. عوامل موثر بر رضایت مشتریان، کیفیت کالا، قیمت، خدمات و زمان انتظار است. عملکرد ضعیف سازمان یا واحد اقتصادی در این زمینه وضعیت نامطلوبی را در آینده برای شرکت در پی خواهد داشت، هرچند ممکن است وضعیت مالی شرکت در حال حاضر رضایت بخش باشد

رضایت کارکنان: سریع بودن آهنگ تغییرات علمی و تکنولوژیک در محیطی که پیرامون سازمان را احاطه کرده از یکسو و محدودیتهای مربوط به جایگزینی نیروهای فعلی با نیروهایی با دانش جدید ازسوی دیگر، توجه روزافزون به امر آموزش کارکنان و این امر به ویژه در سازمانهایی که نوع فعالیتشان نیاز به نیروهایی . جلب رضایت آنها در محیطهای سازمانی را به همراه داشته است با سطوح علمی بالا را ایجاد می کند، چشمگیرتر است. در چنین شرایطی ارزیابی عملکرد سازمان از این منظر می تواند به شناسایی نقاطی که اختصاص وجوه در نظر گرفته شده برای امر آموزش به آنها، بیشترین تاثیر را در عملکرد سازمان به همراه دارد، منجر گردد

نحوه انجام فرایندهای داخلی: عملیات یک سازمان یا بنگاه اقتصادی متشکل از مجموعه فرایندهایی است که به طور مستقیم یا غیرمستقیم با ماموریت سازمان در ارتباط است. روش ارزیابی متوازن از این منظر بر ارزیابی فرایندهایی تاکید می کند که تاثیر قابل ملاحظه ای بر بهبود روابط با مشتریان و دستیابی به اهداف مالی شرکت دارد. به عنوان مثال ارزیابی و تجزیه تحلیل برخی از

فرایندهایی که بر بهبود روابط با مشتریان موثر است، ممکن است، با طرح سؤالی نظیر موارد ذیل آغاز شود

آیا سازمان از مکانیسم مناسبی برای شناسایی و تشخیص انتظارات و نیازهای بالقوه مشتریان خود برخوردار است؟ - ۱

آیا ارسال محصولات و ارائه خدمات به مشتریان به صورت کارآ، قابل اطمینان و مسئولانه انجام می پذیرد؟ - ۲

آیا خدمات پس از فروش به گونه ای است که بتواند رضایت مشتریان را جلب کند؟ - ۳

دلیل ورشکستگی کسب و کارهای کوچک ۱۰



شاهد ورشکستگی و پایان تجارت یک شرکت بودن، بسیار سخت است. ۱۰ دلیل اصلی ورشکستگی در کسب و کارهای کوچک به شرح زیر است

فقدان سرمایه کافی (۱)

پول می تواند علت اصلی تمام ورشکستگی ها در تجارت باشد. صاحبان کسب و کارهای کوچک باید تخمین بزنند که به چه مقدار پول نیاز دارند تا بتوانند کار خود را راه اندازی کنند. آن را خوب اداره کرده و سپس در سطح خوبی نگه دارند و به عنوان یک شرکت بازرگانی موفق خود را مطرح کنند

در کارولینای جنوبی می گوید Presbyterian نورمن اسکاربورو استاد تجارت در کالج

زمانی که سرمایه کافی ندارید و با فقدان سرمایه روبرو می شوید، این موضوع می تواند خود شروع یک حرکت ماریجی نزولی "باشد که شما نمی توانید از آن جلوگیری کنید

به جریان انداختن ضعیف نقدینگی (۲)

هنگامی که نقدینگی نتواند هزینه ها و دیگر مخارج را جبران کند، حتی مشاغلی که مراحل نخستین رشد خود را طی کرده اند، نیز سقوط می کنند

باشید. این اصطلاح را شرکتهای دات کام ابداع کرده اند برای آگاهی از اینکه چه مقدار از نقدینگی (rate burn) مراقب نرخ سوخته "به هدر رفته یا به اصطلاح سوخت شده است، اسکاربورو می گوید: "نقدینگی تنها چیزی است که واقعا ارزش دارد

برنامه ریزی نامناسب و ناکافی (۳)

عدم برنامه ریزی صحیح در واقع، علت مشکلاتی از قبیل فقدان سرمایه کافی و جریان انداختن ضعیف نقدینگی است. باید یک برنامه کاری منسجم را با در نظر گرفتن تمام امور مالی، بازاریابی، رشد و دیگر موارد خاص در نظر بگیرید. می تواند بسیار زمان بر باشد، زیرا یک برنامه ریزی صحیح و مناسب هفته ها یا ماهها تلاش نیاز دارد. عقاید و نظرات شما زمانی کارساز خواهد بود که با برنامه ریزی صحیح جلو بروید. در غیر این صورت در آخر کار، سرمایه شما به هدر خواهد رفت

در نظر نگرفتن رقابت (۴)

نظرات منحصر بفرد را بندرت می توان یافت. بسیار مهم است که بتوانید بهره برداری لازم را از کار خود بنمایید اسکاربورو می گوید: "بسیاری از صاحبان تجارت، کسب و کار خود را مشابه و همانند دیگران انجام می دهند. اطمینان حاصل کنید

"که در کار شما چیزی منحصر بفرد و متفاوت از دیگر رقبا وجود دارد

بازاریابی ضعیف (۵)

آیا مشتریان شما از فعالیتهای و کیفیت کالای شما رضایت لازم را دارند؟ ضروری است که استراتژی بازاریابی خود را توسعه دهید تا دریابید که چه کسانی و به چه علتی مشتریان شما هستند. اطمینان حاصل کنید که استراتژی بازاریابی شما، مشتریان بیشتری را به سوی شما جذب می کند و به این ترتیب، شما را از دیگر رقبا متمایز خواهد کرد.

نداشتن انعطاف پذیری لازم (۶)

صاحبان کسب و کارهای کوچک می دانند که یک رقیب بزرگتر با میزان نقدینگی بالاتر و تعداد کارمندان بیشتر، می تواند رقیبی بسیار هرگز فراموش نکنید که انعطاف پذیر باشید. کالا، روند فعالیت و بازاریابی خود را به گونه ای تطبیق دهید که جلدی برای آنها باشد. بتوانید با رقبای بزرگ رقابت کنید.

نادیده گرفتن قدم بعدی (۷)

اجازه ندهید روند حرکت کاری شما کند و آهسته شود مطمئن شوید که شما و کارمندان بر روی حمایت و دادن خدمات به مشتری، تأکید لازم را می کنید.

سعی در انجام دادن تمام امور بطور کامل و بی عیب و نقص (۸)

اکثر بازرگانان از ذکاوت لازم برای کار و تجارت برخوردارند. اما اداره کردن یک کسب و کار کوچک، پیچیدگیهای خاص خود را اگر می خواهید دانش دارد. سعی نکنید که همه کارها را خودتان انجام دهید و بخواهید که تمام کارها کامل و بدون نقص انجام شود. و آگاهی خود را در مورد کارتان افزایش دهید، کتابهای تخصصی در این زمینه را بخوانید و حتما با یک کتابدار خوب مشورت کنید هنگام پیش آمدن مشکلات حقوقی، به جای تکیه بر دانش شخصی خود، سعی کنید از یک وکیل مجرب کمک بگیرید. توصیه می شود یک وکیل وارد به امور تجارت و بازرگانی برای امور حقوقی شرکت خود داشته باشید.

رئیس در حد عالی، کارمندان در حد معمولی (۹)

نمونه هایی از ورشکستگی برخی از شرکتها حاکی از این است که چگونه یک کسب و کار موفق و منسجم که صاحب آن بسیار آگاه و علاقه مند به شغل خود است و معلومات وی در زمینه کاری اش در سطح عالی است، با داشتن کارکنانی بی تجربه و بی انگیزه می تواند سقوط کند و دچار ورشکستگی شود. اطمینان حاصل کنید که حتما کارکنان شما هم از دانش و مهارتهای لازم برخوردار هستند.

رشد کنترل نشده (۱۰)

یک تجارت کوچک که خیلی ساده و سریع رشد می کند، می تواند موجبات ورشکستگی خود را فراهم آورد.

اگر تولید کالای شما همگام با تقاضای لازم در بازار نباشد، رشدی که شما به عنوان صاحب تجارت توقع دارید و از آن خشنود هستید، می تواند موجودیت تجارت و سرمایه شما را تهدید کند. سعی کنید به رشد مورد نظر و پیش بینی شده در برنامه های خود برسید. اطمینان حاصل کنید که هرگز کنترل رشد تجارت و کسب و کارتان از دستتان خارج نشود.