



نقشه پرواز کسب و کارهای کوچک

برنامه‌ای شش مرحله‌ای
برای رشد کسب و کارتان

دافلد میلر
سعيد زرگریان



نویسنده: دانیل میلر

مترجم: سعید زرگریان

ترجمه ویرا: محمد علی معین‌فر

ویراستار: کیوان دهقان‌پور

مدیر هنری و طراح جلد: مجید ذریع

طراح گرافیک: امیرحسین قیصری

صفحه‌آرا: ریما قاسمی

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۵۰-۹

نوبت چاپ: اول، تابستان ۱۴۰۳

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سه‌روزه‌ی جنوبی، ملایری‌پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲

تلفن: ۸۸۳۳۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: AryanaGhalam.com

رسم‌المخت این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است. تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است. تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

مخزنه: مهرا، دوآند ۱۹۷۱-م. Miller, Donald

هوان و نام پمیلر: نقشه پورلاکسپ و کارهای کوچک، برنامه‌ای برای رشد کسب‌وکاروان/

دانیل مهرا مترجم سعید زرگریان.

مختصات نشر: تهران، آریانا قلم، ۱۴۰۳.

مختصات تلفنی: ۳۲۰ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۵۰-۹

چشمیت فهرست‌نویسی: ایپا

هوان اصلی: [2023] How to Grow Your Small Business: A 6-Step Plan to Help Your Business Take Off

موضوع: کسب‌وکار رشد — توسعه / growth — small business

موضوع: کسب‌وکار رشد — مدیریت / management — small business

موضوع: موفقیت در کسب‌وکار / success in business

نقشه فهرست: زرگریان، سعید ۱۳۷۱-م مترجم

ردیف‌بندی کنگره: HD۶۲۷

ردیف‌بندی دیویی: ۶۵۸/۷۲۱

شابک: کتاب‌شناسی ملی ۱۰۱۳۳۷۱۹

«کار ترجمه ویرا مقابله متن ترجمه‌شده با متن اصلی آن است، که به قصد اطمینان یافتن از صحت و دقت ترجمه و نیز برابری ویژگی‌ها و ارزش‌های ترجمه و متن اصلی انجام می‌گیرد. برگرفته از بازنه‌پیش در میاحی از نشر ویرایش، نقشه عبدالحمین آذرنگ (ققنوس، ۱۳۸۴).







پیشگفتار مترجم

شاید فکر کنید که کسب‌وکار کسب‌وکار است و کوچک و بزرگش خیلی فرقی نمی‌کند، اما اگر دستی در اداره کسب‌وکار داشته باشید، مثل دانلد میلر متوجه می‌شوید که کسب‌وکارهای کوچک و بزرگ تفاوت‌های اساسی دارند، از تعداد کارکنان بگیرید تا توان مالی و نحوه مدیریت. با وجود این تفاوت‌ها، دستورالعمل‌ها و چارچوب‌هایی که برای اداره کسب‌وکار وجود دارد عمدتاً (اگر نگوئیم تماماً) به درد کسب‌وکارهای بزرگی می‌خورد که ساختارهای پیچیده و بودجه‌های آن‌چنانی دارند، نه کسب‌وکارهای کوچکی که دستشان از منابع مالی هنگفت کوتاه است و توان بریزوپاش و آزمون‌وخطا ندارند.

دانلد میلر این نکته مهم را درک کرد و چون خودش درگیر اداره کسب‌وکار کوچکی بود و با مشکلات این قبیل کسب‌وکارها آشنایی کامل داشت، تصمیم گرفت با کمک یکی از دوستانش دستورالعمل‌ها و راهنماهایی مختص رشد دادن کسب‌وکارهای کوچک تدوین کند. هدف میلر این بود که اولاً کسب‌وکار کوچک خودش را به صورت حرفه‌ای درآورد تا بتواند مثل بعضی کسب‌وکارهایی که دیده بود به درآمدهای چندمیلیون دلاری دست پیدا کند و ثانیاً به کسانی که مثل خودش کسب‌وکارهای کوچک دارند نیز کمک کند تا همین مسیر را در پیش گیرند. میلر در تحقق هدف اولش کاملاً موفق بوده و کسب‌وکارش چنان

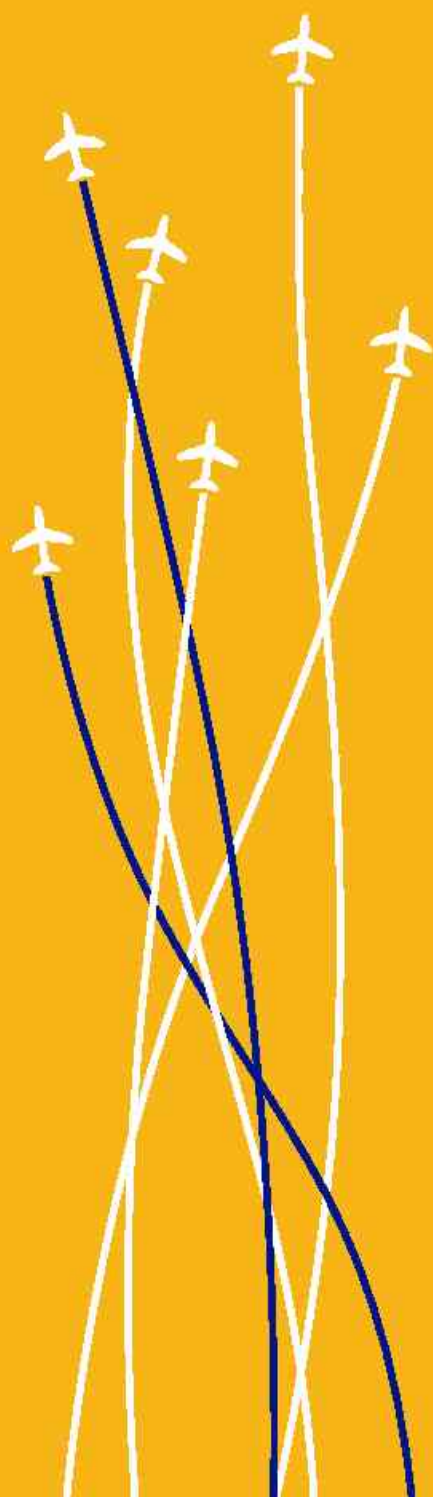
رشد خیره‌کننده‌ای کرده و درآمد بالایی داشته است که ابتدا خودش هم تصور نمی‌کرده چنین چیزی برای کسب و کارهای کوچک ممکن باشد. اگر از خودش پرسید، بی‌بربرگرد این موفقیت را مرهون اجرای چارچوب‌ها و راهنمایی می‌داند که در این کتاب شرح داده است. اما اگر می‌خواهید بدانید که آیا به هدف دومش هم رسیده یا نه، کافی است خودتان کتاب را بردارید و راهنماها و چارچوب‌هایش را یکی‌یکی اجرا کنید تا ببینید کسب و کارتان چه تغییری می‌کند.

سایر منابع دربارهٔ نحوهٔ اداره و رشد دادن کسب و کار، علاوه‌براینکه گفتیم عمدتاً به درد کسب و کارهای بزرگ می‌خورد، غالباً پیچیده و فوق‌العاده تخصصی است و شاید کسی که به‌تنهایی یا به کمک چند دوست و آشنا کسب و کار کوچکی در مقیاس محلی را اداره می‌کند با ادبیات خشک و آکادمیک آنها به مشکل بخورد. ویژگی بارز این کتاب، که آن را به راهنمایی آسان‌کاربرد برای صاحبان انواع کسب و کارهای کوچک تبدیل می‌کند، این است که با زبانی بسیار ساده و با تکیه بر قدرت خارق‌العادهٔ استعاره نوشته شده است. نویسنده در این کتاب کسب و کار کوچک را به هواپیما تشبیه می‌کند و شش بخش اصلی کسب و کارهای کوچک (رهبری، بازاریابی، فروش، محصولات، هزینه‌های سربار و عملیات، و جریان نقدی) را، که به شش بخش کلیدی هواپیما می‌ماند، یک‌به‌یک شرح می‌دهد و برای بهینه‌سازی هریک از این بخش‌ها دستورالعمل‌های کامل و گام‌به‌گام در اختیاران می‌گذارد. او با ارائهٔ فرم‌های آماده عملاً کمک‌تان می‌کند تا نقشهٔ پرواز هواپیمای کسب و کارتان را تدوین کنید و از روی این نقشه، به شکلی پیش‌بینی‌پذیر، هواپیمایتان را به سمت موفقیت به پرواز درآورید.

در پایان، ضمن قدردانی از جناب آقای محمدعلی معین‌فر، ترجمه‌ویزای محترم کتاب، که در این راه کمک‌های شایانی کردند، امیدوارم توانسته باشم مطالب کتاب را به همان سادگی و روانی که داند

میلر نوشته به فارسی زبانان عزیز منتقل کنم و گامی هرچند کوتاه برای کمک به رونق کسب و کارهای کوچک کشورم بردارم. خوب، دیگر بهتر است احوال کلام نکنم و هواپیما را بیش از این معطل مسافرانم نگذارم. پس، این شما و این هم راهنمایی ساده و آسان کاربرد برای رشد دادن کسب و کار کوچکتان و پریول کردن جیبتان.

سعید زرگریان





فهرست

۱۳	یادداشت نویسنده
۱۵	پیشگفتار
۱۷	مقدمه
۴۵	۱. رهبری
۴۷	گام یک: کابین خلبان (۱)
۶۹	گام یک: کابین خلبان (۲)
۸۷	گام یک: کابین خلبان (۳)
۹۹	۲. بازاریابی
۱۰۱	گام دوم: موتور سمت راست
۱۲۳	۳. فروش
۱۲۵	گام سه: موتور سمت چپ
۱۸۵	۴. محصولات
۱۸۷	گام چهار: بال‌ها
۲۱۹	۵. هزینه‌های سربار و عملیات
۲۱	گام پنجم: بدنه
۲۶۳	۶. جریان نقدی
۲۶۵	گام شش: مخازن سوخت
۲۸۵	۷. طبقه اجرای نقشه پرواز کسب‌وکار کوچک
۲۸۷	پرواز کسب‌وکار کوچک
۲۹۳	نقشه پرواز کسب‌وکارهای کوچک
۳۱۹	دریافته نویسنده





بی پرویزگرد ۲۵ درصد کسب و کارهای کوچک در همان سال نخست فعالیتشان ورشکست می شوند. چهل و پنج درصد این کسب و کارها ظرف پنج سال طعم ورشکستگی را می چشند و ۶۵ درصدشان هم ظرف ده سال دچار این سرنوشت می شوند. فقط در آمریکا ۳۳ میلیون کسب و کار کوچک وجود دارد، که علاوه بر صاحبانشان ده‌ها میلیون نفر دیگر نیز در آنها مشغول به کارند. ناگفته پیداست که **فنا و بقای رؤیای میلیون‌ها نفر در گروی موفقیت کسب و کارهای کوچک است**. از دید من، کسب و کارهای کوچک آن قدر بزرگ و مهم‌اند که نباید ورشکست شوند. از همین رو، این کتاب را نوشته‌ام تا کسب و کار کوچک شما گرفتار این بلا نشود.





یادداشت نویسنده

اگر برای رشد کسب و کار کوچک خود به برنامه‌ای نیاز دارید که در شکل دادن عملیاتی مطمئن و سودآور کمکتان کند، امیدوارم کتابی که اکنون در دست گرفته‌اید همان برنامه مورد نیازتان باشد. کتاب حاضر شامل شش چارچوب و راهنماست که به هزاران تن از صاحبان کسب و کارهای کوچک کمک کرده تا کسب و کاری موفق بسازند. اگر شما نیز موقع رشد دادن کسب و کار کوچکتان این حس را داشته‌اید که انگار فقط دارید به آشفته‌گی‌ها در کارتان رسیدگی می‌کنید، این کتاب برایتان مفید خواهد بود.





پیشگفتار

صاحبان کسب‌وکارهای کوچک، از حیث بقای مالی، وضعیت خطیری دارند. از همین رو، اگر ندانند چطور پول دریاورند، کسب‌وکارشان نابود می‌شود. صاحبان کسب‌وکارهای کوچک، برخلاف شرکت‌های بزرگ، بودجه‌های هنگفتی ندارند که به آنها فرصت اشتباه یا ناکارایی بدهد. از این گذشته، احساس اینکه همیشه هشتان گروی نه‌تان است چه‌بسا طاقت‌تان را طاق کند. گاهی صاحبان کسب‌وکارهای کوچک غبطه امنیت نسبی کسب‌وکارهای بزرگ‌تری را می‌خورند که نتیجه عملکردشان مثل دستگاه چاپ پول است. برتری شرکت‌های بزرگ بر کسب‌وکارهای کوچک در چیست؟ برتری آنها در سیستم‌ها و فرایندهایشان است. بنابراین، چیزی که صاحبان کسب‌وکارهای کوچک لازم دارند سیستمی ساده متشکل از چارچوب‌ها و راهنماهایی است که مسیر رشد کسب‌وکارشان را بهینه کند. آنها نیازمند روشی‌اند تا به کمک آن عملیات روزمره‌شان را پیش‌بینی‌پذیر و مطمئن کنند.

نقشه پرواز کسب‌وکار کوچک، که در انتهای کتاب آمده، به شما کمک می‌کند کسب‌وکارتان را از مسیر بهینه به درآمد و سود برسانید. این نقشه پرواز هم راهنمای عملیات است و هم برنامه رشد. کتاب حاضر شما را به تدریج با نحوه تدوین نقشه پرواز آشنا می‌کند. این کتاب را براساس تجربه و با درک و تحلیل رخدادهای گذشته

نوشته‌ام. در این کتاب، شش چارچوب و راهنمایی را آورده‌ام که به من کمک کرد طی فقط شش سال تعداد کارمندانم را از چهار به سی نفر افزایش دهم و درعین حال درآمدان را چهاربرابر کنم. تازه، فقط درآمدان نبود که بهتر شد؛ درصد سودمان افزایش یافت، کیفیت محصولاتمان بهبود پیدا کرد، پایگاه مشتریانمان بزرگ‌تر شد و روحیه تیممان هم خیلی بالا رفت. نتیجه اینکه هم اعضای تیم و هم مشتریان قدر کار کردن با سازمانی را که درست اداره می‌شود می‌دانند.

چه خودتان به تنهایی کسب و کارتان را اداره کنید چه صد نفر یا حتی بیشتر کارمند داشته باشید، خواهید دید که این کتاب به دردتان می‌خورد. با استفاده از این کتاب، برنامه رشدی تدوین کنید که برای کسب و کار خودتان جواب بدهد. درضمن، یادتان نرود از مسیر انجام این کار هم لذت ببرید. رشد دادن کسب و کار باید عمل نشاط‌آوری باشد و اگر چارچوب‌ها و راهنماهای توضیح داده شده در این کتاب را به کار ببرید، همین جور هم خواهد شد. امیدوارم از خواندن کتاب و به کار بردن راهنماها و چارچوب‌هایش لذت ببرید.



مقدمه

کسب و کار کوچکمان را چگونه «حرفه‌ای» کنیم؟

بهترین توصیه‌ای که در کل عمرم درباره کسب و کار شنیده‌ام توصیه سال‌ها پیش یکی از دوستانم بود و چنان هم مختصر و پرمغز بود که طنین صدایش تا پنج سال بعد هم همچنان توی گوشم می‌پیچید. دوستم، بیل، مقیاس شرکت پدرش را افزایش داده و آن را به شرکتی چندمیلیارد دلاری تبدیل کرده بود و با درآمدش چندین شرکت دیگر خریده و فروخته بود، که آنها هم شرکت‌های موفق از آب درآمده بودند! او هم از شرایط لازم برای اداره کردن کسب و کار آگاه بود و هم می‌دانست برای رشد دادن کسب و کار به چه چیزهایی نیاز است.

من و بیل حدود یک ساعت مقابل خانه‌ام ایستاده بودیم و داشتیم درباره این حرف می‌زدیم که کسب و کارم الان در چه وضعی است و در آینده ممکن است چه وضعی داشته باشد. هم‌نظر بودیم که اگر اوضاع خوب پیش می‌رفت، در آینده در کسب و کارم به همه چیز می‌توانستم برسم. باوجوداین، می‌فهمیدم چیزی هست که بیل نمی‌خواهد بگوید. در طول این سال‌ها که بیل را می‌شناختم، چیزی جز دلگرمی دادن از او ندیده بودم، اما این بار معلوم بود که می‌خواهد از من انتقاد کند، البته انتقادی سازنده. ریکو پووست‌کننده از بیل خواستم بگوید در ذهنش چه می‌گذرد.

۱. منظور از «مقیاس کسب و کار» بزرگی و حجم آن کسب و کار است، که معمولاً براساس شاخص‌هایی مانند تعداد محصول یا مشتریان متعین می‌شود.

لحظه‌ای ساکت شد و افکارش را مَبیک‌سنگین کرد. سرانجام، سرش را پایین آورد، هینکش را از روی چشمش برداشت و گفت، «دان، تو باید عملیات و جریان کارهای شرکتت را حرفه‌ای کنی.»

بیل ادامه داد، «مشکل تو این است. تا وقتی عملیاتت را حرفه‌ای نکنی، ظرفیتش محدود می‌ماند؛ یعنی، هم مقدار پولی که درمی‌آوری محدود می‌شود هم توانایی‌ات برای تأثیرگذاری مثبت روی دنیای اطراقت.»

عبارت «حرفه‌ای کردن عملیات» قبلاً به گوشم نخورده بود، ولی معقول به نظر می‌رسید. کسب و کارم بیش از حد به خودم متکی بود و هیچ‌کس (از جمله خودم) دقیق نمی‌دانست چه کار باید بکند تا این کسب و کار رشد کند. چشم‌اندازی داشتیم و در این حرفی نبود، ولی سیستم‌های مطمئن و پیش‌بینی‌پذیری نساخته بودیم که امکان اجرای این چشم‌انداز را به ما بدهد.

نکته‌ای که بیل متوجه شد و خودم هم الان به آن واقف شده‌ام این است که اگرچه شرکت موفق بودیم، داشتیم یک‌راست وارد همان منحنی اس‌شکلی^۱ می‌شدیم که اکثر کسب و کارهای کوچک را گرفتار می‌کند.

آیا می‌شود از منحنی هولناک «اس‌شکل» دوری کرد؟

هر کسب و کار موفق با «منحنی اس‌شکل» مواجه می‌شود. منحنی اس‌شکل الگوی مشخصی دارد: کسب و کار شروع به رشد می‌کند، که اتفاق مبارکی است، و سپس مجموعه وقایع هولناکی رخ می‌دهد که ممکن است سرنوشت شرکت را تعیین کند.

کسب و کاری را تجسم کنید که آرام‌آرام در حال پیشرفت است که

۱. S-curve به روند رشد شرکت‌ها اشاره دارد، روندی که در ابتدا آهسته است، سپس شتاب می‌گیرد (شبیه بخش میانی حرف اس انگلیسی) و بعداً آن رو به افول می‌گذارد.

می‌شود همان بخش اول منحنی اس‌شکل. سپس، محصولات این کسب‌وکار کم‌کم شروع می‌کند به فروش رفتن. چه‌بسا حتی تقاضا برای محصولاتش خیلی زیاد شود. همه‌چیز عالی است. کسب‌وکار شروع می‌کند به رشد. مشتری از محصول خوشش می‌آید و کم‌کم آن را به دوست و آشنا معرفی می‌کند. همه‌چیز دارد فوق‌العاده پیش می‌رود، غیر این است؟ به نظر می‌رسد صاحب کسب‌وکار همه مشکلاتش را پشت سر گذاشته است. اما، بعد از این دوران خوش، ورق کم‌کم برمی‌گردد.

صاحب کسب‌وکار از وضعیت مطلوبی که در دوران رونق شرکت داشت خارج می‌شود. او برای حل فوری مشکلاتی که از هر طرف سر و کله‌شان پیدا می‌شود بیش از حد وقت صرف می‌کند و در نتیجه، کسب‌وکارش رو به افول می‌گذارد. چرا؟ چون به جای ادامه دادن همان روند خارق‌العاده‌ای که شرکت را رشد می‌داد، تمام فکر و ذکرش شده است رسیدگی به مشکلات این‌چنینی.

در ادامه، مشکلات وخیم‌تر می‌شود. از آنجایی که گردانندگان این کسب‌وکار انتظار رشد دارند، کارمندان خیلی زیادی استخدام می‌کنند. قطعات خیلی زیادی سفارش می‌دهند تا محصولات خیلی زیادی بسازند. شرایط را برای خریداران تسهیل می‌کنند تا مشتریان بیشتری جذب کنند. پول خیلی زیادی به بازاریابی تخصیص می‌دهند، که از این کار هیچ منفعتی عایدشان نمی‌شود. کم‌کم به خودشان می‌آیند و می‌بینند یک سری آدم دارند در دفتر کار می‌پلکند، اما درست نمی‌دانند کار این آدم‌ها دقیقاً چیست. مشتری تأثیرات این وضعیت را به واسطه تأخیر در تحویل محصولات، آشفته‌گی در پیام‌رسانی‌ها و کیفیت پایین خدمات‌دهی به مشتریان لمس می‌کند. به تدریج فروش کم می‌شود. شرکت قیمت‌ها را موقتاً پایین می‌آورد تا از عهده پرداخت هزینه‌ها برآید و در نتیجه، به دست خودش، محصولاتش را کم‌ارزش می‌کند. هم‌زمان با افزایش هزینه‌های سربار، درآمد افت می‌کند. صاحب کسب‌وکار

به ناچار خط اعتباری^۱ باز می‌کند و شروع به برداشت از آن می‌کند. این فشارها کم‌کم او را از خواب و خوراک می‌اندازد. طبیعتاً، خانواده‌اش هم آسیب می‌بینند. دیری نمی‌گذرد که کسب و کار به ناگزیر تعطیل می‌شود و صاحبش هم باید برای خودش شغلی دست و پا کند تا بتواند اقساط خط اعتباری را پرداخت کند.

همه این اتفاق‌ها با وجود این می‌افتد که این کسب و کار محصولی داشت که مردم خواهانش بودند.

آخر چطور ممکن است در نتیجه تقاضای خریداران چنین اتفاق مصیبت‌باری رخ دهد؟

بعد از آن گفت‌وگو با بیل، فهمیدم که دارم یک راست وارد منحنی اس‌شکل می‌شوم. وضعیت مطلوب این بود که محتوا تولید کنم و برای خلق محصولات فوق‌العاده‌ای در سرم بپرورانم، اما در یک سال گذشته کارم شده بود اینکه از این جلسه بروم به آن جلسه تا مشکلات غیرمنتظره‌ای را که سر راهمان سبز شده بود تندتند حل و فصل کنم.

نمی‌خواستم بلایی که سر بسیاری از کسب و کارهای کوچک آمده بود سر من هم بیاید. انتقاد بیل از جهاتی نویدبخش بود، چون باعث شد بفهمم کاری هست که می‌توانم با انجامش کسب و کار کوچکم را به شکل درستی رشد بدهم: با «حرفه‌ای کردن عملیاتم» می‌شد از منحنی اس‌شکل دوری کرد.

پیام بیل را با جان و دل پذیرفتم و با خودم گفتم این چالشی است که باید انجامش دهم. باید بگویم از این کاری که کردم راضی و خوشحالم. با حرفه‌ای کردن کسب و کارم، شرکتم جاپایش را محکم می‌کرد و خودم

۱. line of credit: خط اعتباری مبلغ پولی است که مؤسسه مالی، مانند بانک، به مشتریان خوش حساب اختصاص می‌دهد و مشتریان می‌توانند تا سقف این اعتبار از مؤسسه نقدینگی دریافت کنند. یکی از تفاوت‌های خط اعتباری با وام این است که مشتری می‌تواند هر مقدار از خط اعتباری‌اش را که خواست برداشت کند و فقط بهره همان مقدار را بپردازد.

هم می‌توانستم دوباره مشغول کاری بشوم که بهتر از هر کار دیگری انجامش می‌دهم؛ تولید محتوا، راستش؛ اگر عملیاتم را حرفه‌ای نکرده بودم، نمی‌توانستم کتابی را که الان دارید می‌خوانید بنویسم. در هفت سالی که از آن گفت‌وگو می‌گذرد، درآمد کسب‌وکار کوچکم از حدود ۳ میلیون دلار به حدود ۲۰ میلیون دلار رسیده است. در طول این مدت، همواره حاشیه سودمان چشمگیر بوده است. اصلاً اوضاع خیلی بهتر از این حرف‌هاست؛ اگر چند هفته در شرکت نباشم و به مرخصی بروم، کارها جووری پیش می‌رود که انگار خودم بالای سر همه چیزم.

❏ کسب‌وکار کوچکتان را چگونه می‌توانید حرفه‌ای کنید؟

بعد از صحبت با بیل، گشتم ببینم که از چه راه‌هایی می‌شود کسب‌وکار کوچکم را حرفه‌ای کرد، اما هرچه بیشتر به این در و آن در می‌زد، بیشتر به این نتیجه می‌رسیدم که انگار هیچ‌کس راهنمایی در این باره ننوشته است. کتاب‌های فراوانی درباره رهبری، بازاریابی و فروش وجود داشت، اما هیچ برنامه ساده و گام‌به‌گامی راجع به این وجود نداشت که چگونه باید کسب‌وکار کوچک را حرفه‌ای کرد تا عملکرد مطمئنی داشته باشد. آنچه در این کتاب می‌خوانید همان راهنمایی است که وقتی من و بیل مقابل خانه‌ام ایستاده بودیم و حرف می‌زدیم به آن احتیاج داشتیم. بله، من و بچه‌های تیمم در نهایت فهمیدیم که محتوای این راهنما چه باید باشد، اما در این مسیر — بارها و بارها — دو قدم به جلو رفتیم و یک قدم به عقب برگشتیم. گام‌های رویه‌جلو را در این کتاب آورده‌ام، ولی گام‌های رویه‌عقب را در فایل «درس‌آموخته‌های» خودم نگه داشته‌ام. آخر فکر نمی‌کنم برگزاری جلسه‌ی اختیاری یوگا برای ایجاد روحیه‌ی جمعی و کار تیمی جزو چارچوب‌های بنیادینی باشد که برای حرفه‌ای کردن عملیاتتان به آنها احتیاج دارید.

احتمالاً «حرفه‌ای کردن عملیات» کاری است که شما هم باید

بکنید. شاید آن گام روبه جلویی که شما هم در جست و جویش هستید تدوین مجموعه ای از روش ها و فرایندهایی باشد که امکان می دهد کسب و کار کوچکتان مثل ساعت کار کند.

شش حوزه ای که برای حرفه ای کردن کسب و کارمان به آنها پرداختیم اینها بود:

۱. رهبری: برای شرکتان چشم اندازی شامل سه اولویت اقتصادی مشخص کردیم (فصل یک) و مطمئن شدیم تک تک کارکنان شرکت در هر نقشی که باشند از این اولویت ها حمایت می کنند.

۲. بازاریابی: پیام بازاریابی مان را شفاف کردیم و مشتریانمان را وارد داستانی کردیم (فصل دو) که در آن می توانستند مشکلاتشان را با خرید محصولات ما حل کنند.

۳. فروش: چارچوب فروشی را به کار گرفتیم که مشتری مان را به قهرمان داستان تبدیل می کرد و پاد گرفتیم ارائه فروش^۱ میلیون دلاری ای تدوین کنیم که فروش های بیشتری را قطعی کرد و درآمدمان را افزایش داد (فصل سه).

۴. محصولات: محصولات پیشنهادی مان را بهینه کردیم (فصل چهار) و بر محصولات پرتقاضا و سودآور متمرکز شدیم.

۵. هزینه های سرپار و عملیات: با اجرای راهنمای مدیریت و بهره وری که با فقط پنج جلسه دورهای کل تیمان را همسو کرد (فصل پنج) هزینه های سرپارمان را ناب^۲ نگه داشتیم. مطمئن

۱. ارائه فروش بیانیة مختصری است که در آن فروشنده تلاش می کند تا مشتری بالقوه را به خرید محصول یا خدمت ترغیب کند.

۲. Lean: حاصل تفکر ناب حذف گام های غیرضروری در تولید یا فرایندهای کسب و کار است، که موجب می شود سرعت تولید و عرضه محصول و نیز کیفیت و کارایی فعالیت ها افزایش یابد. تفکر ناب می گوید می توانیم کارهایمان را بهتر و با اتلاف کمتر انجام دهیم.

شدیم که تک‌تک اعضای تیم اهدافی شفاف دارند و از طریق مربیگری^۱ و تشویق آنها کمک می‌کنیم به این اهداف برسند.

۶. جریان نقدی: برای مدیریت پول‌های دریافتی مان از پنج حساب جاری استفاده کردیم و بیش از هر چیز دیگر حواسمان را جمع جریان نقدی مان کردیم (فصل شش).

این شش اقدام ابتکاری حلال بیشتر مشکلاتی شد که کسب‌وکار کوچک مرا گرفتار کرده بود. وقتی مشکلات را حل کردیم، کسب‌وکارمان مثل ساعت - یعنی، به شکلی پیش‌بینی‌پذیر و مطمئن - به کار افتاد. این روزها عمده وقتم صرف تولید محتوا، جلسه با مشتریان و حضور در کنار خانواده‌ام می‌شود. هر هفته با اعضای مختلف تیمم حدود پنج جلسه دارم. در این جلسه‌ها، اطلاعات ضروری را با هم در میان می‌گذاریم و برنامه‌هایی می‌ریزیم که باعث رشد کسب‌وکارمان می‌شود. زندگی الان خیلی با وقتی که این شش چارچوب و راهنما را پیاده نمی‌کردیم فرق کرده است. پیش از حرفه‌ای کردن عملیات، احساس می‌کردم انگار کسب‌وکارم مثل هزارتویی است که آن را به دست خودم ساختم و داخلش گیر افتاده‌ام. البته، این تحول در کسب‌وکارمان به همین راحتی‌ها به دست نیامد. صدها هزار دلار به مشاوران برون‌سازمانی دادیم و زمان زیادی صرف امتحان کردن راهکارهایی کردیم که بی‌فایده بودند. اما، درنهایت، همین شش گام بود که هم آرامش خاطر برایمان به ارمغان آورد و هم موجب رشد کسب‌وکارمان شد.

📌 برنامه‌ای کاربردی و واقع‌بینانه که شش‌ماهه اجرایش کنید

فارغ از اینکه چه محصولات یا خدماتی می‌فروشید، اگر بتوانید تشکیلاتی ایجاد کنید که تولید، تبلیغ، فروش و توزیع آن محصولات را درست انجام

1. coaching

دهد، فروشتان بالا می‌رود. قصدم از نوشتن این کتاب نه تنها متحول کردن کسب و کارتان بود، بلکه می‌خواستم خودتان هم متحول و به فردی تبدیل شوید که می‌داند کسب و کار موفق را چگونه باید ساخت. وقتی هم که چگونگی ساختن کسب و کار را یاد بگیرید، می‌توانید همین فرایند را در هر تعداد کسب و کار که دلتان بخواهد تکرار کنید.

فارغ از نوع کسب و کارتان (مصرفی، سازمانی، دیجیتال، مالی، صنعتی، محتوای محور، خدمت محور یا هر نوع دیگر)، هر گام این راهنما را که اجرا کنید بر سود خالصتان تأثیر مثبت می‌گذارد.

اگر این شش اقدام را که موجب سامان یافتن و رشد کسب و کارتان می‌شود انجام ندهید، باید با شش علت دست و پنجه نرم کنید که باعث ورشکستگی بیشتر کسب و کارهای کوچک می‌شود. این شش علت اینهاست:

۱. ناتوانی در شناسایی و اولویت‌بندی اهداف اقتصادی
۲. ناتوانی در بازاریابی محصولات به کمک پیامی روشن
۳. ناتوانی در فروش به گونه‌ای که مشتری را به قهرمان داستان تبدیل کند
۴. تولید محصولاتی که پرتقاضا یا سودآور نیستند
۵. افزایش افسارگسیخته هزینه‌های سریار به دلیل استفاده از شیوه‌های ناکارای مدیریت و بهره‌وری
۶. مدیریت نادرست وجوه نقد و جریان نقدی

دلیلی ندارد که این مشکلات شما را از پا درآورد. اگر شش گامی را که در این کتاب شرح می‌دهم پیاده کنید، هیچ‌یک از این مشکلات نمی‌تواند سد راه موفقیتتان شود. این کتاب را راهنمای حرفه‌ای کردن

۱. کسب و کارهای مصرفی (business-to-consumer) کسب و کارهایی‌اند که مشتری اصلی‌شان مصرف‌کنندگان نهایی محصولات‌اند و در مقابل، کسب و کارهای سازمانی (business-to-business) کسب و کارهایی‌اند که محصولات خود را به مشتریان سازمانی عرضه می‌کنند.

عملیاتتان در نظر بگیرید. این شش گام را می‌توانید به ترتیب ارائه شده در این کتاب اجرا کنید یا به هر ترتیبی که اضطراری‌ترین مشکلاتتان را برطرف می‌کند. حتی اگر بخواهید، می‌توانید هریک از این شش گام را در شش ماه اجرا کنید یا شاید هم به این نتیجه برسید که یک سال یا بیشتر وقت لازم است. هر گامی که بردارید نتایجش را در سود خالصتان می‌بینید. با اجرای فقط گام یک (بازنویسی بیانیه مأموریتتان با تمرکز بر سه اولویت اقتصادی) متوجه می‌شوید این گام کمکتان کرده به تمرکز دست یابید که برای رشد درآمد و تقویت روحیه‌تان به آن نیاز داشتید. گام دو رشد به مراتب بیشتری ایجاد می‌کند و همین‌طور الی آخر.

لازم نیست هر شش چارچوب را پیاده کنید تا کسب‌وکارتان رشد کند، اما هرچه چارچوب‌های بیشتری پیاده کنید، کسب‌وکارتان قوی‌تر می‌شود و کمتر احساس می‌کنید داخل هزارتویی که به دست خودتان ساخته‌اید گیر افتاده‌اید.

بعد از همه این تفصیلات، بیایید استعاره‌ای را که به شکل بصری ارائه کرده‌ام بررسی کنیم. این استعاره بصری کمکتان می‌کند شش گام یادشده را درک کنید و ببینید که کسب‌وکار کوچک در واقعیت چگونه عمل می‌کند.

❏ کسب‌وکارتان را مثل هواپیما بسازید، وگرنه سقوط می‌کند

برای اینکه بفهمیم چگونه کسب‌وکار کوچکمان را به کمال مطلوب برسانیم، به معیاری نیاز داریم که کسب‌وکارمان را با آن مقایسه کنیم. براساس این معیار می‌شود متوجه شد کدام بخش‌های کسب‌وکارمان را خوب طراحی کرده‌ایم و کدامشان را باید اصلاح کنیم.

شاید یکی دو نفر را دیده باشید که عملکردشان در اداره کسب‌وکار استثنایی بوده است. شاید حتی فکر کرده باشید که اینها نبوغ ذاتی دارند. قبول دارم که بعضی‌ها طوری به چشم آدم می‌آیند که انگار نابغه

کسب و کارند، چون با فقط چند سؤال می‌توانند بگویند ایراد کسب و کار در چیست. اما، راستش را بخواهید، اینها نابغه نیستند. موضوع این است که این افراد معیاری در اختیار دارند که هر کسب و کاری را با آن مقایسه می‌کنند. به کمک این معیار، مقایسه سریعی انجام می‌دهند که نقاط ضعف را آشکار می‌کند.

در ادامه این فصل، معیار مقایسه کسب و کارها را مشخص می‌کنم. وقتی این معیار را خوب شناختید، می‌توانید کسب و کار خودتان (و هر کس دیگری) را به‌طور شفاف ارزیابی کنید. سپس، در ادامه کتاب، شرح می‌دهم که هریک از شش بخش حیاتی کسب و کارتان را چگونه باید اصلاح کنید که تا حد امکان مطابق همین معیار عمل کند.

✎ هواپیما معیار مقایسه ماست

آن قدیم‌ها که درآمد کسب و کار کم‌تر از ۲۵۰,۰۰۰ دلار در سال بود، روی نقشه کتابخانه‌ام یک ماکت هواپیما داشتم. یک روز که مشغول تماشای این هواپیما بودم، ناگهان به ذهنم خطور کرد که هواپیما به همان شکلی طراحی می‌شود که کسب و کار باید طراحی شود. کسب و کار هم، مثل هواپیما، اجزا و بخش‌هایی دارد که به کل منسجمی متصل می‌شوند تا آن را به پرواز درآورند.

اگر هواپیما را به درستی بسازند، وسیله ایمن، مطمئن و کارآمدی است که وظیفه‌اش را با موفقیت انجام می‌دهد؛ یعنی، جان عزیز مسافران و بارهای باارزش را به مقصدی معین می‌رساند. حالا اگر همین هواپیما براساس مشخصات دقیق و صحیح خودش ساخته نشود، به وسیله خطرناکی تبدیل می‌شود که ممکن است نتایج فاجعه‌باری رقم بزند.

هدف اصلی در طراحی و ساخت هواپیما این است که هواپیما بدون سقوط کردن به مقصد مشخصی برسد. برای اینکه هواپیما در



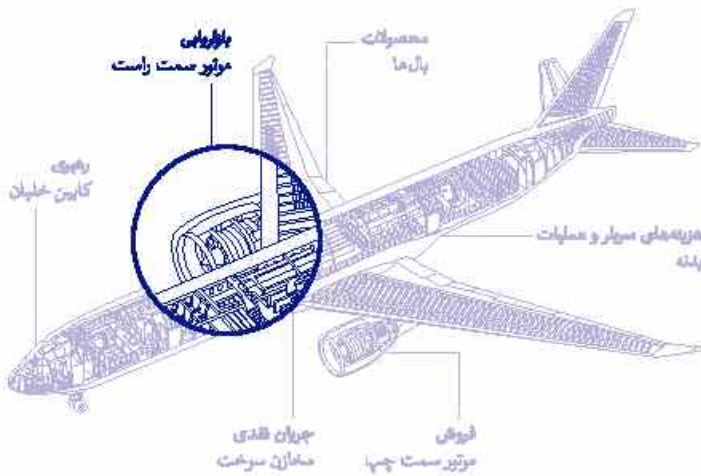
شکل م-۲

۱. کابین خلبان نماد رهبری است. در اصل، رهبران مسئول رساندن هواپیما به مقصدند. خلبان یا خلبانان باید بدانند هواپیما کجا دارد می‌رود و با تفکر مبتنی بر مهندسی معکوس آن را سالم به مقصد برسانند. (شکل م-۲)

برای رشد دادن کسب و کار، لازم است بدانید که چگونه باید تیم را حول مأموریت اقتصادی شفاف متحد کنید.

۲. موتور سمت راست نماد اقدامات بازاریابی است، که مستقیماً در تولید نیروی رانش هواپیما نقش دارد. اگر موتور بازاریابی به شکلی کارا عمل کند، کسب و کار محصولات بیشتری می‌فروشد و رویه‌جلو حرکت می‌کند. خود این حرکت نیز موجب بالا رفتن هواپیما می‌شود. (شکل م-۳)

برای رشد دادن کسب و کار، باید پیام بازاریابی‌تان را شفاف کنید تا نیروی رانش زیادی تولید کند.

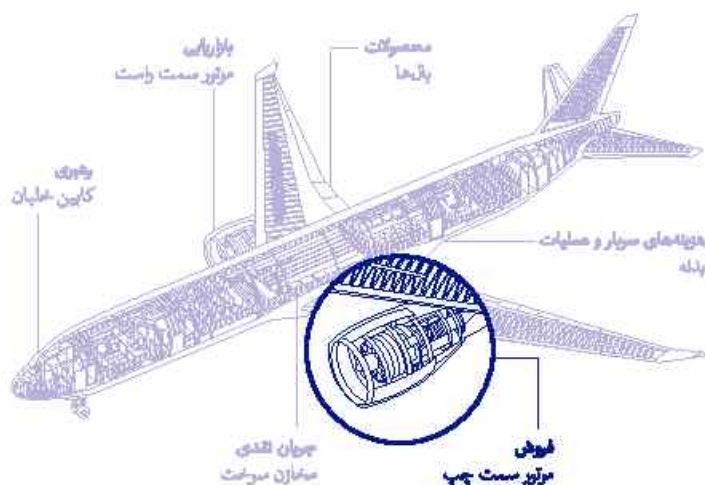


شکل ۳-۴

۳. موتور سمت چپ نماد فروش است، که آن هم نیروی رانش هواپیما را بیشتر می‌کند. حتی اگر تیم فروش نداشته باشید، احتمالاً خودتان درگیر گفت‌وگوهای زیادی در حوزه فروشید. متأسفانه، بیشترمان از فروش بدمان می‌آید. بالاین حال، وقتی نحوه تدوین ارائه فروش میلیون دلاری را یاد بگیریم و مشتریان را وارد داستانی کنیم که در آن مشکلاتشان با استفاده از محصولات یا خدمات ما حل می‌شود، فروش بالا می‌رود و درواقع، نیروی رانش هواپیما بیشتر می‌شود. (شکل ۳-۴)

برای رشد دادن کسب‌وکار، باید فروش را با تبدیل کردن مشتری به قهرمان انجام دهید. افراد اکثراً موقع فروش بیش از حد راجع به خودشان حرف می‌زنند. از این کار دست بردارید. خبره شدن در گفت‌وگوهای فروشی که پای مشتریان را به داستانی باز می‌کند نیروی رانش هواپیما را بیش‌ازپیش افزایش می‌دهد.

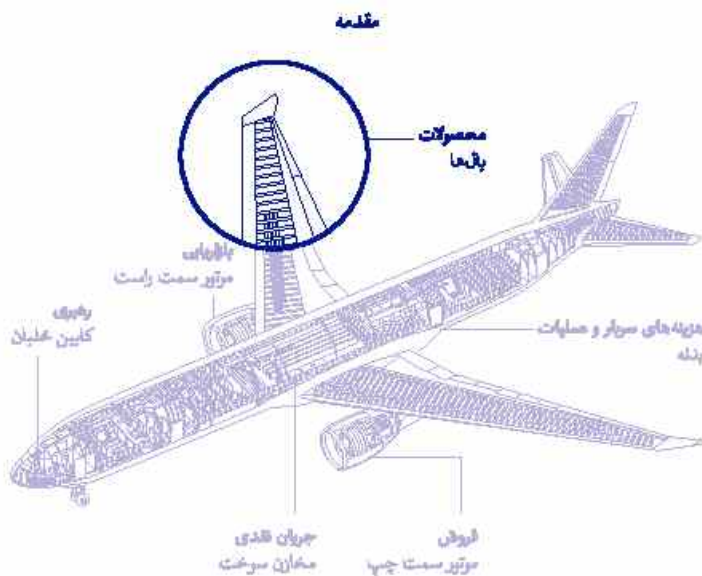
نقشه پرواز کسب و کارهای کوچک



شکل ۴-۲

۴. پال‌های هواپیما نماد محصولات یا خدماتی است که می‌فروشید. اگر محصولات یا خدماتی که می‌فروشید پرتقاضا و سودآور باشد، به کسب‌وکار نیروی بالابرنده وارد می‌کند و وزن هواپیما را تحمل می‌کند. نیروی رانش از طریق اقدامات بازاریابی و فروش تأمین می‌شود، اما پال‌ها (محصولات سودآور و پرتقاضا) موجب پرواز هواپیما می‌شود. (شکل ۴-۳)

برای رشد دادن کسب‌وکار، باید بدانید محصولات پیشنهادی‌تان را چگونه بهینه کنید تا به هواپیما بیشترین نیروی بالابرنده وارد شود. ۵. بدنه هواپیما نماد هزینه‌های سربار و عملیات است. اگر هزینه‌های سربارتان از کنترل خارج شود، شکم هواپیما زیادی بزرگ می‌شود و هواپیما سقوط می‌کند. بیشترین هزینه‌تان غالباً مربوط به حقوق و دستمزد است. حقوق و دستمزد، چه فقط به خودتان پرداخت شود چه به چند کارمند، منجر به سقوط هواپیما می‌شود، مگر



شکل م-۵

اینکه شما و تیمتان کسب‌وکار خود را براساس اصول یک راهنمای مدیریت و بهره‌وری اداره کنید. (شکل م-۶)

برای رشد دادن کسب‌وکار، باید از راهنمای مدیریت و بهره‌وری‌ای استفاده کنید که تضمین کند همه اعضای تیم در تحقق اولویت‌های اقتصادی کلی کسب‌وکارشان نقش مؤثری ایفا می‌کنند.

۶. مخازن سوخت نماد جریان نقدی است. اگر هواپیما سوخت داشته باشد، انرژی به همه قطعات متحرک آن منتقل می‌شود. اما اگر سوخت نداشته باشد، هرقدر هم که خوب طراحی شده باشد، سقوط می‌کند. پول نقد برای کسب‌وکار کوچک هم حکم سوخت برای هواپیما را دارد. موجودی نقدی را باید طوری مدیریت کنیم که هم پول کافی برای انجام عملیات داشته باشیم و هم پس‌انداز کافی برای زمانی که احیاناً هواپیما مجبور می‌شود چند بار بر فراز فرودگاه چرخ بزند تا آماده فرود اضطراری شود. (شکل م-۷)

ادامه دارد...

برای آشنایی بیشتر با کتاب نقشه پرواز کسب و کارهای کوچک یا سفارش نسخه کامل آن به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

AryanaGhalam.com

کلیک کنید





کسب و کارتان را مثل هواپیما بسازید، وگرنه سقوط می کند.

بزرگ‌ترین عامل درجا زدن کسب و کارهای کوچک نداشتن نقشه‌ای روشن و شفاف برای رشد است. اگر صاحب کسب و کار بداند در هر مرحله دقیقاً چه اقداماتی باید انجام دهد، می‌تواند کسب و کار خود را از وضعیت آشفتگی و روزمرگی خارج و آن را به سیستمی پایدار تبدیل کند که رشد مداوم و مطمئن داشته باشد. نقشه پرواز شامل شش چارچوب و راهنماست که به هزاران تن از صاحبان کسب و کارهای کوچک کمک کرده تا کسب و کاری موفق بسازند. اگر شما نیز موقع رشد دادن کسب و کار کوچکتان این حس را داشته‌اید که انگار فقط دارید به آشفتگی‌ها در کارتان رسیدگی می‌کنید، این کتاب برایتان مفید خواهد بود.

