

سیستم سازی کسب و کار

برای آزادی زمانی، کم کردن خطاها و افزایش سود

مقدمه و ترجمه: یاسر پهلوانی قدیمی

دیوید جنینز

نویسنده
خود ساخته

SYSTEMology



به نام خدا



سیستم سازی کسب و کار

برای آزادی زمانی،
کم کردن خطاها و
افزایش سود

دیوید جنینز

مقدمه و ترجمه:

یاسر پهلوانی قدیمی

سرشناسه : جنینز، دیوید

Jenyns, David

عنوان و نام پدیدآور : سیستم‌سازی کسب‌وکار برای خلق زمان، کم‌کردن خطاها و افزایش سود/ دیوید جنینز؛ مقدمه و ترجمه یاسر پهلوانی قدیمی.
مشخصات نشر : تهران: نگاه نوین، ۱۴۰۱.
فروست : مجموعه کتاب‌های ثروتمندان خودساخته.
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۸۹۱۳-۹۳-۱
یادداشت : عنوان اصلی: Systemology create time , reduce errors....
موضوع : موفقیت در کسب و کار
شناسه افزوده : پهلوانی قدیمی، یاسر، ۱۳۶۰-، مقدمه‌نویس، مترجم
رده بندی کنگره : HF۵۳۸۶
رده بندی دیویی : ۶۵۰/۱
شماره کتابشناسی ملی : ۸۸۵۲۱۹۵

سیستم‌سازی کسب‌وکار

برای آزادی زمانی، کم‌کردن خطاها و افزایش سود

نویسنده: دیوید جنینز

ترجمه: یاسر پهلوانی قدیمی

ویراستار: حسین یاغچی

انتشارات: نگاه نوین

(مجموعه کتاب‌های ثروتمندان خودساخته)

تلفن: ۰۲۱-۹۱۰۱۷۱۴۷

شابک: 978-600-8913-93-1

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۱

چاپ و صحافی: نینوا

قیمت: ۱۰۰ هزار تومان

فهرست

۷	پیش‌گفتار مترجم
۱۳	تقدیرها از این کتاب
۲۱	پیش‌گفتار نوشته‌ی «مایکل گربر»
۲۳	مقدمه
۴۳	یک: تعریف
	افسانه: برای سیستم‌سازی در کسب‌وکار به صدها سیستم نیاز دارید
۶۹	دو: تخصیص
	افسانه: مالک کسب‌وکار تنها کسی است که می‌تواند سیستم‌سازی کند
۸۵	سه: استخراج
	افسانه: سیستم‌سازی زمان‌بر است
۱۰۹	چهار: سازمان‌دهی
	افسانه: باید از نرم‌افزارهای گران‌قیمت و پیچیده استفاده کنید
۱۳۱	پنج: یکپارچه‌سازی
	افسانه: حتی اگر سیستم داشته باشید، اعضای تیم از آن پیروی نخواهند کرد
۱۵۵	شش: مقیاس
	افسانه: سیستم‌سازی خلاقیت را از بین می‌برد
۱۷۵	هفت: بهینه‌سازی
	افسانه: باید مثل «مک‌دونالد» سیستم‌سازی کنید
۱۹۳	حالا وقتش است!
۲۰۳	حرف آخر: تراژدی یا فرصت
۲۰۷	خلاصه‌ی هفت افسانه‌ی سیستم‌سازی کسب‌وکار
۲۰۹	پیوست‌ها

پیش‌گفتار مترجم

مفهومی که هنوز هیچ عبارتی به‌اندازه‌ی آن هیجان‌زده‌ام نمی‌کند، چیزی نیست جز تفکر سیستمی؛ حلقه‌ی مفقوده‌ای در تصمیم‌گیری که فقرآگاهی درباره‌ی آن در بسیاری از انسان‌ها موج می‌زند. سال‌ها پیش وقتی با این نگرش آشنا شدم، روابط بین همه‌ی پدیده‌ها معنای جدیدی برایم پیدا کردند و بعد از آن بود که شدت ضعف نگرش غیرسیستمی را بیش‌تر درک کردم، چون تا آن زمان من هم دچار تفکر غیرسیستمی بودم. به‌تعبیر خودم، غیرسیستمی‌بودن یعنی از سوراخ کلید در به پدیده‌ها نگرستن و این یعنی محدودیت در افق نگاه و درک‌کردن کامل اجزا و روابط بین آن‌ها. قدرت تفکر سیستمی به این است که در جای‌جای زندگی ما جریان دارد و کسب‌وکار هم نه‌تنها از این مقوله جدا نیست، بلکه شاید درک‌کردن درست همین مفهوم باعث نابخردی‌های جبران‌ناپذیر در مدیریت خُرد و کلان کشور شده است.

شما به‌عنوان صاحبان کسب‌وکار با مجهز کردن سازمان‌تان به تفکر سیستمی می‌توانید امید این را داشته باشید که با گرفتن تصمیماتی از جنس خُرد و حکمت، کسب‌وکارتان را پیشگام و ارزش‌آفرین ببینید و در این مسیر، سیستم‌سازی به‌عنوان محصول و خروجی تفکر سیستمی به کمک‌تان خواهد آمد تا درک صحیحی از اجزای کسب‌وکار، فهم

روابط بین آن اجزا و توجه به تاثیرات آن‌ها روی یکدیگر داشته باشید. بیایید با هم کمی راحت باشیم، اگر شما هم مثل خیلی از صاحبان مشاغلی باشید که دیده‌ام، هر ساعت از روز تلاش می‌کنید سرتان را بالاتر از آب نگه دارید، با وجود این، کسب‌وکار شما با خطاهای مکرر و نتایج متناقض سروکار دارد، یک‌روز همه‌چیز خوب پیش می‌رود و روزی دیگر به‌شدت ناامیدکننده خواهد بود. سلیقه‌های شما و کارکنان‌تان حرف اول را می‌زند، نه اصول از پیش تعریف‌شده؛ و این یعنی نباید انتظار نتایج قابل‌پیش‌بینی و مطلوبی داشته باشید. مهم نیست چقدر سخت‌کار می‌کنید، مشکلات همچنان وجود دارند و به‌سمت شما سرازیر می‌شوند.

مثل این است که شما در حال خالی کردن آب از یک قایق سوراخ هستید و هیچ تمرکزی روی چشم‌اندازتان ندارید. چون تمام تلاش‌تان برای غرق‌نشدن است، نه حرکت به‌سوی مقصد. جای تعجب نیست که قایق شما از مسیرش خارج می‌شود و این یعنی نمی‌توانید آب‌های امن و آرام‌تری را تجربه کنید و هیچ‌وقت قایق‌رانی روان و لذت‌بخشی را از سر نمی‌گذرانید.

ولی اگر در ایجاد تغییر واقعی در کسب‌وکارتان جدی هستید تا بتوانید سرانجام از روزمرگی خارج شوید و به ریل توسعه و پیشرفت قدم بگذارید، سیستم‌سازی می‌تواند راهگشای‌تان باشد. با سیستم‌سازی از شاغل‌بودن در کسب‌وکارتان استعفا می‌دهید و آن را از بالا و بیرون رهبری می‌کنید تا نتایجی فوق‌العاده را با افرادی عادی کسب کنید و با عبور از مرحله‌ی بقا، به‌سوی ثروت در حرکت باشید. زمان‌تان را آزاد می‌کنید و از انجام کارهای با فوریت و ضرورت فاصله می‌گیرید و به سمت امور بااهمیت در حرکت خواهید بود. امور مهمی مثل برنامه‌ریزی استراتژیک، تدوین قوانین کسب‌وکار خود، تعیین مسئولیت واحدهای سازمانی، شناسایی، پایش و بهبود فرآیندها و توجه به شاخص‌های کلیدی عملکرد و... که در لابه‌لای روزمرگی‌ها گم می‌شود.

برای درک بهتر موضوع تصور کنید هر روز صبح که از خواب بیدار می‌شوید، باید مغز، قلب، دست، ریه‌ها و سایر اجزای بدن‌تان را بیدار می‌کردید تا کارهای تکراری‌شان را شروع کنند. حتی تصورش هم سخت است، درست است؟

یا وقتی به نظم حاکم در طبیعت دقت می‌کنید، اغلب مواقع، همه‌چیز در جای خودش درست و با نهایت هماهنگی کار می‌کند و تکرار می‌شود،

البته اگر از دخالت اشرف مخلوقات در امان باشند. بدن ما و طبیعت دو نمونه از سیستم‌های خارق‌العاده‌ای هستند که خداوند بزرگ به ما بخشیده است و کلیدواژه‌ای که در این متن نقش مهمی ایفا می‌کند، واژه‌ی تکرار است. معتقدم سیستم‌ها مجموعه‌ای از تکرارها را در دل خود جای داده‌اند و اگر ما چگونگی این تکرار را به صورت مکتوب، تعریف و تدوین نکنیم، به دلخواه اجزای سیستم و به شکل‌های متفاوت تکرارها انجام خواهند شد. مثلاً در طبیعتی که بیان شد، تصور کنید، اگر خورشید هر زمان دلش می‌خواست طلوع و غروب می‌کرد یا زمان کارکرد قلب‌مان به اختیار خودش بود، چه فاجعه‌ای رخ می‌داد؟

کسب‌وکار هم از این مقوله جدا نیست، کسب‌وکار هم یک سیستم با مجموعه‌ای از تکرارهاست و اگر ما برای این تکرارها برنامه‌ای مدون نداشته باشیم، فاجعه در انتظار است. من به مجموعه‌ی اقدامات تدوین‌شده و مکتوب برای مدیریت تکرارها و کسب نتایج مطلوب، سیستم‌سازی می‌گویم. سیستم‌سازی کمک‌تان می‌کند از دام کارهای بیهوده فاصله بگیرید و به سمت کارهای ثروت‌ساز در حرکت باشید.

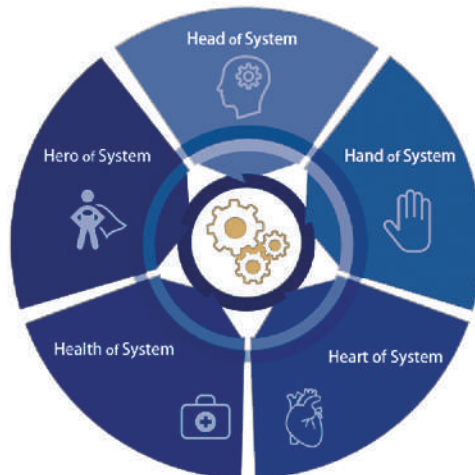
می‌خواهم با وام‌گرفتن مجدد از طبیعت، یک استعاره را بیان کنم. معتقدم کسب‌وکارها دو نوع هستند؛ کسب‌وکار شما یا کرم خاکی است یا کرم ابریشم. کرم خاکی کسب‌وکاری است که به ساختن سیستم‌ها اعتقادی ندارد و با تلاش‌های فراوان که عموماً هم هوشمندانه نیست، فقط کمی سریع‌تر می‌خزد و اگر هم رشد کند، رشدش تدریجی است. ولی سازمانی که شبیه کرم ابریشم است، می‌داند با کمی صبوری و تلاش هوشمندانه و ساختن سیستم کسب‌وکار می‌تواند پروانه شود و پرواز کند و اوج بگیرد و دنبال رشد تصاعدی (چند صد درصدی) باشد.

می‌دانم برای شما که این کتاب را انتخاب کرده‌اید، سیستم‌سازی مفهوم ناآشنایی نیست و درک کاملی از چرایی و چیستی آن دارید. ولی درباره‌ی چگونگی اجرای این مبحث مهم در کسب‌وکار نیاز دیدم کمی بیش‌تر برای‌تان بنویسم و اعتراف کنم که سیستم‌سازی سال‌ها برای من یک امر سهل و ممتنع بود. به قدری آسان که بعد از گذراندن دوره‌های آموزشی داخلی و خارجی این حوزه و خواندن کتاب‌های مرتبط می‌توانستم ساعت‌ها درباره‌اش حرف بزنم و به قدری سخت که نمی‌دانستم اجرای همان آموزه‌ها را از کجا شروع

کنم. به دنبال روش و دستورالعملی بودم که بتوانم با اجرای گام‌به‌گام آن‌ها سیستم‌سازی را در سازمان‌ها اجرایی کنم و این کتاب نسبت به بقیه‌ی کتاب‌های این حوزه، چارچوب عملیاتی‌تری ارائه می‌کرد و بی‌درنگ بعد از مطالعه‌ی نسخه‌ی اصلی آن، دغدغه‌ی ترجمه و استفاده‌ی شما عزیزان از این مفاهیم را در سر می‌پروراندم که به یاری خدای متعال میسر شد.

با این که کتاب سیستم‌سازی کسب‌وکار نقش مهمی در درک عمیق‌تر من از این مقوله ایفا کرد؛ ولی هنوز هم دنبال معرفی مدل جامع‌تری هستم و از این فرصت استفاده می‌کنم و می‌خواهم این نوید را خدمت شما خوانندگان عزیز بدهم که مشغول نگارش کتابی هستم که به‌زودی از همین انتشارات چاپ و ارائه خواهد شد و قصد دارم از مدل جامع و سیدوشصت‌درجه‌ای خودم برای سیستم‌سازی کسب‌وکار در این کتاب رونمایی کنم. مدلی که به نظرم در این سال‌ها با مشاوره، کوچینگ و آموزشی که برای کسب‌وکارهای متفاوت داشته‌ام، جوابش را پس داده است.

مدلی که تا چندی پیش آن را 4HS نام‌گذاری کرده بودم؛ ولی با اضافه‌کردن یک بخش مهم دیگر به مدل Hero of System و با کامل‌شدنش به 5H System تغییر نام دادم، مدلی که با پنج حرف H شروع می‌شود.



مدل 5H System در سیستم‌سازی کسب‌وکار

اجزای مدل سیستم‌سازی 5H System

سر (مغز) سیستم *Head of System*

دست سیستم *Hand of System*

قلب سیستم *Heart of System*

سلامت سیستم *Health of System*

قهرمان سیستم *Hero of System*

- در این مدل با «مغز سیستم» برنامه‌ریزی می‌کنید و قوانین، ارکان جهت‌ساز و مقاصد آرمانی، استراتژی‌ها و کلیه‌ی مواردی را که باید یک‌بار در کسب‌وکار تان تعریف شود، تدوین می‌کنید.

- در «دست سیستم» از تکرارها صحبت می‌کنیم و شیوه‌ی به‌بند کشیدن آن‌ها و گام‌به‌گام اجرای برنامه‌های مغز را در پیش می‌گیریم که شامل این مراحل پنج‌گانه است:

- شناسایی و تعریف سیستم‌ها و زیرسیستم‌های کسب‌وکار.
- تبدیل دانش موجود در سیستم از مدل ذهنی به مدل تشریحی با استخراج و مدیریت دانش.
- سازماندهی به افراد، اسناد، ابزارها و محیط کسب‌وکار.
- واگذاری و ارتقای صحیح با طراحی سیستم تفویض اختیار.
- بهینه‌سازی عملکرد به‌کمک شاخص‌ها و ایجاد داشبوردهای اندازه‌گیری سیستم.

- در «قلب سیستم» به کمک اصول کوچینگ، از برنامه‌ای که مغز ساخته و دست‌اندرگیری کرده است، مراقبت و حمایت می‌کنیم و دنبال ایجاد یک رابطه‌ی صحیح و بلندمدت بین افراد و اجزای سیستم هستیم. عملکرد این بخش شبیه یک مبدل است، قصد دارد افرادی را که در سیستم دل به کار نمی‌دهند، به کسانی تبدیل کند که با جان‌ودل برای سیستم کار می‌کنند.

- در «سلامت سیستم» همانند سلامت انسان، هم به روح و هم به جسم سازمان توجه می‌کنیم و دنبال عواملی هستیم که موفقیت‌پایدار ما را تضمین کند که این موضوع را با چکاپ‌های منظم و بهبود مستمر در سیستم‌های مختلف کسب‌وکار از قبیل بازاریابی، فروش، برندینگ، منابع انسانی، مالی، تولید و... دنبال می‌کنیم.

- در نهایت قسمت «قهرمان سیستم» به نفر شماره‌ی یک کسب‌وکار برمی‌گردد؛ همان فردی که همه‌ی ناملایمت‌های موجود را آگاهانه انتخاب کرده است تا تاثیرگذار باشد و نقشش را در این جهان به اجرا درآورد. همان شخصیتی که معتقدم باید ثروتمند باشد و این ثروت از سیستم‌ها به‌دست می‌آید. این بخش از مدل در تلاش است تا ذهنیت صاحب‌کار را به صاحب کسب تغییر دهد تا بتواند با فرآیند سیستم‌سازی بدون حضور اجرایی خود در کسب‌وکارش، از افراد عادی نتایج فوق‌العاده بگیرد. این اصل امیدوارکننده را در ذهن داشته باشید که اول شما روی سیستم‌های تان کار می‌کنید، بعد، این سیستم‌ها هستند که برای شما کار می‌کنند و ثروت می‌آفرینند. من با همین نگرش که سیستم‌ها باید ثروت‌آفرین باشند، رسالت خود را در زندگی، مبارزه با فقر کارآفرینی انتخاب کرده‌ام تا به کارآفرینان گیتی کمک کنم تا از پله‌ی فقرآگاهی، مالی و زمانی‌شان رهایی پیدا کنند و پروانه شوند. به امید روزی که هیچ کارآفرینی در جهان فقیر نباشد.

در پایان از تمام اساتیدم که در مسیر یادگیری، چراغ راه من بودند به‌ویژه دکتر «محمد مهدی ربانی» عزیز، سپاسگزارم و از خداوند مهربان برای همه‌ی آن‌ها تکرار لحظه‌های ناب را در زندگی خواستارم.

با احترام

یاسر پهلوانی قدیمی

مشاور، مدرس و کوچ سیستم‌سازی

خوانندگان گرامی

برای تسهیل در دستیابی شما به فرم‌ها و جدول‌های معرفی‌شده در این کتاب، با اسکن QR Code زیر می‌توانید به سایت مترجم بروید و از آن‌ها استفاده کنید.



تقدیرها از این کتاب

کتاب سیستم‌سازی کسب‌وکار اثری‌ست که باید مالکان کسب‌وکار و تیم رهبری‌شان حتما مطالعه کنند. این کتاب شیوه‌ای قدرتمند، عملی و ساده برای سیستم‌سازی در کسب‌وکار پیشنهاد می‌کند. «جینو ویک‌من»، نویسنده‌ی «کشش و جهش کارآفرینانه»

«دیوید جنینز» در کتاب سیستم‌سازی کسب‌وکار، دستورالعملی در اختیار مالکان کسب‌وکار قرار می‌دهد تا آن‌ها بتوانند کتابچه‌ی راهنمای کسب‌وکارشان را بسازند. کاری را که «مایکل گربر» شروع کرد، «دیوید جنینز» تکمیل کرد.

«جک دالی»، نویسنده‌ی رشد فزاینده‌ی فروش

توصیه‌ی صریح من این است که هر کارآفرین و مالک کسب‌وکار باید حتما این کتاب‌کار کم‌نظیر را تهیه کند و... نکاتش را به کار ببندد! «کری بولتون»، مدیرعامل و بنیان‌گذار «اگزیت‌استراتژی‌گروپ»

مطمئنم این کتاب قدرتمندترین اثر این حوزه است. کتاب‌های زیادی

درباره‌ی سیستم‌های کسب‌وکار خوانده‌ام، ولی هیچ کدام‌شان ذره‌ای به اندازه‌ی این کتاب اثرگذار نبوده‌اند.

«آلن دیب»، نویسنده‌ی «برنامه‌ی تک‌صفحه‌ای بازاریابی»

«دیوید» چارچوبی گران‌بها پیشنهاد می‌کند که اگر مالک کسب‌وکار به‌طور خردمندانه‌ای از آن استفاده کند، ارزش فراوانی به کسب‌وکارش می‌افزاید. یک اثر هوشمندانه، امروزی و بسیار ارزشمند که بیانی ساده دارد.

«اندرو گریفیث»، نویسنده‌ی «کتابی بزرگ برای کسب‌وکارهای کوچک»

خیلی از کتاب‌ها رویه‌ی کاری دارند که می‌شود آن‌ها را دنبال کرد. ولی این کتاب به ما یاد می‌دهد چطور بدون استرس و صرف زمان زیاد که اکثر مالکان کسب‌وکار طی تلاش برای رشد کردن تجربه می‌کنند، در کسب‌وکارمان سیستم‌سازی کنیم.

«رهامی الجلال»، نویسنده‌ی «فرآیندهای انسانی»

کتاب «دیوید جنینز» یک استاندارد نوین برای سیستم‌سازی به‌شمار می‌آید.

«دیل بی‌ماونت»، مدیرعامل و بنیان‌گذار «بیزینس بلوپرینت»

اگر آب دست‌تان است، زمین بگذارید و آموزه‌های کتاب «دیوید» را به‌کار ببندید.

«تیم رید»، میزبان برنامه‌ی رادیویی کسب‌وکارهای کوچک و بازاریابی بزرگ

این اثر، فوق‌العاده است. نگاهی بسیار دقیق و کوله‌باری از تجربه دارد که شاید به‌خاطر سادگی در نوشتن کتاب از چشم‌ها دور بماند.

«سایمون باونز»، خالق «مدل نابغه»

این کتاب برای مالکان کسب‌وکار یک ارزش واقعی خلق می‌کند و کمک‌شان می‌کند با کار کم‌تر، کسب‌وکاری پررونق‌تر داشته باشند. «مریل جانسون»، مدیرعامل و بنیان‌گذار «بین نینجاز»

«دیوید جنینز» شیوه‌ای واضح برای سیستم‌سازی در کسب‌وکار ارائه می‌کند که استفاده از آن آسان است. بهترین بخش کتاب جایی‌ست که متوجه می‌شویم مجبور نیستیم حتماً خودمان سیستم‌سازی کنیم. دکتر «سابرینا استارلینگ»، روان‌شناس کسب‌وکار

از نظر کسی که شانزده سال تجربه‌ی آموزش و تدریس ارزش سیستم‌ها را دارد، این کتاب ساده‌ترین و در ضمن کارآمدترین کتابی‌ست که تا به حال خوانده‌ام و به مالکان کسب‌وکار کمک می‌کند تا در کسب‌وکارشان سیستم‌سازی کنند!

«ترنت تیلور»، بنیان‌گذار «تیج ایت فوروارد»

این کتاب را در دست بگیرید و کار و زندگی‌تان را متحول کنید. به همین سادگی!

«پل دان»، رئیس «بی‌وان‌جی‌وان»

کتابی به‌شدت کاربردی، به‌شدت ارزشمند و به‌شدت مهم! «استیو پایپ»، نویسنده‌ی «نوبت ماست که قیام کنیم»

حالا بیست سال است که مشغول سیستم‌سازی در کسب‌وکار هستم و این کتابی‌ست که آرزو داشتم بیست سال پیش می‌خواندم! روش «دیوید» آن قدر ساده است که باعث می‌شود این کتاب را حتماً برای پیشرفت مراجعه‌کنندگانم، به آن‌ها توصیه کنم.

«سامانتا رایلی»، بنیان‌گذار «رایلی گلوبال»

اگر بنیان‌گذار یا مدیرعامل هستید و می‌خواهید کسب‌وکارتان مثل دستگاهی

که به‌خوبی روغنکاری شده است، کار کند، مطمئن باشید مبلغ ناچیزی که برای خرید این کتاب سرمایه‌گذاری می‌کنید با سود صدها و هزاران برابر به شما باز خواهد گشت. به‌شدت مطالعه‌ی این کتاب را توصیه می‌کنم.

«الکسی نئوکلئوس»، مدیر عامل و بنیان‌گذار «فابی»

این کتاب کسب‌وکارتان را ارزشمندتر خواهد کرد و کمک‌تان می‌کند تا به‌وسیله‌ی چارچوبی برای خروج از شرایط وخیم، زندگی‌تان را باز پس بگیرید. در ضمن، در کسب‌وکارتان سیستم‌سازی می‌کند و در نهایت، کاری می‌کند که بدون دخالتِ روزمره‌ی شما، فروش فوق‌العاده‌ای داشته باشید.

«گریگ کاسار»، مدیر بازاریابی «مارکتینگ‌بوست»

این کتاب پاسخی‌ست به شکست‌های فاجعه‌بار کسب‌وکارهای کوچک در سراسر دنیا. راهبرد و تاکتیک‌های معرفی‌شده در این کتاب، مسیری را به ما نشان می‌دهد که کنترل تمامی جنبه‌های حیاتی کسب‌وکار را در دست بگیریم.

«پیتر کاروثرس»، نویسنده‌ی «کسب‌وکارتان را شکست‌ناپذیر کنید»

این کتاب کاربردی‌ترین فرآیند خلق سیستم را به ما معرفی می‌کند. «دیوید» کتابی سرگرم‌کننده نوشته است که خواندنش بسیار لذت‌بخش است (این نظر کسی‌ست که ذاتاً اهل سیستم‌سازی نیست و بیش‌تر دنبال جنبش و تکان‌پوست).

«جو فی‌یر»، میزبان برنامه‌ی رادیویی «هاسل‌اندفلوچارت»

اجرای رویکرد اصولی سیستم‌شناسی در شرکت ما اثری چشمگیر روی بهره‌وری تیمی داشته و در تمامی گروه‌ها باعث بهبود عملیات‌ها شده است. تمام رهبرانی که دنبال رشد هستند، باید حتماً این کتاب را مطالعه کنند.

«پیت ویلیامز»، نویسنده‌ی «طنین: داستان رشد سریع کسب‌وکار»

فرآیندی هفت مرحله‌ای مطرح شده است که اگر آن را دنبال کنید، کسب‌وکارتان را دگرگون خواهید کرد، زندگی‌تان را به شما باز خواهند گرداند و اگر قصدی مبنی بر خروج از کسب‌وکار و فروش آن داشته باشید، ارزش مبلغ فروش‌تان را چند برابر خواهد کرد. این کتاب را بخوانید، نکاتش را اجرا کنید و بعد، خودتان شاهد اثراتِ جادویی‌اش باشید.

«آدام هولاهان»، بنیان‌گذار «پرامیننس گلوبال»

تعریف سیستم سازی:
مطالعه‌ی اصولی کارآمدی سازمانی
به وسیله‌ی مشاهده و آزمایش

پیش‌گفتار

نوشته‌ی «مایکل گریر»

نویسنده‌ی مجموعه‌کتاب‌های «افسانه‌ی کارآفرینی»

برای این‌که متقاعد شوم برای کتاب جدید «دیوید جنینز» مقدمه‌ای بنویسم، نیاز به دلایل زیادی نبود. راستش را بخواهید، فقط کافی بود از من بخواهد. چون من و «دیوید» مدت‌هاست همدیگر را می‌شناسیم و دنبال‌کننده‌ی کتاب‌ها و علایق هم هستیم. مهم‌تر از همه این‌که به درستکاری و صداقت «دیوید» ایمان دارم. «دیوید» قابل‌اعتماد است.

می‌پرسید چرا این موضوع مهم است؟

چون «دیوید» هم جزو متفکران حوزه‌ی سیستم‌هاست، یکی از خالقان رده‌اول در این حیطه محسوب می‌شود و کارآفرینی‌ست که در مورد آن چه من می‌نویسم، تجربه‌ی عملی فراوانی دارد. راه‌اندازی شرکت‌های کوچک، کارکردن در آن شرکت‌های کوچک، سیستم‌شناسی در آن شرکت‌های کوچک برای آماده‌کردن آن‌ها برای رشد و مهم‌تر از همه این‌که آن شرکت‌ها رشد می‌کردند، بدون آن‌که «دیوید» مجبور باشد تمام وظایف ریزودرشت را خودش بر عهده بگیرد و مسوول ارائه‌ی نوآوری‌ها و جزییات امور باشد و تکتک تصمیمات هم با حضور رسمی او گرفته شوند.

نه، «دیوید» از همان روز اول، سیستم‌شناسی را در تمامی سرمایه‌گذاری‌های جسورانه‌اش وارد کرد.

به‌همین خاطر، مطالعه‌ی این کتاب برای همه واجب است.

چون در این کتاب، «دیوید» گام‌به‌گام و مرحله‌به‌مرحله چگونگی انجام تمامی این کارها را به‌خوبی توضیح می‌دهد.

خلاصه این‌که، «دیوید» سیستمی از دل سیستم‌شناسی بیرون کشیده است تا اشتباه‌کردن را برای کارآفرین کوچک روبه‌رشدی مثل شما غیرممکن کند. خطاهایی که تقریباً تمامی مالکان کسب‌وکارهای کوچک محکوم به انجام‌شان هستند... در نهایت، کسب‌وکاری خلق می‌شود که کاملاً به‌همین سیستم «دیوید» وابسته است؛ در مورد این سیستم چیز بیش‌تری نمی‌توانم بگویم.

حدود چهل‌وسه‌سال پیش، در اولین کتابم از مجموعه کتاب‌های «افسانه‌ی کارآفرینی» شیوه‌ی «کارکردن روی کسب‌وکار به‌جای کارکردن درون کسب‌وکار» را طراحی کردم. حالا به شما می‌گویم «دیوید جنینز» نه‌تنها آن شیوه را عملی کرده، بلکه در حال حاضر کتابی عالی در موردش نوشته است که دقیقاً شیوه‌ی انجام و اجرای آن سیستم را به شما یاد می‌دهد!

این کتاب را بخوانید، از آن لذت ببرید، ولی مهم‌تر آن‌که در عمل به‌کارش ببرید! این کتاب نوش‌دارویی ست برای درمان قطعی تمامی بیماری‌های کسب‌وکار!

مایکل گربر



مقدمه

بیایید فرض کنیم رهبر فکریِ شماره‌ی یکِ صنعتِ شما (مثلاً «اوپرا وینفری») یک‌بارهِ از شما دعوت می‌کند تا به آن‌ها ملحق شوید و در یک پروژه‌ی رویایی، سه‌ماه با آن‌ها همکاری کنید.

از پس این کار برمی‌آیید؟ کسب‌وکارِ شما می‌تواند سه‌ماه بدون حضورتان دوام بیاورد؟ می‌توانید برای آن‌که این فرصتِ استثنایی را از دست ندهید، ریسکِ متوقف‌کردن کارتان را قبول کنید؟

در ضمن، آیا می‌توانید این فرصت را به‌صورت دوره‌ی کارآموزی و بدون هیچ پول و دستمزدی قبول کنید؟

تقریباً حدود سه‌سال پیش، یک تجربه‌ی بسیار عجیب داشتم که می‌دانستم واقعیت دارد. از آن‌دست ماجراهایی که حتی در خواب هم نمی‌توانستم چیزی را که امروز دارد اتفاق می‌افتد، بینم.

ساعت هفت صبح بود و داشتم به ایمیلی نگاه می‌کردم که از فردی به‌نام «لوز دیلا گریر» دریافت کرده بودم. این اسم اصلاً برایم آشنا نبود، ولی یک‌نفر به اسم «مایکل ای. گریر» را می‌شناختم که نویسنده‌ی مجموعه‌کتاب‌های «افسانه‌ی کارآفرینی» بود. مجموعه‌ای که عموماً گفته می‌شود یکی از پر فروش‌ترین کتاب‌های حوزه‌ی کسب‌وکار تا به امروز است.

اول فکر کردم شاید تشابه اسمی باشد. هیچ‌وقت «مایکل گربر» را ملاقات نکرده بودم و هیچ رابطه‌ای هم با افرادی که او را می‌شناختند، نداشتیم؛ ولی باید می‌فهمیدم موضوع از چه قرار است... خلاصه‌ی ایمیل این بود، «با من تماس بگیرد». همین کار را کردم. شماره‌تلفن برای آمریکا بود و می‌دانستم الان در ساحل غربی، بعدازظهر است؛ پس فرقی نمی‌کرد که در ملبورن استرالیا هنوز سر صبح باشد. انگار این کار در خانواده‌ی «گربر»‌ها رسم است که دوست دارند گفت‌وگوهای‌شان را ضبط کنند و این شد که رونوشتی از مکالمه‌مان تهیه کردم. آن‌چه در ادامه می‌خوانید، بدون هیچ ویرایش و تفسیری بیان می‌شود. دقیقاً، عین همان جملات است!



«دیوید»: «صبح‌به‌خیر. من «دیوید جنینز» هستم و از استرالیا زنگ می‌زنم. می‌خواهم با شخصی به‌اسم «لوز» صحبت کنم.»
 «لوز دیلا»: «وای خدای من، شما واقعا همان «دیوید» هستید؟»
 «دیوید»: «بله، واقعا همان «دیوید» هستم. حال شما چطور است؟»
 «لوز دیلا»: «من خوبم. واقعا می‌خواستم جیغ بزنم، چون... اصلاً نمی‌دانید این تماس شما قرار است زندگی جفت‌مان را کلی تغییر بدهد.»
 «دیوید»: «بسیار خوب، پس خیلی خوب است. بله. متوجه شدم که پیام شما دیشب دیروقت ارسال شده. نمی‌دانم خبر دارید یا نه، ولی من ساکن استرالیا هستم. پس، به‌خاطر همین است که...، بله.»
 «لوز دیلا»: «آره. می‌دانم. همین تازگی‌ها کل ویدیوهای شما را دیدم.»
 «دیوید»: «عالی‌ست!»

«لوز دیلا»: «یکی‌شان را تماشا کردم و می‌خواستم برای شوهرم بفرستم، چون امروز صبح عازم سفری هستم؛ یعنی می‌خواهم به شما بگویم چطور با شما آشنا شدم و چطور پیدای‌تان کردم، ولی همه‌ی این قضایا انگار به من الهام می‌شد. همه‌اش بخشی از سفری‌ست که قرار است انجام بدهم. به‌هرحال، می‌دانستم بالاخره باید با شما صحبت کنم. باید گفت‌وگویی با شما داشته باشم. خب؛ و بعد، جرات پیدا کردم و در ادامه‌ی ایمیل نوشتم با من تماس بگیرد.

هرجا که باشید، خودم را می‌رسانم. اصلا شما تشریف بیاورید این جا. به وجود شما نیاز دارم، باید حتما با شما حرف بزنم. البته قبلش باید بر هیجانانتم غلبه کنم».

«دبويد»: «عجب شیوهی خوبی برای این که روزم را شروع کنم».

«لوز دیلا»: «شما «مایکل برگر» را می‌شناسید؟ این اسم برای تان آشناست؟ کتاب‌هایش را خوانده‌اید؟».



اگر این حس به شما دست داد که آن گفت‌وگو من را سرچایم می‌خکوب کرده بود، درست حدس زدید. واقعا برایم عجیب بود. البته، نه فقط به این خاطر که «لوز دیلا» جوری داشت حرف می‌زد که انگار من هدیه‌ی کائنات به او بودم. من یکی از طرفداران پروپاقرص «مایکل برگر» و آثارش هستم. اگر هرکدام از کتاب‌هایش، به خصوص مجموعه‌ی افسانه‌ی کارآفرینی را خوانده باشید، احتمالا حرفم را تصدیق می‌کنید. اگر هنوز چنین فرصتی پیدا نکرده‌اید، به شما توصیه می‌کنم خواندن‌شان را شروع کنید (البته، بعد از این که این کتاب را خواندید).

«گربر» یک اسطوره‌ی زنده است. حتما این ضرب‌المثل معروف را در کسب‌وکار شنیده‌اید که می‌گویند، «در کسب‌وکار تان کار نکنید، روی کسب‌وکار تان کار کنید». این جمله از «مایکل برگر» است. کسی که به میلیون‌ها مالک کسب‌وکار در سراسر دنیا انگیزه داده است.

و حالا من داشتم با همسرش صحبت می‌کردم و او داشت جوری با من حرف می‌زد که انگار من نتیجه‌ی استجابتِ دعا‌هایش بوده‌ام.

من و «لوز دیلا» گفت‌وگویی بسیار طولانی داشتیم، ولی خلاصه‌ی کلام این بود که «گربر» در هشتادسالگی داشت خودش را برای انتشار کتاب بیست‌ونهم و آخرین کتاب از مجموعه کتاب‌های «افسانه‌ی کارآفرینی» آماده می‌کرد. برای اولین بار می‌خواست خودش کتابش را منتشر کند (آثار قبلی را انتشارات «هارپر کالینز» منتشر کرده بود) و به کسی نیاز داشت تا به او شیوه‌ی انجام این کار را نشان دهد.

بعد از انتشار موفق کتاب قبلی‌ام با عنوان «محتوای کارشناسانه»، «لوز

دیلا» به این نتیجه رسید من آن شخصی هستم که باید این پروژه را به سرانجام برسانم.

فقط یک مشکل وجود داشت... این کار به بیش از شصت ساعت کار در هفته به مدت حدود دوازده هفته نیاز داشت. سه ماه باید با «افسانه‌ی کارآفرینی» غذا می‌خوردم، می‌خوابیدم و نفس می‌کشیدم. معنایش این بود که باید تمام پروژه‌های شخصی و مسوولیت‌های کاری‌ام متوقف می‌شدند. راستی این را هم گفتم که من داوطلب شدم تا برای انجام این کار هیچ پولی نگیرم؟

جای من بودید، چه کار می‌کردید؟

اگر «گربر» دوسال پیش این پیشنهاد را به من می‌داد، مجبور بودم پیشنهادش را رد کنم. دوسال پیش امکان نداشت بتوانم کارم را برای یک مدت طولانی رها کنم. خیلی گرفتار کارهای روزمره‌ام بودم. بدون من، کسب‌وکاری وجود نداشت و من نه تنها کل زندگی‌ام بلکه تمام کارکنانم را به خطر می‌انداختم.

جالب است بدانید آن موقع، با وجود این که آثار «گربر» را تحسین می‌کردم، ولی دقیقا داشتم برعکس توصیه‌هایش رفتار می‌کردم. به جای آن که «روی» کسب‌وکارم کار کنم، داشتم «داخل» کسب‌وکارم کار می‌کردم. خوشبختانه این پیشنهاد دوسال پیش به من ارائه نشد. این فرصت مدت‌ها بعد از آن که شیوه‌ی «سیستم‌شناسی» را کشف کردم و توسعه دادم، به من داده شد و می‌دانستم دیگر اگر من نباشم، کسب‌وکارم به مسیر پیشرفت خودش ادامه می‌دهد.

سیستم‌شناسی با بازده بسیار بالایی داشت کسب‌وکار من را اداره می‌کرد و حالا می‌دانستم می‌توانم سه ماه، آن را به حال خودش رها کنم، بدون آن که اصلا حضورنداشتن من را حس کند. در واقع، همه از کسب‌وکار مراقبت می‌کردند و شرکت هم به راحتی به مسیر خودش ادامه می‌داد.

سه ماه روی پروژه‌ی «گربر» کار کردم. هزاران ایمیل نوشتم، صدها تماس تلفنی گرفتم و ترتیب برگزاری چندین مصاحبه را دادم که حتی

نمی‌توانید تصور کنید. کار سختی بود، ولی در ضمن، یکی از آسان‌ترین پروژه‌هایی بود که در آن سهیم بودم، چون فقط کافی بود اسم «گربر» را بیاورم تا مردم خودشان مشتاقانه برای حضور در این پروژه اعلام آمادگی کنند.

خلاصه‌ی داستان این بود که بیست‌ونهمین کتاب «گربر» به اولین کتاب او تبدیل شد که ظرف بیست‌وچهار ساعت از انتشار آن، در صدر فهرست پرفروش‌ترین‌های آمازون قرار گرفت. «مایکل» می‌خواست این موفقیت را جشن بگیرد و من را همراه با چند تن از دوستانش، که به انتشار این کتاب کمک کرده بودند، دعوت کرد تا همراه او به یکی از آخرین همایش‌هایش با نام «اتاق رویاها» در کارلسباد کالیفرنیا برویم. در ادامه، از من دعوت شد باز هم کنار آن‌ها بمانم تا به گروه فکری‌ای کمک کنم که وظیفه داشتند در مورد آینده‌ی آثار «مایکل» تصمیم بگیرند.

در نهایت، «گربر»ها از من پرسیدند مایل‌م کسب‌وکارشان را اداره کنم یا نه!

اصلاً انتظار چنین پیشنهادی نداشتم! واقعا تا همین چهارماه پیش هیچ رابطه‌ای با «گربر»ها نداشتم و حالا به‌جایی رسیده بودم که آن‌ها پیشنهاد مدیریت شرکت را به من می‌دادند. این پیشنهاد را رد کردم (که البته خیلی برایم سخت بود). نه به این علت که پیشنهاد خوبی نبود، بلکه چون حالا مسیر پیشرفت خودم را پیدا کرده بودم. علاوه بر این، اصلاً امکان نداشت هم‌سرم به آمریکا نقل‌مکان کند و از خانواده‌اش دور شود.

حالا که به گذشته نگاه می‌کنم، این تجربه چیزی از جادو کم نداشت. با آن‌که صدها تجربه از این پروژه وجود دارد که می‌توانم آن‌ها را با شما مطرح کنم، می‌خواهم توجه‌تان را به‌طور خاص به یک مورد جلب کنم.

نعمت‌های غیرمنتظره همیشه در هر کسب‌وکاری وجود دارد. «لوز دیلا» به‌خاطر کارهایی که در کسب‌وکار قبلی‌ام انجام داده بودم، با من تماس گرفت (شرکت دیجیتالی‌ام که بعداً چیزهای بیش‌تری درباره‌اش به شما

می‌گوییم). در ضمن، «لوز دیلا» نمی‌دانست که من مشغول کار روی «سیستم‌شناسی» هستم و این‌که چقدر خوب با میراثی که «گربر» از خودش بر جای گذاشته بود، همخوانی دارد.

واقعیت این است که کار و زندگی غیرخطی‌اند؛ یعنی اتفاقات همیشه به‌صورت منطقی یا روی یک خط مستقیم اتفاق نمی‌افتند. احتمالاتی وجود دارد که نمی‌شود به این راحتی توضیح‌شان داد.

ما جوری رفتار می‌کنیم که انگار خطی‌ست. کتاب‌هایی درباره‌ی موفقیت می‌خوانیم و دنبال یادگرفتن رموز موفق شدن در این کار یا استاد شدن در آن کار هستیم؛ ولی دانستن این چیزها شما را فقط تا به این نقطه رسانده است. بخش بزرگی از داستان‌های موفقیت به این‌صورت روایت می‌شوند: داستان‌ها؛ قصه‌هایی که مردم می‌سازند تا علت رخ دادن اتفاقات پیرامون خود را توضیح دهند، بدون این‌که به موارد شکست‌خورده اشاره کنند. می‌شود این‌طور استنباط کرد که اگر کسی در همان مسیر قدم بگذارد (به‌غیر از بعضی بن‌بست‌ها، موانع و شکست‌ها) خیلی زود به یک موفقیت تضمین‌شده دست پیدا می‌کند. در واقعیت، مسیر هر کس به‌سوی موفقیت، صرف‌نظر از این‌که چقدر برای پیروی دقیق از مدل دیگران تلاش کنند، منحصر به خودش است، پیچ‌وخم فراوان دارد و تا حدی نیز به احتمالات غیرخطی وابسته است؛ یعنی هر چیزی غیر از حالت خطی!

گاهی اوقات، یک‌روز صبح که از خواب بلند می‌شوید، می‌بینید ایمیلی از قهرمان زندگی‌تان دریافت کرده‌اید که از شما دعوت می‌کند برای همکاری به آن‌ها ملحق شوید، چون قبلاً کارهایی مثل X، Y و Z انجام داده‌اید و همسر این قهرمان هم برحسب اتفاق، کتاب‌هایی را که قبل از این منتشر کرده‌اید، خوانده است.

به‌ندرت پیش می‌آید که فرصت‌ها در انتهای منحنی صعودی ظاهر شوند. موفقیت پرفرازونشیب است و فرصت زمانی در خانه‌تان را می‌زند که اصلاً انتظارش را ندارید.

قطعاً می‌شود ساختارهای کاری را بنا کرد، سخت کار کرد و خود را در آمادگی نگه داشت؛ ولی معنادارترین فرصت‌های‌تان صرفاً با خیال‌پردازی

یا دنبال کردن یک فرمول خاص پدیدار نمی‌شوند. فرصت‌ها در یک زمان از پیش تعیین شده به‌سوی ما می‌آیند و تنها چیزی که روی آن کنترل و اختیار داریم این است که آیا در آن لحظه، آمادگی پذیرش و غنیمت‌شمردن فرصت را داریم یا نه.

چه فرصت‌هایی را از دست داده‌اید؟

چند دقیقه درباره‌ی این موضوع فکر کنید. کار سختی نیست، چون شاید افسرده‌تان کند، ولی درباره‌اش فکر کنید. قبلاً چند فرصت را صرفاً به این علت از دست داده‌اید که هر روز، کسب‌وکارتان انبوهی از کارها را به‌سوی شما می‌فرستاد؟ درباره‌ی رد کردن فرصت‌ها به‌خاطر مشغله‌ی کاری حرف نمی‌زنم. درباره‌ی فرصت‌هایی حرف می‌زنم که حتی متوجه‌شان هم نشده‌اید، چون اصلاً وقت نداشتید حتی ساندویچ ناهارتان را کنار بگذارید، چه برسد به این که بخواهید تصویر بزرگ را بررسی کنید و متوجه فرصت‌های ارزشمندی شوید که در پیرامون‌تان وجود دارد. چند سال پیش من هم مثل شما بودم و اگر برای تغییر اوضاع نابسامانم انگیزه‌ی کافی پیدا نکرده بودم، مجبور بودم پیشنهاد «لوز دیلا» و «مایکل گربر» را خیلی راحت رد کنم. حتی فکر کردن به این قضیه هم ناراحت می‌کند.

حالا، نمی‌دانم فضای فکری شما هم از این نوع است یا نه. شاید تازه وارد شغل‌تان شده‌اید و می‌خواهید خیلی سریع پیشرفت کنید؛ تا به این‌صورت به کسب‌وکارتان رونق بیش‌تری بدهید و در مسیر گسترش آن حرکت کنید. شاید دارید به دوران بازنشستگی نزدیک می‌شوید و می‌خواهید از ساعت‌های کاری‌تان کم کنید تا به این‌صورت سلامت‌تان را بهبود دهید؛ شاید هم فقط می‌خواهید زمان بیش‌تری را با خانواده و دوستان‌تان سپری کنید یا این که می‌خواهید دنیایی از فرصت‌های جدید و هیجان‌انگیز را به‌وجود آورید؟

دلیل‌تان برای خواندن این کتاب هر چه باشد، بدانید که هدف اصلی کتاب سیستم‌سازی کسب‌وکار خلق فضایی برای مالکان کسب‌وکار است

تا به این صورت، کسب‌وکارشان را به نقطه‌ای برسانند که بعد از آن بتوانند خود را از عملیات‌های روزمره دور کنند و مطمئن باشند کسب‌وکارشان بر اساس استانداردهای تعیین‌شده عمل خواهد کرد.

شاید تمایلی نداشته باشید از هفته‌های کاری صدساعته‌تان کم کنید. مجبور هم نیستید چنین خواسته‌ای داشته باشید؛ ولی واقعیت این است که اکثر مالکان کسب‌وکار مجبورند از ساعت به ساعت هفته‌ی کاری‌شان نهایت استفاده را ببرند، نه به این خاطر که خودشان بخواهند، بلکه به علت این که مجبورند. چاره‌ای ندارند جز این که شاهد فروپاشی کسب‌وکارشان باشند.

سیستم‌سازی کسب‌وکار به شما آزادی انتخاب می‌دهد. شما باید در شیوه‌ی اداره‌ی کسب‌وکارتان آزاد و مختار باشید. چه داخل کسب‌وکار، چه بیرون آن، ده ساعت در هفته و هرچیز که خودتان می‌خواهید. یا صد ساعت در هفته! به جای آن که کسب‌وکار شما را مجبور کند تا خودتان را با آن وفق دهید، باید بتوانید طوری کسب‌وکارتان را بسازید که او خودش را با شما هماهنگ کند.

این کار نیازمند زمان است و تلاش فراوان؛ و باید بسیاری از قوی‌ترین باورهای‌تان را در مورد کسب‌وکار به چالش بکشید، ولی باور کنید ارزشش را دارد.

تمام سخت‌کوشی، پشتکار، استعداد و خلاقیت‌تان در نهایت به بار خواهد نشست. پیش‌بینی زمان وقوع آن لحظات جادویی غیرممکن است. واقعیت این است که بهترین ایده‌ها، بزرگ‌ترین اکتشافات و مهم‌ترین فرصت‌ها زمانی پدیدار می‌شوند که مالک کسب‌وکار، فضا سازی کند. ولی باید یاد بگیرید این فضا را مهندسی کنید. شناخت سیستم‌ها کلید حل این مساله است.

این کتاب به دردتان می‌خورد؟

این کتاب در مورد ساخت فضای فکری درست نیست. در خلق اهداف، چشم‌انداز یا مأموریت شرکت کمک‌تان نخواهد کرد. در تعریف ارزش‌ها، تعیین اهداف یا خلق طرح کسب‌وکار همراه‌تان نیست. در شناسایی

مخاطبان هدف، مشکلاتشان یا شیوهی ایجاد تناسب بین بازار و محصول کمک‌تان نخواهد بود. اگر هنوز مشکلات مربوط به این ستون‌های حیاتی کسب‌وکار را حل و فصل نکرده‌اید، به شما توصیه می‌کنم قبل از مطالعه‌ی این کتاب، به آن‌ها رسیدگی کنید. خبر خوش این است که کتاب‌های زیادی در مورد این مسائل وجود دارد.

هدف این کتاب حل و فصل یک مساله‌ی متفاوت است. مساله‌ای که طی راه‌اندازی کسب‌وکار نمایان می‌شود.

این مساله بعد از آن که مالک کسب‌وکار بنیان‌های مستحکمی ایجاد کرد و به سطح کشش معینی دست پیدا کرد، پدیدار می‌شود. مالکان کسب‌وکار به‌خاطر تحویل محصولات و خدمات ارزشمند، شهرتی برای خودشان رقم زده‌اند و این شهرت باعث تکرار موفقیت و مراجعه‌ی دوباره در کسب‌وکار می‌شود. کسب‌وکار این افراد، گردش نقدینگی قابل‌قبولی دارد و وقتی از بیرون به آن‌ها نگاه می‌کنیم، شبیه موفقیتی عظیم به‌نظر می‌آیند؛ ولی واقعیت پنهان این است که آن‌ها ساعت‌های بسیار طولانی کار می‌کنند تا کارکرد کسب‌وکارشان را روان و منظم نگه دارند.

مساله این است که اکثر مالکان کسب‌وکارهای کوچک نمی‌توانند بیش از یکی‌دو روز از کارشان دست بکشند. دستگاهی ساخته‌اند که به آن‌ها وابسته است و حالا اسیر مخلوق خودشان شده‌اند. بدتر این که، این حالت برعکس چیزیست که وقتی مشغول راه‌اندازی کسب‌وکارشان بودند، انتظار داشتند. این مساله خیلی جدی‌ست.

متأسفانه چیزی که حل این مساله را سخت می‌کند این است که راه‌حل در نقطه‌ی کور این افراد وجود دارد. به‌شکل معمول، مالکان کسب‌وکار افرادی کل‌نگر هستند؛ آن‌ها با دم‌دست‌ترین راه‌حل‌ها سعی در حل مسائل دارند و صرفاً روی حل اضطراری‌ترین مسائل متمرکزند. با آن که این مهارت‌ها در شرکت‌های نوپا خیلی ارزنده هستند، اغلب، تلاش لازم برای تقویت این توانایی‌ها به‌علت اصلی رشد نکردن آن کسب‌وکارها تبدیل می‌شود.

اگر شما هم چنین شرایطی دارید، پس به پلی رسیده‌اید که همه‌ی مالکان کسب‌وکار باید از آن عبور کنند، ولی اکثریت چنین کاری نمی‌کنند.

باید یاد بگیرید چند نسخه از خود و بهترین اعضای تیم‌تان بسازید تا به این‌صورت، کسب‌وکار بتواند بدون وابستگی به یک فرد خاص، به رشد خودش ادامه دهد. شما باید از کارمند کسب‌وکاری که مالک‌ش هستید به مالک واقعی کسب‌وکار تبدیل شوید؛ مالک یک شرکت سودده که بدون شما کار می‌کند.

راهکار این مساله در رشد سیستم‌های کسب‌وکار نهفته است؛ یعنی وظیفه‌ی غیرضروری و در عین حال به‌شدت مهم و جزییات‌محور مستندسازی، سازمان‌دهی و بهینه‌سازی شیوه‌ی کارکرد کسب‌وکارتان!

به‌ندرت پیش می‌آید مالکان کسب‌وکار از ایده‌ی مستندسازی سیستم‌ها خوش‌شان بیایند... ولی در ضمن، خواهان کسب‌وکاری هستند که بدون نظارت مستمرشان به کار خودش ادامه دهد. این قضیه فرق می‌کند.

شاید کتاب‌هایی مثل «افسانه‌ی کارآفرینی»، «کشش»، «افزایش مقیاس» و «ساخته‌شده برای فروش» را خوانده باشید و قبل از این هم با ایده‌ی سیستم‌سازی آشنا شده باشید؛ ولی مثل اکثر مالکان پرمشغله‌ی کسب‌وکارها یا هرگز در عمل از راه‌حل‌های ارائه‌شده استفاده نکرده‌اید یا آن‌که در گذشته برای سیستم‌سازی در کسب‌وکارتان تلاش کرده‌اید و شکست خورده‌اید.

پس، راه‌حل مشکلات شما و کسب‌وکارتان چیست؟

شاید در مورد شش‌سیگما خوانده‌اید و سعی کرده‌اید از این شیوه در کسب‌وکارتان استفاده کنید، ولی بعداً متوجه شده‌اید این شیوه خیلی نامتعطف است و اجرایش با موانع اداری زیادی روبه‌رو می‌شود. شاید متوجه شده باشید روش ناب برای تولید انبوه وجود دارد، ولی با کسب‌وکار شما سازگار نیست. شاید قبلاً رویه‌های اعتبارسنجی استانداردهای ایزو را بررسی کرده و دیده باشید که این رویه‌ها بیش‌تر در مورد زدن علامت تایید در فهرست‌هایی باشد که می‌گویند شما در کسب‌وکارتان سیستم دارید، ولی به استفاده‌ی واقعی از این سیستم‌ها از سوی اعضای تیم توجهی نمی‌کنند. اگر این‌طور است، بدانید که تنها نیستید، بخش عمده‌ای از مطالب توسعه‌یافته درباره‌ی سیستم‌های کسب‌وکار به کسب‌وکارهای بزرگ‌تر مربوط می‌شود.

این حالت باعث می‌شود کسب‌وکارهای کوچک از همان اول به‌سوی شکست حرکت کنند، چون این روش‌های کاری، صرفاً، برای ابعاد کوچک طراحی نشده‌اند. این شیوه‌ها پیچیده، پرهزینه و زمان‌بر هستند و اعضای تیم اصلاً از آن‌ها پیروی نمی‌کنند. کسب‌وکارهای کوچک فرق می‌کنند. در این کسب‌وکارها، حد مجاز خطا خیلی کم است و برای انجام فعالیت‌هایی که تأثیر چندانی روی سود ندارند، فضای کافی نیست. خبر خوش این است که این کتاب راه‌حلی برای این مساله دارد. یک رویکرد کاملاً نوین در مورد سیستم‌سازی در کسب‌وکار ارائه می‌کند. سیستمی را تعریف می‌کند که به معنای واقعی برای سیستم‌سازی در کسب‌وکار طراحی شده است.

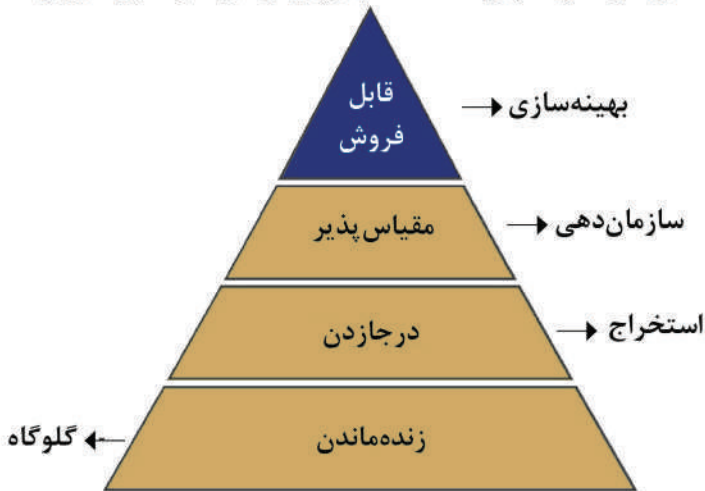
البته اگر شما مالک کسب‌وکار نیستید، هیچ اشکالی ندارد. به احتمال زیاد با یکی از مالکان کسب‌وکار یا کسی همکاری می‌کنید که این کتاب را به شما معرفی کرده است. اگر این‌طور است، واقعاً برای‌تان خوشحالم، چون شاید خودتان هم تا حالا متوجه نشده باشید، ولی قرار است در دگرگون‌کردن کسب‌وکاری که در آن فعالیت دارید، یک نقش بسیار پررنگ ایفا کنید.

بر حسب سیستم‌سازی، کسب‌وکاران در چه مرحله‌ای قرار دارد؟

در شروع، لازم است جایگاه فعلی و مقصودتان را بشناسید. شاید بدیهی به نظر برسد، ولی با داشتن یک درک روشن، به احتمال زیاد به مقصد خواهید رسید.

آیا مالکیت فکری کسب‌وکاران^۱ در مغز بهترین اعضای تیم‌تان به‌دام افتاده است؟ آیا شما وابستگی فراوانی به این چند عضو کلیدی پیدا کرده‌اید؟ آیا بقیه‌ی اعضای تیم همان‌طور که جلوتر می‌روند، کار تصمیم‌گیری و طراحی را انجام می‌دهند؟ آیا یک سیستم مستند دارید؟ و اگر این‌طور است، اعضای تیم‌تان از سیستم شما پیروی می‌کنند یا این‌که مدام دارید به اعضای تیم‌تان یادآوری می‌کنید که از این سیستم پیروی کنند؟ در سالیان گذشته با صدها شرکت همکاری داشته‌ام و با شرکت‌هایی

مواجه شده‌ام که عموماً در یکی از این چهار مرحله بودند: یک- زنده‌ماندن؛ دو- درج‌ازدن؛ سه- مقیاس‌پذیر؛ چهار- قابل‌فروش.



چهار مرحله‌ی سیستم‌سازی کسب‌وکار

مرحله‌ی یک: زنده‌ماندن

در قاعده‌ی این هرم، حالتِ تلاش برای بقا وجود دارد که اکثر مالکان کسب‌وکار از این نقطه کارشان را شروع می‌کنند. مالکِ کسب‌وکار در حلقه‌ای نامتناهی از پیگیری امور، تحویل کار و انجام کار قرار دارد. این مرحله باعثِ افت‌وخیزهای زیادی در عملکرد می‌شود و نتایج متنوعی دارد.

در این حالت، هنوز مشغول تحلیل تناسب محصول و بازار هستیم، هشتاد درصد زمان‌مان را صرف حل‌مساله و پیدا کردن مسیر اصلی می‌کنیم.

میلیون‌ها ایده داریم، ولی هربار فقط می‌توانیم تعداد کمی از آن‌ها را انجام دهیم. این یعنی چیزهای زیادی را امتحان می‌کنیم، ولی هیچ‌وقت هیچ‌کدام را واقعاً به سرانجام نمی‌رسانیم.

تیم ما (اگر تیمی داشته باشیم) همان‌طور که پیش می‌روند، کارها

را انجام می‌دهند. مشخص نیست چه کسی مشغول انجام چه کاری ست و چه وقت قرار است کارها انجام شود. هیچ سیستم یا فرآیندی وجود ندارد و واقعا هم کسی از سیستم و فرآیند خوشش نمی‌آید. خلاصه این که ماندن در این وضعیت اصلا خوب نیست. مالک کسب‌وکار در این مرحله، اغلب در نقش گلوگاه ظاهر می‌شود و اصلا نمی‌داند سیستم‌ها «راه‌حل» مشکلات هستند و او (مالک کسب‌وکار) بهترین فرد برای انجام کارهای مختلف نیست. در ادامه، بیش‌تر درباره‌ی این مطلب بحث می‌کنیم.

مرحله‌ی دو: در جازدن

در مرحله‌ی در جازدن، فرازونشیب‌ها را پشت‌سر گذاشته‌ایم و حالا به تدریج متوجه به وجود آمدن ثبات کمی در کسب‌وکار می‌شویم. تا حدی توانسته‌ایم شیوه‌ای برای انجام کارها طراحی کنیم، ولی این شیوه همچنان در فکرِ بهترین اعضای گروه به دام افتاده است. شاید به چند سیستم مستند نیاز داشته باشید، ولی آن‌ها بیش‌تر شبیه یادداشت‌های به هم ریخته‌ای هستند که در اطراف پخش شده‌اند. نبودِ سیستم، قطعاً باعث می‌شود کسب‌وکارتان به اعضای تیم وابسته شود. وقتی ابزار یا نرم‌افزار مناسب را در اختیار نداشته باشید، بعضی از سیستم‌های‌تان در بهترین حالت عملکردی متوسط خواهند داشت. این نبودِ شفافیت باعث کاهش تمایل اعضای تیم به مشارکت متعهدانه در انجام وظایف می‌شود.

اغلب، این‌طور به نظر می‌رسد که مالک کسب‌وکار وظایف را به ترتیب انجام می‌دهد. فهرستی از کارها برای یکی از اعضای گروه تهیه می‌کند و بعد، سراغ نفر بعدی می‌رود. یکی بعد از دیگری، مالک کسب‌وکار فهرستی از کارهای لازم تهیه می‌کند. بعد از این که تمام اعضای گروه با وظایف خودشان آشنا شدند، مالک کسب‌وکار دوباره مجبور است برود سراغ نفر اول؛ چون وقت آن رسیده است که وظایف جدیدی به او محول کند. این چرخه هیچ‌وقت تمام نمی‌شود و مالک کسب‌وکار در اغلب موارد حس می‌کند که کودکانی برای بزرگسالان راه انداخته است و باید مدام

وظایف افراد را به آن‌ها گوشزد کند و مراقبشان باشد. البته لازم به گفتن نیست که مالک کسب‌وکار، به‌ندرت وقت کافی برای انجام کارهای خودش دارد!

کاملاً مشخص است این شیوه به‌هیچ‌وجه پربازده نیست و باعث می‌شود غالباً کسب‌وکار درجا بزند. در این حالت، کسب‌وکار به نهایت ظرفیت خودش رسیده است و این‌طور به‌نظر می‌رسد که دیگر نمی‌شود به سطح بالاتر دست پیدا کرد. راز گذر از این مرحله استخراج و مستند کردن سیستم‌های اصلی‌ست.

مرحله‌ی سه: مقیاس

بعد از آن‌که توانستید سیستم‌های اصلی کسب‌وکارتان را مستند کنید، به نقطه‌ای می‌رسید که به‌تدریج انجام کارها شکل جالبی به خود می‌گیرند. حالا ثابت کرده‌اید مدل اصلی کسب‌وکارتان مفید و کارساز است؛ همچنان باید سیستم‌های تمامی بخش‌ها را استخراج و سازمان‌دهی کنید، ولی در مسیر مناسبی وارد شده‌اید.

عملکرد سیستم به‌شکل چشمگیری بهبود پیدا کرده است و در حال متحول کردن فرهنگ سازمانی‌تان هستید. ابزارهای‌تان فرسوده‌اند و همچنان مجبورید دائماً تبعیت از فرآیندها را به‌یاد اعضای تیم‌تان بیاورید، ولی توانسته‌اید بر مقاومت‌های اولیه غلبه کنید.

حالا وقتش رسیده که با نصب سیستم‌های منابع انسانی، مالی و مدیریتی روی بیش‌ترکردن ظرفیت کسب‌وکارتان متمرکز شوید. در ضمن باید قبل از آن‌که مشکلات جدی‌تر شوند، توانایی حل مشکلات کسب‌وکار را در خودتان پرورش دهید.

اتفاق جالبی در این مرحله می‌افتد. در اغلب موارد، وقتی افراد به این نقطه می‌رسند، تصور می‌کنند به سطح «مناسبی» دست پیدا کرده‌اند. این فکر به ذهن‌شان خطور می‌کند که «کارمان روی غلتک افتاده است، بیش‌تر سیستم‌ها را مستند کرده‌ایم و حالا یک کسب‌وکار سروسامان‌پیدا کرده داریم».

واقعیت این است که تصور بودن در «سطح مناسب» یک تله‌ی مهلک

است. نباید در این نقطه توقف کنید! بزرگ‌ترین پیروزی‌ها و فرصت‌ها زمانی خودشان را بر شما آشکار می‌کنند که به مرحله‌ی آخر برسید. باید طرز فکر اعضای تیم را از «ما باید از فرآیند تبعیت کنیم» به سمت «این‌جا کارها را به این‌صورت انجام می‌دهیم» تغییر دهید. به این نقطه برسید و بعد، شاهد وقایعی جادویی باشید.

مرحله‌ی چهار: قابل فروش

هدف نهایی کسب‌وکار این است که دارایی قابل فروشی داشته باشد؛ یعنی کسب‌وکاری که دیگران مایل به خرید آن باشند. سوءتفاهم نشود، فروختن یا نفروختن کسب‌وکار به خودتان مربوط می‌شود، ولی وقتی کسب‌وکار قابل فروش شود، یعنی دارید در یک سطح متفاوت کار می‌کنید. کسب‌وکاران را به‌صورت مجموعه‌ای از سیستم‌های به‌هم‌وابسته معرفی می‌کنید که می‌شود آن را برای تحویل خروجی‌های فوق‌العاده مهندسی کرد. در این مرحله، روش انجام کارها کاملاً روشن است، عملیات‌های تان با دقت ساعت‌های سوییسی انجام می‌شوند و تیم‌تان پاسدار فرهنگ سیستم‌محور شرکت است.

دیگر برای انجام کارهای مختلف به اعضای خاصی از تیم‌تان وابسته نیستید. سیستم‌ها کار می‌کنند و افراد هم سیستم‌ها را به کار می‌اندازند. این سطح از کسب‌وکار فرق می‌کند. در این نقطه می‌توانید به نوآوری فکر کنید و در کارهای تان باظرافت و استراتژیک عمل کنید. به تدریج، بهینه‌کردن عملکرد را شروع خواهید کرد.

بعد از این که به این مرحله رسیدید، سیستم به مزیت رقابتی شما تبدیل می‌شود و بعد، دنبال بهبودی پایدار و بی‌پایان خواهید رفت. در این مرحله، به چیزی دست پیدا می‌کنید که اصطلاحاً «تکمیل قابلیت اطمینان کسب‌وکار» نام دارد.

شما در کدام مرحله هستید؟

در این‌جا هیچ «درست و غلطی» وجود ندارد؛ پاسخ این پرسش هرچه باشد، درست است. به‌طور معمول، اکثر افرادی که این کتاب را در دست می‌گیرند، در

مرحله‌ی درج‌ازدن قرار دارند و یک پای‌شان هم در مرحله‌ی تلاش برای بقاست؛ ولی حالا می‌خواهیم درباره‌ی شما و مرحله‌ای که در آن حضور دارید، فکر کنیم. آیا در یکی از این مراحل گرفتار شده‌اید؟ بودن در آن مرحله چه حسی دارد؟ به نقطه‌ای که در آن حضور دارید و نقطه‌ای که دوست دارید به آن برسید، فکر کنید. هدف همه این است که کسب‌وکارشان را به مرحله‌ی فروش برسانند؛ یعنی چه کسی دوست ندارد قابلیت اطمینان به کسب‌وکار را تکمیل کند؟ فقط تصور کنید وقتی به آن هدف می‌رسید، چه حسی خواهید داشت. چه معنایی برای شما، کسب‌وکار، خانواده و زندگی‌تان دارد؟ این کتاب برای حرکت از مرحله‌ی «تلاش برای زنده‌ماندن» به مرحله‌ی «قابل فروش شدن»، طرح کلی گام‌به‌گام کارآمدی را به شما معرفی می‌کند.

«بله، ولی کسب‌وکار من فرق می‌کند...»

هشدار فوری: اصلاً مهم نیست سیستم‌سازی چقدر کارآمد شود یا چند کسب‌وکار را دگرگون کنیم یا آن‌که چند هوادار متعصب و پروپاقرص داشته باشیم. همیشه این پرسش را مطرح کنید که «آیا این شیوه به درد من می‌خورد؟». شاید همین حالا دارید به این موضوع فکر می‌کنید. طبیعی‌ست. یک حکایت قدیمی و نسبتاً غم‌انگیز درباره‌ی فیل بزرگی وجود دارد که فقط با یک چوب کوچک در زمین نگه داشته شده بود. این فیل، اگر می‌خواست، می‌توانست با صرف کم‌ترین انرژی خودش را رها کند؛ تنها دلیلی که مانعش می‌شد این بود که آن چوب همان تکه‌چوبی بود که وقتی بچه‌فیل بود از آن برای نگه‌داشتن او در جایش استفاده می‌کردند. وقتی کوچک‌تر بود و فقط چند فوت قد داشت، بارها و بارها با آن تکه‌چوب و طناب سروکله می‌زد، ولی تجربه به او یاد داده بود تلاش بی‌فایده است و باید تسلیم شود. فیل‌ها به این علت در اسارت نمی‌مانند که ناتوان‌اند. آن‌ها در اسارت می‌مانند، چون نتایج تلاش‌های قبلی‌شان دل‌سرد و ناامیدشان کرده است. آن‌ها بی‌فایده‌بودن دست‌وپازدن را یاد گرفته‌اند.

واقعیت این است که چنین اتفاقی برای همه‌ی ما می‌افتد؛ بنابراین، تکه‌چوب‌هایی که کسب‌وکارتان را در سطح پایین‌تر نگه داشته‌اند، کدام‌اند؟ - در گذشته برای سیستم‌سازی تلاش کرده‌اید و شکست خورده‌اید؟

- نگرانید که سیستم‌ها و فرآیندها باعث حذف خلاقیت از کسب‌وکارتان شود؟

- فکر می‌کنید این باید شما باشید که در کسب‌وکارتان سیستم خلق می‌کنید؟

- معتقدید سیستم‌سازی زمان‌بر است؟

- احتمال می‌دهید حتی اگر سیستم‌هایی در کسب‌وکار به وجود بیاورید، اعضای تیم‌تان از آن‌ها تبعیت نمی‌کنند؟

- معتقدید باید بازده سیستم‌سازی‌تان در حد رستوران‌های زنجیره‌ای مک‌دونالد باشد؟

این نگرانی‌ها منطقی و بجاست، ولی نگذارید شکست‌های قبلی فریب‌تان دهد و فکر کنید که سیستم‌سازی فایده‌ای برای‌تان ندارد. من هم خیلی از این خرافات را باور می‌کردم، تا این‌که طرزفکر خودم را به چالش کشیدم و فهمیدم این ایده‌ها غالباً برخاسته از اطلاعات قدیمی و روش‌هایی‌ست که برای کسب‌وکارهای بزرگ طراحی شده‌اند یا این‌که ناشی از ایده‌های مشترک بین «رهبران پوشالی» است که خود به آن‌چه دیگران را به آن پند می‌دهند، عمل نمی‌کنند.

باور کنید همان‌طور که در فرآیند سیستم‌سازی کسب‌وکار پیش می‌روید، خودتان این فرضیه‌ها را آزمایش خواهید کرد، افسانه‌ها و خرافات را پیدا می‌کنید و به استنباط منحصراً به خودتان می‌رسید. حرف آخر قبل از شروع ماجرا این است:

صبور باشید!

آن‌چه سیستم‌سازی و ایجاد فرهنگ مبتنی بر طرزفکر سیستم‌محور را به‌طور ویژه در کسب‌وکارها چالش‌برانگیز می‌کند این است که اثرات مفید همیشه به‌صورت آنی، حس و دریافت نمی‌شوند؛ ولی وقتی در نهایت اثرات مشخص شوند، نتایج آن‌قدر چشم‌نواز هستند که تعیین تعداد نتایج مثبت به‌دست‌آمده بر اساس یک یا دو معیار کلیدی، سخت خواهد بود. این اثر در کل شرکت حس خواهد شد.

بقیه‌ی حیطه‌های تمرکز در کسب‌وکار هم شاید منافع سریع و آشکار

قابل اندازه‌گیری ارائه کند؛ مثلاً وقتی مشغول طراحی پروژه‌ی تبلیغاتی جدیدی هستید، خیلی‌زود متوجه می‌شوید آیا در حال تولید سود خالص هستید یا فقط دارید پول‌تان را آتش می‌زنید. اگر حالت اول صدق کند، می‌فهمید کارها را درست انجام می‌دهید و تلاش‌تان را مضاعف می‌کنید. اگر حالت دوم صدق کند، تغییراتی ایجاد می‌کنید و دوباره تلاش خواهید کرد. یک معادله‌ی ساده است، بازخورد به‌سرعت در اختیارتان قرار می‌گیرد و می‌شود به‌راحتی نتایج را به یک اقدام مقتضی تبدیل کرد. مساله‌ی چالش‌برانگیز این است که نصب سیستم، همیشه آن‌نوع از بازخوردِ آنی را ایجاد نمی‌کند. اغلب، یک تاخیر ملموس در ارائه‌ی نتایج وجود دارد و شاید تا قبل از آن‌که بتوان اثراتِ آن‌ها را مشاهده کرد، به هفته‌ها یا ماه‌ها زمان نیاز باشد.

البته لازم به گفتن نیست که جادوی واقعی زمانی اتفاق می‌افتد که به اثرات مثبتِ سیستم‌های چندگانه می‌رسید، طوری که هر سیستم باعث صرفه‌جویی در زمان و افزایش بازده کلی فرآیند می‌شود. تغییر فرهنگِ شرکتی زمان‌بر است، ولی وقتی تمام پیروزی‌ها را کنار هم بگذارید، دگرگونی به‌دست آمده، بی‌نظیر خواهد بود. اعضای تیم و مشتریان‌تان راضی‌ترند، بازده به‌شدت بیش‌تر می‌شود و مهم‌تر از همه این‌که در ارزشمندترین دارایی‌تان یعنی زمان صرفه‌جویی چشمگیری خواهید داشت. شاید کلیشه‌ای به‌نظر برسد، ولی می‌دانیم زمان ارزشمندترین دارایی‌ست. انسان‌ها زمان محدودی در اختیار دارند و وقتی زمان طی شود، دیگر بازگشتی ندارد.

بنابراین دنبال چیزهای درخشان و ارزشمند باشید و با آن‌که اشتیاق به بُردهای سریع بسیار قوی‌ست، در این حالت به‌ندرت پیش می‌آید که بزرگ‌ترین سودها و صرفه‌جویی‌ها نصیب‌تان شود. برای این‌که سرعت بگیرید، باید اول، از سرعت‌تان کم کنید. همین تاخیر در ارائه‌ی بازخورد است که باعث می‌شود اکثر افراد مسیرشان را گم کنند و به‌همین خاطر است که سیستم‌شناسی مستلزم طرزفکر ضدشهودی‌ست. برای آن‌که از مسیر منحرف نشویم، باید صبر و نظم فراوانی داشته باشیم، ولی در نهایت پاداش تلاش‌هایمان را به‌دست می‌آوریم.

به وقتش، همه چیز در کنار هم قرار می گیرد. دو حالت دارد؛ یا بعد از این، بعضی از اجزای کارتان به زمان کمتری برای تکمیل فرآیند نیاز خواهند داشت یا آن که به طور کل، تمام مسوولیت های تان را واگذار خواهید کرد. قبل از آن که خودتان هم بفهمید، کسب و کارتان به طور پیوسته و با استنادی بسیار سطح بالا و بدون دخالت شما، محصولات و خدمات اصلی اش را تحویل خواهد داد. در نهایت، دارایی قابل فروش و پیشرفت پذیری خلق خواهید کرد. راز این فرآیند در حذف بزرگ ترین گلوگاه موجود در کسب و کارتان است؛ یعنی خود شما؛ مالک کسب و کار!

چگونگی کارکرد سیستم سازی

سیستم شناسی یک فرآیند هفت مرحله ای است که برای شناسایی و خلق سیستم های حیاتی در کسب و کارتان طراحی شده است. سازمان دهی آن ها را یاد می گیرید، تیم تان را برای تبعیت از آن ها ترغیب می کنید و به بهینه کردن شان ادامه می دهید. در این جا به هفت مرحله ی کاری مان اشاره می کنیم:



نکته‌ی مهم: این کتاب شامل یک طرح عملی‌ست که در انتهای هر فصل ارائه می‌شود تا شما دقیقاً بدانید در مرحله‌ی بعد چه کاری باید انجام دهید؛ بنابراین اگر اولین بار است که این کتاب را می‌خوانید، توصیه می‌کنم قبل از انجام هر اقدامی، اول یک بار کامل کتاب را مطالعه کنید! این حرکت درک شما را از کل روش کار تضمین می‌کند.

در ادامه متوجه خواهید شد ترتیب این هفت مرحله مهم است و با آن که مراحل برای اجرای ترتیبی طراحی شده‌اند، بعضی مطالب فصل‌های آینده به اجرای نکات فصل‌های قبل کمک قابل توجهی خواهند کرد.

مثلاً مرحله‌ی یکپارچه‌سازی کاملاً به ورود تیم‌تان به شیوه‌ی سامان‌یافته‌ی جدید انجام کسب‌وکار مربوط می‌شود. مشخص است که بعضی از این استراتژی‌ها در دخیل کردن افراد در مراحل قبلی مثل استخراج و سازمان‌دهی، بسیار کمک‌کننده‌اند.

به این ترتیب، اول، کتاب را کامل مطالعه کنید. بعد، در دومین بار مطالعه، مراحل عملی را دنبال کنید و اجرای فرآیند را شروع کنید. وقت دست به کار شدن است. اولین مرحله در سیستم‌شناسی کم‌کردن نابسامانی‌ست. در این فصل، وظیفه‌ی خطیر سیستم‌سازی در کل کسب‌وکار را در پیش خواهیم گرفت و بعد، فقط سیستم‌های حیاتی را شناسایی می‌کنیم. برای سیستم‌سازی در کسب‌وکار به صدها سیستم مختلف نیاز ندارید. صرفاً باید مخاطبان هدف، محصول یا خدمات اصلی را مشخص کنید و در ادامه، جریان حیاتی مشتری (CCF)^۱ را تعریف کنید. هدف از این فصل شناسایی ده تا پانزده سیستم آغازین برای ورود به مسیر سیستم‌سازی‌ست. چه کسی می‌داند، شاید این کار باعث شود چشم‌تان به بخش‌هایی از فرآیند باز شود که تا قبل از این هرگز در نظر نگرفته بودید.

مباحث مهم این فصل به این شرح است:

چگونگی و علت طراحی سیستم‌سازی؛

سیستم‌های کسب‌وکار چه هستند و چرا اهمیت دارند؛

چگونه ممکن است پیچیده کردن سیستم‌ها باعث عقب‌نشینی‌تان شود؛

چگونه به سرعت و به‌آسانی آن چند سیستم حیاتی را برای کسب‌وکارتان پیدا کنید.

یک تعریف



«تعریف»؛ خلاصه‌ی فصل

اولین مرحله در سیستم‌شناسی کم‌کردن ناپسامانی‌ست. در این فصل، وظیفه‌ی خطیر سیستم‌سازی در کل کسب‌وکار را در پیش خواهیم گرفت و بعد، فقط سیستم‌های حیاتی را شناسایی می‌کنیم. برای سیستم‌سازی در کسب‌وکار به صدها سیستم مختلف نیاز ندارید. صرفاً باید مخاطبان هدف، محصول یا خدمات اصلی را مشخص کنید و در ادامه، جریان حیاتی مشتری (CCF) را تعریف کنید.

هدف از این فصل شناسایی ده تا پانزده سیستم آغازین برای ورود به مسیر سیستم‌سازی‌ست. چه کسی می‌داند، شاید این کار باعث شود چشم‌تان به بخش‌هایی از فرآیند باز شود که تا قبل از این هرگز در نظر نگرفته بودید.

مباحث مهم این فصل به این شرح است:

چگونگی و علت طراحی سیستم‌شناسی؛

سیستم‌های کسب‌وکار چه هستند و چرا اهمیت دارند؛

چگونه ممکن است پیچیده‌کردن سیستم‌ها باعث عقب‌نشینی‌تان شود؛

چگونه به سرعت و به‌آسانی آن چند سیستم حیاتی را برای کسب‌وکار‌تان پیدا کنید.

تعریف

افسانه: برای سیستم سازی در کسب و کار به صدها سیستم نیاز دارید

می توانم لحظاتی از زندگی ام را به یاد بیاورم که بعدها مشخص شد خیلی تاثیرگذارتر از چیزی بودند که آن زمان فکر می کردم؛ ولی خاطره ای که می خواهم برای تان تعریف کنم، بیش از هر چیز دیگری با این کتاب متناسب است. موضوع به زمانی برمی گردد که من و همسرم فهمیدیم داریم بچه دار می شویم.

مثل خیلی از والدین (بعضی های شان) این اتفاق تاثیر عمیقی روی نگرش ما در مورد... راستش را بخواهید... تقریباً در مورد همه چیز گذاشت. من قرار بود پدر شوم. قرار بود پسر دار شوم. پسر قرار بود پدر شود. ولی حالا که دارم این مطالب را می نویسم، آن قدرها هم پیچیده به نظر نمی رسد؛ ولی در آن زمان، مثل کشف کردن دنیایی بود که موجودات بیگانه ای تغییر شکل دهنده اداره اش می کردند.

همه چیز حس متفاوتی داشت. داشتم از یک زاویه ی جدید به دنیا نگاه می کردم و از آن زمان به بعد، تمام تجربیات، نقشه ها، رویاها و امیدهایم از یک دیدگاه متفاوت شکل می گرفتند.

یکی از چیزهایی که متوجه شدم این بود که باید سبک زندگی ام را تغییر دهم. کاملاً مشخص بود چه بخواهم، چه نخواهم، قرار است زندگی ام از خیلی جنبه ها تغییر کند؛ ولی در مورد شیوه ی واکنش به آن تغییرات، آزاد و مختار بودم. در ضمن، بزرگ ترین بخش زندگی ام که باید تغییر می دادم، زندگی کاری ام بود.

در آن زمان، مشغول اداره ی یک نهاد دیجیتال با نام «ملبورن سئو سرویسس» بودم. ما به وسیله ی چیزهایی مثل بهینه سازی جایگاه سایت در نتایج موتورهای جستجو (SEO)، تبلیغات پولی و بازاریابی محتوا به کسب و کارها در حوزه ی آنلاین کمک می کردیم. مثل اکثر سازمان ها با مشتریان مختلفی در صنایع مختلف سروکار داشتیم، بنابراین وابستگی فراوانی به سفارشی سازی کمپین ها پیدا کرده بودیم.

تا آن موقع بیش از ده سال بود که داشتم در این کسب و کار فعالیت

می‌کردم و حداقل شصت تا هفتاد ساعت در هفته کار می‌کردم. در چرخه‌ای به‌ظاهر بی‌پایان به‌دام افتاده بودم؛ مشتری پیدا کن، کار را به مشتری تحویل بده، رابطه را با مشتری حفظ کن و بعد، دوباره به نقطه‌ی شروع برگرد و مشتری جدیدی پیدا کن. تمام بخش‌های کارم حیاتی بودند و به توجه مستمر نیاز داشتند.

ولی حالا...

چطور می‌توانستم آن همه در دفتر بمانم و کار کنم و تازه برای پسر هم وقت کافی داشته باشم؟ نمی‌خواستم از آن دست پدرهایی باشم که همیشه سرشان شلوغ است؛ آن‌قدر مشغله‌ی کاری دارند که حتی نمی‌توانند فرزندشان را تا مدرسه همراهی کنند، مسابقات ورزشی را با او از تلویزیون تماشا کنند و در انجام تکالیف مدرسه‌اش کمکش کنند.

حتی اگر دورکاری را انتخاب می‌کردم و از خانه کار انجام می‌دادم، باز هم تعداد ساعت‌های لازم برای انجام کارهایم تغییر چندانی نمی‌کرد. از نظر جسمی حضور داشتم، ولی ذهنم درگیر کار بود. پس، از نگاه من فرقی نمی‌کرد که دورکاری کنم یا در همان اداره بمانم.

مهم‌تر از همه این‌که در بیش‌تر مواقع، استرس زیادی داشتم. نقش من در کسب‌وکار به‌صورتی بود که واقعا بدون حضور من امکان انجام کارها وجود نداشت. کارمندان ماهر و باتجربه‌ی زیادی داشتم که کارشان فوق‌العاده دقیق بود، ولی من بودم که این مجموعه را کنار هم نگه می‌داشتم.

انگار کسب‌وکار شبیه دستگاه مکانیکی بزرگی شده بود که من در نقش چرخنده‌ی حیاتی آن عمل می‌کردم و عامل اصلی اتصال و حرکت بقیه‌ی اجزای دستگاه بودم. از شغل لذت می‌بردم و به کارهایی که برای مشتریان انجام می‌دادیم، افتخار می‌کردم و همچنان هم افتخار می‌کنم؛ ولی آن شغل فشار زیادی بر من تحمیل می‌کرد و رُک‌وراست بگویم، نمی‌خواستم پسر در خانه‌ای بزرگ شود که در اکثر مواقع، پدرش در آن حضور نداشت. حتی فکرش را هم نمی‌توانستم بکنم. مجبور بودم روش کاری‌ام را تغییر دهم. در آن زمان، بچه‌دار شدن مان فرصتی برای تغییر و بهبود کسب‌وکارم محسوب نمی‌شد؛ در عوض، فرصتی بود که دنبال

خوشبختیِ جدیدی برویم و یک خانواده‌ی گرم و صمیمی را پرورش دهیم که با توجه به آن، کسبوکار در اولویت‌های بعدی قرار می‌گرفت. ولی حالا که فکرش را می‌کنم، متوجه می‌شوم بدون آن انگیزه برای ایجاد تغییرات بنیادی در وضعیتِ کارم و البته اِعمالِ آن تغییرات با نهایتِ سرعت، شاید هنوز هم مشغول کار کردن چند ده‌ساعته در روز بودم، احتمالِ ابتلا به فشارخون بالا در من روزبه‌روز بیش‌تر می‌شد و در نهایت، دچار فرسودگی شغلی می‌شدم.

بچه‌دار شدن من به نقطه‌ی عطفی در زندگی‌مان تبدیل شد و در ادامه هم باعث تحول عظیمی در کسبوکارم شد. شاید این مَثَل را شنیده باشید که می‌گوید، «نیاز مادرِ اختراع است». حُب، از نظر من، پدر شدن اختراع را لازم می‌کند. به معنای واقعی کلمه مجبور شدم روشی برای راه‌اندازی کسبوکاری ابداع کنم که باید بدون من هم کار می‌کرد.

شاید با خودتان فکر کنید بدیهی‌ترین پاسخ به این مساله فروشِ کلی کسبوکار، کاهشِ وظایف کسبوکار یا حتی ایجاد یک کسبوکار دیگر است که ساده‌تر باشد و به صرف زمان زیادی نیاز نداشته باشد. با این‌همه، هنوز برای رها کردن آن‌چه طی ده‌سال ساخته بودم، آمادگی نداشتم.

و حتی اگر خودم هم می‌خواستم کسبوکار را بفروشم، انجامش برایم خیلی سخت بود. هیچ‌کس دوست ندارد کسبوکاری را بخرد که کاملاً به کسی که در حال ترک آن است، وابسته باشد. اول باید کسبوکار را طوری بازسازی می‌کردم که بتواند بدون من به‌کارش ادامه دهد؛ البته، همین اقدام برای حل مشکلاتم کافی بود.

سناریوی ایده‌آل به این صورت بود: کسبوکار و درآمد به‌دست‌آمده از آن را حفظ کنم و در ضمن، کسبوکارم را طوری بازسازمان‌دهی و سیستم‌سازی کنم که نیازی به حضور من برای انجام فعالیت‌های روزمره نداشته باشد.

چنین چیزی اصلاً امکان‌پذیر است؟ اگر شما گرداننده‌ی اصلی کسبوکارتان هستید، پس حتماً به‌خوبی می‌دانید در نگاه اول یا نگاه دوم یا حتی در نگاه سوم، انجام این کار چقدر سخت است. اگر کارآفرینی هستید که کسبوکارتان را از صفر شروع کرده‌اید و ساخته‌اید، پس قطعاً

اکثر عملیات‌ها به استعدادهای منحصر به فرد شما متکی هستند؛ بنابراین، این‌که کسب‌وکارتان بتواند بدون حضور شما به کار خودش ادامه دهد، غیرممکن به نظر می‌رسد.

دیدگاه من هم به این صورت بود. اگر بخواهم چنین انتقالِ الگویی را مهندسی کنم، چه بهایی باید برایش بپردازم؟ و این‌که دقیقا چقدر طول می‌کشد تا چنین ویژگی‌ای را در کارم ایجاد کنم؟ مشخص شد حدود دوازده ماه زمان نیاز دارد. تا آن زمان، تمامی اجزای کلیدی کسب‌وکارم را سیستم‌سازی کرده بودم و یک مدیرعامل به جای خودم استخدام کردم تا در صدر امور کسب‌وکار قرار بگیرد. البته همچنان در انجام کارهای شرکت دخالت داشتم و به‌طور منظم با جانشینم ملاقات می‌کردم تا درباره‌ی مسائل بحث کنیم و تصمیمات اساسی درباره‌ی مشکلات مهم اتخاذ کنیم؛ با آن‌که ترجیح می‌دادم مدیرعامل جدید خودش به‌تنهایی تمام تصمیمات را بگیرد، ولی وقتی شرایط اضطراری پیش می‌آمد، همچنان این حق را برای خودم قائل می‌شدم که حرف آخر را بزنم. میران دخالت من در کسب‌وکار تا حد قابل ممکن بود و تمامی این اتفاقات تا قبل از آن‌که پسرم چندماهه شود، رخ داد.

با تعجب بسیار دیدم که کل عملیات به‌خوبی انجام شد. دورکاری می‌کردم و بخش عمده‌ی کارم در مورد سرمایه‌گذاری جسورانه‌ی جدیدم در کسب‌وکار بود (سیستم‌شناسی فقط یک بخش از این فرآیند به حساب می‌آید). در ضمن، حالا اگر یکی از بچه‌هایم (بله، حالا دو بچه دارم) بخواهد درباره‌ی کارهایش با من حرف بزند یا بخواهد از من برای بازی کردن در بیرون خانه اجازه بگیرد، مشکلی پیش نمی‌آید. آن دو، اغلب حضوری مختصر در جلسات ملاقات آنلاینم در نرم‌افزار «زوم» دارند و صدای‌شان در پس‌زمینه‌ی بیش‌تر پیغام‌های صوتی‌ام شنیده می‌شود. این زندگی‌ای است که برای خودم دست‌وپا کرده‌ام.

همان‌طور که گفتم، انگیزه‌ی درست، یک عامل قدرتمند است. شاید رسیدن به این نتایج در کسب‌وکار شما به زمان بیش‌تری نیاز داشته باشد یا اگر انگیزه‌ی درست و یک طرح منسجم داشته باشید، شاید بتوانید سریع‌تر به این مقصود برسید.

ولی فعلا کافیست بدانید که صرف‌نظر از نقش پیرنگی که در کسب‌وکارتان دارید، سیستم‌شناسی در پیدا کردن آزادی‌ای که به‌دنبالش هستید یا آزادی‌ای که به آن نیاز دارید، به شما کمک قابل توجهی می‌کند.

بنابراین، این اولین گام در استفاده از سیستم‌شناسی در کسب‌وکارتان است...

بچه‌دار شوید!

در واقع، منظورم این نیست که حتما چنین اتفاقی بیفتد. منظورم این است که اگر خودتان می‌خواهید، چنین کاری بکنید؛ پدر و مادر شدن یک نعمت بی‌پایان است؛ ولی صرفا به‌خاطر خلقِ انگیزه بچه‌دار نشوید.

از نظر اکثر افراد، تصور می‌کنم چشم‌انداز داشتن یک کسب‌وکار روان‌تر و کارآمدتر، کاهش بار و تنش کاری و ظرفیت بیرون کشیدن خودتان از محوریت عملیات‌ها یا حتی فروش کسب‌وکار، انگیزه‌ی کافی به شما می‌دهد.

اولین گام اساسی این است که ببینید چه چیزی شما را در کسب‌وکار نگه داشته است.

در مجموعه کتاب‌های «مایکل گربر» با نام «افسانه‌ی کارآفرینی»، او راز کارآفرینی را این‌طور توضیح می‌دهد، «باور غلط اکثر مالکان کسب‌وکارهای کوچک این است که چون کارکرد فنی کسب‌وکار را بلدند، پس حتما می‌توانند با موفقیت یک کسب‌وکار را اداره کنند که آن کار فنی را انجام می‌دهد».

واقعیت این است که اداره‌ی کسب‌وکار به چیزی بیش از آشنایی با کارکرد فنی نیاز دارد. بخش‌های دیگری مثل فروش، بازاریابی، امور مالی، منابع انسانی و مدیریت هم هستند. همین موارد باعث چالش‌برانگیز شدن کسب‌وکار می‌شود. علاوه بر این در هر نوبت، مالک کسب‌وکار مشغول حل مسائل است و در نتیجه مهارت فراوانی در حل مساله پیدا می‌کند. مشکلی که در این‌جا به‌وجود می‌آید این است که مهارت حل مساله‌ی مالک کسب‌وکار باعث می‌شود او به‌صورت ناخودآگاه، اعضای تیم را طوری

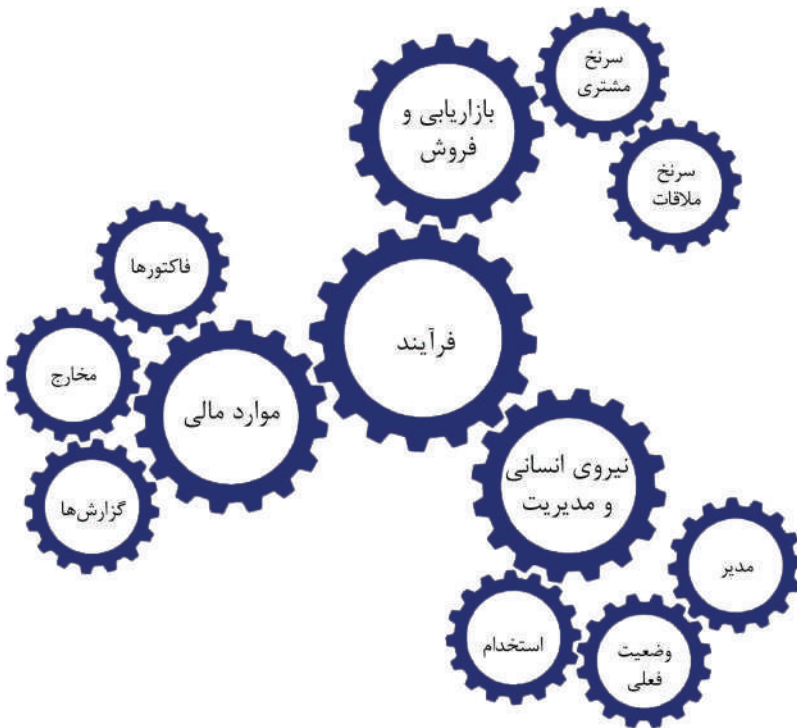
آموزش دهد که برای حل تمامی مسائل به او وابسته شوند. به جای تفویض قدرت به اعضای تیم برای حل مسائل، مالک کسب‌وکار مثل یک سوالیه‌ی سوار بر اسب سفید و زرهی درخشان بر تن، وارد کارزار مشکلات می‌شود که همه را نجات می‌دهد. در نتیجه، این حالت باعث می‌شود مالک کسب‌وکار بیش از پیش در حل مساله توانمند شود؛ پس، اعضای تیم هم روزبه‌روز وابستگی‌شان به او بیش‌تر می‌شود. این یک چرخه‌ی وحشتناک است که قطع آن تقریباً غیرممکن به‌نظر می‌رسد.

پس چطور باید مالک کسب‌وکار را از شرکتی کنار گذاشت که وابستگی فراوانی به او دارد؟ راز این کار چیست؟
رازش در سیستم‌هاست.

سیستم چیست؟

سیستم (که به آن فرآیند، رویه، رویه‌ی کاری استاندارد (SOP)،^۱ دستورالعمل کاری، سند شیوه‌ی انجام کار یا جریان کار هم می‌گویند) مجموعه‌ای از مراحل متوالی است که در صورت انجام ترتیبی آن‌ها، خروجی قابل پیش‌بینی خلق می‌شود. این تعریف از پایین‌ترین سطوح تا سیستم‌های سطح بالا جواب می‌دهد؛ بر اساس تعریف می‌توان سیستم را یک دستورالعمل گام‌به‌گام و مفصل دانست که شیوه‌ی تناسب اجزای پروژه را نشان می‌دهد. شاید سیستم غیرمختار و غیرمستند باشد، ولی همچنان مجموعه‌ای از حرکات دارد که باعث نتایجی پیش‌بینی‌شده می‌شود. چه از این موضوع آگاه باشیم، چه نباشیم، همه‌ی ما سیستم‌هایی داریم که آن‌ها را خلق می‌کنیم و در فعالیت‌های روزمره از آن‌ها بهره می‌گیریم. شاید حتی از وجود این سیستم‌ها هم آگاه نباشیم، ولی این مطلب باعث نمی‌شود که از نتایج‌شان در امان باشیم. مثلاً اگر سیستم ایمنی بدن ما ضعیف باشد (به‌علت خوردن تنقلات صنعتی و ورزش نکردن)، بعد از مدتی دچار اضافه‌وزن خواهیم شد؛ چه این حالت را خروجی سیستم خود بدانیم، چه ندانیم. خلاصه این که ندانستن باعث نجات شما نمی‌شود.

در کسب‌وکار هم همین وضعیت حاکم است. سیستم ناکارآمد جذب نیرو باعث مسائل تامین نیروی انسانی می‌شود؛ سیستم ضعیف مالی به مسائل جریان نقدینگی و سیستم ضعیف بازاریابی به مسائل جریان مشتریان بالقوه و فعلی ختم خواهد شد. در نهایت این که تمام مشکلات موجود در کسب‌وکار ناشی از سیستم‌های کاری ضعیف است. بنابراین اولین گام در بهبود این شرایط، آگاهی از وجود سیستم‌هاست. کسب‌وکار را مجموعه‌ای از سیستم‌های به‌هم‌متصل در نظر بگیرید.



سیستم‌ها را ساده نگه دارید

سیستم‌شناسی بر مبنای «ساده نگه داشتن» کارها طراحی شده است. کار را با تجزیه‌ی کسب‌وکار به اجزای سازنده‌اش شروع می‌کنیم، نقاط

حیاتی را شناسایی می‌کنیم و بعد، آن اجزای اساسی را به سیستم‌های ساده تبدیل می‌کنیم.

کلید موفقیت در این فرآیند، حفظ سادگی‌ست. کسب‌وکار شما جزو پانصد شرکت برتر نیست، صدها کارمند ندارید و به‌خاطر پیچیده‌تر کردن کسب‌وکارتان هم هیچ جایزه‌ای به شما اعطا نخواهد شد.

برای آن‌که سادگی در خاطرتان بماند، بعضی وقت‌ها از واژه‌ی «مرور کلی» استفاده می‌کنم تا شما وارد جزئیات نشوید. مثلاً به‌صورت بخشی از سیستم‌سازی، «سیستم مرور کلی» خواهید ساخت تا طرح کلی مراحل سطح‌بالا را در تحویل محصول یا خدمات‌تان ارائه کنید. به‌طور معمول، این کار دربردارنده‌ی خیلی از مراحل کوچک‌تر و دیگر اجزاست. شاید لازم باشد تا سیستم‌های دقیق‌تر از آن پشتیبانی کنند و به بیش از یک نفر نیاز داشته باشد و حتی شاید با تاخیر زمانی بین مراحل مواجه شود؛ ولی یادتان باشد که باید آن را به‌صورت یک مرور کلی در نظر بگیرید؛ بنابراین، عملکرد سطح بالا داشته باشید و سادگی را حفظ کنید.

اگر فردی هستید که به جزئیات علاقه دارید یا حتی بدتر ایده‌آل‌گرا هستید، چالش پیش‌روی شما در این مرحله آن است که در مقابل تمایلات‌تان مقاومت کنید و از ورود به جزئیات بپرهیزید.

یکی از الهامات من در مورد این موضوع نتیجه‌ی گفت‌وگوهای من با دوستم «مایک ژودس» است. او از مربیان سابق افسانه‌ی کارآفرینی‌ست و حالا مالک شرکت «وب‌ساوی»‌ست. آدمی بسیار تیزهوش.

او عاشق سیستم‌هاست و بعد از این‌که اولین کسب‌وکارش را که یک کافی‌نت در نیوزیلند بود، فروخت، به ارزش سیستم‌سازی در کسب‌وکار پی برد. «مایک» دستورالعملی ساخته بود که در آن تمام جزئیات شیوه‌ی مدیریت این کسب‌وکار و حفظ حرکت روان آن را نوشته بود و به این‌صورت، وقتی در نهایت برای کسب‌وکارش مشتری پیدا شد، توانست به قیمت خوبی واگذارش کند. این معامله خیلی آسان‌تر و سودآورتر بود، چون مالک جدید می‌دانست کسب‌وکارش حتی بدون حضور «مایک» هم همچنان به عملکرد فوق‌العاده‌ی خود ادامه می‌دهد. «مایک» بعد از فروش آن کسب‌وکار به استرالیا مهاجرت کرد و زندگی کسب‌وکار جدیدی را شروع کرد.

به خاطر فعالیت‌هایش در مقام مربی «افسانه‌ی کارآفرینی» عاشق قدرت تبلیغاتِ گوگل شده بود و به همین خاطر، کسب‌وکاری راه انداخت تا به بقیه‌ی شرکت‌ها در استفاده از این فرصت کمک کند. او همچنان برای این کسب‌وکارِ جدید سیستم و فرآیند می‌ساخت، البته به استثنای آن‌که این بار تصمیم گرفت خودش را از فرآیند کنار بکشد. او تمام جنبه‌های کسب‌وکارش را مستند کرد و به واقع صدها سیستم ساخت؛ حتی نمایه‌ای از تمامی این سیستم‌ها تهیه کرد که به دیوارِ دفتر کارش آویخته بود.

برای مدتی، دفتر کارمان با هم مشترک بود و من عادت داشتم از پنجره به این دیوارِ بزرگِ سیستم‌ها نگاه کنم. صفحات زیادی وجود داشت، هر خط بازمودی از یک سیستمِ منحصربه‌فرد همراه با مراحل و فرآیندهای منحصربه‌فردش بود. او می‌خواست همه‌ی این مطالب را ببینند تا به نوعی برای‌شان یادآوری شود که فقط چند قدم مانده است تا سیستمِ مرتبط با شغل‌شان را پیدا کنند.



ایده‌ی خوبی به نظر می‌رسد، درست است؟ ولی در واقعیت، شکست خورد.

بیش از اندازه جزئیاتِ تودرتو داشت. کارمندان نمی‌توانستند از آن سر در بیاورند. در ضمن، چون آن کسب‌وکار در زمینه‌ی بازاریابی دیجیتال فعالیت می‌کرد، سیستم‌های «مایک» تقریباً روزانه دچار تغییر و تحولات اساسی می‌شدند. همان‌طور که خودتان هم می‌توانید تصور کنید، به‌روز نگه‌داشتن این سیستم‌ها کار تقریباً غیرممکنی بود.

این تجربه به من و البته به «مایک» درس ارزشمندی درباره‌ی سیستم‌سازی در کسب‌وکار یاد داد...

برای کسب‌وکاران به‌شکل افراطی سندسازی نکنید

مثل خیلی از جنبه‌های زندگی، اصل پارتو (قانون بیست/هشتاد) در این‌جا هم صدق می‌کند. این نظریه را «ویلفردو پارتو» اقتصاددان ایتالیایی، مطرح کرد که می‌گفت هشتاد درصد اثرات چیزی برخاسته از بیست درصد علت‌هاست. مثلاً وقتی از نزدیک به خیلی از کسب‌وکارها نگاه می‌کنیم، متوجه می‌شویم:

- هشتاد درصد مشتریان راغب نتیجه‌ی بیست درصد تبلیغات کسب‌وکارهاست؛
 - هشتاد درصد فروش کسب‌وکارها از سوی بیست درصد فروشندگان انجام می‌شود؛
 - هشتاد درصد شکایت‌های مشتریان از سوی بیست درصد از جمعیت پایگاه مشتریان مطرح می‌شود؛
 - هشتاد درصد مرخصی‌های ناشی از بیماری از سوی بیست درصد کارمندان گرفته می‌شود.
- بعد از آن‌که این اصل را درک کردید، می‌بینید در تمام جنبه‌های کسب‌وکار وجود دارد و سیستم‌های کسب‌وکار هم از این قاعده مستثنا نیستند. فقط بیست درصد از سیستم‌هایی که خلق می‌کنید، هشتاد درصد از بازده کل را تولید می‌کنند.

چگونه باید این چند سیستم حیاتی را شناسایی کنیم؟

یادتان باشد یکی از اهداف اساسی سیستم‌شناسی این است که کاری کنیم

تا محصول اصلی، مستقل از مالک کسبوکار تحویل شود. فکر می‌کنید می‌توانید شیوه‌ی کارکرد کسبوکارتان را روی یک‌تکه دستمال کاغذی تشریح کنید؟

آیا می‌دانید همان چند سیستم قابل اطمینان که برای جذب مستمر مشتری جدید لازم هستند، مشتریان راغب را به مشتریان ثابت تبدیل می‌کنند و بعد، محصول یا خدمات شما را تحویل می‌دهند؟ اگر نمی‌دانید، نگران نباشید...

در سیستم‌شناسی، این مرحله‌ی اول محسوب می‌شود و طبق معمول، برای آشکارکردن این سیستم‌های اصلی فرآیندی به شما معرفی می‌کنیم. به این فرآیند، «جریان حیاتی مشتری» (CCF) می‌گویند. تکمیل این فرآیند حدود بیست دقیقه زمان می‌برد، ولی آن چند سیستم حیاتی را شناسایی می‌کند و دیدگاه‌های ارزشمندی در این باره در اختیاران می‌گذارد. به وسیله‌ی این فرآیند با «حفره‌های» کسبوکارتان آشنا می‌شوید. این فرآیند به سرعت شما را روی بخش‌هایی که باید سیستم‌سازی شوند، متمرکز می‌کند.

به بیان واضح‌تر، هیچ‌چیز جدیدی در این مرحله خلق نخواهید کرد؛ صرفاً آن‌چه از قبل در حال انجام آن هستید، در قالبی آشکار می‌شود که بعضاً چشم‌تان را به نقاط کور کسبوکار باز می‌کند. برای درک این مفهوم، فقط کافی‌ست بدانید مسیری برای کسبوکار و مشتریان ثابت وجود دارد تا به تحویل محصول یا خدمات اصلی منجر شود. ما از یک چارچوب ساده برای کمک به شما در شناسایی این جریان استفاده خواهیم کرد. به این آدرس بروید و چارچوب CCF را دانلود کنید:



آن را چاپ کنید، از بالا شروع کنید و جاهای خالی را پر کنید. من هم به شما در این فرآیند کمک می‌کنم.

جریان حیاتی مشتری CCF

مشتری هدف:				
محصول / خدمات:				
توجه				
↓				
تفحص				
↓				
فروش				
↓				
↓				
پول				
↓				
پذیرش و همراهی مشتریان				
↓				
تحويل				
↓				
تکرار				

گام یک: یکی از مشتریان اصلی و یکی از محصولات اصلی را شناسایی کنید که به آن مشتری می‌فروشید

در نهایت، کسب‌وکار با حل مساله سروکار دارد (البته، شما پاداش حل آن مسائل را دریافت خواهید کرد) بنابراین، اولین گام این است که مساله‌ای را که مشغول حل آن هستید و در ضمن، این که دارید آن را برای چه کسی حل می‌کنید، روشن کنید.

بله، درست است، تعداد کمی از کسب‌وکارها هستند که فقط یک مشتری هدف دارند، چه برسد به داشتن یک محصول یا یک سرویس. بعضی از کسب‌وکارها به‌خصوص آن‌ها که محصولات فیزیکی می‌فروشند، شاید صدها یا حتی هزاران مشتری و محصول داشته باشند. حتی اگر کسب‌وکارتان خدمات‌محور باشد، احتمالاً چندین سرویس دارید که به طیفی از افراد ارائه می‌دهید؛ بنابراین سیستم‌سازی در هر سناریوی بالقوه بسیار طاقت‌فرسا خواهد بود.

در این حالت در اولین گام فقط باید یک مورد را انتخاب کنیم. صرف‌نظر از ساختار کسب‌وکار یا صنعتی که در آن فعالیت می‌کنید، فقط یک مشتری هدف و یک محصول یا سرویس را انتخاب کنید. کدام را انتخاب می‌کنید؟ می‌توانید کار را با مشتریان رویایی‌تان شروع کنید. کسانی که دوست دارید با آن‌ها همکاری کنید؛ کسانی که حاضرند قیمت تبلیغ‌شده برای محصول یا خدمات موردنظر را بپردازند و بعد، با رضایت کامل، دوستان و خانواده‌شان را به شما ارجاع دهند.

در مرحله‌ی بعد، محصولی را انتخاب کنید که بهترین نقطه‌ی شروع برای آن مشتری خواهد بود. از خودتان بپرسید، اولین خریدِ عالی برای این مشتری چه خواهد بود؟ چه اقدامی باعث می‌شود همکاری شما با این مشتری به‌صورت بلندمدت ادامه پیدا کند؟

می‌دانم از نظر خیلی‌ها ایده‌ی انتخابِ یک مشتری هدف و یک محصول اصلی شبیه دورنگه‌داشتنِ خود از بقیه‌ی فرصت‌هاست. با این‌همه، منظورم این نیست که از بقیه‌ی خطوط کسب‌وکار استفاده نکنید. یادتان باشد این کار فقط تمرین است و شروع با یک مشتری و یک محصول، متمرکزماندن شما را تضمین می‌کند.

قطعا نمی‌شود برای همه‌چیز در همان روز اول سیستم‌سازی کرد، ولی می‌شود برای جریان حیاتی مشتری، سیستم‌سازی کرد.

اگر هنوز مشکلی را که محصول و خدمات شما برای مشتری حل می‌کند، مشخص نکرده‌اید، بهتر است اول این قضیه را روشن کنید. سیستم‌شناسی یعنی تکثیر کارهایی که در کسب‌وکار انجام می‌شود، بنابراین باید برای رسیدن به نقطه‌ی طلایی‌تان در این فرآیند، چندین موضوع را مشخص کنید. در ادامه به چند مثال از مواردی که به‌دنبالش هستید اشاره می‌کنیم:

- اگر دفتردار هستید، شاید مشتریان هدف‌تان کشاورزان باشند و خدمات اصلی‌تان نیز ممیزی اولیه‌ی مالی خواهد بود؛
- اگر در شرکت خدمات دیجیتال فعالیت می‌کنید، شاید به اعطاکندگان حق امتیاز فروش، خدمات‌رسانی می‌کنید، پس خدمات اصلی شما ساخت وب‌سایت جدید برای این افراد خواهد بود؛
- اگر در حیطه‌ی مد و پوشاک مرتبط با حوزه‌ی موسیقی فعالیت می‌کنید، می‌توانید نوجوانانی را هدف قرار دهید که به موسیقی‌های کوبشی و گوش‌خراش تمایل دارند، پس محصول اصلی‌تان تی‌شرت‌هایی با آرم گروه‌های موسیقی معروف خواهد بود.

فقط روی یک مشتری هدف و یک محصول یا سرویس اصلی متمرکز شوید. بعد از مشخص کردن این موارد، جاهای خالی را در بالای کاربرگ پر کنید.

گام دو: جریان حیاتی مشتری را تعریف کنید

برای تحویل محصول اصلی‌تان، کسب‌وکار و مشتریان از مراحل کلیدی‌گذر خواهند کرد: از چگونگی جلب‌توجه مشتریان هدف تا تحویل محصول به آن‌ها و امید به تبدیل شدن آن‌ها به مشتریان ثابت با تکرار خرید. در جریان حیاتی مشتری، این حالت به‌صورت مجموعه‌ای از رویدادهای خطی در نظر گرفته می‌شود. نکته: اختلاف بین CCF و «تجربه‌ی معمول مشتری» این است که روی الزامات کسب‌وکار متمرکز می‌شود تا محصول را تحویل دهد. اگر قبل از این، نقشه‌ای از مسیر تجربه‌ی مشتری تهیه کرده‌اید، عالی‌ست؛ شکی نیست که این نقشه در تکمیل جریان حیاتی مشتری کمک‌تان خواهد کرد؛ ولی مشتریان با هم فرق دارند.

البته هر کسب و کاری مجموعه گام‌هایی دارد که کمی با گام‌های بقیه‌ی کسب و کارها فرق می‌کند؛ ولی در حالت کلی، این گام‌ها شامل تمام یا اکثر این موارد خواهند بود. وظیفه‌ی شما این است که جاهای خالی را پر کنید. قبل از شروع، این سه قانون را به یاد بسپارید:

یک. بیش از حد فکرتان را درگیر این موضوعات نکنید (سادگی)؛
دو. وارد جزئیات نشوید؛ دو یا سه کلمه برای مشخص کردن هر گام کافی است؛

سه. فقط جریان حیاتی مشتری را با فعالیت‌هایی همراه کنید که همین حالا انجام می‌دهید.

به هر بخش نگاهی می‌اندازیم و کار را از بالای فهرست شروع می‌کنیم.

توجه: مردم چطور با کسب و کار شما آشنا می‌شوند؟

به وسیله‌ی موتورهای جست‌وجو؟ تبلیغات پولی به‌زای هر کلیک؟ تبلیغات رادیویی؟ ایمیل مستقیم؟ تبلیغ فرد به فرد؟ ارجاعات مشتریان قبلی؟ به‌واقع، صدها راه برای جذب مشتریان جدید وجود دارد، ولی همان‌طور که در جریان حیاتی مشتری جلوتر می‌رویم، پرسشی برای‌مان به‌وجود می‌آید: الان وضعیت‌تان چگونه است؟ در جاهای خالی چیزهایی را قرار ندهید که دوست دارید انجام دهید. فقط روش‌های اصلی‌تان را در جذب مشتریان بالقوه بگویید.

تفحص: اگر کسی بخواهد درباره‌ی محصولات شما اطلاعاتی

به‌دست بیاورد، چطور می‌تواند این کار را بکند؟

آیا به‌وسیله‌ی تماس‌های برون‌سازمانی این کار صورت می‌گیرد، به‌وسیله‌ی وب استعلام می‌کنند یا هر دو؟

فروش: مشتریان بالقوه‌تان به محصولات شما علاقه‌مند شده‌اند و حالا قصد دارند به مشتری ثابت تبدیل شوند. در مرحله‌ی بعد چه می‌شود؟

آیا با خود، کالایی به پیشخوان صندوقدار می‌آورند؟ آیا کالایی به سبد آنلاین‌شان اضافه می‌کنند و روی دکمه‌ی پرداخت نهایی کلیک

می‌کنند؟ با شما تماس می‌گیرند تا قرار ملاقاتی بگذارند؟ شما پیشنهادی برای‌شان دارید؟ چگونه فروش را نهایی می‌کنید؟ فقط فرآیند مرسوم را نام ببرید، یادتان باشد که این تمرین برای فقط یکی از محصولات اصلی‌تان است که یکی از مشتریان ویژه‌ی اصلی در حال خرید آن است. به‌هیچ‌وجه تمامی فرآیندهای فروش را توضیح ندهید.

پول: پرداخت‌ها را چگونه جمع می‌کنید؟

این مرحله تقریباً راحت است؛ نقد یا کارت بانکی. اگر جزو ارائه‌دهندگان خدمات هستید، شاید لازم باشد قبل یا بعد از انجام کار، صورتحساب برای مشتری صادر کنید یا آن‌که ترکیبی از این دو شیوه را در پیش می‌گیرید.

پذیرش و همراهی مشتریان: چگونه مشتریان‌تان را به‌سمت خرید هدایت می‌کنید؟^۱

این کار می‌تواند به‌راحتی گذاشتن کالا در سبد خرید باشد یا آن‌که شاید یک فرآیند پیچیده‌تر باشد که شامل پرسش‌نامه، طراحی پروژه‌ها در یکی از نرم‌افزارهای مدیریت پروژه و گماشتن مدیر حسابداری برای رسیدگی به کارهای این بخش باشد.

در کسب‌وکارهای خدمات‌محور شاید درک اختلاف شیوه‌ی طراحی پروژه‌های جدید مشتریان ثابت با شیوه‌ی تحویل کار نهایی، مفید باشد. این کار تضمین می‌کند چیزی از قلم نیفتاده است، انتظارات برآورده شده است و انتقال نرم و خوشایندی از تیم فروش به تیم عملیات صورت گرفته است.

احتمالاً در این نقطه می‌توانید فهرستی از سیستم‌ها تهیه کنید، اما حتماً سادگی را حفظ کنید. بیش از یک یا دو مرحله را در فهرست قرار ندهید. در ادامه‌ی فرآیند، جزییات بیش‌تری به فرآیند اضافه خواهیم کرد.

تحویل: کار چگونه کامل می‌شود؟

۱- پذیرش و همراهی مشتری فرآیندی‌ست که کاربران جدید برای راه‌اندازی و شروع استفاده از محصول شما طی می‌کنند. این کل سفر را پوشش می‌دهد: از ثبت‌نام اولیه تا فعال‌سازی محصول و اولین استفاده.

شاید در کسب‌وکارهای فیزیکی، محصول به‌صورت حضوری تحویل شود؛ ولی در تجارت الکترونیکی، عملیات می‌تواند شامل ارسال سفارش به انبار، بررسی موجودی، بسته‌بندی محصول و ارسال مرسوله باشد. در کسب‌وکارهای خدمات‌محور (مثلاً دفترداری) این فرآیند شامل شیوه‌ی استخراج داده‌های اولیه از نرم‌افزار حسابرسی مشتری، نحوه‌ی تفسیر داده‌ها و شیوه‌ی تحویل آن‌ها به مشتری می‌شود. در اغلب موارد، این مرحله به‌طور خاص باعث به فکر فرورفتن افراد درباره‌ی بزرگی مراحل این فرآیند می‌شود. مطمئن باشید قرار است در ادامه‌ی مطالب، تمامی جزییات را بررسی کنیم؛ فعلاً سادگی را حفظ می‌کنیم.

تکرار یا ارجاع: در آخر برای آن‌که مشتریان را برای ماندن یا بازگشتن و انجام خرید مجدد تشویق کنید، چه کار می‌کنید؟ اگر کسب‌وکار شما فروش تابوت یا محصولات است که معمولاً فقط یک‌بار آن را به خریدار می‌فروشید، بر حسب ارجاع مشتری به این حالت فکر کنید. چطور می‌توانید مشتریان‌تان را تشویق کنید که سفارش‌های جدید برای شما بفرستند؟



از نظر من، نوشتن کل این فرآیند به‌صورت دستی و با استفاده از کاربرگ همیشه راحت‌تر است. در این جا هدف ما تجزیه‌ی کسب‌وکار به مجموعه‌ای خطی از مراحل است که مشتریان شما باید طی همکاری با کسب‌وکار شما از آن‌ها گذر کنند. این نباید بیش از هفت تا دوازده مرحله باشد.

به‌احتمال زیاد، همان‌طور که در این تمرین جلوتر می‌روید، حقایقی بر شما آشکار خواهد شد؛ چون اغلب، این تمرین نقاط‌ضعف‌تان را مشخص می‌کند و در توضیح علت وجود مسائلی خاص در کسب‌وکار کمک‌تان خواهد کرد. به‌وسیله‌ی ثبت کارهایی که در حال حاضر انجام می‌دهید، هر روزه و ایرادی بلافاصله بر شما نمایان می‌شود. مثلاً اگر در جذب مشتریان مشتاق مشکلاتی دارید، احتمالاً از روش‌های

مختلف برای جلب توجه مشتریان تان استفاده نمی‌کنید. اگر در جریان نقدینگی مشکلاتی دارید، احتمالاً به‌خاطر سیستم‌های ضعیف صدور صورتحساب است. اگر با مشتریانی مشکل دارید که دائم مشغول پیگیری و اعمال تغییرات مدیریتی در شما و اعضای تیم‌تان هستند، احتمالاً فرآیند جذب مشتریان ثابت شما ضعیف بوده و نتوانسته است انتظارات را برآورده کند.

این دیدگاه‌ها، شما را در فصل‌های بعدی در مورد نقاطی که باید روی آن‌ها متمرکز شوید، راهنمایی خواهد کرد؛ ولی فعلاً فقط روی شیوه‌ی کارکرد فعلی کسب‌وکارتان متمرکز خواهیم شد.

اگر لازم است برای مسوولان CCF پیامی ارسال کنید تا آن‌ها کمی خودشان را با شرایط شما وفق دهند، اشکالی ندارد. کاملاً می‌دانم کسب‌وکارها با هم فرق می‌کنند و هیچ‌وقت راه‌حلی جهانی‌گیر برای تمام کسب‌وکارها وجود ندارد. تا وقتی اعمال تغییرات جزئی در این چارچوب باعث نشود مراحل فرآیند چندبرابر شود، شرایط مناسب است.

اگر در نهایت بیش از دوازده مرحله در نظر گرفتید، دوباره امتحان کنید و این بار سعی کنید یک فهرست کوتاه‌تر و مختصرتر ایجاد کنید. مثلاً می‌توانید چند مرحله را با هم ترکیب کنید، به‌خصوص اگر تمامی آن مراحل را فرد یا بخش یکسانی انجام می‌دهد.

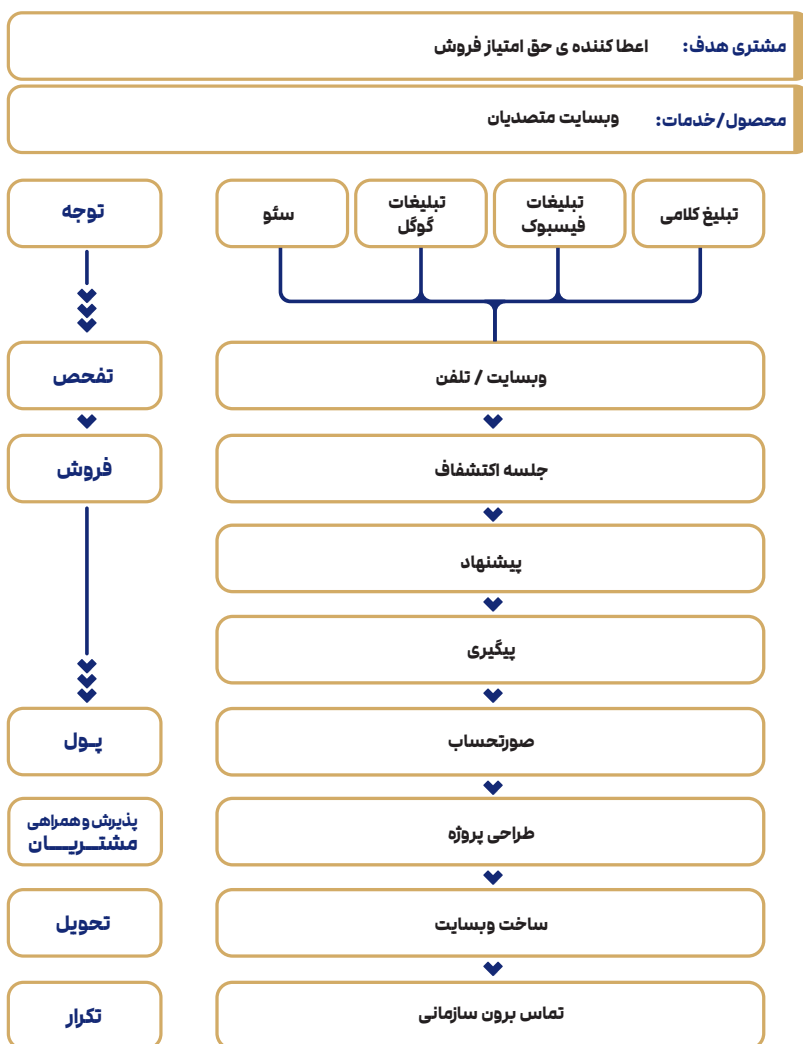
برای نمونه، اگر صاحب یک مغازه‌ی خرده‌فروشی هستید که در کسب‌وکارتان مرحله‌ی مجزای «جذب مشتری» برای مشتریان جدید وجود ندارد، می‌توانید این مرحله را با مرحله‌ی تحویل ترکیب کنید. در نهایت هدف از این کار توضیح شیوه‌ی کارکرد کسب‌وکار شما از شروع تا پایان به‌صورت خطی و با بیان ساده است.

گام سه: فرآیند تکمیل‌شده‌ی CCF را به‌اشتراک بگذارید

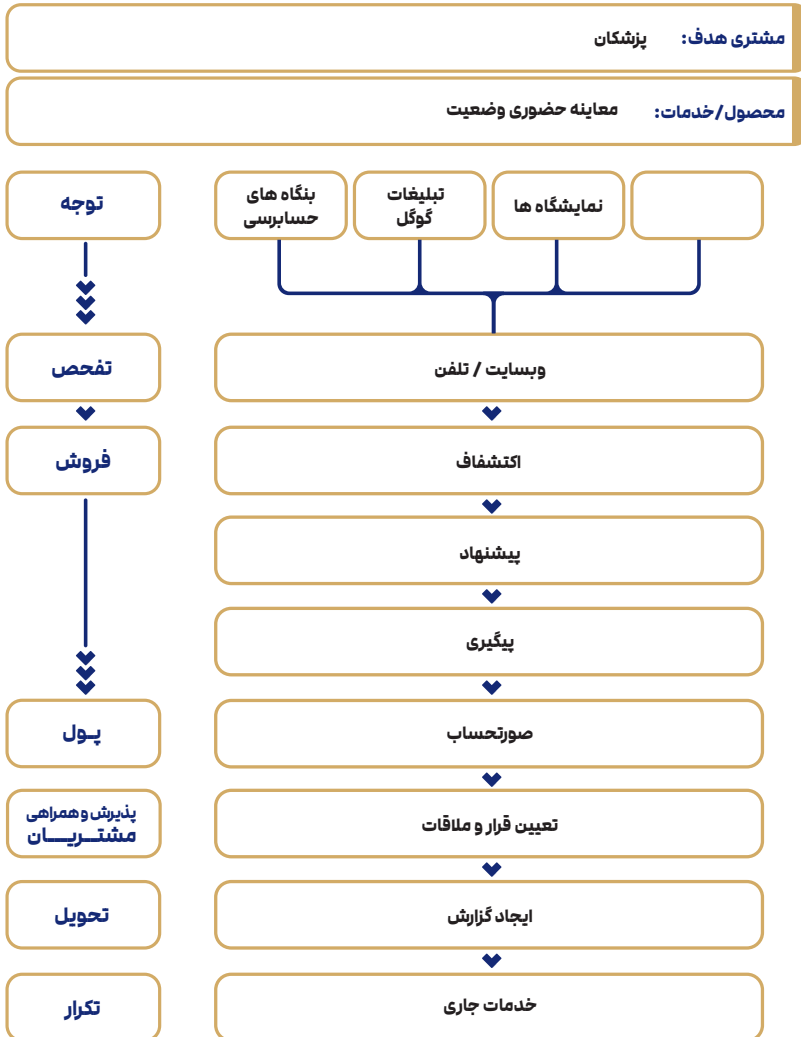
بعد، می‌توانید نتیجه را با کسی بیرون از کسب‌وکارتان به‌اشتراک بگذارید؛ ترجیحاً کسی که چندان با جزییات کسب‌وکارتان آشنا نباشد و مستقیم هم در آن فعالیت نداشته باشد. اگر بتوانید CCF خود را به آن‌ها نشان دهید و آن‌ها هم بدون آن‌که شما مجبور باشید در مورد جزییات تک‌تک مراحل با آن‌ها صحبت کنید، موارد بیان‌شده را درک کنند، آن وقت می‌شود نتیجه

گرفت اوضاع تان خوب است. اگر آن‌ها با دیدن فرم تکمیل شده سردرگم شدند، دوباره امتحان کنید و این بار سعی کنید سادگی را حفظ کنید. در ادامه، چند نمونه CCF ارائه کرده‌ایم تا شما را با بعضی از ایده‌ها آشنا کنیم.

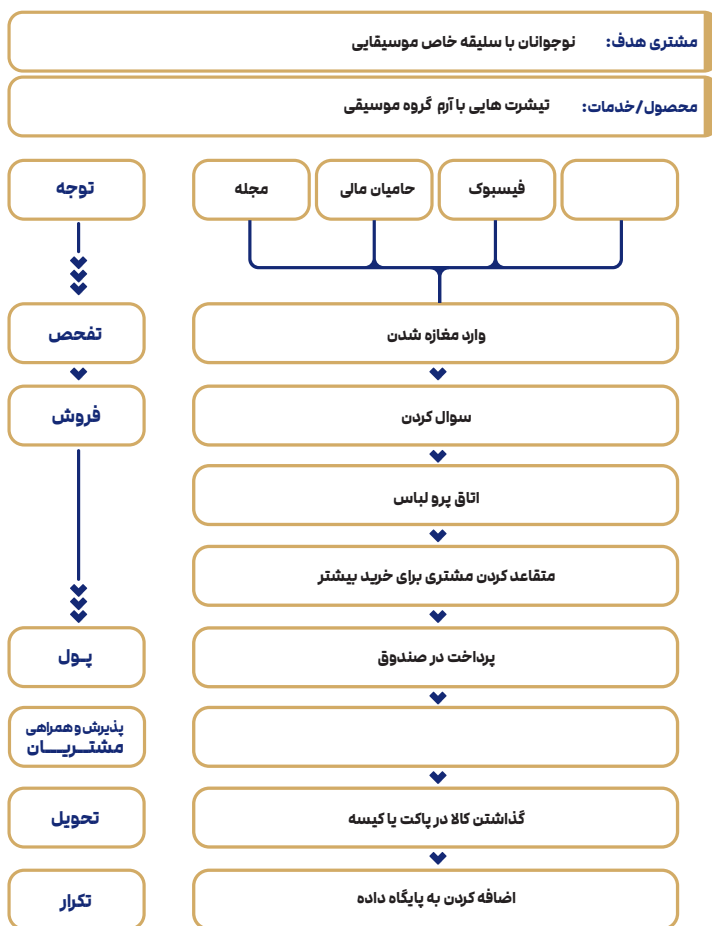
جریان حیاتی مشتری CCF



جریان حیاتی مشتری CCF



جریان حیاتی مشتری CCF



شاید آخرین مثال کمی عجیب به نظر برسد، ولی به واقع این همان CCF خواهد بود که اگر من هنوز مالک «پلنت ترین» بودم آماده می کردم (فروشگاه فروش پوشاک با آرم گروه های موسیقی که جزو اولین کسب و کارهای من بود). شاید تناسب کاملی با چارچوب بیان شده نداشته باشد، شاید سیستم فروش، سیستم صدور صورتحساب یا حتی سیستم تحویل کاملی نداشته باشد، ولی همچنان سیستمی است که می شود مستندش کرد.

قبل از آن که دوباره بگویید، «ولی کسب‌وکار من فرق می‌کند»، می‌خواهم موافقت را اعلام کنم و بگویم، «بله، کسب‌وکار شما فرق می‌کند». با وجود این، هر کسب‌وکاری جریان حیاتی مشتری دارد. در این چند سالی که به صدها نفر کمک کردم تا این تمرین را انجام دهند، حتی یک کسب‌وکار هم نبود که نتوانسته باشد CCF خود را شناسایی کند.

یادتان باشد... یک مشتری، یک محصول، یک مسیر. این موارد را مستند کنید و در نهایت CCF را تکمیل کنید.

لازم نیست کامل باشد و نیازی به فراگیر بودنش نیست. فقط لازم است وجود داشته باشد و بینشی در مورد شیوهی تحویل ارزش به‌وسیلهی کسب‌وکار شما به مشتریان به‌دست آید. در ضمن، جالب است بدانید بعد از انجام این سیستم‌سازی، مسیرتان برای حل مشکلات مشتریان هدف، بدون آن‌که به شخص خاصی وابسته باشد، مشخص می‌شود. در ضمن، این مرحله اولین گام خواهد بود به‌سوی افزایش چشمگیر ظرفیت‌ها و توانمندی‌های‌تان در خلق ماشین پول‌سازی روبه‌رشد.

بله، سیستم‌های دیگری هم وجود دارد که در ادامه آن‌ها را بررسی خواهیم کرد، ولی CCF قلب همان افسانه‌ای را نشانه می‌گیرد که می‌گوید برای ساخت یک کسب‌وکار سیستم‌سازی‌شده به خلق صدها و هزاران سیستم نیاز دارید. این باور غلط است و واقعیت آن است که اگر فقط روی چند مورد حیاتی متمرکز شوید، پیروزی‌های زیادی نصیب‌تان خواهد شد. فکر می‌کنید تماشای ویدیویی در مورد شیوهی پرکردن CCF کمک‌تان می‌کند؟ «نیک گریفیث» از شرکت مدی‌بوکز (یکی از بنگاه‌های دفتری واقع در استرالیا)، شما را قدم‌به‌قدم در مراحل خلق CCF همراهی می‌کند. بعضی وقت‌ها فقط کافی‌ست روش کار دیگران را در انجام کارهای موردنظر مشاهده کنید تا شما هم به مهارت لازم برسید. به این آدرس بروید:



مورد پژوهی: شرکت اکوسیستم سولوشنس

«گری مک‌ماهون» شرکت «اکوسیستم سولوشنس» را در سال ۲۰۰۵ راه‌اندازی کرد. این کسب‌وکار کوچک، به‌وسیله‌ی ارائه‌ی خدمات مشاوره‌ی تخصصی اکولوژیک، به مشتریان مختلف دولتی و خصوصی و حتی بقیه‌ی کسب‌وکارهای خانوادگی کمک می‌کند. تقاضا به‌سرعت رشد می‌کند. البته در ازای یک هزینه‌ی گزاف، شرکت «گری» موفق شد. بعد از سال‌ها کارکردن صد تا صدوده ساعت در هفته، سلامتی‌اش، رابطه‌اش با خانواده و کیفیت کارش را با مخاطرات زیادی روبه‌رو کرده بود.

او افرادی را استخدام کرد و سعی داشت تا از بار کاری موجود کم کند، ولی باز با همان حجم قبلی کار می‌کرد. او گلوگاه اصلی در کسب‌وکار خودش بود. هیچ ابزار و آموزشی هم نتوانست کم‌کش کند. هیچ چیزی مشکلش را حل نکرد. می‌دانست باید کاری کند، حتی به فکرش رسیده بود شاید سیستم‌ها مقصر باشند، ولی نمی‌دانست دقیقاً اشکال کار از کجاست.

وقتی با کتاب «سیستم‌سازی کسب‌وکار» مواجه شد، گفت، «این تنها امید من است». واقعا به وعده‌ی «ایجاد قابلیت اطمینان کامل» در کسب‌وکار علاقه‌مند شد. می‌شود گفت برگ برنده‌ی او همین کتاب بود. اجرای مراحل را به‌ترتیب شروع کرد. به‌طور ویژه، CCF برایش در حکم یک تحول بزرگ بود که به او و تیمش اجازه می‌داد گلوگاه‌ها را شناسایی کنند. در نهایت، از CCF برای جذب اعضای جدید در تیم استفاده کرد و یک هویت برنید منسجم خلق کرد.

به‌وسیله‌ی اجرای رویکرد سیستم‌شناسی، «سودآوری تقریباً هشتاد درصد بیش‌تر شد»؛ ولی بزرگ‌ترین پیروزی‌اش چه بود؟ تعطیلات سه‌هفته‌ای با خانواده‌اش که اولین بار در تمام عمر کاری‌اش بود.

وقتی از «گری» معنای ایجاد سیستم در کسب‌وکار را می‌پرسیدیم، می‌گفت، «آرامش ذهن. انگار پنجاه کیلو وزن کم کردم! حالا دارم زندگی می‌کنم. عجیب است!».

این روزها «گری» می‌تواند هر روز هفته که بخواهد با خانواده‌اش به گردش و تفریح یا کارگاه‌های آموزشی برود و مطمئن است وقتی در محیط کسب‌وکار حضور فیزیکی ندارد، اعضای تیمش می‌توانند تمامی

مسائل را مدیریت کنند؛ احتمالاً حتی بهتر از زمانی که خودش کارها را انجام می‌داد.

«تعریف» مراحل اقدام

فرم جریان حیاتی مشتری را از این آدرس دانلود کنید:



- گام یک: شناسایی یک مشتری اصلی هدف و یک محصول اصلی که به آن مشتری می‌فروشید؛
- گام دو: تعریف جریان حیاتی مشتری؛
- گام سه: اشتراک گذاری CCF تکمیل شده.

اگر شما هم مثل بسیاری از صاحبان مشاغل هر ساعت از روز تلاش می‌کنید تا سرتان را بالاتر از آب نگه دارید، باید بدانید که این روش نه تنها خسته‌کننده است، بلکه نمی‌تواند نتایج قابل پیش‌بینی و مطلوبی برای شما به همراه داشته باشد. اما اگر واقعاً در ایجاد تغییر واقعی در کسب‌وکارتان جدی هستید و می‌خواهید از روزمرگی خارج شوید، سیستم سازی می‌تواند راهگشای شما باشد. با سیستم سازی از شاغل بودن در کسب‌وکارتان استعفا می‌دهید و آن را از بالا و بیرون رهبری می‌کنید. این فرآیند به شما کمک می‌کند تا نتایجی فوق‌العاده را با افرادی عادی به دست آورید و به‌جای درگیر شدن در کارهای روزمره، به ریل توسعه و پیشرفت قدم بگذارید. سیستم‌سازی شما را از مرحله بقا عبور می‌دهد و به سوی ثروت هدایت می‌کند، زمانتان را آزاد می‌کند و از انجام کارهای فوری و ضروری فاصله می‌گیرید تا به امور با اهمیت بپردازید. کتاب Systemology اثر دیوید جنینز، نقشه راهی ساده و عملی برای سیستم‌سازی در کسب‌وکار است. با ترجمه‌ای روان و دقیق، این کتاب ابزاری ارزشمند برای صاحبان کسب‌وکارهایی است که به دنبال ثبات، رشد و آزادی واقعی هستند. آیا آماده‌اید تا تحول کسب‌وکارتان را آغاز کنید؟



یاسر پهلوانی قدیمی

مشاور مدیریت تأیید صلاحیت شده بین‌المللی
Certified Management Consultant (CMC)

مبتکر مدل سیستم‌سازی 5H System



برای دریافت هدیه
آموزشی اسکن کنید



یاسر پهلوانی

مشاور مدیریت تأیید صلاحیت شده بین‌المللی (CMC)

