



خلاصه کتاب ساخت کسب و کار فوق العاده

زمان تئوری‌ها به پایان رسیده است. اکنون زمان عمل است. ما در میان آشفتگی و پریشانی کسب و کارها هستیم که تاکنون نظیر آن را ندیده بودیم. طوفان‌های اقتصادی مانند همیشه به پایان می‌رسند، اما ما هرگز به روش‌های خوب و قدیمی کسب و کار بر نمی‌گردیم.

امروزه، رقابت شدیدتر و مشخص‌تر از هر زمان دیگری است. چالش‌ها بزرگ‌تر و متقاضی‌تر هستند. تنها راه بقا و مبارزه، ایجاد کسب و کار عظیمی است که بتواند شوک‌های اقتصادی هر بازاری را پشت سر گذاشته و به نقطه اوج صنعت خود برسد.

کسب و کارهای خلاق و بسیار سودآور حتی در سخت‌ترین شرایط نیز رشد می‌کنند و شما می‌توانید یکی از آن‌ها باشید. کتاب ساخت کسب و کار فوق العاده! که توسط نویسندگان مطرح کسب و کار یعنی مارک تامپسون و برایان تریسی نگاشته شده است، بسته حیاتی موفقیت و مملو از استراتژی‌های شفاف و قدرتمندی است که باعث رشد کسب و کار شما می‌شود.

این کتاب مشتمل بر دیدگاه‌های متنوع بزرگ‌ترین رهبران کسب‌وکار دنیا است و ایده‌ها و روش‌های ارزشمندی برای کشف مولفه‌های اصلی سازمان‌های موفق را در اختیار شما قرار می‌دهد.

آنچه در این چکیده می‌آموزید

- چگونه به رهبری فوق‌العاده تبدیل شوید و همه اطرافیان خود را به ارائه نتایج فوق‌العاده ترغیب کنید.
- چگونه برنامه کسب‌وکاری فوق‌العاده تدوین کنیم و شرکت خود را به نحوی سازماندهی کنیم تا از منابع خود بهترین استفاده را ببرد.
- چگونه افراد فوق‌العاده‌ای، دور خود جمع کنیم که برای ارائه بهترین آنچه در توان دارند، انگیزه داشته باشند.
- چگونه محصول یا خدمتی فوق‌العاده ارائه کنیم و نیازهای بازار را دقیقاً مشخص کنیم.
- چگونه برنامه بازاریابی فوق‌العاده‌ای طراحی کنیم و جایگاه کسب‌وکار خود به‌عنوان تامین کننده را تثبیت کنیم.

به رهبری فوق‌العاده تبدیل شوید

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

رهبر کسی است که برای به نتیجه رساندن کارهای بزرگ، حاضر است هر کاری را که لازم است انجام دهد. این نتایج در اولین یا دومین تلاش به دست نمی‌آیند. رهبران حاضرند بارها شکست بخورند. اگرچه این موضوع را دوست ندارند؛ اما اگر کارها

به خوبی پیش نرود، دست از کار نمی‌کشند. در حقیقت، در شرایط دشوار اقتصادی و بحران‌های بزرگ است که شخصیت شما به‌عنوان رهبر به خوبی نمایان می‌شود.

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

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

رهبری شما تعیین‌کننده است

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

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

["message_box text_color="light]

توانایی شما برای کنترل شرایط، اتخاذ تصمیمات دشوار، پذیرفتن مسئولیت‌ها و رهبری موثر می‌تواند بیش از هر عامل دیگری بر موفقیت سازمان و تیم شما اثر

گذارد. هر کاری که برای تبدیل شدن به رهبری موثرتر انجام می‌دهید، اثر بزرگتری بر کل سازمان شما می‌گذارد.

[message_box/]

آینده متعلق به خطرپذیران است

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

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

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

طرح کسب‌وکار فوق‌العاده‌ای بسازید

افراد و سازمان‌هایی که دیدگاه‌ها، ارزش‌ها و برنامه‌های واضحی دارند، نسبت به رقبای دستاوردهای بزرگتری دارند و از سرعت بیشتری برخوردار هستند. وقتی با ارائه یک دیدگاه استراتژیک شفاف از شرایط مطلوب آینده، همه افراد سازمان را با هم

متحد می‌کنید، هم‌افزایی فکری قدرتمندی ایجاد می‌کنید که شما را به‌سوی اهداف و اهداف را به‌سوی شما هدایت می‌کند.

اصلی‌ترین عامل موفقیت در کسب‌وکار و زندگی، تمرکز و توجه است و اصلی‌ترین دلایل شکست، نداشتن جهت و پراکندگی تلاش‌ها است.

نبرد برنامه‌های کسب‌وکار

در سال ۲۰۰۸ که بازارهای مالی در شرف سقوط بودند، مایک موریتز و شرکای او در سکویا کپیتال، جلسه‌ای با صاحبان کسب‌وکار ترتیب دادند تا برنامه «عرشه لغزان سقوط» را بازبینی کنند. پاورپوینتی با ۵۶ اسلاید که دنیایی جدید بدون کارت‌های اعتباری را به تصویر می‌کشید. دنیایی که در آن هر معامله‌ای با پول نقد صورت می‌گرفت. آن‌ها پیش‌بینی کردند سال‌های زیادی طول می‌کشد تا دنیا دوباره به چنین شرایط مطلوبی برگردد.

برنامه‌ریزی برای سناریوهای اقتصادی مانند موردی که در سال ۲۰۰۸-۲۰۰۹ انجام شد، کار بسیار دشواری است. خوشبختانه انفجار دات.کام در دهه گذشته، موریتز و تیمش را در زمینه واکنش به تغییرات ناگهانی در آینده مجرب ساخته بود. وقتی اقتصاد از درون متلاشی شد، آن‌ها می‌دانستند چگونه ریسک‌ها را به فرصت تبدیل کرده و هزینه‌ها را سریع‌تر از هر زمان دیگری کاهش دهند.

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

برنامه ریزی نتیجه بخش است

وقتی طوفان فرونشست، موریتز و تیم مدیریتی شرکت‌هایش دوره‌ای کوتاه و فشرده پیرامون برنامه‌ریزی استراتژیک و مالی گذراندند. آن‌ها شبانه‌روز کار می‌کردند تا نسخه‌های مختلفی از برنامه کسب‌وکار خود ایجاد کنند. موریتز اغلب به آن‌هایی که به این شب‌زنده‌داران طعنه می‌زدند می‌گفت: «ممکن است برنامه‌ها نتیجه‌بخش نباشند، اما برنامه‌ریزی قطعاً نتیجه‌بخش است!»

به عبارت دیگر، ممکن است شرایط اقتصادی باعث شود نتوانید بر اساس برنامه خود پیشروی کنید، اما فرایند برنامه‌ریزی امری بسیار حیاتی و تنها راه شفاف‌سازی گزینه‌هایتان است. برنامه‌ریزی برای مشخص کردن نکات موثر در بقا، رشد و موفقیت در هر محیط اقتصادی، حیاتی است.

در چرخه‌های متلاطم اقتصادی، فرایند برنامه‌ریزی دیگر فعالیتی تئوری نیست که در دوره‌های کسب‌وکار آموزش داده می‌شود؛ بلکه باید همه گزینه‌ها را در نظر گرفته و بهترین آن‌ها را به کار گیرید. در دوران بحران، شرکت‌های موریتز برنامه مشخصی دارند تا ارزیابی کنند که هر پنی در کجا خرج می‌شود و آن را مجدداً به خدمات مشتریان، کیفیت، نوآوری و رشد پیوند می‌زنند.

توانایی شما در طراحی یک برنامه کسب‌وکار بی‌نظیر، و سپس تنظیم و اجرای استراتژی کسب‌وکار، قلب تپنده موفقیت در کسب‌وکارتان است.

شنونده خوبی باشید

بهترین رهبران ۵۰ درصد یا بیشتر وقت خود را به گوش دادن دقیق اختصاص می‌دهند. آن‌ها در شنیدن تسلط دارند و به شخص مقابل اجازه می‌دهند بر صحبت حکم‌فرما شود.

بازیکنان کلیدی در تعیین استراتژی

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

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

[message_box text_color="light"]

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

[message_box/]

افراد فوق‌العاده‌ای دور خود جمع کنید

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

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

معادله افراد

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

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

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

["message_box text_color="light]

تا زمانی که به افراد دیگر اعتماد نکنید و مشعل را به آن‌ها نسپارید، کسب‌وکارتان به‌اندازه هفته کاری شما رشد می‌کند. شوآب گفت: «وقتی افرادی را بیابید که به آن‌ها اعتماد داشته باشید، و مسئولیت‌ها را واگذار کنید، از کارآفرین به رهبر تبدیل می‌شوید.»

[message_box/]

ماموریت آن‌ها شرکتشان است

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

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

["message_box text_color="light]

بهترین اتفاق در کسب‌وکارتان، به‌کارگیری تیمی است که همه افراد آن قابلیت رهبر شدن در حوزه خود را دارند. بنجامین زاندر رهبر ارکستر فیلارمونیک بوستون می‌گوید: «به افرادی احتیاج دارید که چشمشان از اشتیاق برق می‌زند، آن‌هایی که می‌توانند از صندلی خود در آخرین ردیف، رهبری کنند. آن روز، افراد فوق‌العاده در هر جایی از ارکستر که نشسته باشند می‌توانند کار خود را با افتخار و به نحو احسن انجام دهند.»

[message_box/]

دنباله طولانی

کریس اندرسون در کتاب خود با عنوان دنباله طولانی: چرا آینده کسب‌وکار فروش کمتر پرفروش‌ها است؟ اشاره می‌کند که وقتی رقبای اصلی بر سر فروش محبوب‌ترین

کتاب‌ها و فیلم‌ها مبارزه می‌کنند، حاشیه سود محصولات پرفروش به شدت در معرض خطر قرار می‌گیرد.

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

محصول یا خدمتی فوق‌العاده ارائه کنید

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

تمایز یا نابودی

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

هکتور کوآدرا یکی از موسسان شرکت چکمه‌سازی کوآدرا در مکزیکی مرکز گفت: «ما قبلاً محصولات چرمی بی‌هویت تولید می‌کردیم.» اما وقتی بحران مالی، ارزش پزو را

دوباره کاهش داد، بسیاری از شرکت‌ها به همراه اقتصاد سقوط کردند.

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

مشکل این بود که از نظر قیمت نمی‌توانستند با آسیا رقابت کنند. هکتور گفت: «به این نتیجه رسیدیم که تنها راه برنده‌شدن، افزایش ارزش‌افزوده کالاهای چرمی به روشی جدید و متمایز کردن آن‌ها است.» آن‌ها در تولید چرم‌های خاص و خوش‌رنگ متخصص بودند، اما این کافی نبود.

در سال ۱۹۹۱ برادران کوآدرا رقابت خود بر اساس تولید کالاهای باکیفیت را آغاز کردند. دستیابی به این موفقیت نیازمند سال‌ها کار سخت بود، اما این استراتژی به تدریج به ثمر نشست و کوآدرا به یکی از رهبران برتر تجارت چرم در سراسر دنیا تبدیل شد.

۴ راز کوچک نوآوری

برادران کوآدرا و افراد مشابه، چهار درس مهم در نوآوری و کیفیت یاد گرفتند که بدون آن قادر به رسیدن به این موفقیت بزرگ نبودند. ما این نکات را رازهای شیطنت‌آمیز می‌نامیم، زیرا این نکات از دیدگاه مدیریتی نصایح تئوریک درستی نیستند. این درس‌ها کاملاً غیرمنطقی به نظر می‌رسند.

۱. از رهبر بازار پیروی نکنید. شرکت کوآدرا بر اساس آزمون و خطا کشف کرد که بازار مد آنقدر بی‌ثبات و متغیر است که نمی‌توان با ارائه محصولی تقلیدی و ارزان‌قیمت، بهترین طراحان ایتالیایی را به‌سادگی شکست داد. آن‌ها باید طرح‌های مخصوص به خود را عرضه می‌کردند تا به محصولاتشان شخصیت بی‌همتایی داده و خریداران ثروتمند را جلب کنند.

۲. انحصار ایجاد کنید. محصولات معمولی و روزانه، چه کفش کار باشد، چه سخت‌افزار و چه کالای سوپرمارکت، باید در فروشگاه‌ها و قفسه‌ها باشد، وگرنه هیچ فروشی نخواهید داشت؛ اما کمیابی و تعداد محدود بعضی محصولات پیشرفته و گران، باعث سودآوری فراوان شده و حاشیه سود را افزایش می‌دهد. فرقی نمی‌کند این محصول، ساعتی منحصربه‌فرد، کارت اعتباری یا صندلی درجه یک هواپیما باشد، در هر صورت، مشتریان نمی‌خواهند محصولات خریداری کنند که در دسترس همگان باشد. مشتریان در ازای خرید محصولات منحصربه‌فرد و کمیاب، پول بیشتری پرداخت می‌کنند.

۳. با مشتریان دائما در ارتباط باشید. برادران کوآدرا برای فروش چکمه‌های خود فروشگاه‌های خرده‌فروشی باز کردند و دریافتند که این کار باعث می‌شود به سلیقه و مزاج مشتریان نزدیک بمانند. آن‌ها در هر لحظه می‌توانستند مدل‌های پرفروش و دلیل آن را مشخص کنند و همچنین، می‌توانستند مقبولیت یا عدم مقبولیت یک مدل خاص را از نظر مشتریان بررسی کنند.

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

۳ روش افزایش فروش

اساسا سه روش برای افزایش فروش وجود دارد:

۱. افزایش تعداد مبادلات. می‌توان از طریق بازاریابی و تبلیغات و با استفاده از آگهی‌ها، تخفیفات و سایر ابزارهای متنوع، حجم مبادلات را افزایش داد و مشتری را وادار به خرید در بار اول کرد.

۲. افزایش حجم هر مبادله. اگر مشتری احتمالی را به‌سوی خود جذب کردید؛ اما

استطاعت خرید محصول یا خدمت اصلی را نداشت، می‌توانید از استراتژی‌های بیش‌فروشی، مشابه فروشی و حتی کم‌فروشی استفاده کنید.

۳. افزایش دفعات خرید. تکرار خرید، معیار کلیدی رضایت مشتری است.

برنامه بازاریابی فوق‌العاده‌ای طراحی کنید

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

بازاریابی علم و هنر مشارکت با مشتری است و نیازها، خواسته‌ها، موارد قابل‌استفاده و قدرت خرید مشتریان کنونی و آینده شما را مشخص می‌کند. سپس با ایجاد و ساختاربندی محصولات و خدماتی که مشتریان را مشعوف سازد و آن‌ها را ترغیب کند که مأموریت شما را مأموریت خودشان بدانند، در دستیابی به این موارد به آن‌ها کمک می‌کنید.

۴. مطلب استراتژیک کلیدی درباره برنامه بازاریابی شما

۴ سوال استراتژیک کلیدی وجود دارند که برای آزمایش ایده‌های محصولات و خدمات جدید، باید مرتباً از خود بپرسید:

۱. آیا واقعا بازاری وجود دارد؟ آیا واقعا افرادی وجود دارند که خریدار محصولات و خدمات شما باشند؟ شاید دلیل موجهی برای عدم تولید این محصول توسط شرکت‌های دیگر وجود داشته باشد. شرکت‌های فوق‌العاده برای یافتن این پاسخ، ترکیب‌های مختلفی از محصول را هم‌زمان آزمایش می‌کنند تا ببینند کدامیک برای مشتریان مناسب‌تر است. آن‌ها قیمت، بسته‌بندی و اسامی مختلفی را برای محصول جدید مورد آزمایش قرار می‌دهند.

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

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

۳. آیا بازارتان به اندازه کافی متمرکز است؟ فرض کنیم تقاضایی برای محصول شما وجود داشته باشد و میزان این تقاضا به اندازه کافی بزرگ باشد، آیا روشی برای تبلیغ این محصول در اختیار دارید که شما را قادر سازد محصولات خود را به روشی مقرون‌به‌صرفه به آن بازار بفروشید؟

۴. چه کسی برای جذب پول مشتری با شما رقابت می‌کند؟ حتی اگر محصول شما هنوز به بازار نیامده باشد، همیشه برای جذب پول مشتریان رقابت وجود دارد. می‌توانید این‌طور به موضوع نگاه کنید. به یاد داشته باشید که اکثریت قریب به اتفاق محصولات و خدمات ارائه‌شده با شکست روبه‌رو می‌شوند، زیرا اصلاً بازاری برای آن‌ها وجود ندارد، یا بازار به اندازه کافی بزرگ نیست، یا بازار به اندازه کافی متمرکز نیست که بتوان به روشی مقرون‌به‌صرفه به آن وارد شد و یا محصولات رقبا از جهاتی نسبت به محصولات شما برتری دارند.

خلق محتوا توسط کاربران

به این جمله فکر کنید: «محتوایی» که بازدیدکنندگان را به استفاده از آگهی‌های پولی گوگل جذب می‌کند، از میلیاردها وبسایت تولیدشده توسط مشتریان تامین می‌شود. به محض این‌که مشتریان به جستجوی مطالب موردنظر خود در گوگل می‌پردازند، گوگل آگهی‌های مربوط به این مطالب را نمایش می‌دهد. خدماتی مانند رسانه‌های اجتماعی با افزایش توانایی مشتری برای برقراری روابط اجتماعی با دیگر مصرف‌کنندگان، این روند را به سطوح جدیدتری کشانده‌اند.

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

فرایند فروش فوق‌العاده را به نتیجه برسانید

حفظ مشتری کلید فروش موفق است. جذب مشتریان تک‌خریدی بسیار دشوار و هزینه‌بر است. باید بر فروش بار دوم و سوم به آن‌ها تمرکز کنید. جذب چندباره یک مشتری خاص و هم‌چنین جذب مشتریان معرفی شده توسط مشتریان راضی باید به هدف شما تبدیل شود.

اولین فروش به‌واسطه تعهدات، فروش ویژه و تخفیفات صورت می‌گیرد، اما این فروش زمانی تکرار می‌شود که مشتری احساس کند در ارائه محصول و خدمت به تعهدات خود عمل کرده‌اید. این موضوع باعث می‌شود خرید از شما را به خرید از هر شخص دیگری ترجیح دهد.

دومین فروش

دومین فروش نیازمند یک‌دهم زمان و هزینه‌های جذب مشتری در فروش اول است و بنابراین بسیار آسان‌تر و سودآورتر از اولین فروش است. حقیقت این است که امروزه ایجاد وفاداری در مشتری از هر زمان دیگری دشوارتر است. برای یافتن مشتریان احتمالی متناسب باید تماس‌های تلفنی بیشتری برقرار کنید. برای انجام فروش شخصی و برقراری تماس‌ها و ملاقات‌های بیشتر، به تماس‌های مکرر و ارائه خدمات بیشتر نیاز دارید. به همین دلیل است که اکثر فروش‌ها و بزرگ‌ترین خریده‌ها از موفق‌ترین خرده‌فروشان و عمده‌فروشان توسط مشتریان تکراری صورت می‌گیرد نه خریداران جدید.

تنها راه تکرار خرید، ارائه محصولات باکیفیت و خدمات چشمگیر به مشتریان است. معیار واقعی موفقیت کسب‌وکار، آن درصدی از کسب‌وکار است که حاصل تکرار خرید و معرفی مشتریان احتمالی باشد.

۷ قانون فرایند فروش فوق‌العاده

در فروش باید از این فرایند خاص هفت‌مرحله‌ای پیروی کنید تا بیشترین مقدار فروش، فروش مجدد و مشتریان معرفی شده را برای خود تضمین کنید.

قانون ۱: تشخیص مشتری واقعی از مشتری مردد. اولین کار شما تشخیص مشتری واقعی از «مشتری مردد» است. زمانی برای این کار در نظر بگیرید و سوالاتی بپرسید. انرژی و منابع فروش شما محدود هستند. نمی‌توانید آن‌ها را برای افرادی هدر دهید که نمی‌توانند و یا نمی‌خواهند از شما خرید کنند.

قانون ۲: ایجاد سازگاری و اعتماد. وقتی فروشی انجام می‌دهید، باید خدمت یا محصول را انتقال دهید و مطمئن شوید که به طرز قانع‌کننده‌ای جاافتاده و مورد استفاده قرار گرفته است و تا زمان مشخصی بعد از فروش آن‌ها، پاسخگوی شکایات و نگرانی‌های مشتریان باشید.

قانون ۳: تشریح دقیق نیازها. وقتی با مشتری صحبت می‌کنید، ممکن است نیازی داشته باشد که شفاف یا غیرشفاف (مبهم) است و یا اصلاً وجود ندارد. اگر نیاز شفاف باشد، ممکن است مشتری نحوه دقیق برآورده کردن آن را بداند و یا نداند. ممکن است نیاز واقعی او با آنچه فکر می‌کند نیاز دارد، بسیار متفاوت باشد.

قانون ۴: ارائه متقاعدکننده. می‌توانید اشتباهات زیادی در فرایند فروش مرتکب شوید، اما این کیفیت ارائه است که تعیین‌کننده خرید یا عدم خرید مشتری است.

قانون ۵: پاسخ‌گویی موثر به سوالات. هیچ فروشی بدون پرسش انجام نمی‌شود. سوالات نشانگر علاقه هستند. هر چه مشتری احتمالی سوالات بیشتری درباره محصولات و خدمات شما بپرسد، احتمال اینکه علاقه کافی برای خرید آن را پیدا کند، بسیار بیشتر است.

قانون ۶: قطعی کردن فروش. قدرتمندترین واژه در فرایند فروش «پرسیدن» است. حتی اگر مشتری محصولی را بخواهد، به آن نیاز داشته باشد، بتواند از آن استفاده کند و استطاعت مالی خرید آن را داشته باشد، وظیفه فروشنده این است که شفاها به این موضوع بپردازد و مشتری را وادار به اتخاذ تصمیم خرید کند.

قانون ۷: تکرار فروش و جذب مشتریان معرفی شده. مراقبت از مشتریان و حفظ آن‌ها به‌گونه‌ای که منجر به تکرار خرید آن‌ها شود و باعث شود شما را به دوستان و آشنایان خود نیز پیشنهاد دهند، باید به هدف شما تبدیل شود.

برای فروش به مشتریان معرفی شده به یک پانزدهم زمان، پول و انرژی لازم برای فروش از طریق تماس تلفنی و یا فروش به یک مشتری جدید احتیاج دارید.

تجربه‌ای فوق‌العاده برای مشتریان خلق کنید

شاید بتوان راز موفقیت در کسب‌وکار را در یک جمله خلاصه کرد: «مشتریانتان را خوشنود کنید.»

گسترده‌ی ایجاد چنین تجربیاتی برای مشتریان، یعنی مشعوف کردن و خوشحال کردن چندین باره آن‌ها به‌نحوی که منجر به تصمیم خرید شود، کلید آینده کسب‌وکار است.

هیچ‌چیز مانند تعهد سراسری کل اعضای شرکت برای خوشنود سازی مشتریان نمی‌تواند رضایت و وفاداری فوق‌العاده آن‌ها را برانگیخته و به تکرار خرید ترغیب کند. این تعهد سراسری کلید دریافت این عکس‌العمل است: «این شرکت فوق‌العاده است.»

جذب مشتریان جدید، کاری بسیار پرهزینه است. وقتی مشتریانی در اختیار دارید، باید نهایت تلاش خود را انجام دهید تا «آن‌ها را با زنجیر فولادین به خود ببندید و حفظ کنید.» در خدمت‌رسانی به مشتریان وسواس داشته باشید. بیشتر مراقب مشتریان خود باشید تا رقبایتان و همواره به دنبال راه‌هایی برای بهبود شرایط آن‌ها باشید.

[message_box text_color="light]

باید کاری کنید که مشتریان محصولات شما را بفروشند. باید کاری کنید که مشتریان «ویروسی شوند» و بازار را از پیام شما پر کنند. باید از آن‌ها بخواهید شرکت شما را به دوستان و همسایگان خود معرفی کنند، راجع به محصولات و خدمات شما در بلاگ‌ها بنویسند و ایمیل‌هایی برای یکدیگر ارسال کنند.

[message_box/]

تجربه نهایی مشتریان

تعیین نحوه برخورد با مشتریان، نقطه شروع تبیین سیاستی عالی برای خدمات‌رسانی به مشتری است. کار خود را با تعریف «تجربه نهایی مشتریان» آغاز کنید.

ما ۱۲ عامل را پیدا کردیم که بینشی درباره تجربه نهایی مشتری به دست می‌دهند:

۱. اعتبار و ثبات: قابل‌پیش‌بینی باشید. اعتبار و ثبات به این معنی است که مشتریان می‌توانند روی یک برند حساب کنند و در هر دفعه استفاده از آن محصول یا خدمت تجربه یکسانی داشته باشند.

۲. مسئولیت‌پذیری: وقتی اشتباهی مرتکب می‌شوید، به آن اعتراف کنید. تحقیقات مکرر نشان می‌دهند وقتی مشتریان شکایت می‌کنند، اغلب واقعا نمی‌خواهند پول خود را پس بگیرند و یا خرید را کنسل کنند. تنها خواسته آن‌ها این است که محصول خریداری شده به خوبی کار کند. آن‌ها از شرکت فروشنده این محصولات می‌خواهند، وقتی فروش را انجام می‌دهد، به تعهدات خود نیز عمل کند.

۳. پاسخگویی: سریعاً به اصل ماجرا پردازید. در سال ۲۰۱۰، وقتی تویوتا نقص سرعتی یک گروه از اتومبیل‌های خود را برای مدت بیشتری تکذیب کرد، بحران بزرگ‌تر شد و زمان بیشتری نیز طول می‌کشد تا شرکت بتواند شهرت و اعتبار خود را مجدداً ترمیم کند.

۴. خدمات اختصاصی: کاری کنید اختصاصی به نظر بیاید. سیاست امکان ارجاع

بی‌استرس محصولات هوم دیپات اطمینان بیشتری به مشتریان می‌بخشد، زیرا می‌توانند هر چیزی را در هر زمانی از هر یک از شعب و یا از وبسایت شرکت بخرند. این کار اعتماد و وفاداری ایجاد می‌کند.

۵. انتخاب: باید محصولات خود را در دسترس قرار دهید. وقتی مشتری محصولی را می‌خواهد، باید راهی برای تحویل آن پیدا کنید.

۶. کیفیت: مشتریان آن را تعیین می‌کنند. کیفیت به معنی این است که محصولات و خدمات شما با استانداردها و نیازهای مشتری مطابقت داشته باشند (و یا از آن‌ها برتر باشند)

۷. توزیع: تا آن جا که ممکن است انتظارات را افزایش دهید. جای تعجب نیست شرکت‌هایی که ارائه محصولات خود را به سرعت و با قابلیت اعتماد و پیش‌بینی بالا ارائه می‌دهند، کسب‌وکار را از چنگ توزیع‌کنندگانی که توزیع ضعیف و نامناسبی دارند در می‌آورند.

۸. تجربه کارمندان: کاری کنید که افرادتان از کار کردن برای شما خشنود باشند. کارآفرینانی مانند تونی سیه موسس زاپوس فهمیده‌اند: اگر کاری کنید که کارمندان احساس مهم بودن کنند، همین احساس را به مشتریان نیز منتقل خواهند کرد.

۹. تعهد کارمندان: کاری کنید که یا عاشق کار خود باشند یا آن را ترک کنند. کلید ایجاد تجربه فوق‌العاده برای مشتری این است که کاری کنید تا اعضای که نمی‌خواهند در تیم شما بمانند، آن را ترک کنند.

۱۰. نصب: کاری کنید که همه محصولات برای مشتری کار کنند. بست‌بای با فرستادن جوخه دلک‌های خود سوار بر فولکس‌واگن‌های سیاه‌وسفید عجیب‌وغریب به در خانه‌ها، انقلابی در صنعت خرده‌فروشی کالاهای الکترونیکی ایجاد کرد. هر کسب‌وکاری که خدمات سریع‌تری به مشتریان خود ارائه کند، عرضه‌کننده مرجح و مطلوب شناخته می‌شود، حتی اگر قیمت‌های آن بیش‌تر از رقبا باشد.

۱۱. تجربه عملی: خود را به جای مشتریان بگذارید و بینید مشتری بودن چه احساسی دارد. هیچ‌چیز در کسب‌وکار قدرتمندتر از تجربه عملی نیست. وقتی کارایی (ناکارایی) یک محصول یا خدمت را عملاً می‌بینید، چیزی را در می‌یابید که از طریق

میلیون‌ها تماس تلفنی نیز نمی‌توانستید بفهمید.

۱۲. رقابت: مشتری باشید. اکثر رهبران کسب‌وکارها پشت میز خود می‌نشینند و معتقدند که مشتری‌محور هستند، اما معمولاً وقتی در دفتر خود نشسته‌اید، نمی‌توانید درک درستی از سلايق مشتریان داشته باشید. باید بیرون بروید، با مشتریان خود ارتباط برقرار کرده و راهی به‌سوی آن‌ها باز کنید.

اکنون، زندگی فوق‌العاده‌ای بسازید

اگرچه خلق یک کسب‌وکار فوق‌العاده و کسب حداکثر سود هدف‌های مهمی هستند، هدف اصلی باید داشتن یک زندگی فوق‌العاده باشد. قبل از اینکه به کسب‌وکار خود سروسامان دهید و یا رهبری موفق در این زمینه شوید، باید زندگی خود را بسازید.

از نوسانات کوتاه‌مدت اقتصادی که بگذریم، ما در بهترین زمان تمام طول تاریخ بشر زندگی می‌کنیم. فرصت‌ها و امکاناتی که اکنون و در سال‌های پیش رو وجود خواهند داشت، هرگز به این اندازه و برای این تعداد افراد وجود نداشته است. شاید شما یکی از این افراد باشید.

آینده‌گرایی

گام اول برای داشتن یک زندگی فوق‌العاده این است که بدانید اگر می‌توانستید این زندگی فوق‌العاده را خلق کنید دقیقاً به چه شکلی می‌بود. «اگر می‌خواهید رویایتان را به واقعیت تبدیل کنید، ابتدا باید یک رویا داشته باشید.» به این کار آینده‌گرایی می‌گویند.

فردا برتر اغلب به آینده فکر می‌کنند. برای خلق یک زندگی فوق‌العاده باید مانند تمام زنان و مردان موفق گذشته و حال فکر و مانند آنان عمل کرد. اگر مانند این افراد فکر و تصور کنید، نتایجی مشابه آنان خواهید گرفت.

هدف‌مداری

جهت‌گیری دیگری که برای داشتن یک زندگی فوق‌العاده به آن نیاز دارید، هدف‌مداری است. به این معنی که شما باید برای کارهایی که در ماه‌ها و سال‌های آینده می‌خواهید انجام دهید، دارای هدف‌های واضح و نوشته‌شده باشید. از ۱۰ هدفی که تا سال آینده می‌خواهید به آن‌ها دست یابید فهرستی تهیه کنید. فرمول P^۳ را به کار ببندید: زمان حال (Present Tense)، مثبت (Positive) و شخصی (Personal).

۱. زمان حال: همواره اهداف خود را در زمان حال بنویسید. انگار که یک‌سال گذشته و شما به آن دست یافته‌اید. به‌جای اینکه بگویید: «من فلان مقدار درآمد خواهم داشت.» بگویید: «من در دوازده ماه آینده فلان مقدار درآمد دارم.»

۲. لحن مثبت: هدف‌ها را به‌صورت مثبت بنویسید و نه منفی. بجای «دیگر سیگار نمی‌کشم.» بگویید: «سیگار را ترک کرده‌ام.» (زمان حال و لحن مثبت)

۳. حالت شخصی: جمله‌ها را به‌صورت شخصی بیان کنید. دو راه برای این کار وجود دارد. برای بسیاری، شروع جمله با کلمه «من» بیشترین تاثیر را دارد. به‌عنوان مثال «من ۱۰۰ میلیون دلار سرمایه دارم.» برخی دیگر ترجیح می‌دهند خود را «تو» خطاب کنند. مثلاً «تو از دفتر کار جدیدت راضی هستی.» یا «تو به هدف‌ت رسیده‌ای.»

[message_box text_color="light]

هرچه اهداف خود را کوتاه‌تر و دقیق‌تر و با استفاده از کلمه «من»، در زمان حال و با لحن مثبت بیان کنید، ضمیر ناخودآگاه شما سریع‌تر آن‌ها را می‌پذیرد. وقتی که اهداف شما در ذهنتان ثبت شد (برای همین است که آن‌ها را می‌نویسیم)، ضمیر خودآگاه و ناخودآگاه در تمامی طول شبانه‌روز تلاش خواهد کرد که این اهداف را به واقعیت تبدیل کند.

[message_box/]

فهرستی از ده هدف خود با استفاده از زمان حال، لحن مثبت و به صورت شخصی تهیه کنید. سپس آن‌ها را مرور کرده، تصور کنید تمامی آن‌ها را دیرپازود به دست خواهید آورد. البته این به شرطی است که برای دستیابی به تک‌تک آن‌ها به اندازه کافی انگیزه داشته باشید. حال فرض کنید می‌توانستید یکی از این اهداف را در بیست و چهار ساعت آینده تحقق ببخشید. اگر می‌توانستید در ۲۴ ساعت آینده به یکی از اهدافتان برسید، کدامیک از آنها بیشترین اثر مثبت را در زندگی شما داشت؟ هر روز کاری انجام دهید که شما را یک قدم به جلو براند.

عمل‌گرایی

نکته نهایی برای ساختن یک زندگی فوق‌العاده «عمل‌گرایی» است. بر طبق قانون جذب، وقتی قانون عمل را به کار می‌بندید، در واقع به دیگران نشان می‌دهید (و خودتان را متقاعد می‌کنید) که شور و اشتیاق زیادی برای آینده دارید. هیچ‌چیز به اندازه شور و اشتیاق شما برای انجام کارهایی که برایتان مهم هستند مسری نیست. تمامی انسان‌های موفق به شدت عمل‌گرا هستند و دائماً در حال حرکت‌اند. آنها دائماً در حال امتحان کردن هستند و شعارشان این است: «انجام بده، تصحیح کن، امتحان کن».

قانون احتمالات

موفقیت در زندگی بیشتر تابع قانون احتمالات است تا قانون جذب یا بخت و اقبال. بر طبق قانون احتمالات، احتمال وقوع هر چیزی، از جمله رسیدن شما به مهم‌ترین اهدافتان، وجود دارد. همچنین، بر طبق این قانون «هر چه راه‌های بیشتری را بیازمایید، احتمال موفقیت بیشتر است.»

هرچه کارهای بیشتری در راه رسیدن به هدف خود انجام دهید، احتمال اینکه به آن هدف جامه عمل بپوشانید بیشتر می‌شود. هر چه مطالب بیشتری بیاموزید و به کار

بندید، سرعت حرکت شما بیشتر شده، مسافت بیشتری طی می‌کنید و احتمال اینکه به مهم‌ترین هدف در برنامه خود دست یابید بیشتر خواهد بود.

حقیقت این است که شما به هرآنچه بخواهید دست خواهید یافت. تصمیم بگیرید چه می‌خواهید، آن را روی کاغذ بیاورید، طرحی تهیه کنید و همین امروز دست‌به‌کار شوید.