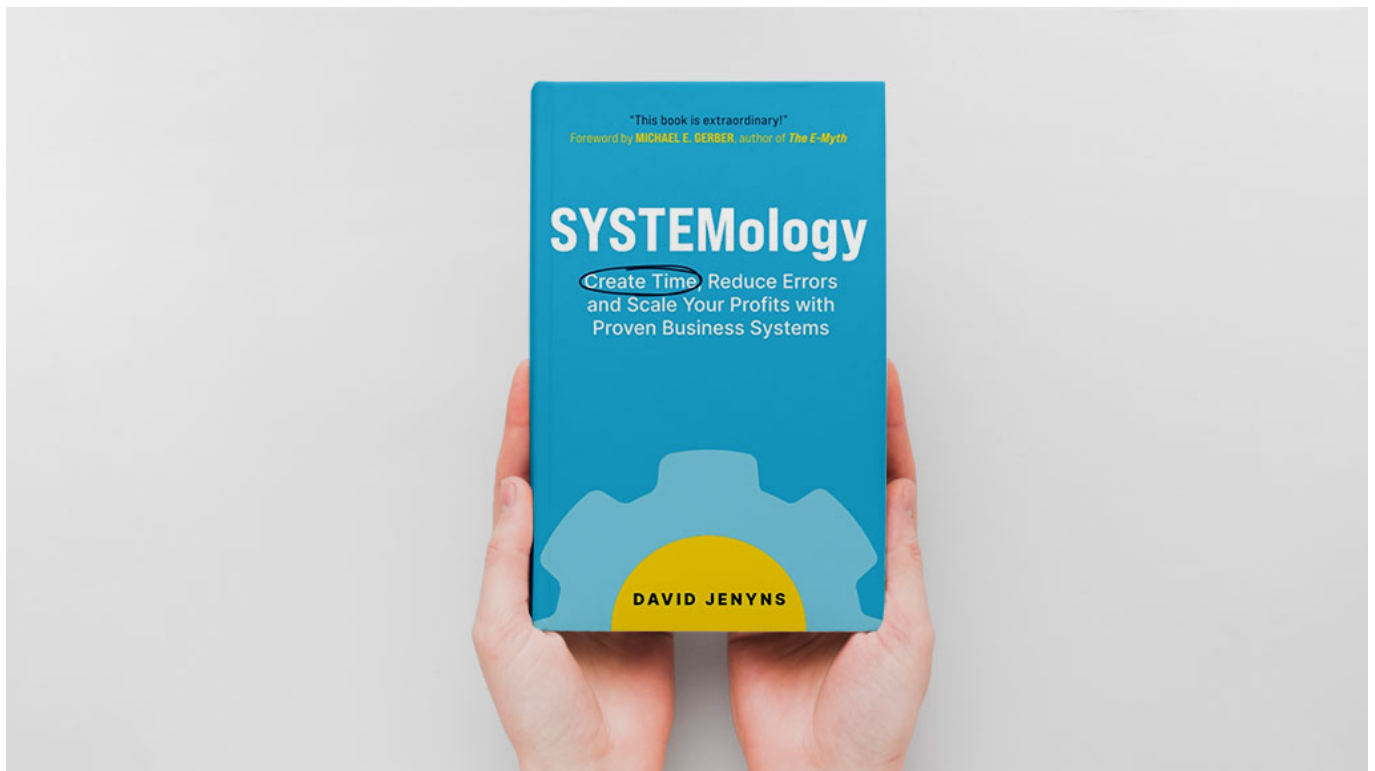




۴ کتاب سیستم سازی کسب و کار

در این مقاله می‌خواهیم چهار کتاب سیستم سازی معرفی کنیم که می‌تواند در سیستم سازی کسب و کارتان به شما کمک کند. بدون مقدمه بیشتر، شما را به مطالعه این ۴ کتاب عالی درباره سیستم سازی در کسب و کار دعوت می‌کنیم. چرا عالی؟ مقاله را تا انتها بخوانید.



۱. کتاب SYSTEMology نوشته دیوید جنیترز

به کمک کتاب سیستم شناسی می‌توانید سیستم سازی را در ۷ گام عملی در کسب‌وکار خود پیاده‌سازی کنید. در حالی که بیشتر کتاب‌های دیگر به توضیح معنا و ضرورت سیستم سازی و یا تشریح یک متدولوژی خاص می‌پردازند، این کتاب می‌کوشد گام‌های ساده و عملی برای این منظور معرفی کند.

گام اول شناسایی ۱۰ الی ۱۵ فرایند کلیدی در کسب‌وکار است که به سیستم سازی نیاز دارند. گام دوم شناسایی روش استخراج یا گردآوری شیوه انجام درست هر کار است. باید پرسیم کی می‌داند چطور باید فلان فرایند مشخص را در شرکت انجام داد. گام سوم عملیات استخراج این اطلاعات از افراد کلیدی شرکت و مستندسازی آنها (مثلاً به صورت ضبط ویدیو) است. گام چهارم سازماندهی و مرتب کردن اطلاعات است، گام پنجم یکپارچه‌سازی و رفع موانع پنهان در راه سیستم سازی است.

بعضی کارمندان (به‌عنوان ترفندی برای حفظ امنیت شغلی) روش موثر انجام بعضی امور را فقط نزد خودشان محفوظ نگه می‌دارند تا دیگران نتوانند بدون وجود آنها آن کار بخصوص را انجام دهند. این افراد باید درباره مزایای سیستم سازی در فرایندهای

مربوط به خودشان قانع شوند تا از آن استقبال کنند. گام ششم مقیاس‌پذیری است که در واقع بسط گام اول است، به این معنا که فرایندهای کلیدی در هر دپارتمان کدام‌اند. مثلا ۱۰ الی ۱۵ فرایند اصلی در بخش حسابداری شرکت کدام‌اند و نهایتا گام هفتم بهینه‌سازی فرایندها است تا یکدیگر را پوشش دهند و حمایت کنند نه اینکه متضاد هم باشند، فرسایش ایجاد کنند و یا یکدیگر را خنثی کنند.

اگر فقط می‌خواهید بدانید از کجا باید شروع کنید و قدم اول کدام‌اند، این کتاب راهنمای مناسبی خواهد بود. کتاب سیستم‌شناسی درعین‌حال تعداد از افسانه‌ها و باورهای نادرست درباره سیستم‌سازی را کالبدشکافی می‌کند. کتاب «سیستم‌شناسی» تاکید می‌کند که فرایند بهینه‌سازی یک روند تدریجی است. شما نمی‌توانید سیستم یک شرکت دیگر که عالی به نظرتان می‌رسد را ناگهان به شرکت خود تحمیل کنید؛ چون با مقاومت شدید از درون مواجه خواهید شد. سیستم‌سازی یک تغییر تدریجی است. دائما در حال بهتر کردن و روان‌تر کردن فرایندها و سیستم‌ها هستیم. هر شرکتی مقتضیات و افراد خاص خودش را دارد و باید متناسب با آنها خودش را بهینه و سیستماتیک کند.



۲. کتاب Traction نوشته گینو ویکمن

کتاب Traction نوشته Gino Wickman کتابی برای معرفی متدولوژی و طرز فکر EOS است. این متدولوژی برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسطی که هنوز تجربه اجرایی کافی و طرز فکر مشخصی ندارند پیشنهاد خوبی است. اما حتی اگر هم اکنون کسب‌وکار شما دارای یک سیستم و طرز فکر موثر و اجرایی است، شاید بتوانید قسمت‌هایی از این متد را با سیستم فعلی کسب‌وکارتان ترکیب کنید.

حروف EOS مخفف عبارت Entrepreneurial Operating System و به معنی «سیستم‌عامل کارآفرینانه» است. اگر امکانات فنی و انسانی کسب‌وکارتان را به یک سخت‌افزار تشبیه کنیم، EOS سیستم‌عامل و نرم‌افزاری مانند ویندوز یا اندروید است که می‌توان روی این سخت‌افزار نصب کرد؛ بنابراین تصمیم‌گیری درباره نصب یا عدم نصب چنین سیستم‌عاملی در کسب‌وکارتان با شماست. در این سیستم‌عامل، شش وجه اصلی کسب‌وکار برجسته شده‌اند. اینها مثل وجوه یک مکعب هستند؛ هرکدام بعد دیگری از کسب‌وکار را معرفی می‌کنند که باید مشخص و در حال رشد باشند. این شش وجه عبارتند از چشم‌انداز (Vision)، افراد (کارکنان)، داده‌ها (از

عملکرد شرکت)، مشکلات و چالش‌ها، فرایندها و کشش (Traction) که نام کتاب نیز هست.

کتاب در ادامه به معرفی مفهومی به نام ارزیابی سازمانی (Organizational Checkup) می‌پردازد. این ارزیابی شامل ۲۰ سوال ساده است که به ما نشان می‌دهد از نظر هر کدام از آن شش وجه، کسب و کارمان کجا ضعیف و کجا قوی است.

یک موضوع بسیار مهم که در کتاب «کشش» مورد بحث قرار گرفته است «چالش واگذار کردن امور» است. برای بنیان‌گذار یک بیزینس، واگذار کردن کارها به دیگران و اعتماد کردن به آنان یکی از سخت‌ترین کارهاست. حرف نویسنده این است که برای اینکه کسب‌وکارتان پیشرفت کند باید از قید و بند این وسواس فکری که فقط خودتان راه درست انجام کارها را می‌دانید، جدا شوید.

برای این منظور چهار اتفاق مهم باید رخ دهد. یکی ساختن تیمی از افراد کلیدی در شرکت که می‌توان به آنها اعتماد کرد و هر کدام در یک کار یا مهارت تخصص از شما بهترند. دوم، پذیرش این واقعیت که حین رشد و ادامه حیات شرکت به طور اجتناب‌ناپذیر در سطوح مختلف (فردی و سازمانی) سرتان به سقف می‌خورد و برای شکست این سقف شیشه‌ای به مهارت‌های رهبری کسب‌وکار نیاز دارید. سوم، سیستم‌عامل حاکم بر سازمان شما، هر چه که هست، فقط باید یکی باشد. نرم‌افزاری که از وصله‌پینه نکات کاربردی از این‌وآن شرکت درست شده قادر نخواهد بود از یک حد مشخصی کارآمدتر باشد. چهارم، در نهایت راهبر شرکت باید ذهن باز و پذیرای نظرات جدید داشته باشد، به پیشرفت (و نه حفظ وضع موجود) علاقه داشته باشد و بپذیرد که مانند هر انسانی آسیب‌پذیر است و فرار از چالش‌ها برای آسیب‌ناپذیر شدن ممکن نیست.



۳. کتاب Built To Sell نوشته جان واریلو

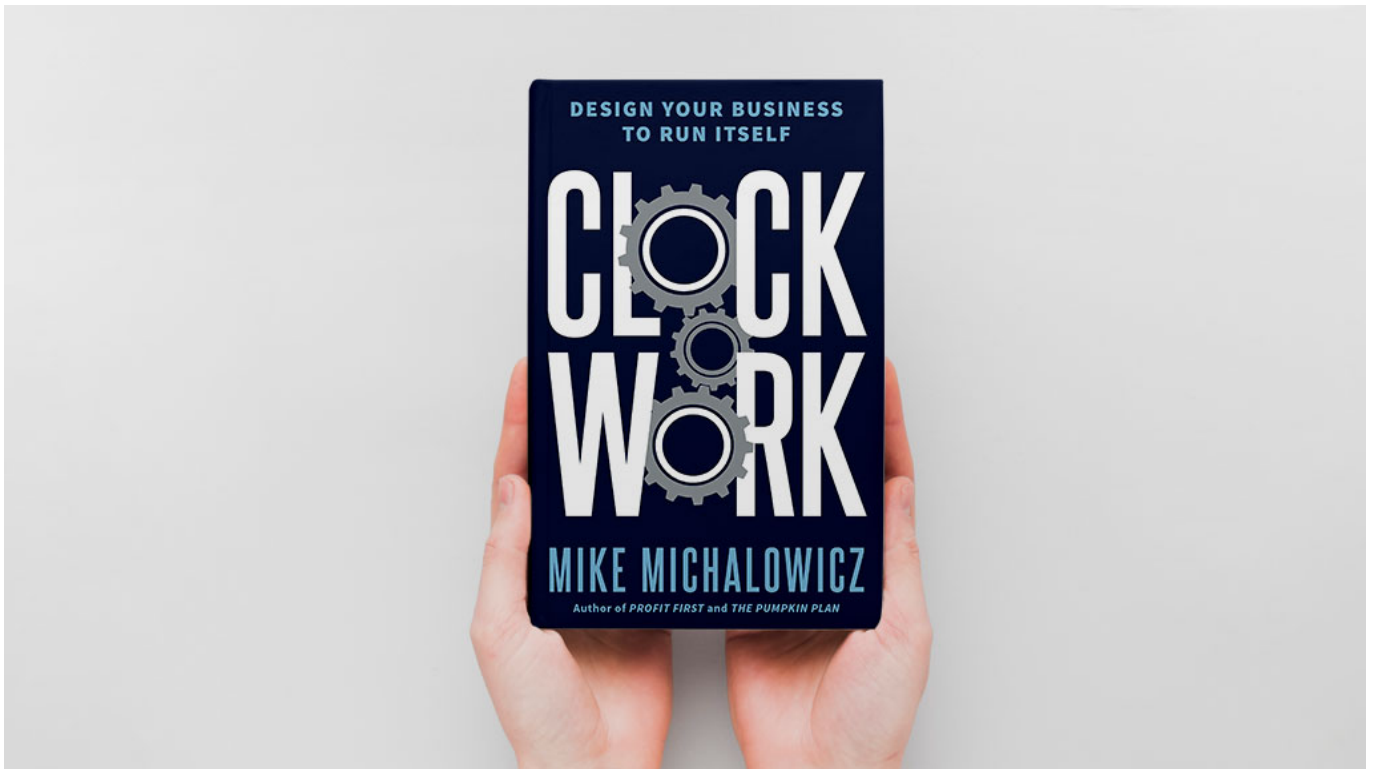
کتاب Built To Sell نوشته John Warrillow همان طور که عنوان فرعی آن توضیح می‌دهد کتابی است برای ساختن کسب‌وکاری که بدون شما (بنیان‌گذار آن) نیز قادر به ادامه حیات باشد. نویسنده مروج طرز فکری است که برای موفقیت در سیستم سازی اهمیت بسیاری دارد: اینکه بیزینس شما شدیداً وابسته شما نباشد. کلمه Sell در عنوان کتاب به معنی این نیست که بیزینسی بسازید که فروش خوبی دارد. بلکه، عنوان کتاب ملهم از یک رویه رایج در بازار آزاد است که طی آن یک بیزینس سودآور خودش آن‌چنان به یک برند یکپارچه و موفق تبدیل می‌شود که کلیت آن قابل فروش است.

مثلاً شرکت اینستاگرام آن‌چنان موفق بود که کل آن (دارایی‌ها، کارکنان، سورس‌کد نرم‌افزار، تیم بازاریابی و غیره) یکجا توسط فیس‌بوک خریداری شد. این رویه در بازار آزاد خیلی رواج دارد به‌گونه‌ای که اگر یک استارت‌آپ سودآور توسط بنیان‌گذارش فروخته و او از تیم راهبری شرکت خارج شود، به این کار اصطلاحاً Exit یا خروج گفته می‌شود. خروج در دنیای کارآفرینی یک مفهوم مثبت و جذاب است و بعضی از

بنیان‌گذاران استراتژی رویای رسیدن به نقطه خروج را دارند. کتاب از زاویه چنین جهان‌بینی وارد بحث سیستم سازی می‌شود. یک کسب‌وکار ممکن است موفق باشد؛ اما بدون حضور مداوم بنیان‌گذارش قابل‌دوام نباشد. چنین شرکتی اصطلاحاً فروختنی نیست و خروج صاحبش به از بین رفتن شرکت منجر خواهد شد.

نویسنده کتاب می‌کوشد به صاحبان کسب‌وکار کمک کند بیزینسی بسازند که کارآمد و سودآور باشد و درعین‌حال رویه‌ای که منجر به سود و فروش خوب شده است «قابل‌تکرار» باشد و نه تصادفی و وابسته به شرایط و افراد. این مدل از کسب‌وکار به‌ویژه برای آن دسته از شرکت‌های خدماتی خوب است که می‌خواهند از مدل «دریافت دستمزد پیمانکاری بابت وقت و انرژی صرف شده، بعد از تحویل پروژه» به مدل «دریافت پیشاپیش بهای استفاده از سرویسی که مثل یک ماشین آماده قابل‌استفاده است» تغییر وضعیت دهند. مثلاً سرویس‌های اشتراکی روی اینترنت (مثل سرویس اشتراک الماسی خلاصه کتاب‌های مدیرسبز) از این دست مدل‌های کسب‌وکارند. ارکان اصلی این بیزینس مدل عبارتند از «قابل‌تکرار بودن فرایندها»، ارزشمند بودن محصولات (برای مشتری) و قابل‌یادگیری بودن فرایندها (بتوان روال انجام یک کار در شرکت را به راحتی به یک نفر دیگر یاد داد).

کتاب شما را وادار به فکر کردن می‌کند. «آیا می‌شود یک فرایند فعلی در شرکت را بهینه‌تر و روان‌تر کرد؟» «چطور می‌شود محصولات و خدماتی که هم اکنون به مشتریان ارائه می‌دهیم را بهتر عرضه کنیم تا رضایت آنان و کیفیت کارمان بهتر شود؟» کتاب با زبانی سرگرم‌کننده ولی درعین‌حال پرمغز بحث را جلو می‌برد و خواننده را از ابتدا تا انتهای کتاب با داستان یک شرکت خیالی که قصد دارد به چنین اهدافی برسد همراه می‌کند.



۴. کتاب Clockwork نوشته مایک میکالوویچ

کتاب Clockwork نوشته Mike Michalowicz یک متدولوژی دیگر برای سیستم سازی در یک کسب و کار موفق است. در روش جالبی که نویسنده این کتاب سیستم سازی برای انگیزش مخاطب انتخاب کرده یک رویای ساده اما چالش برانگیز است. هدف شما در این متد آن است که کسب و کاری بسازی که بتوانید هر ۱۸ الی ۲۴ ماه یکبار ۴ هفته پیوسته (یک ماه کامل در تقویم کاری) در زمان دلخواهتان به مرخصی و تعطیلات بروید و از تفریح و سفر لذت ببرید. شما قادر به این کار نخواهید بود مگر اینکه کسب و کارتان بدون شما بتواند ۴ هفته دوام بیاورد و از هم نپاشد. برای این منظور به سیستم سازی نیاز دارید.

کتاب با این پیام کلیدی شروع می شود که مأموریت اصلی یک کارآفرین «آفریدن شغل (برای دیگران)» و نه «انجام دادن کار (توسط خودش)» است. مایک میکالوویچ خودش یک کارآفرین سریالی است و چند تجربه موفق استارتاپی داشته است. از جمله یک شرکت کامپیوتری متخصص در جرم شناسی که در ماجرای رسوایی فساد مالی شرکت Enron نقش کلیدی در تحقیقات کامپیوتری مربوط به این پرونده

داشت. او در حال حاضر یک سرمایه‌گذار از نوع Angel Investor است و در چند شرکت مختلف سرمایه‌گذاری کرده و در راهبری آنها نقش دارد.

نسخه دوم کتاب در سال ۲۰۲۲ منتشر شده و باتوجه به فیدبک خوانندگان، بخش‌های زیادی به آن اضافه شده یا بازنویسی شده‌اند. برای نسخه دوم، نویسنده Traction، دیگر کتاب معروف و پرفروش، یک مقدمه نوشته است تا اهمیت کار میکالویچ را بالا ببرد. نکته مهم درباره نسخه دوم کتاب این است که اگرچه مخاطب نسخه قبلی کتاب فقط کارآفرینان بودند، در نسخه جدید، کارمندان نیز مخاطب کتاب قرار می‌گیرند. به این ترتیب ایده کلیدی کتاب به کل کارکنان بسط داده شده است: آیا بیزینس شما در صورت غیبت یک‌ماهه یکی از کارمندان (مثلا به دلیل زایمان یک خانم و یا تصادف منجر به بستری شد یک کارمند دیگر) با بحران روبرو می‌شود؟

کتاب به این ترتیب همه کارکنان را دعوت به مشارکت و همدلی در ساختن کسب‌وکاری می‌کند که همه افراد فارغ از جایگاه خود مستحق ۴ هفته مرخصی پیوسته در یک بازه زمانی تقریباً دو ساله باشند بدون اینکه اخراج شوند یا شرکت با بحران روبرو شود.

کتاب یک برنامه ۱۸ هفته‌ای پیشنهاد می‌کند که طی آن در ۷ گام کسب‌وکارتان را طوری بهبود دهید که بتوانید رویای ۴ هفته تعطیلات بدون نگرانی را محقق کنید. سیستمی که به این ترتیب می‌سازید، به تعبیر نویسنده «مثل ساعت» کار خواهد کرد. در این کتاب نیز مانند سایر کتاب‌های سیستم سازی هدف آن است که بنیان‌گذار یا صاحب کسب‌وکار را از «درون» کسب‌وکار بیرون بکشد تا بتواند از «بیرون» روی شرکت خود احاطه و مدیریت داشته باشد.

خلاصه کتاب «کسب‌وکار خودکار» را می‌توانید در بخش «اعضای الماسی» سایت مدیرسبز مطالعه کنید.