

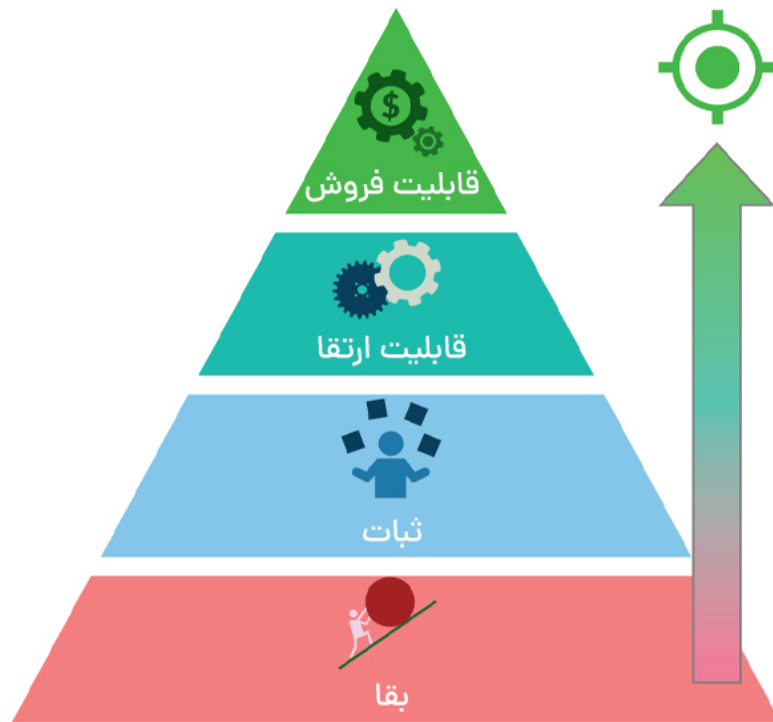
## خلاصه کتاب سیستم سازی کسب و کار

سیستم سازی روش مناسب برای هر کسب و کاری است تا بدون وابستگی به شخصی خاص و با قدرت اداره شود. این روش برای کسب و کارهای کوچک/متوسطی ایده آل است که به تناسب محصول با بازار رسیده اند و حداقل یک تیم کوچک دارند که تلاش و دانش آن‌ها قابل تکرار است. دیوید جنینز (که برخی اشتباهاً دیوید جونز می‌گویند) در کتاب Systemology یا سیستم‌شناسی که بیشتر به کتاب سیستم سازی کسب و کار معروف است، مراحل این کار را توضیح می‌دهد.

### مقدمه

وابستگی به شخص کلیدی وقتی رخ می‌دهد که یک سازمان بیش از حد به دانش یا توانایی‌های افراد خاص متکی باشد. در سطح کسب و کار، این موضوع باعث تنگناها، ناسازگاری‌ها و خطر اختلال در خدمات شرکت می‌شود و شرکت نمی‌تواند از فرصت‌های غیرمنتظره استفاده کند. در سطح افراد، مالکان و/یا کارکنان کلیدی آن قدر

درگیر کارهای روزمره می‌شوند که وقتی برای کار استراتژیک یا خلاقانه پیدا نمی‌کنند. افراد هم نمی‌توانند با خیال راحت به تعطیلات بروند و باید خیلی زود به کارهای عقب‌افتاده برسند و حتی شاید مجبور شوند در تعطیلات هم کار کنند. اکثر شرکت‌ها در یکی از این ۴ مرحله سیستم سازی کسب‌وکارشان هستند:

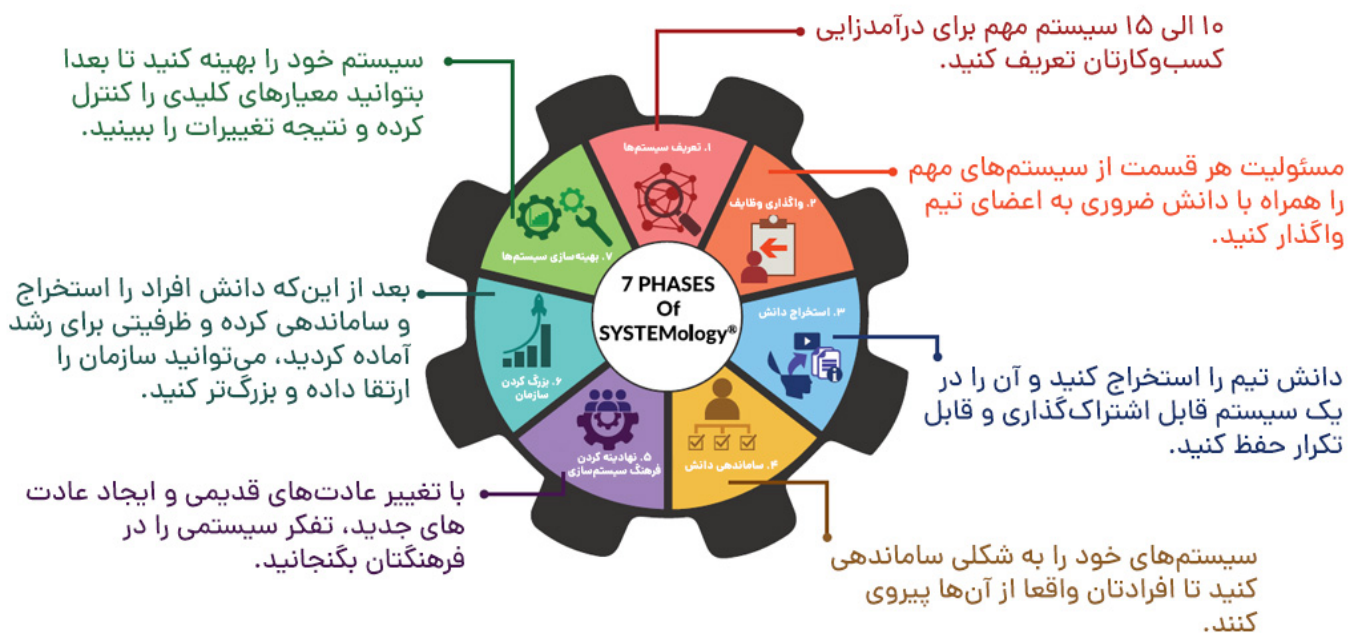


- **بقا.** بیشتر استارت‌آپ‌ها در راه برای رسیدن به تناسب محصول با بازار تلاش می‌کنند و سعی می‌کنند راه‌حلی پیدا کنند تا مشکلی واقعی در بازار را حل کنند. صاحبان کسب‌وکار هم آن‌قدر در کارهای روزمره غرق می‌شوند که خودشان به مانع و تنگنا تبدیل می‌شوند.
- **ثبات.** در این مرحله، کسب‌وکار به یک ثبات نسبی رسیده است. با این حال، دانش اصلی هنوز در ذهن اعضای تیم است و به طور سیستماتیک مستندسازی نشده است. مالکان زمان زیادی را صرف نظارت بر کار اعضای تیم می‌کنند و دیگر وقتی برای کار استراتژیک و موثر ندارند.
- **قابلیت ارتقا.** تا اینجا، شرکت یک مدل تایید شده کسب‌وکار دارد و سیستم‌های اصلی خود را تعریف کرده است. با این حال، هنوز شکاف‌هایی وجود دارد، مثلاً

شاید افراد همیشه از فرایندهای تعیین شده پیروی نکنند یا به جای پیشگیری از مشکلات، به آن‌ها واکنش تند نشان دهند.

• **قابلیت فروش.** یک کسب‌وکار قابل‌فروش به سیستم‌ها متکی است، بنابراین مالکان و کارمندان کلیدی می‌توانند بدون هیچ‌گونه اثر نامطلوب بر اقدامات و معیارهای کسب‌وکار از آن کنار بروند. این هدف نهایی هر کسب‌وکاری است تا: ۱. مالکان بتوانند میزان دخالت خود در کسب‌وکار را کاهش دهند یا آن را بفروشند، ۲. اعضای تیم بتوانند در سطح بالاتری فعالیت کنند و خودشان، درآمدشان و کمکشان به سازمان را ارتقا دهند و ۳. کسب‌وکار ظرفیتی برای رشد پیدا کند.

سیستم سازی در هر کسب‌وکار، آن را از وضعیت «بقا» به وضعیت «قابل فروش» می‌رساند. سیستم سازی یا تعیین و ایجاد سیستم‌های مهم و حذف وابستگی سازمان به یک شخص ۷ مرحله دارد که در ادامه توضیح می‌دهیم.



جنینز با استفاده از این رویکرد کسب‌وکارش را با موفقیت سیستمی کرد و به کارآفرینان دیگر هم کمک کرد همین کار را انجام دهند. مثلاً، ۱۲ ماه طول کشید تا کسب‌وکار بازاریابی دیجیتال خود را سیستمی کند و مدیرعاملی استخدام کند که برای انجام کارهای روزانه جایگزین او شود. سیستم سازی بهترین نتیجه را دارد اگر: ۱. در حال حاضر به تناسب محصول با بازار دست یافته‌اید و کسب‌وکاران رونق گرفته

است؛ و ۲. در حال حاضر یک تیم کوچک دارید که کنار شما کار می‌کنند. این سیستم نتیجه نمی‌دهد اگر: ۱. هنوز در حال کشف مسیر کسب‌وکار هستید، ۲. هنوز می‌خواهید راهکاری ارائه دهید که دوام زیادی داشته باشد، یا ۳. خودتان تنها شخص فعال در کسب‌وکارتان هستید. در چنین مواردی، اول باید به تناسب محصول با بازار برسید و پول کافی برای استخدام چند نفر به دست آورید.

## مرحله ۱. تعریف سیستم‌ها

۱۰ تا ۱۵ سیستم حیاتی که کسب‌وکارتان برای درآمدزایی به آن‌ها نیاز دارد را تعیین کنید.

**افسانه واقعیت** برای سیستم سازی کسب‌وکارتان به صدها سیستم نیاز دارید می‌توانید کارتان را فقط با یک گروه از مخاطبان هدف و با یک محصول/خدمت آغاز کنید

سیستم را ساده نگه دارید. یک سیستم در واقع مجموعه‌ای از گام‌های متوالی است که نتیجه‌ای قابل‌پیش‌بینی دارند. دامنه آن از یک دستورالعمل گام‌به‌گام تا یک سیستم مرجع با انواع زیرسیستم‌ها متغیر است.

از اصل ۸۰/۲۰ پارتو استفاده کنید که می‌گوید ۲۰ درصد تلاش‌های شما دلیل ۸۰ درصد نتایج است. به جای تلاش برای گنجاندن همه سیستم‌ها در کسب‌وکارتان، روی ۲۰ درصد سیستم‌هایی تمرکز کنید که عامل ۸۰ درصد از بهره‌وری شما هستند.

کارتان را با ترسیم یک نمای کلی از سیستم‌های اصلی شروع کنید که برای جذب علاقه‌مندان جدید، تبدیل آن‌ها به مشتری و ارائه محصول/خدمت لازم است.

["message\_box text\_color="light]

## گام‌هایی برای تعیین حداقل سیستم‌های موردنیاز

هر کسب‌وکاری انواع مختلفی از مشتریان و محصولات و خدمات دارد. برای اینکه

همه چیز ساده و متمرکز باشد، فقط ۱ گروه مشتریان هدف و ۱ محصول اصلی برای آنها انتخاب کنید.

- به مشتری ایده‌آلی فکر کنید که از کار کردن با او لذت می‌برید و کسب‌وکارشان را به افراد دیگر هم معرفی می‌کند.
- اولین محصول را انتخاب کنید که این مشتری باید آن را بخرد تا درهای رابطه بلندمدت بین شما باز شود. مثلاً، اگر صاحب یک فروشگاه موسیقی هستید، شاید مشتریان هدف ایده‌آل شما والدین کودکان زیر ۱۲ سال باشند که برای تمرین موسیقی فرزندانشان به سازهای ساده نیاز دارند.

[message\_box/]

## مسیر حیاتی مشتری (CCF) در کسب‌وکارشان را در ۲۰ دقیقه تعریف کنید

قالب CCF را از سایت [SYSTEMology.com](http://SYSTEMology.com) دانلود کنید و کسب‌وکارشان را در ۷ تا ۱۲ مرحله کلیدی تعریف کنید:

- **جلب توجه.** روش آشنایی مخاطب هدف با کسب‌وکار شما (موتورهای جستجو، تبلیغات در رسانه‌های اجتماعی)
- **پرسش.** روش آنها برای تحقیق درباره محصولات/خدمات شما (پرسش آنلاین، پرسش تلفنی)
- **فروش.** روش آنها برای خرید محصول/خدمت شما (بازدید آنلاین، تماس برای هماهنگ کردن بازدید حضوری)
- **دریافت پول.** روش دریافت مبلغ توسط شما (نقدی/کارت اعتباری یا صورت‌حساب)
- **جذب مشتری.** روش شما برای ترغیب مشتری.

• **تحویل محصول.** روش تکمیل، ارسال و ارائه محصول/خدمت

• **تکرار فرایند.** روش شما برای ترغیب مشتری به ماندن با شما، تکرار خرید یا معرفی شما به دیگران

در عرض ۲۰ دقیقه، باید روش فعلی خود برای ارائه ارزش به مشتریان را تعریف کرده و شکاف‌های آشکار را شناسایی کنید. در اینجا به چند نکته مفید اشاره می‌کنیم:

۱. زیاد به این روش فکر نکنید یا سعی نکنید آن را بی‌نقص و کامل کنید.
۲. کارهایی که تا به حال انجام داده‌اید را معرفی کنید (نه کارهایی که دوست دارید از این به بعد انجام دهید). می‌توانید کم‌کم با مسیر حیاتی مشتریان هماهنگ شوید، اما حتماً به این ۷-۱۲ گام پایبند باشید.
۳. برای توضیح هر گام فقط از ۲-۳ کلمه استفاده کنید.

مسیر حیاتی مشتری را با شخصی از خارج سازمان در میان بگذارید و آن را امتحان کنید تا ببینید مشتریان این مسیر را می‌فهمند یا نه. در حالت ایده‌آل، بهتر است این شخص از کارهای شما آگاه باشد، اما دخالتی در آن‌ها نداشته باشد.

## مرحله ۲: واگذاری وظایف

این مرحله مربوط به تعیین بخش‌ها و اعضای کلیدی تیم است که دانش لازم برای کسب‌وکار را دارند و واگذاری وظایف به آن‌ها تا خودشان مسئول کارهایشان باشند.

**افسانه واقعیت** فقط صاحب کسب‌وکار می‌تواند سیستم‌هایی ایجاد کند بهتر است اعضای دانا تیم کارهای خود را کنترل کنند و مسئول آن‌ها باشند صاحبان کسب‌وکارها معمولاً بدترین افراد برای ایجاد سیستم‌ها هستند، زیرا فقط مشکلات فوری را می‌بینند، نه مواردی که بی‌سروصدا در پشت‌صحنه جریان دارد. تا وقتی یک محصول/خدمت کارآمد دارید، نشان می‌دهد که تیمتان هم دانش ارزشمندی در آن حوزه دارد. هدف این است که به تدریج خود را از تصویر اصلی خارج کنید و وظایف را به اعضای تیم واگذار کنید تا از دانش خود استفاده کرده و آن کار را

تکرار کنند.

[message\_box text\_color="light]

## گام‌هایی برای واگذاری وظایف به اعضای کلیدی تیم

- فرم DRTC (بخش‌ها، مسئولیت‌ها و نمودار تیم) را از وبسایت SYSTEMology دانلود کنید. فهرستی از بخش‌های کلیدی مثل فروش، بازاریابی، منابع انسانی و امور مالی تهیه کنید.
- هر مرحله از مسیر حیاتی مشتری را به بخش خاصی واگذار کنید.
- اسم روسای بخش‌هایی که در نهایت مسئول تصمیم‌گیری در هر حوزه هستند را اعلام کنید. اگر هنوز خودتان اکثر بخش‌ها را اداره می‌کنید، فعلا اسم خودتان را اعلام کنید تا وقتی که چند دستیار خوب پیدا کنید.
- سایر کارمندان دانا را شناسایی کنید، مثلا آن اعضای تیم که دانش/تخصص خوبی در فعالیت‌های مربوط به مسیر حیاتی مشتری دارند. مثلا، شاید یکی از افراد تیم بازاریابی متخصص سئو باشد و دیگری در زمینه تبلیغات در رسانه‌های اجتماعی تخصص داشته باشد.
- سیستم‌های حیاتی را به دست کارمندان مناسب و دانا بسپارید.
- فرم واگذاری سیستم‌ها را دانلود کرده و به کمک آن فهرستی از ۱. بخش‌های کلیدی، ۲. عنوان سیستم‌ها (با ۱-۲ خط توضیح) و ۳. اسامی کارمندان دانا را تهیه کنید که بهترین استفاده را از دانش خود می‌برند.
- قانون ۸۰/۲۰ را اجرا کنید: ۱. روی ۲۰ درصد کارهایی تمرکز کنید که بیشترین تاثیر را دارند، ۲. اگر چندین نفر از افرادتان یک کار واحد را انجام می‌دهند، آن فردی را انتخاب کنید که همیشه بهترین نتایج را ارائه می‌دهد و ۳. تا جایی که ممکن است، صاحب کسب‌وکار را کنار بگذارید و سعی کنید از تلاش‌های بهترین افراد تیم بهره ببرید تا بتوانید این اقدامات را تکرار کنید.

[message\_box/]

## مرحله ۳: استخراج دانش

حالا آماده هستید که دانش تیم را استخراج کرده و آن را به یک سیستم قابل اشتراک‌گذاری و قابل‌تکرار تبدیل کنید.

**افسانه واقعیت** ایجاد سیستم‌ها سخت و وقت‌گیر است ایجاد سیستم‌ها خیلی ساده است، به شرطی که برای سیستم سازی هم سیستم داشته باشید برای ایجاد سیستم به ۲ عنصر اصلی یا ۲ فرد متفاوت نیاز دارید:

- یک کارمند آگاه که دانش خود را به اشتراک می‌گذارد.
- یک قهرمان سیستم‌ها که این دانش را ثبت می‌کند. این فرد باید منظم، دقیق و عاشق ایجاد سیستم‌ها و فرایندها باشد. می‌توانید شخصی از تیم خودتان یا شخص دیگری را نیمه‌وقت (مثلا ۱۰ تا ۱۵ ساعت در هفته به مدت ۳ تا ۶ ماه) برای این کار استخدام کنید. دستورالعمل را در اختیارشان قرار دهید و اجازه دهید که خودشان فرایند را هدایت کنند.
- سیستمی برای سیستم سازی داشته باشید. مثلا قالب‌هایی برای ایجاد ساختار منسجم تعریف کنید تا اعضای تیم به راحتی کارهایشان را ثبت کنند و با دیگران به اشتراک بگذارند.

["message\_box text\_color="light]

### گام‌هایی برای ایجاد اولین سیستم

- سیستمی را برای مسیر حیاتی مشتری انتخاب کنید که ۱. ساده و قابل درک باشد یا ۲. به مشکل خاصی پردازد که در حال حاضر با آن روبرو هستید، مثل رسیدگی به یک درخواست خرید. نتایج مطلوب و موردانتظارتان از این سیستم را مشخص کنید.
- کارمند دانایی را انتخاب کنید که بتواند به نتایج تعریف‌شده در نمودار تیم دست یابد.

- طبیعی‌ترین یا راحت‌ترین روش تصویربرداری را انتخاب کنید. مثلا، می‌توانید از نرم‌افزار فیلم‌برداری از صفحه، دوربین یا اپ ضبط صدا برای ضبط کارهایی استفاده کنید که شخص در حال انجام آن است. اگر امکان ضبط کار وجود ندارد، کارتان را به صورت نمایش اجرا کنید تا قهرمان سیستم‌ها بتواند از همه مراحل فرایند فیلم‌برداری کند.
- کار تمام‌شده را ثبت کنید.
- مطمئن شوید که کارمند آگاه دلیل و اهمیت ثبت و ضبط کار را می‌داند. بهتر است که آن فرد از قبل گام‌های مهم را مشخص کند و سپس هنگام انجام کار جزئیات مختلف را توضیح دهد.
- هدف این است که فرایند را همان‌طور که هست به تصویر بکشید و نباید آن را بی‌نقص نشان دهید. اگر اشتباهی وجود دارد، به کارتان ادامه داده و نتیجه نهایی را توضیح دهید. بعدا می‌توانید این بخش‌ها را تصحیح کنید یا از آن به‌عنوان دستورالعملی برای جبران اشتباهات استفاده کنید.
- سیستمی برای ذخیره فایل‌های خود انتخاب/ایجاد کنید. فعلا فقط از سیستم یا نرم‌افزاری استفاده کنید که امکان دسترسی و ویرایش مطالب را برای همه اعضای تیم فراهم می‌کند.
- مطالب را در پوشه‌ها بایگانی کنید، مثلا در پوشه فروش، پوشه بازاریابی یا پوشه عملیات.
- درباره روش نام‌گذاری پوشه‌ها/فایل‌ها با همه توافق کنید تا پیدا کردن آن‌ها در آینده ساده‌تر باشد. سیستم‌ها و نتایج مورد انتظار را در ۱-۲ پاراگراف توضیح دهید.
- به فایل‌ها، قالب‌ها و منابع مرتبط و به اسم/تلفن کارمند دانا و اسم/تلفن یک یا دو عضو دیگر تیم پشتیبان لینک بدهید.

[message\_box/]

## حالا قهرمان سیستم‌ها مراحل مختلف را به ترتیب مشخص می‌کند

- از عنوان واضحی استفاده کنید که نمای کلی فرایند را نشان دهد و جزئیات بعدی را به صورت موردی بیاورید.
- جزئیات کافی به افراد ارائه دهید تا کارشان را درست و منسجم انجام دهند. بهتر است چند معیار تعیین کنید تا افراد بفهمند که کارشان را با موفقیت انجام داده‌اند یا نه.
- یادداشتهای پشتیبان مثل ویدیوها، صوت‌ها، قالب‌ها و سایر اطلاعات مفید را اضافه کنید.
- در همه اسناد، از یک روش، چیدمان و ساختار محتوای ثابت استفاده کنید (به ترتیب حروف الفبا یا موردی)

## طرح اولیه سیستم را ارزیابی کنید

- از کارمند آگاه بخواهید این طرح اولیه را بررسی کرده و هنگام انجام کار از این مراحل پیروی کند تا دقت و درستی سیستم را بسنجد. قهرمان سیستم‌ها باید همه داده‌ها را در سیستم وارد کند.
- از رئیس بخش بخواهید مطالب را بررسی کند. شاید او بتواند نکات دیگری را با بینش بهتر ارائه دهد یا حوزه‌هایی را معرفی کند که قابلیت هم‌افزایی یا بهبود دارند.

## برای آموزش سایر اعضای تیم از سیستم استفاده کنید، زیرا شکاف‌ها را آشکار می‌کند

- به اصلاح سیستم ادامه دهید تا وقتی فرد مسئول بتواند آن را بر اساس معیارهای مشخص و بدون مداخله یا بازخورد دیگران کامل کند.
- وقتی سیستم‌ها پس از چند مرحله آزمایش و بهینه‌سازی به ثبات نسبی رسیدند، می‌توانید از فلوچارت استفاده کنید. استفاده از اسکرین‌شات‌ها را به حداقل برسانید، زیرا مدام باید به‌روز شوند.

این فرایند را تا وقتی تکرار کنید که همه سیستم‌های مسیر حیاتی مشتری را تعریف کرده باشید. برای سرعت بخشیدن به کار، هر هفته ۲ سیستم یا بیشتر را تعریف کنید. در صورت نیاز، پاداش/تنبیه در نظر بگیرید تا اعضای تیم برای کامل کردن کار در زمان مقرر انگیزه بگیرند.

## مرحله ۴: ساماندهی

این مرحله مربوط به ساماندهی سیستم‌ها به روشی است که افرادتان حتما از آن‌ها پیروی کنند.

**افسانه واقعیت** باید پول خود را صرف نرم‌افزارهای پیچیده و گران کنید فقط باید در ۲ سیستم سرمایه‌گذاری کنید و حتی این سیستم‌ها بازگشت سرمایه بیشتری نسبت به سیستم‌های گران دارند

بزرگترین دارایی‌های شما سیستم‌های شما هستند، نه افرادتان. کسب‌وکارهایی که توسط سیستم‌ها اداره می‌شوند ارزش بیشتری نسبت به کسب‌وکارهای فردمحور دارند، زیرا قابل‌اعتمادتر، کارآمدتر، قابل‌تکرار و قابل‌ارزیابی هستند. مثلا یک تاجر با خرید و مدیریت کسب‌وکارهای ناموفق لوله‌کشی، آن‌ها را متحول کرد، دوباره فروخت و میلیون‌ها دلار سود کسب کرد. حتی اگر قصد ندارید کسب‌وکارتان را بفروشید، سعی کنید آن را مقبول و قابل‌فروش کنید. با این تفکر مجبور می‌شوید مبنا و اساس محکمی برای آن بسازید.

## خبر خوب این که برای مدیریت پروژه و سیستم‌ها فقط به ۲ ابزار اصلی نیاز دارید

- نرم‌افزار مدیریت سیستم (SMS) یک مکان مرکزی برای ذخیره سیستم‌های کسب‌وکار از جمله دستورالعمل‌ها و معیارهای انجام موفق کار است.
- نرم‌افزار مدیریت پروژه (PMS) هم برای مدیریت وظایف/پروژه‌ها استفاده می‌شود

تا هر عضو تیم بداند مسئول چه کاری است و آیا در مسیر درست و همسو با معیارهای از پیش تعیین شده حرکت می‌کند یا نه.

این دو نرم‌افزار این امکان را برای هر عضو تیم فراهم می‌کنند تا به‌دقت ببیند ا. چه وظایفی دارد و ۲. دستورالعمل‌ها یا اطلاعات را از کجا پیدا کند. مدیران همچنین می‌توانند از این ۲ سیستم برای آموزش اعضای جدید و پیگیری راحت پیشرفت آن‌ها استفاده کنند.

## مراحل انتخاب ابزار

اگر در حال حاضر ابزارهای موثری در اختیار دارید، به هیچ قیمتی آن‌ها را از دست ندهید. در غیر این صورت، با کمک نکات زیر، نرم‌افزارتان را انتخاب کنید:

۱. از ذخیره سیستم‌های خود روی پلتفرم‌های عمومی ذخیره داده مثل دراپ‌باکس، گوگل درایو و شیر پوینت یا پلتفرم‌هایی که به کدنویسی یا دانش فنی نیاز دارند، اجتناب کنید. یک نرم‌افزار مدیریت سیستم اختصاصی (مثل سیستم‌هاب) را انتخاب کنید که معیارهای زیر را داشته باشد:

- بتواند به رسانه‌های غنی مثل (جداول، تصاویر، صوت، ویدیو و قالب‌های ایمیلی) وصل شود.
- بتواند سطوح مختلف دسترسی را ارائه دهد (بنابراین به راحتی می‌توانید تولید هر محتوا را به تیم خاصی واگذار کنید).
- بتواند تایید بگیرد (تا افراد به صراحت اعلام کنند که مشخصات سیستم را خوانده و فهمیده‌اند).
- ساده و استفاده از آن آسان باشد (تا هیچ سفارشی‌سازی یا آموزشی لازم نداشته باشد).

نرم‌افزار مدیریت پروژه تعیین می‌کند چه کسی چه کاری را کی انجام دهد تا هرکس

مسئول کار خودش باشد. ابزارهای زیادی مثل آسنا، تِرو و ماندی در دسترس هستند، اما باید موردی را انتخاب کنید که برای همه بخش‌های سازمان مفید باشد و مشخصات زیر را داشته باشد:

- بتواند وظیفه اصلی و وظایف فرعی را مشخص و آن‌ها را به اعضای مناسب تیم واگذار کند، سایر اعضای تیم را تگ کند و مهلت انجام کار را تعیین کند.
- بتواند توضیحات، یادداشتهای و چک‌لیست‌های مربوط به وظایف خاص را اضافه کند.
- بتواند قالب‌های فهرست وظایف را ایجاد و تکرار کند.
- بتواند سطح‌های مختلف دسترسی را تنظیم کند.
- ساده و استفاده از آن آسان باشد.

۲. همیشه اول یک سیستم را کامل کنید و به روش دستی همه نواقص آن را برطرف کنید. سپس می‌توانید آن را خودکار کنید:

- نرم‌افزار مدیریت پروژه خود را اختصاصی کنید. برای هر بخش سازمان یک فضای کاری مشخص کنید، وظایفی تعریف کنید که با مسیر حیاتی مشتری سازگار باشد و آن وظایف مهم را به کارمندان دانا واگذار کنید.
- نرم‌افزار مدیریت سیستم خود را اختصاصی کنید. برای هر بخش سازمان یک پوشه ایجاد کنید. پوشه‌های فرعی مربوط را هم اضافه کنید و سیستم‌هایی که تاکنون ایجاد کرده‌اید را به این پوشه‌ها منتقل کنید. آن‌ها را به کارمندان دانای مرتبط واگذار کنید و این پوشه‌ها را به وظایف مناسب در سیستم مدیریت پروژه هم ربط دهید.

## مرحله ۵: یکپارچه‌سازی

این مرحله مربوط به تغییر عادت‌های قدیمی و ایجاد عادت‌های جدید است تا در

نهایت بتوانید یک فرهنگ سیستم محور بسازید.

**افسانه واقعیت** افراد اصلا از سیستمها پیروی نمیکنند عادت‌ها و رفتارها قابل‌تغییر هستند

این پرچالش‌ترین مرحله است، زیرا افراد مجبور می‌شوند رفتارشان را تغییر دهند و یک ذهنیت سیستمی پیدا کنند. برای موفق شدن باید: ۱. نشان دهید که تغییرات چه نفعی به هر یک از اعضای تیم می‌رساند (نه فقط به شرکت)، ۲. افراد را در ایجاد سیستمها مشارکت دهید و ۳. فرد مناسب برای رهبری این تحول را پیدا کنید.

["message\_box text\_color="light]

### گام‌هایی برای نهادینه کردن سیستمها در فرهنگ سازمان

مشخص کنید چه کسی مسئول تبدیل فرهنگ شرکت به یک فرهنگ سیستم محور است. رهبران بصیر، خلاق و در حل مسئله عالی هستند، اما مدیران، جزئیات‌گرا، منظم و در انجام کارها عالی هستند. اگر بنیان‌گذار شرکت حکیم باشد، می‌تواند دیدگاه خود را با دیگران به اشتراک بگذارد، اما برای هدایت کارهای اجرایی مناسب نیست. باید یک مدیر قوی برای انجام کارها پیدا کنید و موسس شرکت از طریق او شرکت را رهبری کند.

### مزایایی هم برای افراد و هم برای مدیران در نظر بگیرید

• از نظر اعضای تیم، سیستم سازی به معنای کاهش اشتباهات و تلاش‌های بیهوده، امکان رفتن به تعطیلات با خیال راحت و آزاد شدن وقت برای انجام کارهای ارزشمندتر است.

• از نظر کسب‌وکار/شرکت، سیستم سازی باعث رشد و سود بیشتر، آزادسازی منابع برای تعیین استراتژی و کار موثر، ارتقای اعتبار و عملکرد کسب‌وکار و افزایش جذابیت آن برای خریداران/سرمایه‌گذاران است.

فرایند سیستم سازی را از بالا به پایین به افراد تیم معرفی کنید. اول آن را برای شرکای

کسب‌وکار و بعد برای روسای بخش‌ها، کارمندان دانا و سایر اعضای تیم توضیح دهید:

- پیام برندگان را اختصاصی کنید و مزایا و فرصت‌ها را از دید افرادتان ببینید.
- با تقویت پیام و مشارکت دادن افراد در ایجاد/اصلاح سیستم، از دانش همه استفاده کنید.

[message\_box/]

## اجرای فرایند سیستم سازی

۱. قهرمان سیستم‌ها باید با استفاده از مسیر حیاتی مشتری فرایند استخراج دانش از افراد را شروع کرده و آن را تا حد ممکن برای کارمندان دانا ساده کند.

۲. نرم‌افزارهای مدیریت سیستم و مدیریت پروژه را معرفی کرده و برای مدیریت کار و افراد از آن‌ها استفاده کنید:

• به افراد آموزش دهید که پیش از کمک گرفتن از دیگران، جواب سوال خود را از سیستم‌ها بخواهند. از آن‌ها بخواهید نواقص و شکاف‌های سیستم را مطرح کنند.

• اگر اشتباهی در سیستم رخ دهد، نباید افراد را مقصر بدانید، اما اگر این اشتباه به‌خاطر ناهماهنگی با سیستم رخ داد، مدیران باید مطمئن شوند که اعضای تیم ۱. نرم‌افزار مدیریت سیستم را مطالعه کرده و فهمیده‌اند و ۲. نرم‌افزار مدیریت پروژه را هم بررسی کرده‌اند.

هرگونه نگرانی یا مقاومت در برابر فرایند سیستم سازی را برطرف کنید. به اصلاح سیستم ادامه دهید، اما هرگز بی‌مسئولیتی را نپذیرید. در نهایت باید یک فرهنگ سیستم محور ارائه کنید که افراد بدون پیروی بی‌قید و شرط از دستورالعمل‌ها، راهکارهای سیستمی برای مشکلات ارائه دهند. فرهنگ شما رفتار افراد (کارهای

قابل قبول و غیرقابل قبول) را شکل می‌دهد و افراد هم‌فکر را به شرکتتان جذب می‌کند. بنابراین، می‌توانید با افرادی که پذیرای این تغییر نیستند خداحافظی کنید.

## مرحله ۶: ارتقای کسب‌وکار

به استخراج داده و ساماندهی سیستم‌ها ادامه دهید تا ظرفیت/توانایی استفاده از فرصت‌های جدید و ارتقای کسب‌وکار را به دست آورید.

**افسانه واقعیت** سیستم سازی قاتل خلاقیت است سیستم‌ها ساختاری برای ارتقای خلاقیت ارائه داده و ظرفیت استفاده از فرصت‌ها را فراهم می‌کنند سیستم‌ها زمان و مکانی ایجاد می‌کنند که افراد را از مشغله‌های روزانه رها کنند تا روی فعالیت‌های سودآور مثل تعیین استراتژی و نوآوری تمرکز کنند. حالا که مسیر حیاتی مشتری را تعریف کرده و سیستم‌های اصلی درآمدزایی را ایجاد کردید، آماده هستید که وارد مرحله ارتقا شوید.

["message\_box text\_color="light]

### گام‌هایی برای حذف وابستگی به شخص

سایر سیستم‌های موثر در رشد را تعریف کنید. دوباره به نمودار بخش‌ها، وظایف و تیم رجوع کنید تا بخش‌هایی که سیستم‌های مشخصی ندارند یا سیستم‌های کمتری دارند را شناسایی کنید.

### ۱. سیستم‌های حیاتی برای هر بخش را شناسایی کنید

- فهرست فعالیت‌های کلیدی روزانه، هفتگی، ماهانه، فصلی و سالانه را مشخص کنید.
- با کمک قانون ۸۰/۲۰، ۵-۸ سیستم حیاتی را مشخص کنید که شامل وظایف کلیدی و قابل‌تکرار باشد.
- اگر بعضی کارها را برون‌سپاری می‌کنید، روی کارهای انجام‌شده توسط تیمتان

تمرکز کنید، زیرا هدف اصلی این است که وقت تیمتان را آزاد کنید و کارایی افراد تیم را بهبود بخشید.

## ۲. با بخش‌های زیر شروع کنید و بعد سایر بخش‌ها را به سیستم اضافه کنید

- بخش امور مالی مسئول کارهایی مثل صدور صورت‌حساب، پرداخت حقوق و دستمزد، رفع اختلاف حساب و تحلیل مالی است.
- بخش منابع انسانی به کارهای استخدام، همسوسازی کارمندان تازه‌وارد با سازمان، تشویق و تنبیه و بررسی عملکرد می‌پردازد که همه این موارد برای موفقیت شرکت ضروری است.
- بخش مدیریت شامل فعالیت‌های استراتژیک مثل هدف‌گذاری، ارزیابی و بررسی است. کارهای مهم مدیر شامل امور روزانه، جلسات فروش هفتگی، جلسات برنامه‌ریزی سه‌ماهه و غیره است.

[message\_box/]

هدف این است که ۱۵-۲۰ سیستم حیاتی در این بخش‌ها را شناسایی کنید. با استفاده از فرایند بالا، سیستم‌ها را تعیین، استخراج و ساماندهی کرده و آن‌ها را در نرم‌افزار مدیریت سیستم ذخیره کنید.

به‌جای کارهایی که دوست دارید انجام دهید، روی کارهای فعلی خود تمرکز کنید. تنها استثنای این مورد مربوط به استخدام و همسوسازی کارمندان تازه‌وارد با سازمان است، زیرا باید نوع افرادی که استخدام می‌کنید و معیارها/انتظاراتتان از آن‌ها را فوراً مشخص کنید. وقتی سیستم‌ها را مشخص کردید، برای استخدام افراد و انتشار آگهی استخدام از تفکر سیستمی کمک بگیرید تا افراد مناسب را جذب/استخدام کنید.

## هنگام ایجاد سیستم برای اعضای کلیدی تیم نیز از همین فرایند استفاده کنید

- فهرستی از نقش‌های کلیدی کسب‌وکارتان را از بالا به پایین تهیه کنید، از جمله صاحبان کسب‌وکار، روسای بخش‌ها و اعضای کلیدی در مسیر حیاتی مشتری.
- از هر کدام بپرسید: «اگر قرار باشد یک ماه به تعطیلات بروید، باید کدام وظایف و مسئولیت‌های شما را انجام دهیم تا مزاحم استراحت شما نشویم یا مشکلی برای کسب‌وکار پیش نیاید؟» ۵-۷ وظیفه مهم هر عضو را شناسایی کنید.
- این سیستم‌ها را برای هر فرد تعیین، واگذار و استخراج کنید. هر بار در دسته‌های حداکثر ۵ نفره کار کنید تا همه چیز قابل مدیریت باشد.

برای آزمایش نهایی سیستم از افراد بخواهید جداگانه به تعطیلات بروند و اول صاحب کسب‌وکار را به تعطیلات بفرستید. هر بار با مشکلات و موانع روبه‌رو می‌شوید، می‌توانید شکاف‌های سیستم را بر اساس آن‌ها شناسایی و رفع کنید.

## مرحله ۷: بهینه‌سازی

فرمی شامل معیارهای کلیدی کسب‌وکار تهیه کنید تا بتوانید عملکردتان را زیر نظر بگیرید و سیستم‌تان را بهینه و اصلاح کنید.

### افسانه واقعیت سیستم شما باید مثل مک‌دونالد باشد فقط با استفاده از این ۷

مرحله سیستم اولیه را بسازید و آن را به تدریج بهینه کنید قبل از اینکه بخواهید کارتان را مهندسی مجدد کنید، باید بدانید که واقعا چه کاری انجام می‌دهید. تا این مرحله، تمرکز اصلی بر ایجاد سیستم‌های اولیه بوده است، بنابراین مبنایی برای شروع فرایند بهینه‌سازی کسب‌وکار دارید.

- تمام بخش‌های کسب‌وکارتان به هم مرتبط هستند. مثلا، وقتی چیزی را در سیستم بازاریابی خود تغییر می‌دهید، شاید بر سیستم‌های فروش و عملیات هم اثر بگذارد.

• یک فرم تهیه کنید تا بتوانید خروجی سیستم‌های اصلی را ببینید و اثر تغییرات انجام‌شده را کنترل کنید.

با این حال، لازم نیست از شرکت‌های بزرگی مثل مک‌دونالد تقلید کنید که دهه‌ها برای ارتقای سیستم‌های خود فرصت داشته‌اند. فقط با کمک ۶ مرحله بالا یک سیستم اولیه ایجاد کرده و آن را به تدریج ارتقا دهید.

["message\_box text\_color="light]

### گام‌هایی برای بهینه‌سازی سیستم

**یک فرم برای مسیر حیاتی مشتری تهیه کرده و اعداد و معیارهای کلیدی ارزیابی عملکرد را در آن ثبت کنید**

- اجزای مسیر حیاتی مشتری (جلب‌توجه - پرسش - فروش - دریافت پول - جذب مشتری - تحویل محصول - تکرار فرایند) را مرور کرده و روش مناسب برای ارزیابی هرکدام را تعیین کنید. مثلاً می‌توانید مقدار جلب‌توجه را با ۱. تعداد بازدیدکنندگان وبسایت یا ۲. تعداد بازدیدکنندگان فروشگاه ارزیابی کنید.
- در نهایت ۵-۷ معیار تعیین کنید که بهبود عملکردتان را نشان دهند. مثل تعداد بازدیدکنندگان وبسایت، تعداد پیشنهاداتی که ارسال کرده‌اید، تعداد فروش‌های انجام شده و غیره. این معیارها را در طول زمان و مثلاً به صورت ماهانه بررسی کنید. می‌توانید فرم مسیر حیاتی مشتری را از سایت com دانلود کنید.

**به تیم خود آموزش دهید تا مشکلات را تشخیص داده و آن‌ها را به فهرست مشکلات در نرم‌افزار مدیریت پروژه اضافه کند**

- از اعضای تیم بخواهید: ۱. تفاوت بین مشکلاتی که می‌توانند حل کنند و مشکلاتی که باید توسط سیستم‌ها حل شود را مشخص کنند و ۲. فهرست خود را بر اساس فوریت و اثرگذاری اولویت‌بندی کنند.
- در طول جلسات ماهانه، درباره کار روی موارد خاص به توافق برسید، سپس آن‌ها

را در گروه‌های کوچک تعیین، واگذار، استخراج و ساماندهی کنید.

- آزمایش نهایی هم یکسان است: آیا وقتی اعضا به مرخصی می‌روند، دیگران می‌توانند کارهای مهم آن‌ها را انجام دهند؟

در نهایت، با فرهنگ مناسب و اقدامات و معیارهای منسجم می‌توانید سیستم‌هایتان را بهینه کنید.

### برای شناسایی و حل مداوم مشکلات

۱. یک مشکل را مشخص کرده و آن را به فهرست مشکلات اضافه کنید.
  ۲. درباره راهکارش بحث کنید، آن را ارتقا داده و اجرا کنید.
  ۳. نتایج از جمله هرگونه «اثرات جانبی» را بررسی کنید.
  ۴. اگر راهکار به نتایج موردنظرتان منتهی شد، آن را به‌عنوان بخشی از فرایندها قطع کنید و اگر جواب نداد، دوباره به مرحله ۱ برگردید.
- همچنین می‌توانید با کمک گرفتن از مربی/مشاور سرعت کارتان را بیشتر کنید.
- در نهایت، هدف این است که به آن مرحله از سیستم سازی برسید که شرکتتان قابل‌فروش باشد و بدون حضور شما هم مثل ساعت کار کند.

[message\_box/]

۷ مرحله بالا می‌تواند به شما کمک کند تا از مرحله بقا به کسب‌وکاری قابل‌فروش برسید که بدون حضور شما هم باثبات و معتبر به کارش ادامه دهد و در بلندمدت به ارزش و رشد بی‌نظیری برسد. تصمیم قطعی بگیرید و تلاشتان را از همین امروز آغاز کنید!