

مدل کسب و کار



دانلود رایگان کتب و مجلات مدیریتی و روز دنیا در

www.nashrenovin.ir

صفحه خالی

مدل کسب و کار

شما

شناسنامه کتاب

سرشناسه : تیم کلارک

Tim Clark

عنوان و نام پدیدآور : مدل کسب‌وکار شما؛ روشی یک صفحه‌ای برای بازسازی (بهسازی) زندگی حرفه‌ای تان

مشخصات نشر : تهران: متین ارشادی اسکویی، ۱۳۹۴.

مشخصات ظاهری : ۲۵۳ ص.: مصور(رنگی)، جدول(رنگی). نمودار(رنگی).

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۰۴-۲۷۲۹-۰۰ ۲۵۰,۰۰۰ ریال

وضعیت فهرست نویسی : فیپا

یادداشت : عنوان اصلی: Business model you : a one-page method for reinventing your career

یادداشت :

شناسه افزوده : اوستروالدر، الگزاندرو

Osterwalder, Alexander شناسه افزوده :

شناسه افزوده : پینیو، ایو

Pigneur, Yves شناسه افزوده :

شناسه افزوده : ارشادی اسکویی، متین، ۱۳۶۸-، مترجم

شناسه افزوده : فلاح اسدی، آرین، ۱۳۶۵-، مترجم

شماره کتابشناسی ملی : ۳۸۰۷۷۶۵

مدل کسب و کار

شما

روشی

یک صفحه‌ای

برای بازسازی (بهسازی)

زندگی حرفه‌ای‌تان

نویسندگان

تیم کلارک، با همکاری الکساندر استروالد و ایو پیگنور

با مشارکت

۳۲۸ نابغه کار و زندگی

از ۴۳ کشور جهان

ترجمه

متین ارشادی اسکوئی، آرین فلاح اسدی

نشر نوین، ۱۳۹۳

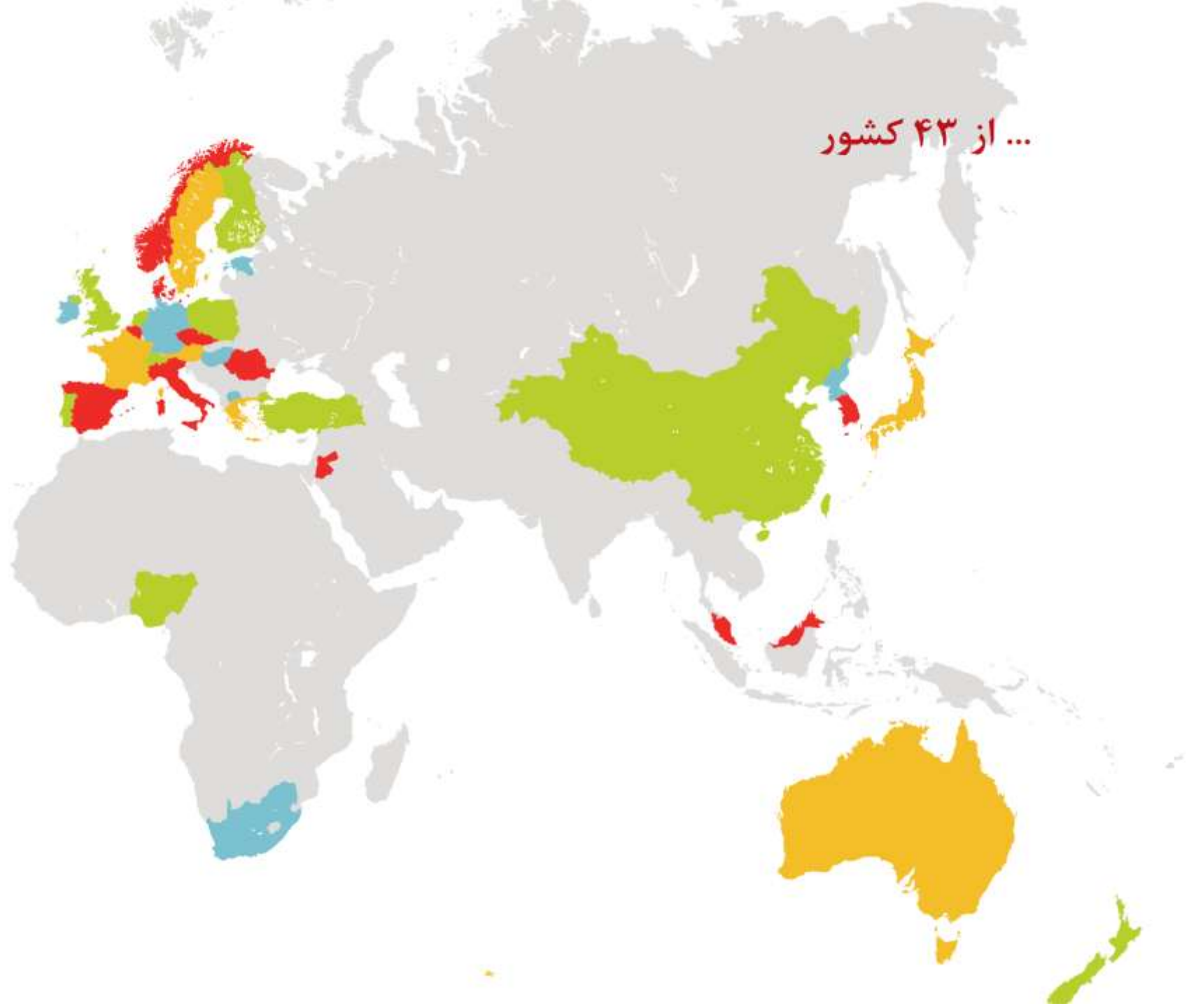
با مشارکت ۳۲۸ تن از نابغه های زندگی و کار....

در سراسر کتاب، شما به "اعضای فرم" ارجاع داده خواهید شد، که اولین خوانندگان کتاب **مدل کسب و کار شما** می باشند که در ایجاد آن ما را یاری کردند. آنها بر پیش نویس انتقاد کردند، مثال ها و دیدگاه هایی را پیشنهاد دادند و در طول تولید این اثر از تلاش صورت گرفته حمایت هایی داشتند.

Adie Shariff Afroz	Bernd Nurnberger	Cindy Cooper	Doug Newdick	Fran Moga	Jan Schmiedgen
Ali AJ Shah Alan Scott	Bernie Maloney	Claas Peter Fischer	Dr. Jerry A. Smith	Francisco Barragan	Jason Mahoney
Alan Smith	Bertil Schaart Björn Kijl	Claire Fallon	Dustin Lee Watson	Frank Penkala	Javier Guevara
Alejandro Lembo	Blanca Vergara	Claudio D'Ipolitto	Ed Voorhaar	Fred Coon	Jean Gasen
Alessandro De Sanctis	Bob Fariss Brenda	Császár Csaba	Edgardo Vazquez	Fred Jautzus	Jeffrey Krames
Alexander sterwalder	Brigitte Roujol	Daniel E. Huber	Eduardo Pedreño	Freek Talsma	Jelle Bartels
Alfredo Osorio Asenjo	Bruce Hazen	Daniel Pandza	Edwin Kruis	Frenetta A. Tate	Jenny L. Berger
Ali Heathfi eld	Bruce MacVarish	Daniel Sonderegger	Eileen Bonner	Frits Oukes	Jeroen Bosman
Allan Moura Lima	Brunno Pinto Guedes	Danijel Brener	Elie Besso	Gabriel Shalom	Joeri de Vos
Allen Miner	Bryan Aulick	Danilo Tic	Elizabeth Topp	Gary Percy	Joeri Lefèvre
Amber Lewis	Bryan Lubic	Darcy Walters-Robles	Eltje Huisman	Geert van Vlijmen	Johan Ploeg
Andi Roberts	Camilla Boom	Dave Crowther	Emmanuel A. Simon	Gene Browne	Johann Gevers
Andre Malzoni dos	Carl B. Skompinski	Dave Wille	Eric Anthony Spieth	Ginger Grant, PhD	Johannes Frühmann
Andrew E. Nixon	Carl D'Agostino	David Devasahayam	Eric Theunis	Giorgio Casoni	John Bardos
Andrew Warner	Carles Esquerre	David Hubbard	Erik A. Leonavicius	Giorgio Pauletto	John van Beek
Anne McCrossan	Carlos Jose Perez	David Sluis	Erik Kiaer	Giselle Della Mea	John Wark
Annemarie Ehren	Caroline Cleland	Deborah Burkholder	Erik Silden	Greg Krauska	John L. Warren
Annette Mason Ant	Cassiano Farani	Deborah Mills-Scofi eld	Ernest Buise	Greg Loudoun	John Ziniades
Anthony Caldwell	Catharine MacIntosh	Denise Taylor	Ernst Houdkamp	Hank Byington	Jonas Ørts Holm
Anthony Moore	Cesar Picos Charles W.	Diane Mermigas	Eugen Rodel	Hans Schriever	Jonathan L. York
Anton de Gier	Clark Cheenu Srinivasan	Dinesh Neelay	Evert Jan van	Hansrudolf Suter	Joost de Wit
Anton de Wet	Cheryl Rochford	Diogo Carmo	Fernando Saenz	Heiner Kaufmann	Joost Fluitsma
Antonio Lucena de	Christian Labezi	Donald McMichael	Filipe Schuur	Hind IJsbrand	Jordi Collell
Beau Braund Ben	Christian Schneider	Dora Luz González	Floris Kimman	Iñigo Irizar	Juerg H. Hilgarth
Ben White	Christine Thompson	Doug Gilbert	Floris Venneman	Ioanna Matsouli	Justin Coetsee

Ivo Frielink	Maarten Bouwhuis	Michael Eales	Paul Merino	Robert van Kooten	Thomas Klimek
Iwan Müller	Maarten Koomans	Michael Estabrook	Paula Asinof	Rocky Romero	Thomas Kristiansen
Jacco Hiemstra	Manuel Grassler	Michael Korve	Pere Losantos	Roland Wijnen	Thorsten Faltings
James C. Wylie	Marc McLaughlin	Michael N. Wilkens	Peter Gaunt	Rory O'Connor	Tiffany Rashel
James Fyles	Marcelo Salim	Michael S. Ruzzi	Peter Quinlan	Rudolf Greger	Till Kraemer
Kamal Hassan	Marcia Kapustin	Michael Weiss	Peter Schreck	Sang-Yong Chung	Tim Clark
Karin van Geelen	Marco van Gelder	Mikael Fuhr	Peter Sims	Sara Coene	Tim Kastle
Karl Burrow	Margaritis Malioris	Mike Lachapelle	Peter Squires	Scott Doniger	Toni Borsattino
Katarzyna Krolak	Maria Augusta Orofi	Miki Imazu	Petrick de Koning	Scott Gillespie	Tony Fischer
Katherine Smith	Marieke Post	Mikko Mannila	Philip Galligan	Scott J. Propp	Travis Cannon
Keiko Onodera	Marieke Versteeg	Mohamad Khawaja	Philippe De Smit	Sean Harry	Trish Papadakos
Keith Hampson	Marijn Mulders	Natasja la Lau	Philippe Rousselot	Sean S. Kohles, PhD	Tufan Karaca
Kevin Fallon	Marjo Nieuwenhuijse	Nathalie Ménard	Pieter van den Berg	Sebastiaan Terlouw	Ugo Merkli
Khushboo Chabria	Mark Attaway	Nathan Robert Mol	PK Rasam	Shaojian Cao	Uta Boesch
Klaes Rohde	Mark Eckhardt	Nathaniel Spohn	Rahaf Harfoush	Simon Kavanagh	Veronica Torras
Ladeby Kuntal	Mark Fritz	Nei Grando	Rainer Bareiß	Simone Veldema	Vicki Lind
Lacides R. Castillo	Mark Lundy	Niall Daly	Ralf de Graaf	Sophie Brown	Vincent de Jong
Lambert Becks	Mark Nieuwenhuizen	Nick Niemann	Ralf Meyer	Steve Brooks	Ying Zhao-Chau
Laura Stepp	Markus Heinen	Nicolas De Santis	Ravinder S. Sethi	Steven Forth	Yves Claude Aubert
Laurence Kuek	Martin Howitt	Oliver Buecken	Raymond Guyot	Steven Moody	Yves Pigneur
Lauri Kutinlahti	Martin Kaczynski	Olivier J. Vavas seur	Rebecca Cristina	Stewart Marshall	
Lawrence Traa	Marvin Sutherland	Orhan Gazi Kandemir	Reiner Walter	Stuart Woodward	
Lee Heathfi eld	Mats Pettersson	Paola Valeri	Renato Nobre	Sune Klok Gudiksen	
Lenny van Onselen	Matt Morscheck	Patrick Betz	Riaz Peter	Sylvain Montreuil	
Linda Bryant	Matt Stormont	Patrick Keenan	Richard Bell	Symon Jagersma	
Liviu Ionescu	Matthijs Bobeldijk	Patrick Quinn	Richard Gadberry	Tania Hess	
Lukas Feuerstein	Megan Lacey	Patrick Robinson	Richard Narramore	Tatiana Maya Valois	
Luzi von Salis	Melissa Cooley	Patrick van der Pijl	Richard chieferdecker	Tom Yardley	
Maa ike Doyer	Michael Dila	Paul Hobcraft	Rien Dijkstra	Thomas Drake	

... از ۴۳ کشور





مثال‌های واقعی کتاب:

مربی حیوانات ۸۰

ویراستار ۱۶۷

مهندس ۵۹

کارآفرین ۱۳۵

معاون مدیر ۷۱

مدیر مالی

و عملیات ۲۲۹

طراح گرافیک ۶۵

حامی سبز ۱۷۲

مدیر حسابداری ۶۷

مدیر تبلیغات ۷۳

وبلاگ نویس ۱۹۲

مدیر کسب‌وکار ۱۹۸

مشاور شغلی ۱۲۴

برنامه‌نویس کامپیوتر ۱۱۴

دانشجوی دکتری ۷۴

تکنیسین کامپیوتر ۲۳۵

پزشک ۵۷

خود راهنمایی گورو ۱۵۹

ورزشکار اسکی ۹۵

تحلیلگر زنجیره تامین ۲۰۷

وکیل مالیاتی ۱۲۴

معلم ۱۳۹

رهبر تیم ۱۹۸

مربی فنی ۱۴۱

مترجم ۶۳

عکاس مراسم عروسی ۶۱

تاریخ شناس ۱۳۲

متخصص فناوری اطلاعات ۹۸

موسیقی دان ۱۹۰

بازاریاب آنلاین ۲۳۲

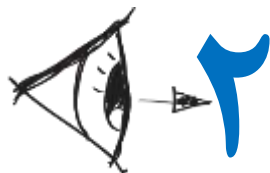
دانشجوی مقدماتی پزشکی ۱۱۶

گوینده رادیو ۱۹۶

هماهنگ کننده بازیافت ۲۲۰

متخصص فروش ۶۹

جستجوگر ۱۴۳



بازنگری

مجدداً به سمت و سوی زندگی خود بنگرید و ببینید که چگونه می‌خواهید آرمان‌های شغلی و شخصی خود را تطبیق دهید؟

بخش ۴

شما که هستید؟ ۷۹

بخش ۵

هدف شغلی خود را بشناسید ۱۳۱



تابلوی طراحی

استفاده از ابزار کلیدی برای توصیف و تجزیه و تحلیل مدل کسب‌وکار شخصی و سازمانی را بیاموزید.

بخش ۱

تفکر مدل کسب‌وکار؛
تطبیق با تغییر جهانی ۱۷

بخش ۲

قالب مدل کسب‌وکار ۲۳

بخش ۳

قالب مدل کسب‌وکار شخصی ۵۱



ضمانت

در مورد افراد و منابع ضمیمه مدل
کسب و کار بیشتر بخوانید.

۲۴۸	انجمن مدل کسب و کار شما
۲۵۰	بیوگرافی خالقان اثر
۲۵۲	یادداشت‌ها



عمل

یاد بگیرید عملگرا باشید (کار را تمام کنید).

بخش ۸	
۲۰۵	ارزش کسب و کار خود را حساب کنید.
بخش ۹	
۲۱۹	مدل خود را در بازار امتحان کنید.
بخش ۱۰	
۲۳۹	گام بعدی چیست؟



تجدید نظر

زندگی کاری خود را با استفاده از قالب و
نوآوری‌های (اکتشافات) بخش‌های قبل تنظیم
یا دوباره نویسی کنید.

بخش ۶

آماده تجدید نظر در مورد خودتان باشید ۱۵۷

بخش ۷

طرح کسب و کار خود را دوباره بکشید. ۱۷۱

تابلو طراحی

استفاده از ابزار کلیدی برای توصیف و تجزیه و تحلیل

مدل کسب و کار شخصی و سازمانی را بیاموزید.



فصل اول

تفکر مدل کسب و کار:
تطبیق با جهان در حال تغییر

بگذارید حدس بزنم:

شما این کتاب را به این دلیل می خوانید که افکاری
پیرامون تغییر شغل در ذهن تان ایجاد شده است.

شما جای خوبی آمده اید. بنابر یک بررسی، از هر ۶ بزرگسال در آمریکای شمالی ۵ نفر از آنان
به تغییر شغل فکر می کنند، و به عقیده مشارکت کنندگان این پروژه (که در ۴۳ کشور حضور
داشتند) به نظر می آید این موضوع در سراسر جهان صدق می کند.

به هر حال، بسیاری از ما، در فقدان تفکر سازمان یافته برای این موضوع پیچیده به سر
می بریم. بگذارید صادق باشیم نام دقیق ترش آشفتگی یا بی نظمی در موضوع تغییر شغل
می باشد.

ما به یک روش ساده و قدرتمند نیازمندیم، که سبب هماهنگی میان محیط کاری مدرن و
نیازهای شخصی مان باشد.

به مدل کسب و کار وارد شوید: یک چارچوب عالی که در آن به توصیف، تجزیه و تحلیل و
بهسازی (بازسازی) یک شغل می پردازد.

بدون شک شما پیش از این واژه مدل کسب و کار را شنیده اید. معنای این واژه دقیقا چیست؟

چرا تفکر مدل
کسب و کار بهترین
راهکار برای تطابق
شما با جهان در
حال تغییر است؟

در ابتدایی‌ترین سطح اقتصادی، مدل کسب‌وکار یک منطق است که هر سازمانی برای بقای مالی خود از آن استفاده می‌کند^(۳). همانطور که از نامش پیداست، معمولاً کسب‌وکار را توضیح می‌دهد. روش ما این گونه است که به هر حال، از شما خواسته می‌شود برای خودتان یک کسب‌وکار شخصی در نظر بگیرید. سپس این اقدام سبب می‌شود خودتان مدل کسب‌وکار شخصی را تعریف کرده و آن را اصلاح کنید و در نتیجه با بکارگیری استعداد و توانایی‌هایتان به رشد شغلی و شخصیتی دست یابید.

تغییرات زمانی، تغییرات مدل کسب‌وکار
امروزه بسیاری از تلاطم‌های بازار کار، ناشی از عواملی خارج از کنترل شخصی ماست. رکود، تغییرات جمعیتی گسترده، تشدید رقابت جهانی، مسائل زیست محیطی و غیره. این تغییرات همچنین خارج از کنترل بیشتر واحدهای تجاری است و به شدت بر مدل‌های کسب‌وکاری که این شرکت‌ها از آنها بهره می‌برند، تاثیر می‌گذارد.

به دلیل عدم توانایی تغییر در محیط عملیاتی، برای باقی ماندن در رقابت، شرکت‌ها مجبور به تغییر مدل کسب‌وکار (و بعضاً ایجاد مدلی جدید) هستند.

همانگونه که معلوم است، این مدل‌های کسب‌وکار جدید خودشان سبب اختلال و تغییر می‌شوند و فرصت‌های جدید اشتغال برای بسیاری ایجاد می‌کنند و بیکاری بسیاری دیگر را موجب می‌شوند.

به چند مثال توجه فرمایید:
بلاک باستر را که یک شرکت اجاره ویدیو بود به یاد می‌آورید؟ بعد از اینکه ردباکس و نتفلیکس توانایی بالاتری در ارسال فیلم‌ها و بازی‌ها به مشتریان از طرق پست، اینترنت، و ماشین‌های داد و ستد (vending machines) نشان دادند، شرکت بلاک باستر اعلام ورشکستگی کرد.

ظهور یک مدل جدید کسب‌وکار می‌تواند در سایر صنایع نیز به همین صورت بر شرکت‌ها تاثیر بگذارد.

برای مثال، نتفلیکس بیش از ۲۰ میلیون مشتری دارد، که به لطف اینترنت، می‌توانند برنامه‌های تلویزیونی را بر روی کامپیوتر یا کنسول‌های بازی در هر زمانی از روز یا شب ببینند، درحالی‌که آگهی‌ها را اسکپ (پرش کردن) می‌کنند.

تصور کنید که این برای صنعت پخش تلویزیونی که از طریق تبلیغات تامین مالی می‌شود و تبلیغ‌دهنده‌ها فواصل زمانی را با یک فرضیه که دهها سال قدمت دارد می‌خرند چه معنایی دارد؟

۱- آگهی‌ها در برنامه‌نویسی پخش‌های تلویزیونی جانمایی شده‌اند، به طوریکه در زمان‌های خاصی با مخاطب‌های عظیمی روبرو شوند.

۲- مخاطبین تلویزیون نمی‌توانند تبلیغات را فیلتر کنند.

اینترنت همچنین مدل کسب‌وکار را در بخش‌های دیگر مانند موسیقی، تبلیغات، خرده‌فروشی و انتشارات (بدون وجود اینترنت انتشار این کتاب غیر ممکن بود) متحول کرده است.

برای مثال، بنگاه‌های متخصص یابی به صورت سنتی به افرادی با مهارت بسیار زیاد به عنوان کارمند تمام‌وقت وابسته بود که می‌توانستند هفته‌ای صدها تماس تلفنی جذب کنند

توانایی درک و توصیف مدل کسب‌وکار سازمان‌تان به شما در یافتن شیوه موفقیت سازمان بخصوص در دوران آشفته‌گی (تلاطم) اقتصادی کمک می‌کند.

کارمندانی که به موفقیت شرکت به عنوان یک اصل بسیار علاقمندند (و می‌دانند که چگونه می‌توان به آن دست یافت) با ارزش‌ترین کارکنان هستند و برای جایگاه‌های شغلی بهتر کاندیدا می‌شوند.

شما به محض دیدن چگونگی کاربرد مدل کسب‌وکار در جایگاه کاری فعلی‌تان (و جایی که با آن مدل تناسب دارید)، قادر خواهید بود از همان شیوه قدرتمند تفکر برای تعریف، اصلاح و رشد شغلی‌تان استفاده کنید. با شروع بخش ۳، شما مدل کسب‌وکار خودتان را تعریف می‌کنید و زمانیکه در شغل‌تان پیشرفت کردید، قادر خواهید بود از استراتژی‌های مدل کسب و کار شما جهت تنظیم و تطبیق مدل‌تان با تغییرات زمانی استفاده کنید.

و پروازهای داخلی (داخل کشور) جهت ضیافت ناهار به منظور ملاقات یکی از کاندیدهای استخدام تدارک ببینند.

امروزه صنعت استخدام به صورت چشم‌گیری تغییر یافته است. در موارد بسیاری، کارکنان پاره‌وقت، که از منزل کار جستجوی سایت‌ها را انجام می‌دهند، جایگزین کارکنان تمام‌وقت شده‌اند.

افراد نیز باید تغییر کنند

ما ادعا نمی‌کنیم که افراد درست مانند شرکت‌ها هستند. اما یک شباهت بسیار مهم میان هر دو وجود دارد: شما، مانند بسیاری از شرکت‌ها، تحت تاثیر عوامل اقتصادی و محیطی قرار دارید که خارج از کنترل‌تان است.

با این اوضاع، چگونه می‌توانید رضایتمندی و موفقیت خود را حفظ کنید؟ شما باید مشخص کنید چگونه عمل می‌کنید و سپس رویکرد خود را با تغییرات محیط تطبیق دهید.

مهارت‌هایی که از مدل کسب‌وکار شما خواهید آموخت - چطور به وضوح مدل‌های کسب‌وکار را توصیف و در مورد آنها تفکر کنیم - قدرت انجام آن را به شما خواهد داد.

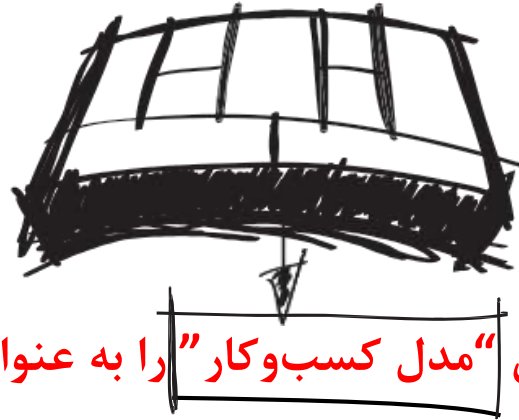
**مدل‌های جدید
کسب‌وکار محل‌های کار
(Workplaces) را به
صورت مشابه در
بخش‌های انتفاعی و
غیرانتفاعی تغییر
می‌دهند.
واحدهای تجاری برای
ادامه حیات باید دائماً
مدل‌های کسب‌وکارشان
را تغییر و مورد ارزیابی
قرار دهند.**

مطالعه مدل کسب و کار شما **مزیتی متمایز** را نصیب تان می کند، زیرا درحالی که بسیاری از کارمندان تمرین های کسب و کار سازمانی را تعریف و مستندسازی می کنند، تعداد کمی رسماً مدل های کسب و کار سازمانی را تعریف و مستندسازی می کنند.

حتی افراد کمی قدرت تفکر مدل کسب و کار را در شغل شان قبول دارند.

فصل دوم

تابلو طراحی (قالب) مدل کسب و کار



**پیش از این “مدل کسب و کار” را به عنوان
منطقی که هر واحد تجاری برای بقای مالی
خود از آن استفاده می کند تعریف کردیم.
به بیان ساده، منطقی است که واحدهای
تجاری برای امرار معاش از آن استفاده
می کنند.**

شما می توانید مدل کسب و کار را به عنوان یک نقشه کاری به منظور توضیح
عملیات سازمانی در نظر بگیرید.
درست مانند معمار که نقشه ها را به عنوان راهنما برای ساخت و ساز یک
ساختمان تهیه می کند، یک کارآفرین مدل کسب و کار را به عنوان راهنمایی برای
ایجاد شرکت طراحی می کند.
مدیر همچنین ممکن است یک پیش نویس از مدل کسب و کار را به منظور تجسم
نحوه عملیات سازمان موجود تهیه کند.

برای درک مدل کسب و کار موجود، در ابتدا دو سؤال
بپرسید؟

۱- مشتری کیست؟

۲- مشتری نیاز به انجام چه کاری دارد؟

به منظور روشن شدن این ایده، بیایید نگاهی به ۳ واحد
تجاری بیندازیم.

اول: جیفی لوب را که یک سرویس تعویض روغن سریع
در ایالات متحده می باشد، در نظر بگیرید. تعداد کمی از
صاحبان خودرو خودشان روغن موتور ماشین شان را
عوض می کنند.

بیشتر افراد به دلیل فقدان دانش و ابزار و پتانسیل کثیف
کنندگی عملیات تعویض روغن (به این مجموعه سختی
بازیابی روغن استفاده شده را هم اضافه کنید). ترجیح
می دهند که خودشان روغن موتور را تعویض نکنند. با
پرداخت ۲۵ تا ۳۰ دلار، جیفی لوب برای افراد
متخصصانی با توانایی انجام خدمات مورد نیاز مشتریان
ارائه (تحويل) می دهد.

سلامتی و تناسب اندام جامعه را با برگزاری مسابقات دو، کلاس‌ها، کلینیک‌ها و اردوگاه‌ها ارتقاء می‌دهد. اگر چه NYRR یک گروه غیرانتفاعی است، بازهم هزینه‌های زیر را دارد :

- پرداخت حقوق کارکنان.
- مجوزهای خرید، هزینه خدمات شهری (تلفن، برق و ...).
- تعمیر و نگهداری، مخارج قانونی، و دیگر هزینه‌ها.
- خرید وسایل مورد نیاز رویدادهای ورزشی مانند سیستم زمان سنجی، شماره‌های دوندگان، خوراکی‌های رفع خستگی، پیراهن‌های یادبود، و مدال‌های مسابقه.
- ساخت صندوق ذخیره برای گسترش خدمات در آینده

انگیزه اصلی NYRR تامین مالی نیست. در عوض، هدف آنها خدمت‌رسانی به جامعه "مشتریان" یعنی افرادی که تمایل به حفظ تناسب اندام دارند می‌باشد. با این حال، حتی یک موسسه غیر انتفاعی هم نیاز به وجوه نقد برای انجام کارهای خود دارد. از این رو، مانند دیگر شرکت‌ها، NYRR برای انجام کارهای مشتریان نیاز دارد تا پرداخت‌هایی به آن صورت گیرد. اجازه بدهید ۲ سؤال در مورد مدل کسب‌وکار NYRR بپرسیم:

مشتری چه کسی است؟

مشتریان اصلی NYRR دوندگان و دیگر اعضای جامعه هستند که تمایل دارند تا با پشتیبانی و رفاقت برای حفظ یا بهبود تناسب اندام خود تلاش کنند.

آنها دو دسته‌اند: اعضای سالانه (افرادی که برای عضویت در گروه مبلغی را می‌پردازند و در نتیجه مزایای خاصی به آنها تعلق می‌گیرد) و افرادی که عضویت سالانه ندارند.....

به نظر آسان می‌آید، درست می‌گوییم؟
بر خلاف این ۳ مثال، تعریف "مشتریان" و "شغل‌ها" در بخش‌هایی مانند آموزش، سلامت دولت، سرمایه‌گذاری، تکنولوژی و حقوق (قانون) را می‌توان به چالش کشید.

بخش بزرگی از تفکر مدل کسب‌وکار به توضیح و شناخت شما از هر دو موضوع مشتریان و مشاغل کمک می‌کند.

به طور ویژه، شما خواهید آموخت که چگونه می‌توانید به مشتریان کمک کنید تا کارهای ضروری آنها انجام شود و با انجام آن، شما پی خواهید برد که چگونه می‌توانید پول بیشتری بدست آورید و رضایت بیشتری از کارتان داشته باشید.

هر سازمانی یک مدل کسب‌وکار دارد

از آنجاییکه مدل کسب‌وکار یک منطق است که هر شرکت برای بقای مالی خود از آن استفاده می‌کند، آیا این بدان معناست که فقط شرکت‌های انتفاعی مدل کسب‌وکار دارند؟ خیر!

هر شرکتی دارای مدل کسب‌وکار است.

این درست است زیرا تقریباً تمام شرکت‌های مدرن، اعم از انتفاعی، غیرانتفاعی، دولتی و یا دیگر شرکت‌ها، برای انجام کارهای‌شان به پول نیاز دارند.

برای مثال نیویورک رود رانرز (NYRR)، که یک سازمان غیرانتفاعی است را در نظر بگیرید.

مثال دیگر، نینگ می‌باشد. نینگ به آسانی و بسیار ارزان شبکه‌های اجتماعی سفارشی را ایجاد می‌کند. تعداد کمی از شرکت‌ها (یا اشخاص) از سرمایه و تخصص‌های لازم برای ساخت میزبانی و اپراتوری شبکه‌های اجتماعی برخوردارند، که قابلیت‌هایی مانند فیسبوک ارائه می‌دهند. به نینگ وارد شوید، که یک جایگزین مقرون به صرفه است: یک قالب شبکه اجتماعی، که در چند سطح قابل تغییر می‌باشد .

نهایتاً به ویستا می‌رسیم. که مسئولیت تمام پرداخت‌های اینترنتی را به نمایندگی از شرکت‌هایی که روزانه به صدها هزار مشتری خدمات ارائه می‌کنند بر عهده دارد. اداره این حجم از معاملات بسیار پیچیده است و نیازمند اقدامات امنیتی و ضد فریب (anti-fraud) قدرتمندی است. دو چیزی که شمار کمی از شرکت‌ها توانایی توسعه و نگهداری آن را در داخل شرکت دارند.

بنابراین، چه چیزی در این سه کسب‌وکار مشترک است؟

تمام این دریافت و پرداخت‌ها برای کمک به انجام کارهای مشتریان است.

- وظایف حیفی لوب انجام نگهداری (تعمیرات) اساسی مورد نیاز صاحبان خودرو است (در حالیکه گاراژها و لباس‌های مشتریان منظم و تمیز باقی می‌مانند).
- مشتریان نینگ به تبلیغ یک هدف نیاز دارند، این شرکت به آنها کمک می‌کند تا یک انجمن ایجاد کنند و آنها حتی به استخدام متخصص فنی هم نیاز ندارند و البته این خدمت را با کمترین هزینه ارائه می‌دهد.
- ویستا به کسب و کارها کمک می‌کند، تمرکزشان را به تخصص‌هایی غیر از مجموعه پرداخت معطوف کنند.

اما آنها هم برای شرکت در مسابقات خاص و دیگر رویدادها پول پرداخت می‌کنند.

مشتری نیاز به انجام چه کاری دارد؟

وظیفه اصلی NYRR میزبانی رویدادهای مربوط به "دو" در نیویورک می‌باشد. بنابراین NYRR گروه غیرانتفاعی است که مشتریانش برای خدمات آن پول پرداخت می‌کنند.

اما سازمان‌هایی که به برای مشتریان خود خدمات رایگان ارائه می‌دهند چطور؟

آیا ایده مدل کسب‌وکار برای آنها هم قابل قبول است؟
بله!

برای مثال یک گروه غیر انتفاعی را در نظر بگیرید که ما به آن **دیده‌بان یتیم** می‌گوییم، سازمان خیریه‌ای که خانه، غذا و تحصیل کودکان یتیم را برعهده دارد.

مانند NYRR، **دیده‌بان یتیم** برای انجام وظایف خود نیاز به تامین مالی دارد.

برای مثال، موارد زیر لازم است:

- خرید غذا، لباس‌ها، کتاب‌ها، و تجهیزات لازم برای کودکان تحت مراقبت‌شان
- پرداخت حقوق کارکنان
- اجاره خوابگاه/ امکانات مدرسه، پرداخت هزینه تلفن، برق و ...، تعمیرات، هزینه‌های قانونی، و سایر مخارج
- ساخت صندوق ذخیره برای توسعه خدمات در آینده و غیره.

بیا ببار دیگر به سوالات مدل کسب‌وکار خودمان برگردیم.

در **دیده‌بان یتیم**، پاسخ کمی متفاوت است.

مشتری چه کسی است؟

دیده‌بان یتیم دو دسته مشتری دارد:

(۱) کودکان که ذی‌نفعان واقعی خدمات هستند. (۲) خیرین و دیگر حامیان که (با مشارکت مالی و بعضا خرید صنایع دستی ساخته شده توسط کودکان حمایت خود را ابراز می‌دارند) قادرند **دیده‌بان یتیم** را در انجام وظایفش یاری کنند.

مشتری نیاز دارد چه کاری انجام شود؟

دیده‌بان یتیم دو کار انجام می‌دهد: (۱) مراقبت از کودکان یتیم (۲) تدارک سازمان‌های خیریه بزرگتر و جذب افراد خیر به شیوه‌ای که بتوانند وظایف و یا آرمان‌های بشردوستانه خود را به انجام برسانند. در قبال این فرصت‌ها، این قبیل مشتریان به دیده‌بان یتیم پرداخت‌هایی به صورت هدایا، کمک‌های مالی بلاعوض، اشتراک‌ها، و خرید محصول می‌دهند.

در اینجا یک نکته کلیدی وجود دارد: هر *سازمانی* که یک خدمت *رایگان* به یک *گروه از مشتریان ارائه می‌دهد*، *از گروه دیگری از مشتریان کسب درآمد می‌کند*.

بنابراین شما می‌توانید ببینید که ۲ پرسش مطرح شده در زمینه مدل کسب‌وکار همانطور که برای سرمایه‌گذاری انتفاعی (برای کسب سود) قابل قبول است در مورد دیده‌بان یتیم نیز پذیرفته است.

یک حقیقت ناگوار

چه اتفاقی برای دیده‌بان یتیم می‌افتد اگر کمک‌های خیریه و هدایا متوقف شوند؟ نخواهد توانست مأموریت خودش را به انجام برساند.

حتی اگر تمام کارکنان دیده‌بان یتیم موافقت خود را با عدم دریافت حقوق اعلام کنند، سازمان نخواهد توانست دیگر هزینه‌های اساسی را پوشش دهد.

تنها گزینه باقی مانده تعطیلی خواهد بود. تقریباً تمام شرکت‌های فعال در اقتصاد مدرن (شامل دولت‌ها!)، با این حقیقت روبرو می‌شوند: پس از اتمام وجوه نقد، بازی تمام است.

شرکت‌های مختلف، اهداف متفاوتی دارند. اما برای ادامه حیات و پیشرفت، همگان باید به قانون امرار معاش پایبند باشند.

همه باید یک مدل کسب‌وکار دوام‌پذیر (با ثبات) داشته باشند.

تعریف "دوام‌پذیر (با ثبات)" ساده است: ورودی وجوه نقد باید از خروجی آن بیشتر باشد. یا حداقل، ورودی و خروجی وجوه نقد یکسان باشند.

شما مبانی مدل‌های کسب‌وکار را آموخته‌اید - آموختید چگونه مشتریان و وجوه نقد سبب بقای واحدهای تجاری می‌شوند. - اما مدل کسب‌وکار فراتر از مشتریان و وجوه نقد می‌باشد. **تابلو طراحی (قالب) مدل کسب‌وکار**، که توضیح می‌دهد چگونه ۹ جزء (مؤلفه) از مدل کسب‌وکار با یکدیگر در تناسب هستند، یک تکنیک قدرتمند است که شیوه کار سازمان‌ها را با استفاده از ترسیم تصاویر نمایش می‌دهد.



چرا کشیدن (ترسیم) تصاویر؟

درك شيوه كار سازمان ها كار آساني نيست.
سازمان هاي پيچيده يا بزرگ مؤلفه هاي بسيار
زيادي دارند و بسيار دشوار است كه بدون داشتن
تصوير قابل مشاهده به درك كاملی از يك واحد
تجاری دست يافت.

همچنين تصاویر به نوبه خود
پیش فرض های ناگفته را به اطلاعات
صریح و روشن تبدیل می کنند.

قالب مدل کسب و کار یک مختصر نویسی
بصری (دیداری) برای ساده سازی سازمان های
پیچیده است.

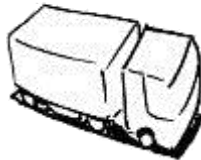
۹ بلوک سازنده (شکل دهنده)

منطق چگونگی ارائه ارزش سازمان‌ها به مشتریان خود



ارتباطات با مشتری

انواع مختلفی از روابط را با مشتریان برقرار کرده و آن روابط را حفظ می‌کند.



کانال‌ها

سازمان‌ها از راه‌های مختلفی به برقراری ارتباط و ارائه (تحويل) ارزش می‌پردازند.



ارزش ارائه شده*

... با رفع نیازها یا حل مشکلات مشتری.



مشتریان*

یک سازمان به مشتریان خدمات ارائه (تحويل) می‌دهد ...



هزینه‌ها*

اینها مخارجی است که برای بدست آوردن منابع کلیدی، انجام فعالیت‌های کلیدی و همکاری با شرکای کلیدی تحمیل می‌شود.



شرکای کلیدی

برخی از فعالیت‌ها نیاز به برون‌سپاری دارد و برخی منابع نیز از بیرون بدست می‌آید.



فعالیت‌های کلیدی

اینها وظایف و اقدامات واقعی هستند که نیاز به ایجاد و ارائه (تحویل) عناصر توضیح داده شده پیشین دارند.



منابع کلیدی

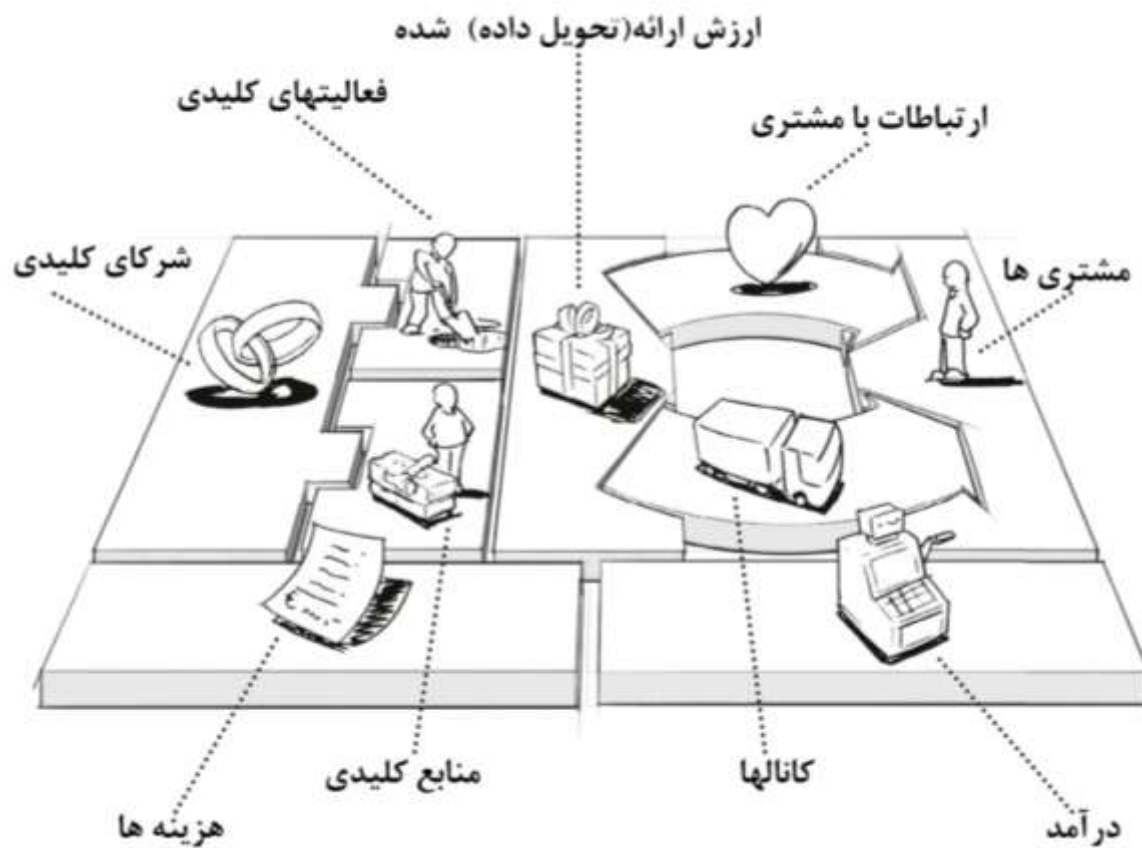
اینها دارایی‌هایی هستند که نیاز به ایجاد و یا ارائه (تحویل) عناصری (اجزایی) که قبلاً توضیح داده شده دارند.



درآمد*

مشتریان بابت ارزش ارائه (تحویل) شده پول می‌پردازند.

* کتاب "خلق مدل کسب‌وکار" این بلوک‌های ساختمانی را به ترتیب زیر معرفی کرده است: بخش‌های مشتری (Customer Segments)، ارزش پیشنهادی (Value Proposition)، جریان‌های درآمد (Revenue Streams) و ساختار هزینه (Cost Structure).



مشتریان

مشتریان دلیل وجود سازمان ها هستند. هیچ سازمانی بدون پرداخت های مشتری برای مدت زیادی نمی تواند ادامه حیات بدهد.

هر سازمانی به یک یا چند گروه از مشتریان به صورت متمایزی ارائه خدمت می کند.

سازمان هایی که به دیگر سازمان ها ارائه خدمت می کنند به نام واحدهای تجاری "شرکت به شرکت" (کسب و کار به کسب و کار) یا (b2b) معروفند. سازمان هایی که به مصرف کنندگان ارائه خدمت می کنند، به نام "شرکت به فرد" (کسب و کار به مصرف کننده) یا (b2c) معروفند.

تعدادی از سازمان ها به هر دو نوع مشتری پرداخت کننده و بدون پرداخت ارائه خدمت می کنند. برای مثال بیشتر کاربران فیسبوک برای خدمات این شرکت هیچ گونه پرداختی نمی کنند. با این حال بدون وجود صدها میلیون مشتری بدون پرداخت، فیسبوک چیزی برای فروش به تبلیغ کنندگان (آگهی دهندگان) و پژوهشگران (محققان) بازار نخواهد داشت. از این رو، ممکن است مشتریان بدون پرداخت، برای موفقیت مدل های کسب و کار ضروری باشند.

مواردی که باید در مورد مشتریان به خاطر سپرد:

- مشتریان مختلف ممکن است به ارزش ها، کانال ها یا ارتباطات متفاوتی نیاز داشته باشند.
- تعدادی از مشتریان پرداخت می کنند و دیگران پرداختی ندارند.
- سازمان ها اغلب از یک گروه خاصی از مشتریان نسبت به سایرین دریافتی به مراتب بیشتری دارند.



ارزش ارائه (تحويل) شده

ارزش ارائه شده توسط مجموعه خدمات و محصولات را به عنوان مزایا برای مشتریان در نظر بگیرید. دلیل کلیدی برای اینکه مشتریان یک سازمان را بیش از سایر سازمان ها انتخاب می کنند توانایی ارائه ارزش منحصر به فرد است.

در اینجا نمونه هایی از عناصر مختلف ارزش ارائه شده است.

آسودگی

عدم ایجاد دردسر و صرفه جویی در وقت مشتریان از مزایای با اهمیت است برای مثال، در ایالات متحده آمریکا، سرویس کرایه فیلم و بازی ردباکس از دستگاه های داد و ستد (vending machines) در محلهای پر رفت و آمد مانند سوپر مارکت ها استفاده می کند. برای بسیاری از کاربران، ردباکس راحت ترین شیوه گذاشتن/ برداشتن را در میان سایر سرویس های کرایه فیلم دارد.

قیمت

مشتریان معمولا این سرویس را انتخاب می کنند، چرا که مقداری از پول شان ذخیره می شود برای مثال، اسکایپ، تماس صوتی بین المللی را با قیمتی بهتر از سایر شرکت های تلفن ارائه می دهد.

طراحی

بسیاری از مشتریان حاضر به پرداخت برای محصولات و یا خدمات با کیفیت عالی هستند. اگرچه آبیاد اپل از سایر رقبا گرانتر است، اما طراحی زیبایی دارد، هم به عنوان یک دستگاه و هم به عنوان بخشی از یک سرویس یکپارچه دانلود و گوش دادن موسیقی.



نام تجاری (برند) یا وضعیت

بسیاری از شرکت ها با کمک به احساس اعتبار و ممتاز بودن در مشتریان به آنها ارائه ارزش می کنند. یک مثال روشن: مردم در سرتاسر جهان تمایل به خرید گران قیمت مدها و کالاهای چرمی لوکس لویی ویوتان دارند. این بدان سبب است که لویی ویوتان نام تجاری خود را بر اساس اهمیت به سلیقه خوب، توانگری و تقدیر از کیفیت شکل داده است.

کاهش هزینه ها

شرکت ها می توانند از شرکت های دیگر برای کاهش هزینه ها و در نتیجه افزایش درآمدها کمک بگیرند. برای مثال، به جای خرید و نگهداری دائمی سرورهای کامپیوتر و زیرساخت های مخابراتی پیشرفته، بیشتر شرکت ها راه کم هزینه تری را انتخاب کرده اند، که استفاده از سرورهای تحت مدیریت ثالث (third party-managed) از راه دور می باشد (سرویس های ابری) که از طریق اینترنت قابل دسترسی است.

کاهش ریسک

مشتریان کسب و کار همچنین مشتاق به کاهش ریسک هستند، به خصوص سرمایه گذاری دارای ریسک. برای مثال، شرکت هایی مانند گارتنر، خدمات مشاوره ای و پژوهشی را جهت کمک به دیگر شرکت ها به فروش می رسانند در واقع هدف آنها پیش بینی فواید بالقوه صرف پول اضافی برای ارتقاء تکنولوژی محل کار است.

کانال ها

کانال ها ۵ کارایی دارند:

- ۱- ایجاد آگاهی از خدمات و محصولات
- ۲- کمک به مشتریان بالقوه جهت ارزیابی محصولات و خدمات
- ۳- مهیا کردن مشتریان برای خرید
- ۴- ارائه (تحويل) ارزش به مشتری ها
- ۵- تضمین رضایت پس از خرید از طریق پشتیبانی

کانال های معمول عبارتند از:

- فردی یا تلفن
- در محل یا در فروشگاه
- تحويل فیزیکی
- از طریق اینترنت (رسانه های اجتماعی، وبلاگ ها، ایمیل و....)
- رسانه های سنتی (تلویزیون، رادیو، روزنامه و ...)



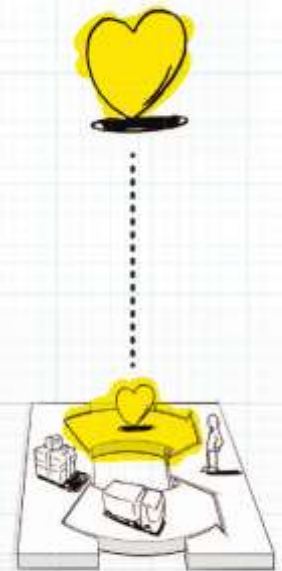
ارتباط با مشتری

سازمان ها باید به صورت شفاف گونه ای از ارتباط را ایجاد کنند که مشتری ها آن را ترجیح می دهند. شخصی؟ خودکار یا خود سرویس (Automated or self-service)؟ تک معامله یا دارای اشتراک؟

افزون بر این، سازمان ها باید به وضوح هدف اصلی از ارتباط با مشتری را مشخص کنند. آیا این هدف بدست آوردن مشتری جدید، حفظ مشتری موجود و یا کسب درآمد بیشتر از مشتری های موجود است؟

این هدف ممکن است در طول زمان تغییر کند. برای مثال، در روزهای نخستین ارتباط موبایلی، تمرکز شرکت های موبایل برای بدست آوردن مشتری بر استفاده از تاکتیک های تهاجمی (aggressive tactics) مانند پیشنهاد گوشی های رایگان بود. زمانی که بازار به تکامل رسید، آنها بر حفظ مشتری ها تمرکز کردند و درآمد متوسط به ازای هر مشتری را افزودند.

اینجا یک عنصر قابل توجه دیگر وجود دارد: بسیاری از شرکت ها (مانند آمازون، یوتوب، مدل کسب و کار شما و ال ال سی) از شیوه همکاری (مشارکت) با مشتریان برای ایجاد محصولات و خدمات استفاده می کنند.



درآمد

سازمانها باید: (۱) کشف کنند، مشتریان واقعا برای چه ارزشی حاضر به پرداخت هستند؟
(۲) پرداخت را به شیوه ای که مشتریان ترجیح می دهند بپذیرند.

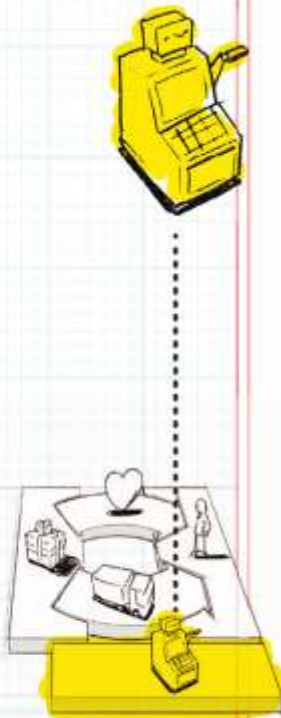
دو دسته بندی برای درآمد وجود دارد: (۱) پرداخت های مشتری تک خرید (one-time Customer) (مشتری گذری یا بدون بازگشت). (۲) پرداخت های تکراری (بازگشتی) برای محصولات، خدمات و یا تعمیر و نگهداری یا پشتیبانی پس از خرید. در اینجا چند الگوی خاص وجود دارد:

فروش کامل

به معنی خرید حقوق مالکیت محصول فیزیکی توسط مشتریان است. برای مثال، تویوتا، ماشین ها را به همین روش به خریداران می فروشد و آنها قادر خواهند بود سوار خودروی خود شوند، آن را بفروشند، تفکیک (جداسازی قطعات) و یا تخریب کنند.

اجاره

اجاره به معنی خرید موقت که یک حق انحصاری برای استفاده از چیزی برای مدت معین ایجاد می کند می باشد. برای مثال اجاره اتاق هتل، آپارتمان یا خودرو را می توان نام برد. افرادی که اجاره می کنند، از پرداخت هزینه های کامل مالکیت پرهیز می کنند، درحالیکه مالکان از درآمد پی در پی ناشی از اجاره لذت می برند.



هزینه خدمات یا استفاده (کاربرد)

شرکت های تلفن هزینه های استفاده را به صورت دقیقه ای محاسبه می کنند، و هزینه خدمات تحویلی را برای مشتریان به صورت بسته ای (package) محاسبه می کنند. پزشکان، وکلاء، و دیگر ارائه کنندگان خدمات به صورت ساعتی یا فرآیندی محاسبه می کنند. فروشندگان آگهی ها مانند گوگل هزینه ها را از طریق شمارش کلیک ها یا تعداد قرارگیری در معرض دید محاسبه می کنند. هزینه خدمات امنیت برحسب زمان آماده باش و انجام کار (انتظار و عمل= Stand by and act) از زمانی که صدای هشدار شنیده می شود محاسبه می گردد.

هزینه های اشتراک

مجلات، باشگاه ها، و ارائه دهندگان بازی، دسترسی مستمر به خدمات را از طریق فرم هزینه های اشتراک به فروش می رسانند.

صدور مجوز

دارندگان مالکیت معنوی می توانند در ازای دریافت هزینه صدور مجوز به مشتریان اجازه استفاده از دارایی های حفاظت شده خودشان را بدهند.

هزینه های کارگزاری

شرکت های املاک و مستغلات مانند قرن ۲۱ (۲۱ Century) برای تطبیق خریداران و فروشندگان هزینه های کارگزاری (دلالی) را دریافت می کنند، در حالیکه ارائه دهندگان خدمات کاریابی مانند مانستر (Monster.com) با تطبیق کارجویان و کارفرمایان (استخدام کنندگان) هزینه ها را دریافت می کنند.

منابع کلیدی

در اینجا ۴ نوع منابع وجود دارد:

افراد

تمام واحدهای تجاری به نیروی انسانی نیازمندند، اما بعضی از مدل های کسب و کار وابستگی ویژه ای به منابع انسانی دارند. برای مثال، کلینیک میو، به پزشکان و پژوهشگران پیشرو در دانش پزشکی جهان نیازمند است. بطور مشابه، تولید کنندگان دارویی مانند روشه به دانشمندان درجه یک و بسیاری از فروشندگان ماهر نیازمندند.

فیزیکی

زمین، ساختمان ها، ماشین آلات و وسایل نقلیه، اجزای حیاتی بسیاری از مدل های کسب و کار هستند. برای مثال، آمازون به انبارهای عظیمی که مجهز به نوارنقاله های بزرگ و دیگر تجهیزات تخصصی گرانقیمت می باشد، نیاز دارد.

فکری

منابع فکری شامل موارد غیر قابل لمسی مانند نام تجاری (برند)، سیستم ها و شیوه های توسعه شرکت ها، نرم افزار و ثبت اختراع یا حق مالکیت معنوی می باشد. جفای لوب یک برند قدرتمند دارد که روش منحصر بفردی هم برای ارائه خدمت به مشتریان دارد و به شیوه حق ویژه فروش یا فرنچایز (franchise) اجازه استفاده از نام تجاری خود را می دهد. شرکت کوالکام که طراح چیپست های ارتباط از راه دور است مدل کسب و کار آنها طوری طراحی شده که از حق مالکیت معنوی برای صدور مجوز درآمد زایی می کند.

مالی

منابع مالی شامل وجوه نقد، اعتبار بانکی یا سقف اعتبار و تضمین های مالی می باشد. اریکسون تولید کننده تجهیزات ارتباط از راه دور گاهی اوقات از بانک ها وام می گیرد، سپس با بخشی از درآمد ناشی از آن برای تضمین خرید از اریکسون (به جای دیگر رقبا) اقدام به کمک مالی مشتریان به منظور خرید تجهیزات می کند.



فعالیت های کلیدی

اینها مهمترین چیزهای هستند که یک سازمان باید انجام دهد تا مدل کسب و کار آنها عملی شود.

ساخت (Making)

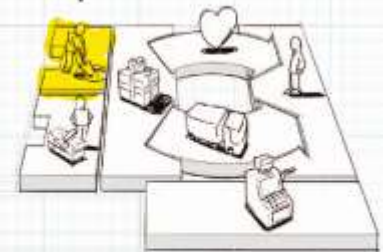
شامل ساخت محصولات، طراحی/توسعه/تحويل خدمات و حل مشکلات می باشد. برای شرکت های خدماتی، "ساخت" می تواند به هر دو معنی آماده سازی برای تحويل خدمات در آینده و تحويل هم زمان خدمات می باشد. این بدان سبب است که خدماتی نظیر اصلاح مو، در زمان ارائه مصرف می شوند.

فروش (Selling)

به معنی ترویج، تبلیغات، یا آموزش مشتریان بالقوه درباره ارزش خدمت یا محصول است. وظایف ویژه ممکن است شامل ایجاد تماس های فروش، برنامه ریزی یا تبلیغات اجرایی یا ترویج، و آموزش باشد.

پشتیبانی (Supporting)

سبب می شود تمام سازمان به صورت روان عمل کند اما این بخش به طور مستقیم با فروش و ساخت در ارتباط نیست. مثال ها شامل استخدام افراد و انجام حسابداری و یا دیگر کارهای اداری است. ما تمایل داریم به کارهای مان از نظر وظایف (فعالیت های کلیدی) توجه کنیم به جای آنکه به ارزش ارائه شده توسط آن فعالیت ها توجه کنیم. اما وقتی مشتریان یک سازمان را بر می گزینند، آنها بیشتر به ارزشی که دریافت می کنند علاقمند هستند تا وظایفی که آن ارزش را ایجاد کرده اند.



شرکای کلیدی

این شبکه به مؤثرتر شدن مدل کسب و کار کمک می‌کند.

این غیر منطقی است که یک سازمان بخواهد مالک هر منبعی شود یا خودش تمام فعالیتها را انجام دهد. بعضی از فعالیتها نیاز به تجهیزات گران قیمت یا تخصص استثنایی دارند. به همین دلیل است که بیشتر سازمان ها آماده سازی لیست حقوق و دستمزد را به شرکت هایی مانند پی چکس (Paychex) که در چنین کارهایی تخصص دارند برون سپاری می‌کنند.

گرچه شراکت می‌تواند فراتر از روابط "ساخت" و "فروش" باشد. برای مثال، مؤسسه اجاره لباس عروس، گل فروش، و عکاس، ممکن است با همدیگر لیست مشتریان شان را به اشتراک بگذارند، بدون نیاز به هیچ هزینه ای برای تبلیغات، که این به نفع هر ۳ طرف می‌باشد.



هزینه ها

بدست آوردن منابع کلیدی، انجام فعالیت های کلیدی، و کار با شرکای کلیدی هزینه هایی در پی خواهند داشت.

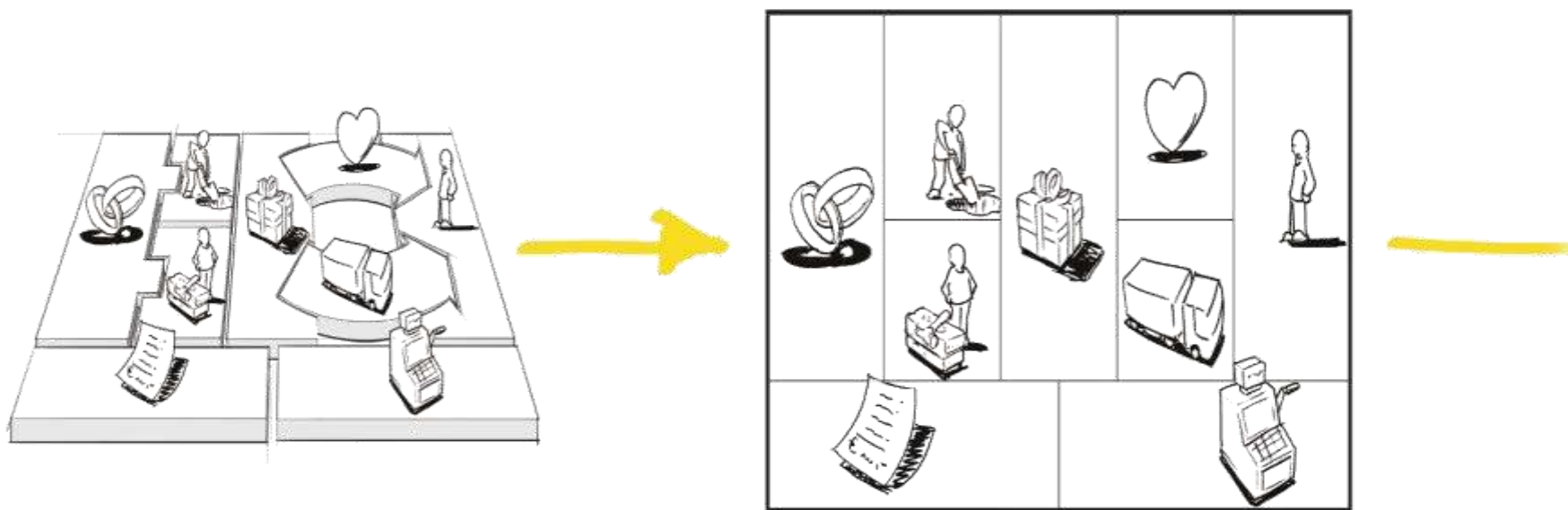
وجه نقد نیازمند ایجاد و ارائه ارزش، حفظ ارتباط با مشتری، و درآمد زایی می باشد. هزینه ها را می توان پس از تعریف منابع کلیدی، فعالیت های کلیدی، و شرکای کلیدی به صورت تقریبی محاسبه کرد.

"مقیاس پذیری" یک مفهوم با اهمیت است که به هر دو موضوع هزینه ها و تأثیر کلی مدل های کسب و کار مرتبط است. مقیاس پذیر بودن بدان معنا است که یک کسب و کار ظرفیت آن را داشته باشد که متناسب با افزایش تقاضا، بدون مشکل و بدون فدا کردن کیفیت، به مشتری های بیشتری ارائه خدمت نماید. در بحث مالی، مقیاس پذیری بدان معناست که هزینه خدمات به ازای هر مشتری اضافه شده (جدید)، کاهش یابد، بجای آنکه ثابت بماند یا افزایش یابد.

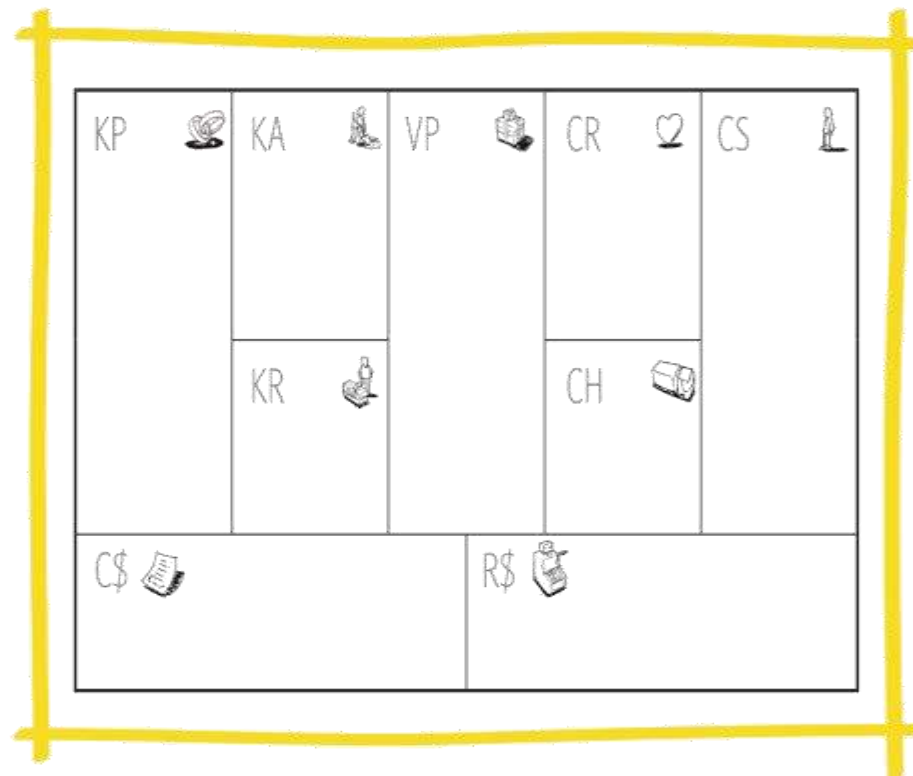
یک شرکت نرم افزاری مثال خوبی از کسب و کار مقیاس پذیر است. هنگامی که توسعه صورت می گیرد، یک برنامه نرم افزاری می تواند با هزینه کمتری تکثیر و توزیع شود. برای مثال، ارائه خدمت به یک مشتری اضافه شده (جدید) که برنامه را دانلود می کند اساساً هیچ هزینه ای ندارد.

در مقابل، کسب و کارهای مشاوره ای و شرکت های خدمات شخصی بندرت مقیاس پذیرند. دلیل آنکه هزینه اضافی ارائه خدمت به ازای هر مشتری جدید ثابت باقی می ماند این است که هر ساعت ارائه خدمت به مشتری جدید نیازمند یک ساعت کار اضافی است. از این رو، از نقطه نظر مالی، کسب و کارهای مقیاس پذیر بسیار جذاب تر از کسب و کارهای غیر مقیاس پذیر هستند.





قرار گیری ۹ بلوک ساختمانی در کنار هم



یک ابزار مفید: تابلو طراحی مدل کسب و کار

حالا نوبت شماست

الصاق استیکی نوت
(برگه های چسبان)

ترسیم یا چاپ
تابلو طراحی

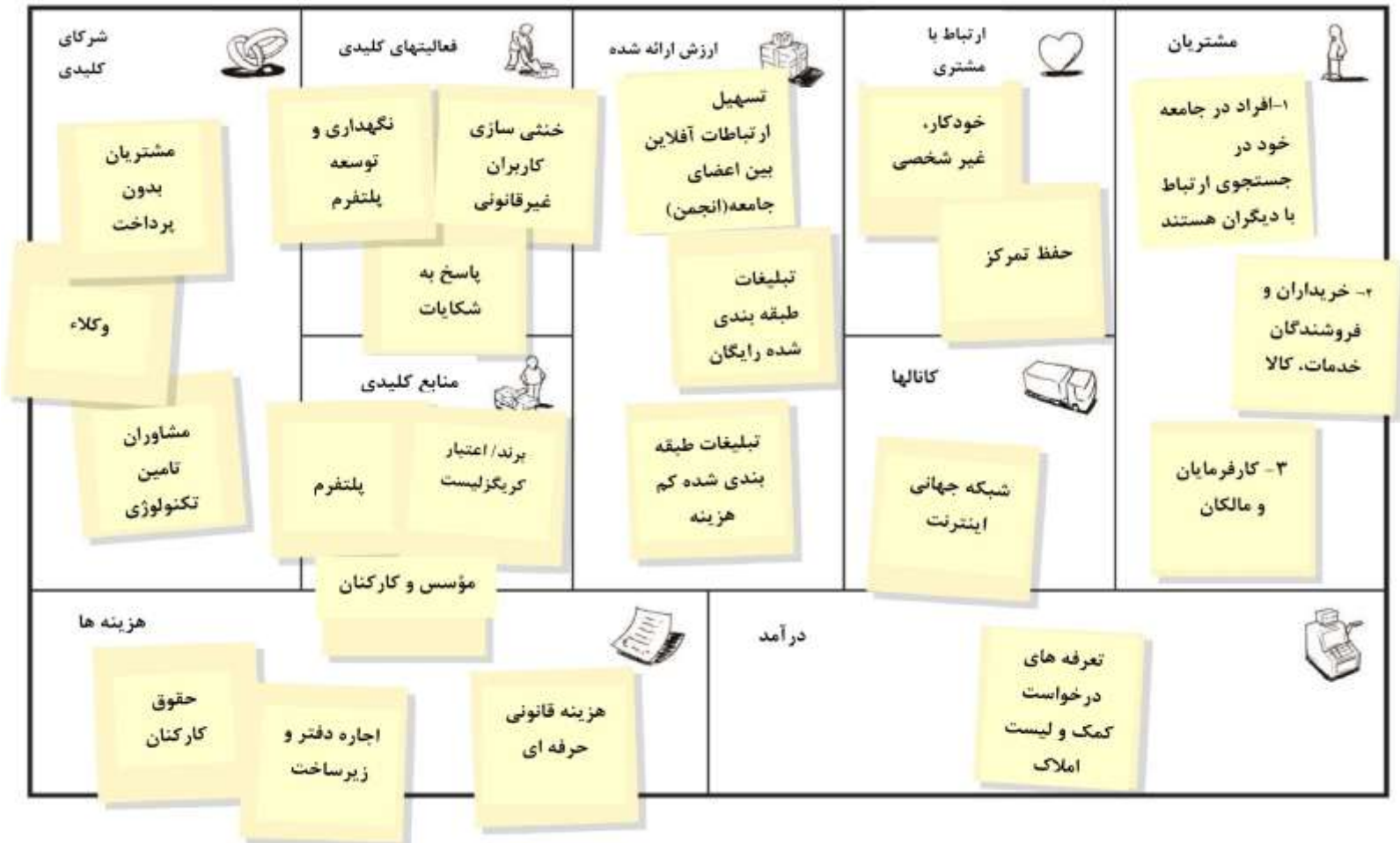
توصیف بلوک های
ساختمانی سازمان
تان

مدل کسب و کار سازمان من

شرکای کلیدی 	فعالیت های کلیدی 	ارزش ارائه شده 	ارتباط با مشتری 	مشتریان 
	منابع کلیدی 		کانال ها 	
هزینه ها 			درآمد 	

برای دانلود Pdf تابلو طراحی مدل کسب و کار به آدرس: <http://businessmodelgeneration.com/canvas> مراجعه کنید.

مدل کسب و کار کریگزلیست (craigslist)



کانالها

ارائه و ترویج این سرویس منحصر از طریق اینترنت است.

ارتباط با مشتری

کاربران ایجاد، ویرایش و ارسال (پست) لیست ها را در سایت کریگزلیست با استفاده از فرایند خودکاری که نیازی به مداخله کارکنان کریگزلیست ندارد، انجام می دهند. کارکنان برای اداره انجمن ها در درجه اول بر کاربران تکیه می کنند تا فعالیت های فریبکارانه را تشخیص دهند. کریگزلیست به جای نوآوری جهت جذب مشتریان جدید تمرکز خود را بر بهینه سازی تجربه کاربر برای مشتریان کنونی معطوف می کند.

درآمد

تنها کارفرمایان و مالکان (مشتری گروه ۳) برای کریگزلیست درآمدزایی می کنند.

منابع کلیدی

منبع شماره ۱ کریگزلیست "پلتفرم" آن می باشد. پلتفرم یک "موتور" یا مکانیزم خودکار است که عامل ایجاد تعامل میان مشتریان می باشد. خوشنامی و فلسفه خدمت به عموم کریگ نیو مارک بنیانگذار کریگزلیست، یک منبع کلیدی برای این شرکت است، منابع کلیدی دیگر هم مدیرعامل سایت و کارکنان آن بشمار می آیند.

کریگزلیست تبلیغات طبقه بندی شده ای پیشنهاد می دهد تا به افراد برای یافتن کار و مسکن، ارتباط با اعضای یک انجمن، خرید، فروش یا تهاجر خدمات و کالا کمک کند. این شرکت میزبان ۷۰۰ سایت در ۷۰ کشور است و بیش از یک میلیون لیست شغلی در هر ماه ارسال می شود. با وجود اینکه، کریگزلیست یک فرهنگ غیر سهامی دارد، بر اساس درآمد به ازای هر کارمند، یکی از سود آور ترین مؤسسات دنیا محسوب می شود. این شرکت با داشتن ۳۰ کارمند، فروش سالانه فراتر از ۱۰۰ میلیون دلار دارد. این مطلب را تحلیلگران صنعت گفته اند.

مشتریان

بیشتر مشتریان کریگزلیست برای خدمات گرفته شده پولی پرداخت نمی کنند. کریگزلیست در برخی از شهرها هزینه هایش را از کارفرمایان و مالکان دریافت می کند. این مشتریان پرداخت کننده، جبران مشتریان بدون پرداخت را می کنند.

ارزش ارائه (تحویل) شده

ارزش ارائه شده در اینجا سرویس آنلاین است، شیوه ارائه ارزش کریگزلیست غیر عادی است، آنها این کار را با تسهیل ارتباطات آنلاین بین اعضای جامعه (انجمن) انجام می دهند. ارزش دیگری که این سایت ارائه می دهد تبلیغات رایگان طبقه بندی شده است، که مشتریان تقریباً برای هر محصول یا خدمت قابل تصویری از آن استفاده می کنند. ارائه این ارزش ها سبب ایجاد انبوهی از مشتریان علاقمند شد که کریگزلیست را بر آن داشت تا ارزش سومی را ارائه دهد: تبلیغات مؤثر و کم هزینه برای کارفرمایان و مالکان.

مهمترین فعالیت کریگزلیست توسعه و نگهداری از پلتفرم خودش است. برای درک موضوع می توان مثال زیر را در نظر گرفت:

فرض کنید گوگل همین فردا ۱۰۰ نفر از مهندسين خود را از دست بدهد، اتفاق خاصی نخواهد افتاد، اما اگر وب سایتش برای یک روز پایین بیاید، یک فاجعه خواهد بود. به صورت نسبی، همین امر برای کریگزلیست صادق خواهد بود. گذشته از توسعه و نگهداری پلتفرم، کارکنان وقت خود را صرف مقابله با هکرها، اسپرها و دیگر کاربران غیر قانونی می کنند.

شرکای کلیدی

مشتریان بدون پرداخت مهمترین شرکای کریگزلیست هستند، زیرا آنها تلاش دارند تا صداقت و ادب خود را در میان کاربران حفظ کنند.

هزینه ها

به عنوان یک شرکت خصوصی، کریگزلیست موظف به آشکار کردن سود یا درآمدهای خود نمی باشد. اما این شرکت از یک دفتر متوسط با ۳۰ نفر کارمند بهره می برد، بنابراین هزینه های آن در مقایسه با دیگر غول های آنلاین مانند فیسبوک، توئیتر (Twitter) و eBay ناچیز است. هزینه های مکرر کلیدی شامل: حقوق و دستمزد، هزینه های سرور و زیرساخت ارتباطات از راه دور و اجاره دفتر می باشد. جایگاه رفیع آن در صنعت و بسیاری از پروژه های جانبی بدان معنا است که کریگزلیست همچنین متحمل هزینه های حرفه ای و قانونی قابل توجهی می شود. در واقع، برخی از ناظران بر این باورند که این هزینه ها از ترکیب تمام هزینه های دیگر فراتر است.

فصل ۳

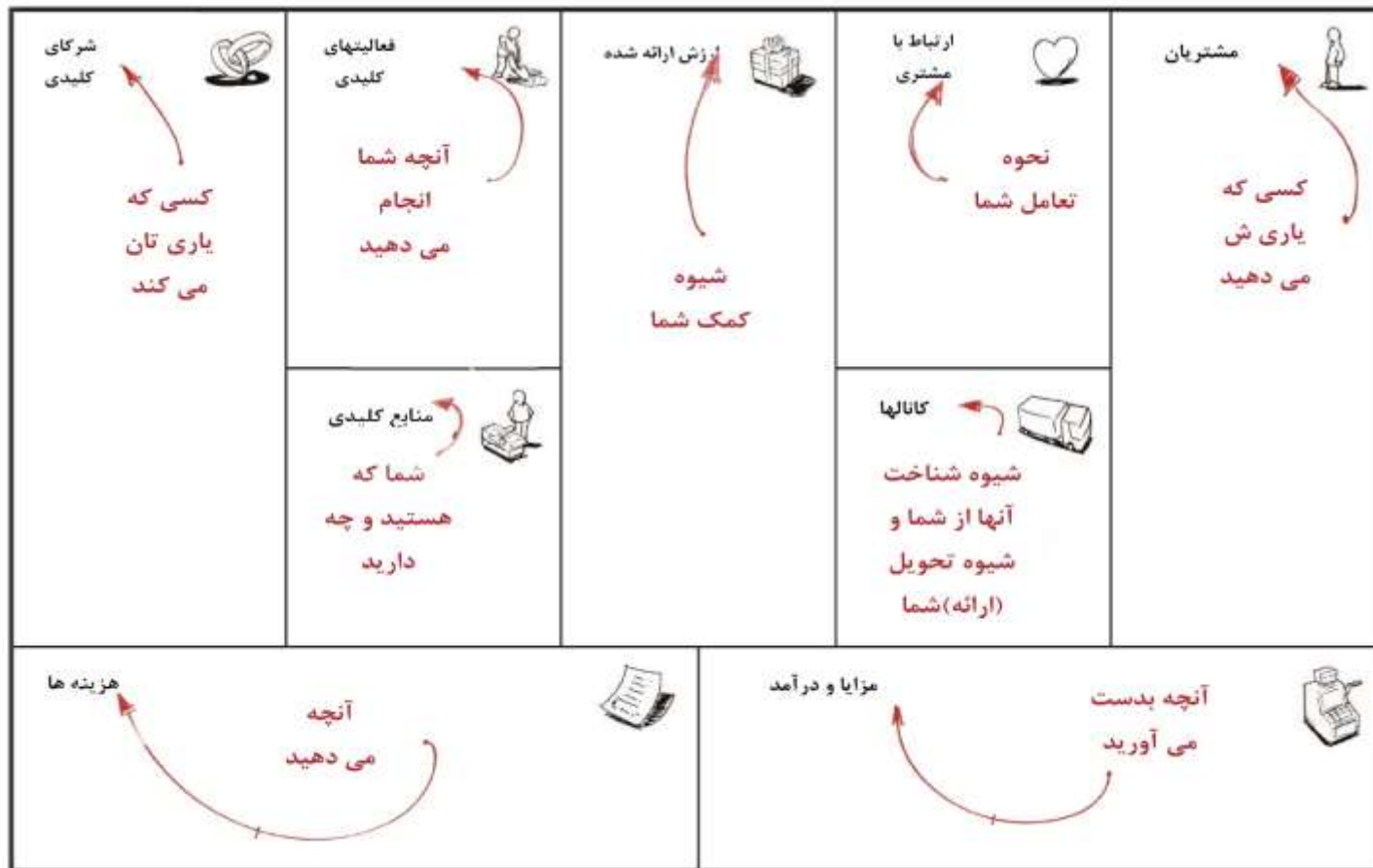
تابلوی طراحی (قالب)
مدل کسب و کار شخصی

حالا، بیایید بر روی مهمترین مدل کسب و کار؛ یعنی مدل کسب و کار شما تمرکز کنیم.

تابلو طراحی برای توضیح مدل های کسب و کار شخصی، درست همانطور که به توضیح مدل های کسب و کار سازمانی می پردازد، به کار می آید. به هر حال باید دو مورد از تفاوت های میان این دو را در نظر داشت.

- در مدل کسب و کار شخصی، منبع کلیدی شما هستید، که شامل: علایق، مهارت ها و توانایی ها، شخصیت و سرمایه های شخصی یا تحت کنترل شما می باشد. در سازمان ها، منابع کلیدی اغلب شامل محدوده وسیعی از منابع مانند دیگر افراد می شود.
 - مدل کسب و کار شخصی به عوامل نرم (soft) غیر قابل سنجش هزینه ای (مانند استرس) (تنش) و سودمند (مانند رضایت) توجه دارد. مدل کسب و کار سازمانی عموماً تنها به سود و هزینه های پولی توجه دارد.
- در زمان ترسیم مدل کسب و کار شخصی، ممکن است به نظر شما این توضیحات جایگزین برای بلوک ساختمان مناسب باشد:

تابلوی طراحی مدل کسب و کار شخصی



برای دانلود Pdf تابلوی طراحی مدل کسب و کار شخصی به آدرس: <http://businessmodelyou.com> مراجعه کنید.

اولین مدل کسب و کار شما: زمان تهیه پیش نویس!

کاغذ، مداد، و استیکی نوت ها (یادداشت های چسبنده) را به دست بگیرید، این فصل جایی است که مدل کسب و کار شخصی شما شروع به شکل گرفتن می کند. چند چیز را به خاطر داشته باشید: زمانیکه اولین مدل کسب و کار شخصی خود را پیش نویسی می کنید، برای امرار معاش خود را به کار حرفه ای محدود کنید.

ترسیم (کشیدن) یک تصویر واضح و دقیق از فعالیت های حرفه ای تان، سبب پایه گذاری اجزای (عناصر) نرم شغلی برای آینده می شود که شامل رضایت، استرس (تنش)، شناخته شدن، نیازهای زمانی، مشارکت های اجتماعی و غیره می باشد.

کمک می کنند.

با هر بلوک ساختمانی به شما

این بهبود دهندگان

داستان شخصی برای هر بلوک ساختمانی

کسی که به شما کمک می کند (شرکای کلیدی)  	کاری که انجام می دهید (فعالیت های کلیدی)  	نحوه کمک شما (ارزش ارائه شده)  	نحوه تعامل شما (ارتباط با مشتری)  	به کسی که کمک می کنید (مشتریان)  
هزینه ها 	منابع کلیدی  	چیزی که بدست می آورید (مزایا و درآمد) 	کانال ها  	میزبانی  





	CASE STUDY: منابع کلیدی	NOTES: منبع شما هستید
---	-----------------------------------	---------------------------------

PROFILE:

دکتر

دکتر آنابل اسلینگرلند، پژوهشگر و متخصص درمان دیابت اطفال است، با اینکه نظرش این است که زندگی پر از مخاطرات و محدودیت هاست، اما اعتقاد قلبی اش توانمندسازی بیماران جوان است. برای ترویج باورهای خود، آنابل با تمام افرادی که داوطلب بودند یک ماراتن امدادی برای کودکان دیابتی ترتیب داد. او لقب "زنجیره کودکان" را برای این رویداد برگزید.

مدت کوتاهی مانده به ماراتن یک فاجعه ناراحت کننده ای رخ داد: آنابل دچار یک تصادف جدی دوچرخه شد. رویداد ماراتن با موفقیت انجام شد و به صورت غیر منتظره ای توجه رسانه ها، یک شرکت قدرتمند و دولت را به خود جلب کرد. اما آنابل دیگر قادر به ادامه فعالیت های بالینی خود به عنوان یک پزشک نبود. آینده او به نظر تاریک و غمناک می آمد.

با این حال رسانه ها و شرکت مذکور به زنجیره کودکان بسیار علاقمند بودند. "من درک نکردم که این یک پروژه زندگی کردن برای من است"، این مطلب را آنابل گفت. من حتی سعی در انجام آن نداشتم، اما زنجیره کودکان اجازه رفتن را به من نمی داد.

پستی که ماریک از اعضای انجمن ارسال کرد، نشان داد که آنابل چگونه با استفاده از تابلو طراحی، اقدام به طراحی یک سازمان غیر انتفاعی کرد که می توانست حمایت زنجیره کودکان را به عهده بگیرد. آنابل در حالیکه بلوک منابع کلیدی خود را بررسی می کرد، جرقه ای در دیدگاهش ایجاد شد. "من متوجه شدم که باید خودم را به عنوان مهم ترین منبع زنجیره کودکان در نظر بگیرم، و سازمان باید به خاطر فعالیت هایم به من پرداخت هایی داشته باشد." او به یاد می آورد "من هرگز پیش از این در مورد این موضوع فکر نکرده بودم."

امروز آنابل به عنوان مدیر بنیاد غیرانتفاعی زنجیره کودکان برای دیابت خدمت رسانی می کند.

فعالیت های کلیدی

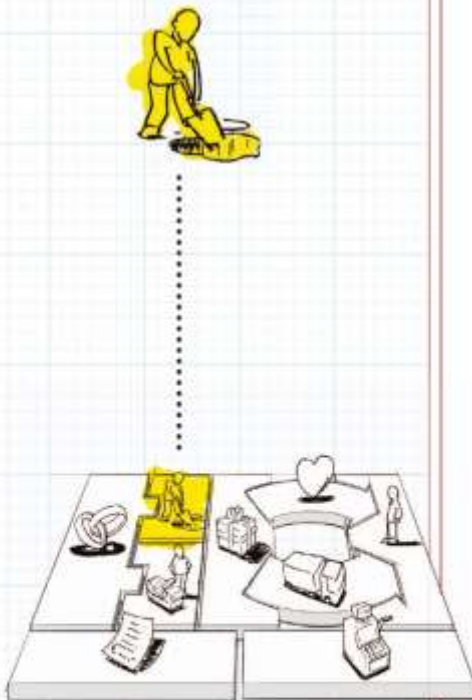
(آنچه شما انجام می دهید)

فعالیت های کلیدی (آنچه شما انجام می دهید) با منابع کلیدی هدایت می شوند. به عبارت دیگر، به طور طبیعی آنچه انجام می دهید نتیجه آنکه هستید می باشد.

با فکر کردن درمورد تعداد انگشت شماری از وظایف مهم که شما در کارتان به صورت منظم انجام می دهید، شروع به پرکردن این بلوک کنید. به یاد داشته باشید، فعالیت های کلیدی، فعالیت های ساده فیزیکی و ذهنی هستند که به نمایندگی از مشتریان انجام می شود. آنها ارزش مهم تری که با انجام چنین فعالیت هایی ایجاد شده باشند را توصیف نمی کنند.

با این حال، نامگذاری وظایف خاص یک روش ساده برای ادامه ترسیم تابلوی طراحی مدل کسب و کار شخصی می باشد و شما را برای تفکر در مورد یک ایده بسیار مهم تر از ارزش آماده می کند.

اکنون این وظایف را لیست کنید. کار شما ممکن است فقط شامل ۲ یا ۳ فعالیت کلیدی داشته باشد، یا ممکن است فعالیت های کلیدی نیم دو جین یا بیشتر باشند. بر روی تابلو طراحی تان، به جای آنکه هر وظیفه ای که انجام می دهید را بیاورید، فقط فعالیت های واقعا مهم را که شغل شما را از دیگران متمایز می کند لیست کنید.



	CASE STUDY: فعالیت های کلیدی	NOTES: از مهارت ها به ارزش
---	--	--------------------------------------

PROFILE:

مهندس

سرتاسر دوران تحصیل و اوایل دوران کاری، من مشتاقانه بر رشد شخصی تمرکز کردم و متعجب بودم که چرا منافع به واقعیت تبدیل نشد. من تقریباً با بالاترین نمره در کلاس آکادمی نیروی دریایی فارغ التحصیل شدم، مدرک کارشناسی ارشد در مهندسی الکترونیک گرفتم، به عنوان مهندس هسته ای در نیروی دریایی خدمت کردم، و در حالیکه تمام وقت مشغول کار بودم مدرک ام بی ای (MBA) به دست آوردم. اما با وجود این دستاورد ها، احساس می کردم در کاری گیر کردم که کمترین وجه اشتراکی با آن دارم. احساس می کردم که به مهندسی کالا علاقمندم.

در حالیکه در جستجوی راهی برای افزایش رضایتمندی بودم، مدل کسب و کار شخصی را کشف کردم. من تابلوی طراحی خود را ترسیم کردم، و تقریباً بلافاصله مشکلم مشخص شد. علیرغم تمام تلاش هایم برای رشد شخصی، این موضوع را نادیده گرفته بودم که مهارت های من چگونه می تواند به دیگر افراد یاری برساند. وقتی در تلاش بودم تا بلوک های "آنچه شما انجام می دهید (ارزش ارائه شده)" و "کسی که یاریش می دهید (مشتریان)" را پر کنم، تقریباً چیزی برای نوشتن نداشتم.

انتقال از تمرکز بر توانایی به تمرکز بر ارزش بسیار مشقت بار و سخت است. این بدان دلیل است که ایده مدل کسب و کار شخصی بیش از یک تابلوی طراحی است و به من نشان داد که مجبور به یافتن علاقه پر شوری هستم که نه تنها مرا از لحاظ شخصی راضی و خشنود خواهد کرد، بلکه کمک دیگران هم هست. من نمی توانم احساساتم را در مورد نقش تکاملی پدرها مخفی کنم. من هنوز در حال یافتن چگونگی کمک به دیگران هستم.

من شخصا در مورد اینکه چگونه می توانم همزمان دو نقش پدر و همسر را داشته باشم گیج شده ام و اینکه نحوه انجام چه کارهای سنتی را باید یاد بگیرم؟ فرضیه من این است که بسیاری از پدران دیگر همین سؤال را از خودشان می پرسند. حالا من در حال ایجاد مدل کسب و کار هستم که به نقش جدید و توسعه یافته از یک پدر به عنوان تربیت کننده می پردازد.



مشتریان

(کسی که یاریش می‌دهید)

سپس، مشتریان، یا همان کسانی که یاریشان می‌دهید، را به تابلوی طراحی بیفزایید. به یاد داشته باشید که مشتریان آنهایی هستند که بابت منافعی که دریافت می‌کنند پول خود را خرج می‌کنند (یا کسانی که بدون پرداخت هزینه، منافعی دریافت می‌کنند در واقع با پرداخت مشتریان به این خدمات رایگان دست می‌یابند).

به عنوان یک فرد، مشتریان شما یا گروه‌های مشتری، شامل افرادی درون سازمان شما هستند که برای انجام کارها به کمک شما وابسته‌اند (اگر شما خود-اشتغال هستید، می‌توانید جایگاه حرفه‌ای خود را به عنوان سازمان خودتان در نظر بگیرید).

مهمتر از همه رئیس شما، سرپرست، و دیگر افرادی که مستقیماً مسئول جبران خسارت شما هستند در این بلوک قرار دارند. آنها اجازه می‌دهند سازمان به شما پرداخت کند. بنابراین، و شامل مجموعه‌ای از مشتریان هستند.

از اینرو، اگر شما رئیس مستقیم یا سرپرست دارید، نام او را در بلوک مشتری یادداشت کنید.

شما به چه کس دیگری گزارش می‌دهید؟ نام یا نقش آنها را نیز در بلوک مشتریان بنویسید.

حالا، لحظاتی به عقب برگردید و فکر کنید. کدام نقش‌های کاری بر عهده شماست؟ آیا به افراد دیگری در سازمانتان خدمت رسانی می‌کنید؟ آیا کار خود را به همکاران خود واگذار می‌کنید؟

چه کسی به شما وابسته است یا از کار شما منفعت می‌برد؟ این افراد شاید مستقیماً به شما پرداختی نداشته باشند، اما عملکرد کلی شغل شما و اینکه پرداخت به شما ادامه می‌یابد، به این بستگی دارد که چگونه به بعضی از همکاران خاص تان خدمت رسانی می‌کنید.

برای مثال، اگر شما یکی از اعضای تیم پشتیبانی فناوری یا کامپیوتر باشید، این موضوع را خیلی خوب می‌دانید که داشتن مشتری داخلی یعنی چه! آیا افراد یا گروه‌های دیگری درون سازمان وجود دارند که آنها را از مشتریان به حساب بیاورید؟ در مورد رهبران پروژه‌های کلیدی یا اعضای گروه چه طور؟ اگر چنین است، نام آنها را یادداشت کنید.

سپس، در مورد دیگر طرف‌های درگیر با سازمان تان فکر کنید. در مورد مشتریان و شرکت‌هایی که محصولات یا خدمات سازمان شما را می‌فروشند یا مورد استفاده قرار می‌دهند چه طور؟ آیا با آنها معامله مستقیمی داشته‌اید؟ حتی اگر معامله‌ای هم نداشته‌اید، ممکن است بخواهید آنها را بعنوان مشتریان خود در نظر بگیرید.

آیا با هیچ‌یک از شرکای کلیدی سازمان تان تعامل دارید؟ ممکن است آنها سزاوار جایگاهی در لیست مشتریان شما باشند.

نهایتاً جوامع بزرگتری که با کارتان به آنها خدمت رسانی کرده‌اید را در نظر بگیرید. این جوامع ممکن است، شامل: هم محلی‌ها، همشهری‌ها، و یا گروهی از افراد باشد که با علایق تجاری، حرفه‌ای یا اجتماعی مشترک گرد هم آمده‌اند.



	CASE STUDY: مشتریان	NOTES: باز نویسی داستان مشتری
---	-------------------------------	---

PROFILE:

عکاس عروسی

ترینا باورمن، در کارگاه مدل کسب و کار شخصی حضور یافت، و بعد از جلسه نزد استاد دوره رفت. او گفت: عاشق ایده مدل کسب و کار شخصی شده است. ولی او متوجه روش به کارگیری مدل کسب و کار شخصی در جایگاه خودش نشد.

استاد پرسید، "شغل شما چیست؟"

او پاسخ داد: "من عکاس عروسی هستم."

استاد گفت: "بنابراین شما با عکس هایتان داستان عروسی ها را تعریف می کنید." ترینا گفت: "خب، به نوعی بله."

پس چرا سعی نمی کنید داستان هایی درباره رویدادهایی غیر از عروسی بگویید؟

ترینا دستانش را بر پهلوی خود گذاشت، و پاشنه هایش را تکان داد. لحظاتی بعد گفت: "متشکرم، حالا امشب مشکل خواب خواهیم داشت!"



ارزش ارائه شده

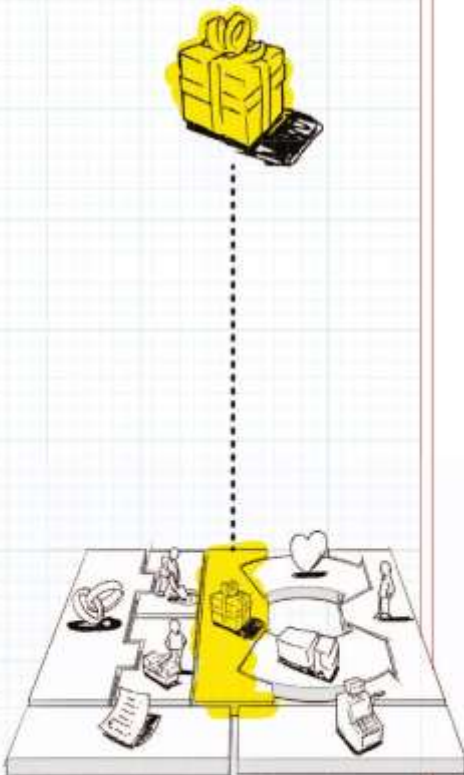
(شیوه کمک شما)

اکنون زمانی است که یک ارزش را برای ارائه (تحويل) به مشتریان تعریف کنید: شیوه کمک شما به افراد برای انجام کارشان چیست؟ همانطور که قبلا اشاره شد، این مهمترین مفهوم برای فکر کردن درباره شماسست.

یک روش خوب برای آغاز تعریف ارزش این است که از خودتان بپرسید، مشتری مرا برای انجام چه کاری استخدام کرده است؟ مشتری به چه منافعی (مزایایی) به عنوان نتیجه کار دست می‌یابد؟

برای مثال، پیشتر دیدیم، ارزشی که جیفی لوب برای مشتریان ارائه می‌کند، نه در عملیات فیزیکی تعویض روغن، بلکه در مزایایی که افراد با گرفتن کمک از حرفه ای ها بدست می‌آورند نهفته است. خدمات اتومبیل ها بدون دردسر، بدون کثیفی، بدون زحمت.

درک این موضوع که نتیجه فعالیت های کلیدی شما در ارزش ارائه شده به مشتریان چگونه است نقش محوری در تعریف مدل کسب و کار شخصی دارد.



	CASE STUDY: ارزش ارائه شده	NOTES: یافتن شغل واقعی
---	--------------------------------------	----------------------------------

PROFILE:

مترجم

مایکا اوچیگازاکی یک مترجم تمام-وقت است. کارش با زبان های انگلیسی و ژاپنی است. مؤسسات حقوقی از مهمترین مشتری های او هستند.

او در کارگاه مدل کسب و کار شخصی کنفرانس مترجمان حضور یافت. در طول جلسه، تسهیلگر بر روی اولین تابلو طراحی در حال پیشرفت مایکا اظهار نظر کرد.

در بلوک ارزش ارائه شده، مایکا نوشته بود "ترجمه اسناد از ژاپنی به انگلیسی."

تسهیلگر پرسید: "اسناد ترجمه شده از ژاپنی به انگلیسی چه تفاوتی با فعالیت های کلیدی دارند؟"

مایکا نگاه تعجب آمیزی کرد.

تسهیلگر ادامه داد. موسسه حقوقی شما را برای کمک در چه کاری استخدام کرده؟ مایکا برای لحظاتی به فکر فرو رفت و پاسخ داد: "پیروزی در طرح دعوای دادگاه."

تسهیلگر ادامه داد: "پس به آنها در انجام کار مورد نظر کمک کن."

"ترجمه اسناد از ژاپنی به انگلیسی یک فعالیت کلیدی است. ارزش ارائه شده شما ممکن است چیزی مثل ایجاد اسناد متقاعد کننده ای برای کمک به پیروزی در طرح دعوای چند میلیون دلاری باشد. اجازه ندهید مشتریان شما فعالیت های کلیدی را با ارزش ارائه شده برابر بدانند.

چشمان مایکا می درخشید. او گفت "این برای من روش نوین تفکر است. من در حال جستجوی شیوه ای برای تغییر در کارم بودم، فکر می کنم آنرا پیدا کردم."



شما زمانیکه به وضوح مشتریان و ارزش ارائه شده را تعریف کردید، بیشتر کار مورد نیاز برای ترسیم مدل کسب و کار شخصی را انجام داده اید. حالا بریم سراغ ادامه کار:

کانال ها

(شیوه شناخت آنها از شما / شیوه تحویل شما)

این بلوک شامل ۵ فاز است که در اصطلاحات کسب و کار به عنوان "فرایند بازاریابی" معروف است. بهترین توصیف این فازها در فرم پرسشنامه است:

- ۱- مشتریان بالقوه چگونه درمی یابند که روش کمک رسانی شما به آنها چگونه است؟
- ۲- شیوه تصمیم گیری آنها برای خرید خدمت شما چگونه خواهد بود؟
- ۳- آنها چگونه آنرا می خرند؟
- ۴- شما چگونه خرید آنها را تحویل خواهید داد؟
- ۵- شیوه پیگیری شما برای اطمینان از رضایت مصرف کنندگان چگونه است؟

روشی را تعریف کنید که تحویل چیزی که مشتریان خریده اند از طریق آن آسان است. ممکن است شما گزارشهای نوشته شده را ارسال کنید، با افراد صحبت کنید، کدی را در سرور توسعه یافته آپلود کنید، ارائه شفاهی برای یک فرد یا به صورت آنلاین داشته باشید. یا از وسایل نقلیه برای تحویل (ارسال) فیزیکی کالا استفاده کنید.

اما همانطوری که ۵ فاز فرآیند نشان می دهند، فازهای جذاب تر و کانال های مهمتری وجود دارند، از جمله اینکه مشتریان بالقوه چگونه شما و ارزش ارائه شده شما را می شناسند؟

آیا آنها به شیوه کلامی با شما آشنا می شوند؟ از سایت یا وبلاگ؟ مقالات یا سخنرانی؟ تماس های تلفنی؟ پیام های ایمیلی یا انجمن های آنلاین؟ تبلیغات؟

اینجا یک یادآوری بسیار مهم از حیاتی بودن کانال ها برای مدل کسب و کار شخصی شما آمده است: (۱) شما باید شیوه برقراری ارتباط را تعریف کنید. (۲) شما ارتباط برقرار می کنید که فروش داشته باشید. (۳) فروش شما برای دریافت پول نقد حاصل از ارائه کمک شماست.



	CASE STUDY: کانال ها	NOTES: کانال های در حال تغییر
---	--------------------------------	---

PROFILE:

طراح گرافیک فریلنس (خود اشتغال)

من زود حوصله ام سر می رود (زود خسته می شوم). بعد از شروع به کار به عنوان طراح گرافیک، از شغلی به شغل دیگر رفتم (از این شاخه به آن شاخه رفتم)، به ندرت در یک جایگاه برای مدت طولانی ماندم. شرکت های کوچکی که من در آنها کار می کردم تحمل عدم صبوری من در جزئیات را نداشتند. من اغلب بعد از ۲ ماه اخراج می شدم، گاهی اوقات برای جستجوی فرصت دیگر خودم آنجا را ترک می کردم. بدون هیچ پیش زمینه کارآفرینی، درک نمی کردم که یک فریلنسر کامل هستم تا اینکه یکی از کارفرمایانم درست پس از اخراج من این موضوع را عنوان کرد.

"من هیچ چیزی در مورد مدل های کسب و کار یا بازاریابی شخصی بر پایه ارزش نمی دانستم. اما گذشته از مهارت های طراحی که دارم، دو نقطه قوت دارم که یکی از آنها علاقه من به ملاقات با افراد جدید و دیگری گرفتن چندین پروژه جدید به طور همزمان است.

برای مثال، برای من راه رفتن در بخش طراحی گرافیکی یک آژانس تبلیغاتی برای اولین بار آسان است و به سرعت آشنا می شوم. در زمان ناهار هر کسی فکر می کند من سال هاست که در آنجا کار می کنم، چرا که افراد، مشتری ها و فرآیند های بخش را می شناسم.

"کم حوصلگی و تمایل مداوم به ملاقات افراد جدید و به عهده گرفتن پروژه های جدید در زمانی که کارمند تمام وقت هستید می تواند بر علیه شما باشد. اما زمانیکه کانال خودم را از کارمندی به فریلنسری تغییر دادم این خصوصیات، توانایی های کلیدی من شدند. همکاران من همین گونه یا حتی با توانایی های فنی بهتر بودند. اما بدان دلیل که تنها یک ساعت زمان برای من کافی است تا بتوانم با تنظیمات جدید آشنا بشوم، برای خودم نیازهای بالاتری یافتم."



ارتباط با مشتریان

(نحوه تعامل شما)

روش تعامل تان با مشتری ها را چگونه توصیف می کنید؟

آیا خدمت شخصی چهره به چهره ارائه می دهید؟

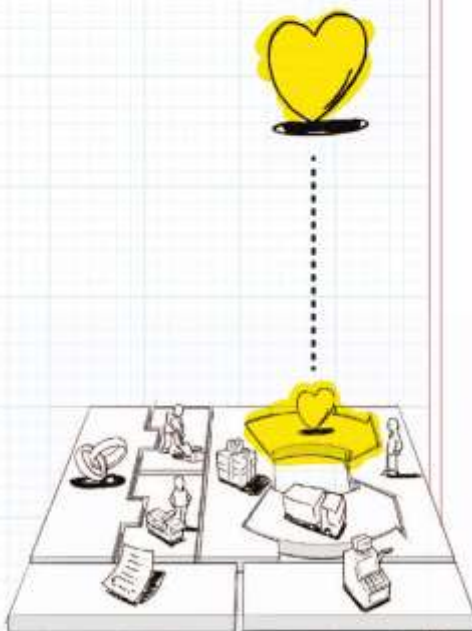
آیا ارتباطات شما بیشتر "غیرمستقیم" و با تکیه بر ایمیل یا دیگر ارتباطات نوشتاری است؟

ارتباطات شما مشخصا با تک معاملات صورت می گیرد یا خدمات مداوم دارید؟

آیا تمرکز خود را بر پایه رشد تعداد مشتری (خرید) گذاشته اید، یا به مشتریان موجود راضی

هستید (حفظ و نگهداری)؟

پاسخ خود را در تابلوی طراحی تان بنویسید.



	CASE STUDY: ارتباط با مشتری	NOTES: ارتباط مورد نظر مشتری
---	--------------------------------	---------------------------------

PROFILE:

مدیر حسابداری

جسیکا هو به عنوان مسئول فروش برای یک شرکت تولید کننده محصولات کاغذی و لوازم محل کار شروع به کار کرد و حساب های شرکت های بزرگ ایالات متحده شامل استیپلز و آفیس مکس را برعهده گرفت. اما بعد از چند ماه، او هنوز هم درحال تلاش برای توسعه ارتباطات خوب با مشتریان بود. بنابراین او در جستجوی کمک از جیم ویلی(مربی کسب و کار که توسط رئیسش توصیه شد) بود.

ویلی در ابتدا تمرکزش را بر روی بلوک ارتباط با مشتری جسیکا گذاشت. او متوجه شد که جسیکا رفتار دلنشینی دارد و از ارتباط قوی کلامی برخوردار است. اما جدا از ویزیت مشتری ها برای گرفتن یا تحویل سفارشات، به ندرت با آنها صحبت می کرد. جسیکا قبول دارد که او "فرزند عصر دیجیتال است" و به جای صحبت کردن با خود شخص یا از طریق تلفن، احساس راحتی بیشتری نسبت به ارسال ایمیل دارد.

وایلی به جسیکا پیشنهاد کرد که هر زمان که فرصتی بود، از طریق تلفن همراه با مشتریان صحبت کند. جسیکا از این مشاوره تبعیت کرد، و به زودی او از روابط گرم با مشتریان لذت می برد. صحبت کردن از طریق تلفن اغلب سبب افزایش سرعت انجام و ایجاد یک تفاهم پیش از جلسات حضوری شده است.



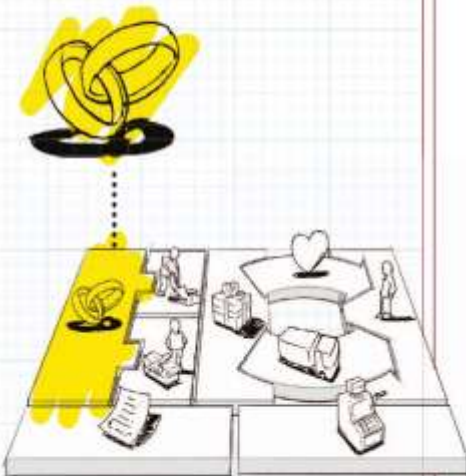
شرکای کلیدی

(کسی که یاری تان می‌کند)

شرکای کلیدی شما کسانی هستند که از شما به صورت حرفه ای حمایت می‌کنند و کمک تان می‌کنند تا کارتان را با موفقیت انجام دهید. شرکای کلیدی ممکن است انگیزه، مشورت و یا فرصت هایی برای رشد فراهم کنند. آنها همچنین ممکن است به شما منابع دیگری بدهند که برای تکمیل مناسب وظایف خاصی مورد نیاز است.

شرکا ممکن است شامل همکاران یا مربیان (Mentors) در محل کار، اعضای شبکه حرفه ای شما، فامیل، دوستان، یا مشاوران حرفه ای باشند.

اکنون همه شرکای کلیدی را لیست کنید. بعداً، شما ممکن است تعریف خود را از شرکای کلیدی گسترش دهید.



	CASE STUDY: شرکای کلیدی	NOTES: توجه به شرکای کلیدی داخلی
---	-----------------------------------	--

PROFILE:

فروشنده حرفه ای

جان تیلور نماینده فروشی با ۲۰ سال تجربه فروش مواد خام به مشتریان صنعت پلاستیک است. او همیشه از آزادی مدیریت مشتریان لذت برده است و قادر بود تا قیمت و شرایط پرداخت را خودش تنظیم کند. البته در فعالیت های فروش خود مدارک کمی را ارسال می کرد. وقتی یک شرکت بزرگ بین المللی شرکت جان را خریداری کرد تمام اینها تغییر کرد.

در سازمان جدید و بزرگتر، جان متوجه شد که سبک او کارمندان امور اداری را که به مسئولین فروش در زمینه های اداری و بازاریابی کمک می کردند تحریک می کرد. این کارکنان به فروشندگان قیمت ها و جزئیات و فعالیت های درخواستی مستند سازی شده را می دهند، به طوریکه بتوانند فعالیت های فروش را مونیتور (پایش) کنند و به مدیریت گزارش دهند.

جان با بازنگری در مدل تجاری شخصی دریافت که این خرید برای او مجموعه جدیدی از شرکای کلیدی داخلی را به ارمغان آورد، که تقریباً به اندازه مشتریان بیرونی شرکت در موفقیتش نقش دارند. او همچنین دریافت سبکش که واگذاری به دیگران بود منسوخ شده است.

جان تصمیم گرفت تا شروع به ارسال اسناد و مدارک فعالیت ها به شرکای جدید داخلی خود کند و با مدیر فروش و کارکنان پشتیبانی داخلی به طور مکرر تماس داشته باشد. این رفتارهای ساده و جدید تعجب همکارانش را هم برانگیخت.



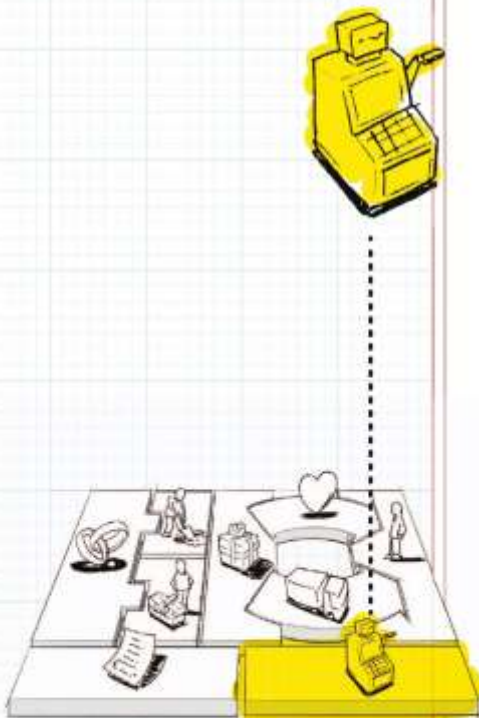
مزایا و درآمدها

(آنچه بدست می‌آورید)

منابع درآمد مانند حقوق، هزینه های پیمانکار و یا هزینه های حرفه ای، اختیار خرید سهام، حق امتیاز، و دیگر پرداخت های نقدی را بنویسید.

مزایایی مانند بیمه بهداشت و درمان، بسته های بازنشستگی، یا کمک شهریه را هم بنویسید.

بعداً، زمانیکه بر چگونگی ویرایش مدل کسب و کار شخصی تان بازنگری کردید، می‌توانید مزایایی مانند افزایش رضایت، شناخته شدن و مشارکت اجتماعی را به حساب بیاورید.



	CASE STUDY: مزایا(منافع) و درآمدها	NOTES: تجدید نظر در درآمدها
PROFILE:	معاون اجرایی	
	جت برنדרگت یک معاون اجرایی در شعبه اروپایی یک شرکت مشاوره حسابداری به نام پی دبلیو سی(PWC) است. زمانیکه پی دبلیو سی رشد کرد، شرکت موقعیت های کاری شبیه به کار جت اضافه کرد. اما بازگشت سرمایه بالا بود، و جت خودش را به عنوان مربی کارمندان جدید می دید، حتی زمانی که وظایف سنگین تری بر دوش او گذاشتند. بعد از ۱۰ سال، جت یکی از نیروهای ضروری برای شرکت شده بود، اما احساس کرد از تخصص او قدردانی نشده و معمولی در نظر گرفته می شود. بنابراین زمانیکه کارفرما یک تغییر محل کاری را برای او در نظر گرفت که به صورت قابل توجهی مسیر رفت و آمد او را طولانی تر می کرد، جت پی برد که دیگر زمان بازنویسی مدل کسب و کار شخصی او فرا رسیده است. او پی دبلیو سی را ترک کرد و یک سرویس دستیار شخصی مجازی را راه اندازی کرد، که به مشتریان تماما از طریق ایمیل، تلفن، اسکایپ، و ابزارهای مبتنی بر سیستم ابری خدمت رسانی می کند. نوآوری های کلیدی او در بلوک مزایا و درآمد قرار دارد: هزینه اشتراک ماهانه جایگزین حقوق او شد.	
	امروز، جت آزادی رفت و آمد، زمان بیشتر برای بچه ها و علایق شخصی دارد و درآمدش ۳ برابر زمانی است که برای پی دبلیو سی کار می کرد. و بیشتر از این، او قادر است تا مشتریان را انتخاب کند. جت می گوید "تجربه شخصی من نشان می دهد، شما می توانید با کاهش هزینه ها افزایش درآمد و مزایا را داشته باشید. که تمام آن با تعهد، اعتماد، و مدل صحیح شدنی است."	



هزینه ها

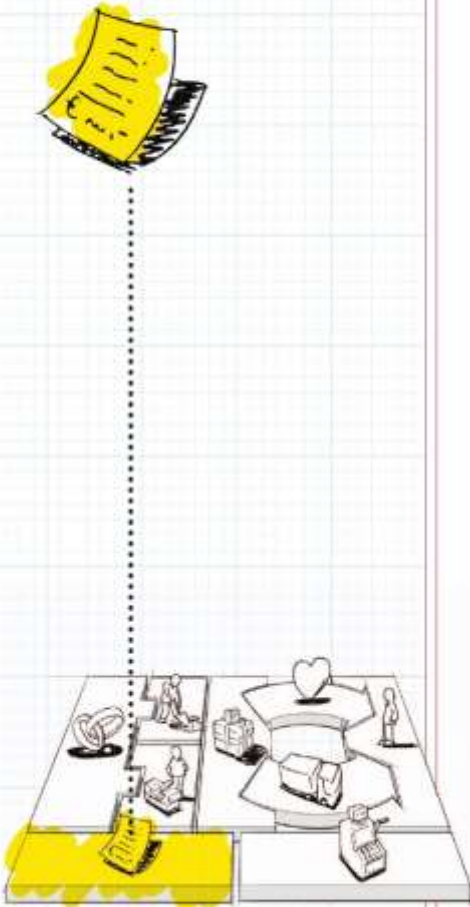
(آنچه می‌دهید)

هزینه ها آن چیزهایی است که شما به کارتان پرداخت می‌کنید: زمان، انرژی، و غالبا پول.

تمام هزینه های سخت غیر قابل بازگشت را لیست کنید.

- هزینه های آموزش یا اشتراک
- هزینه های اجتماعی، رفت و آمد و مسافرت.
- وسایل نقلیه، ابزار آلات، یا لباس های ویژه
- اینترنت، تلفن، حمل و نقل، یا هزینه های خدمات شهری در زمانیکه در منزل کار می‌کنید یا هزینه های سایت های مشتریان بر شما تحمیل می‌شود.

ضمنا به این مجموعه تنش(استرس) یا عدم رضایت ناشی از فعالیت های کلیدی و یا کار با مشتریان کلیدی را هم اضافه کنید. ما در بخش بعدی چنین هزینه های نرمی را مورد بحث قرار می‌دهیم.



	CASE STUDY: هزینه ها	NOTES: فعالیت ها مخارج را بالا می برند
---	-------------------------	---

PROFILE:

مدیر تبلیغات

"زمانی که مارک دگینجر به دفتر من آمد، درست مثل روز برای من مشخص بود که او شغل اشتباهی داشته است." این مطلب را مشاور حرفه ای فرن موگا می گوید. او سرشار از بدبختی بود. حقوق بالای ۱۰۰،۰۰۰ داشت، یک خانه زیبا، و قایق خیلی خوبی داشت. اما او مجبور بود خودش را هر روز به سرکار بکشد! زمان ناهارش طولانی بود فقط به این دلیل که بتواند تا بعد از ظهر طاقت بیاورد.

او در یک آژانس تبلیغات درآمد محور کار می کرد، محیط کار آنجا بسیار پر تنش بود و در اصطلاح عامیانه سگ صاحبش را نمی شناخت. همچنین کمر درد داشت، با اینکه از من جوان تر بود اما پیرتر نشان می داد.

مشکل اصلی آن بود که اگر چه او شایسته بود، اما این کار در تناقض با ارزش هایش بود. او به تمام مظاهر موفقیت دست یافته بود، اما دوست داشت به چیزی دست یابد که به او احساس مشارکت کارهای به مراتب والاتر را بدهد.

بنابراین یکبار از او پرسیدم، برای چه دارید به این کار ادامه می دهید؟ آیا تا به حال به هزینه ای که از خودتان می پردازید فکر کرده اید؟ بدون هیچ پاسخی رفت.

اما در جلسه بعد، به نظر می رسید که او متوجه شده است. او گفت "هزینه های من شامل سلامتی، لذت از زندگی و روابط خویشاوندی است." هنگامی که مارک برای یکی از آخرین جلسات ما حاضر شد، حتی قبل از آنکه او لب به سخن بگشاید من می دانستم که چیزهایی بهتر شده. او روشن تر و آرام تر به نظر می رسید.

پرسیدم "حالت چگونه؟" او گفت خیلی خوبم. او از کار آژانس تبلیغات استعفا داده بود، او و همسرش درباره کم کردن مخارج به توافق رسیده بودند. او یک جایگاه شغلی در یک مؤسسه غیرانتفاعی که آموزش افراد معلول و محروم را به عهده دارد به دست آورد. البته حقوقش بسیار کمتر از شرکت قبلی بود. اما بسیار خوشحال تر بود.





نام: کریس بارنز

KEY POINT:

مشتریان صاحبان کارند

PROFILE:

دانشجوی دکترا

کریس بارنز که شغل روزنامه نگاری را با تمرین و تجربه در کار آموخته است، با چشم خود دید که مدل کسب و کار صنعت انتشارات سنتی، از جمله کارفرمایان خودش درست قبل از شکوفایی اینترنت پژمرده شدند. در آن زمان او اخراج شده بود، او در دوره دکتری ثبت نام کرده بود و هدفش استاد شدن در نویسندگی بود.

به لطف علاقه شدید او در مسائل مربوط به پایداری و ارتباطات ایجاد شده توسط اعضای کمیته دکترای او، کریس یک کار پاره وقت ویرایش مقالات علمی برای اساتید دانشگاه پیدا کرد. برای او تعجب آور بود که از این کار لذت می برد.

یک روز، کریس متوجه شد کار واقعی او ویرایش نبود، چیزی بسیار ارزشمند تر از آن بود؛ کمک به مشتریان برای دریافت مقالات منتشر شده در مجلات برجسته علمی. بنابراین او تصمیم گرفت تا نرخ ساعتی خود را بالا ببرد و بابت زمان تحقیق پول دریافت کند.

نتیجه چه شد؟ مشتریاناش از همیشه بیشتر شد.

با نگاهی به گذشته، کریس در مدل اولیه خودش ۲ نقص مشترک تشخیص داد:

یکسان دانستن فعالیت های کلیدی با ارزش ارائه شده

کریس بجای آنکه کاری را که باید برای مشتری انجام شود به عنوان بالاترین سطح بشناسد، و ارزشی مرتبط با آن شغل تعریف کند، ارزش ارائه شده را با فعالیت های ویرایش و بازنویسی یکسان در نظر گرفته بود. این سبب کاهش ارزش پیشنهادی او شده است.

مال خود دانستن کار

کریس از ابتدا این کار را وظیفه خود دانست. این مسئله از ابتدا باعث شد که مشتریان کار او را "بهبود سبک و خوانایی" بدانند. زمانی که او شروع به یادآوری این نکته به مشتریان کرد که انتشار مقاله وظیفه آنهاست - کاری که او می تواند کمک شان کند - ارزش و شهرت کار او به مراتب بالاتر رفت.

چگونگی تجدید نظر کریس بر مدل کسب و کار شخصی خودش

شرکای کلیدی  اعضای کمیته دکتر	فعالیت های کلیدی  ویرایش بازنویسی پژوهش بازاریابی	ارزش ارائه شده  بهبود خفایایی مقاله و سبک نگارش کمک به مشتری برای چاپ مقاله در مجلات علمی	ارتباط با مشتری  خدمات شخصی، حفظ تمرکز کانال ها  ایمیل اسکایپ اینترنت	مشتریان  استاد دانشگاه، اکثرا در اروپا
هزینه ها زمان، انرژی، استرس ناشی از تحقیقات اضافی، مورد نیاز زمان، انرژی مورد نیاز تحقیقات اضافی، بازاریابی	مزایا و درآمد دستمزدهای ویرایش دستمزدهای بالا تر			

بازنگری

مجدداً به سمت و سوی زندگی خود بنگرید و ببینید که

چگونه می‌خواهید آرمان‌های شغلی و شخصی خود را تطبیق دهید؟



فصل ۴

شما که هستید؟

نکته کلیدی: کسی که هستید را در کاری که انجام می‌دهید، قرار دهید!

پرو فایل:

مربی حیوانات (دونده همراه حیوان)



هنگامیکه اندریا ولمن از شغل عکاسی تبلیغاتی اخراج شد، سعی کرد از ترسیدن بپرهیزد. او برای رفتن به نزدیکترین آژانس کمک موقت، یا درخواست موقعیتهای خدمات به مشتریان در کریگزلیست ویا در خواست کمک مالی از خانواده عجله نکرد.

به جای اینها، او زمان خالی خود را با گذاشتن قرارهای ملاقاتی که در زمان اشتغال آنها را از دست داده بود پر کرد: اندریا اذعان می‌کند که وسوسه به چنگ آوردن یک شغل پاره وقت "فقط به منظور بدست آوردن مقداری پول" خیلی قوی بود.

خوشبختانه، نیاز ایشان به بازنگری شخصی و مدل تجاری (کسب وکار) شخصی موفقیت آمیز بود. تا زمانیکه من شغلم را از دست دادم، کارم شده بود عملیات اتو پابلیت (خلبان خودکار). دراین زمان فکر کردم این بهترین فرصت برای پیدا کردن چگونگی بازیابی مجدد برخی از کنترلهای شغلی ام است.

اندریا علاقه شدیدی به دو چیز دارد: سگها و دویدن. به دلیل آنکه در محل تولد اندریا گونه سگهای سینت برنارد فراوان وجود داشت، هیچگاه دوستی اش را با سگها قطع نکرده است.

و اگر چه او بعدا دوندگی را به صورت منظم انجام می‌داد، عاشق دو پنج مایلی یا ماراتنهای خوب است، درست به همان اندازه که از حیوانات اهلی خودش لذت می‌برد. درحقیقت، چند ماه قبل از اینکه از شغل عکاسی اخراج شود، اندریا هر دو علاقه شخصی اش را ترکیب کرد. او شروع کرد به دویدن با توله سگش که مالی نام داشت.

گهگاه، او سگ دوستش را هم برمی داشت، و سه تایی در خیابانهای سیاتل به آرامی می‌دویدند (پورتمه). بعد از آنکه اندریا شغل خودش را از دست داد، او به دویدن با مالی ادامه داد. و به دلیل آنکه زمان بیشتری داشت، شروع به دویدن با دیگر سگها به نیابت از دوستانش کرد. "این کار من رو سالم نگه می‌داره"، این را اندریا می‌گوید. "نه تنها سلامت بلکه خوشحالم می‌کند، حتی نشئه هم می‌شوم وقتی که با سگها می‌دوم."

اندریا یک روز درحالیکه چرخی در موضوعات مجله جهان دوندگان (Runner's World) می‌زد، به یک داستان تغییرات شغلی برخورد.

او به یاد می‌آورد. "یک پسر در شیکاگو بود که به صورت تمام وقت، با سگها می‌دوید." "این تمام کاری بود که او انجام می‌داد." در ابتدا، اندریا در تردید بود که کسی نمی‌تواند با دویدن با حیوانات اهلی زندگی را بگذراند.

اما او در جستجوی آن پسر بود.

مطمئناً، کار تمام وقت او دویدن با سگها و یا عبارتی او سگ دوان (dog runner) بود.

اندریا فوراً موضوع را به دوستان خودش گفت.

او به آنها درباره سگ دوان شیکاگویی گفت و از آنها خواست بابت ادامه دویدن با سگهایشان به او پول دهند. در کمال تعجبش آنها موافقت کردند.

او به یاد می‌آورد "انها گفتند از زمانی که من با سگهایشان شروع به دویدن کردم تغییرات مثبتی در سگهایشان دیدند. دوستان من باور داشتند دویدن به حیوانات اهلی آنها کمک می‌کند." بنابراین آنها خوشحال از پرداخت بودند.

اندریا به وجد آمده بود.

در ابتدا، درآمد جدیدش به جای جریان نقدی واقعی (bona fide cashflow)، آب باریکه‌ی مفیدی بود. اما دوستانش بسیار خوشحال بودند، و آنچنان از خدمت ارائه شده راضی بودند که به دوستانشان، در محل کار و در خارج شهر از این خدمت تعریف می‌کردند.

و ناگهان، غریبه‌ها شروع کردند به جستجوی خدمات اندریا.

او هیجانزده بود.

او می‌گوید "صادقانه بگویم که روی این قضیه به عنوان کار دائمی حساب باز نمی‌کردم."

من همیشه موافق افزودن سگ دیگری بودم، اما بدان دلیل که عاشق انجام آن بودم و همچنین دیدم که چقدر سگها این کار را دوست داشتند.

مردم به جستجو ادامه می‌دادند، و سرانجام اندریا متوجه شد که می‌تواند با درآمد سگ دوانی اجاره اش را بپردازد.

چند ماه بعد او قادر بود هزینه‌های بیشتری را بپردازد.

یک روز، اندریا متوجه شد که آن کاری را که برای گذران وقت (تفریحی) شروع کرده بود، به تدریج به معنای شغل او شد و او مجبور شد به شرایط کسب و کار فکر کند.

او بیمه حیوانات اهلی را افزود.

او گواهینامه احیای (CPR) حیوانات اهلی را دریافت کرد. یک وبسایت ایجاد کرد.

امروز، اندریا می‌تواند یک زندگی تمام وقت (full-time living) را به عنوان سگ دوان داشته باشد.

او بیش از ۵۰ مشتری دارد، آنقدر زیاد هستند که او دوندگان دیگری را استخدام کرده است.

شیوه نگرش او، سهم به سزایی در ارزشمندی کسب و کار او دارد.

او می‌گوید "کار من بیش از زندگی رویایی من شده. من برای دیگر دونده‌ها راهی ایجاد کرده‌ام تا زندگیشان را بکنند، و این فوق العاده رضایت بخش است."



مشاغل رویایی اغلب به جای پیدا شدن، خلق شده است، بنابراین بندرت از جستجوهای قراردادی (Conventional) بدست می آیند. ایجاد یکی از آنها نیازمند خودشناسی قوی می باشد.



شغل رویایی من

خود را کشف کنید

دیک بالز، نویسنده کتاب چتر نجات شما چه رنگی است؟ می‌گوید "بیشتر کارجویان (job-hunters) که در یافتن شغل رویایی‌شان شکست خورده‌اند، شکست‌شان نه بدلیل عدم اطلاعات درباره بازار، بلکه بدلیل عدم اطلاعات در مورد خودشان بوده است." کتاب مذکور یک راهنمای شغلی انگلیسی زبان است که برای ۴۰ سال گذشته پرفروشترین کتاب بوده است.^۵

مشاغل رویایی اغلب به جای پیدا شدن، خلق شده است، بنابراین بندرت از جستجوهای قراردادی بدست می‌آیند. ایجاد یکی از آنها نیازمند خودشناسی قوی می‌باشد.

مواردی مانند اندریا، اگر چه، اغلب با یک بحران مانند از دست دادن شغل یا شکست در شغلی جدید همراه است، برای آن است که ما بازنگری دقیق بر شغل‌مان و خودمان داشته باشیم و بدون یک خود اندیشی یا خود بازنگری (self-reflection) جامع ممکن است به ما برچسب خود خواهی بزند.

اما تفکر در مورد خود به معنای خودخواهی نیست، این را بالز می‌گوید، زیرا نگرانی آن بیشترین نیازهای جهان از شما است؟ و بیش از این، بازنگری عمیق بر آنکه هستید پیش از وقوع بحران پاداشی برای شما و مشتریانان است، زیرا کمک به ممانعت از فرسودگی شغلی و سرخوردگی می‌کند.

وقتی شما رضایت شخصی داشته باشید، بیشتر می‌توانید به دیگران کمک کنید. اما بدون اینکه مشکلات قریب الوقوع ما را حل بدهند، چگونه می‌توانیم به خودبازنگری معنی دار بپردازیم؟

جهان فراتر از کار



مشاوران شغلی گاهی مشتریهایی دارند که تمرینها را کامل می‌کنند، سپس از مدادهایی با رنگ متفاوت مناطق اضافی را سایه می‌زنند. این کار بیانگر محلهایی است که آنها تمایل دارند در هر بخش به آن دست یابند.

آنها به مشتریها یادآوری می‌کنند که اولویت بندی هر کس با دیگری متفاوت است. برای مثال بخش دوستان/خانواده را در نظر بگیرید که ۵۰ درصد سایه دارد، این ممکن است برای یک شخص کافی باشد، اما برای دیگری شدت پایین باشد.

تمرین چرخ زندگی سرنخی برای تمهائی گسترده ای است که در آن منافع اصلی ما نهفته است.

درهمان زمان، برای ما یادآور ابعادی از زندگی است که ممکن است به اهمیت کار و حتی

برای انجام تمرینات چرخ زندگی

- هشت عدد از تمهائی که در بالا لیست شده را انتخاب کنید(یا با تمهائی خودتان / زمینه‌های مورد علاقه تان ترکیب کرده و تطبیق دهید).
- در یک صفحه جداگانه یا با استفاده از چرخ خالی که در صفحه ۸۷ قرار دارد، باعلامت گذاری نقاطی در امتداد پره بخش(Segment spokes)، سطح رضایت خود را رسم کنید(Plot)، مرکز چرخ را رضایت صفر و محیط را رضایت کامل در نظر بگیرید.

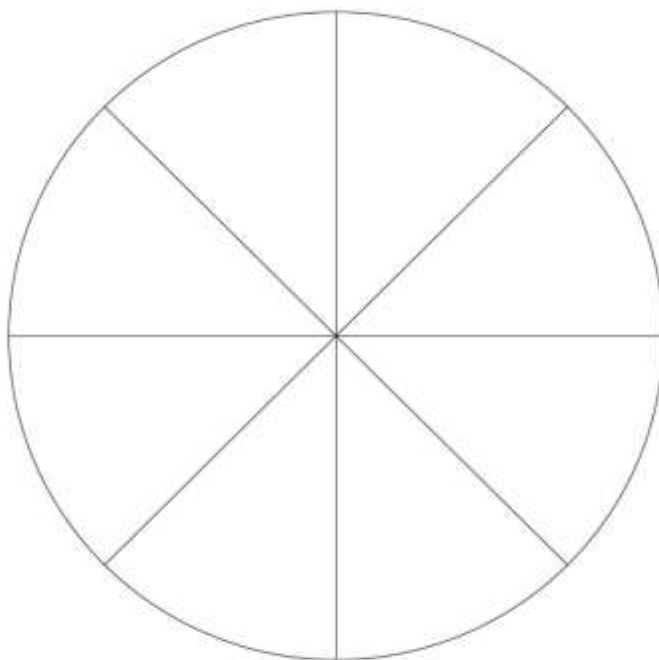
- زمانی که تمام کردید، نقاط را به هم متصل کنید و در مرکز منطقه سایه بزنید. یک دایره کاملاً سایه زده شده کامیابی در تمام جنبه‌های زندگی است.

دایره‌هایی که بخشی از آن سایه زده شده، مانند آنچه در بالا آمده، نشانگر عناصری از زندگی است که نیاز به توجه بیشتری دارند.

گاهی اوقات متخصصان حرفه ای (متخصصان کار) مشتریهایی دارند که این فرایند خود بازنگری را در چرخ زندگی شروع می‌کنند.

نسخه‌های متفاوتی از چرخ وجود دارد، اما هر کدام نشان دهنده شماری از تمهائی گسترده (broad themes) یا زمینه‌های مورد علاقه می‌باشد، مانند تناسب اندام/سلامت، شغل، ثروت/پول، شخصی/رشد معنوی، تفریح/سرگرمی، عشق، دوستان/خانواده، محیط فیزیکی/خانه، خلاقیت/ابراز وجود، سبک زندگی/دارایی‌ها.

ایده این است که هشت تم که مناسبترین برای شما هستند انتخاب کنید، و یک تم را برای هر بخش از چرخ اختصاص دهید.



پاسخ به پرسش

«من که هستم؟»

بعد از تفکر درمورد جایگاه کاری فعلی و دیگر جایگاههای مناسب در زندگیتان، ممکن است با برخی عدم تعادل‌های روبرو شوید.

چگونه می‌توانید توازن را بازیابی کنید؟

به یاد بیاورید چگونه اندریا به مقصود خود و افزایش رضایت دست یافت؟

او برگشت به چیزهایی که سالها عاشق آنها بود.

همانطور که معلوم است، چیزهایی که ما در کودکی از آنها لذت می‌بریم، در بزرگسالی می‌تواند راه ما را روشن سازد.

به عنوان کودک، ما می‌دانستیم که بودیم و چه چیزهایی را دوست داشتیم انجام دهیم، حتی اگر ما فاقد واژگانی برای توضیح به خودمان بودیم.

اما، همانطور که مارکوس باکینگهام در نکاتی به آن اشاره دارد، "وضوح کودکان شما کم رنگ شد، و شما شروع کردید به گوش دادن جهان پیرامون خودتان که از شما به خودتان بسیار نزدیک تر بود.

جهان متقاعد کننده و پرسروصدا بود، و شما خودتان را برای انطباق با نیازهای آن تسلیم کردید." ۶

این امکان بسیار قابل ملاحظه است که مشاغل و ارزشهای ما به جای خودمان، پیرامون انتظارات دیگران از ما تکامل پیدا کرده.

به خصوص با توجه به تصمیم گیری‌های حرفه ای، خانواده، همکاران، و معلمان اغلب ما را برمی انگیزند تا انتخابها را بر پایه "امنیت"، "ثبات"، "احترام"، "درآمد خوب"، یا دیگر ویژگیها داشته باشیم.

بهرحال یک مشکل با انتظارات بقیه امکان پذیرش آنها برای خود است، تمایل به پذیرش اجتماعی به آسانی می‌تواند قطب نمای درونی ما را پایمال کند.

اما اگر انتظارات دیگران از ما خدمت مناسبی به همراه نداشته باشد چه می‌شود؟

بیا باید یک آزمایش ذهنی را انجام دهیم.



بیا باید برگردید به زمانهایی قبل از ۲۰ سالگی:

چه کاری بود که عاشق انجامش بودید؟
از کدام فعالیتها (بازیها، سرگرمیها، ورزشها، فعالیت‌های فوق برنامه، یا مطالب مدرسه) لذت می‌بردید؟
تمایلات طبیعی غیر اجباری خود را به یاد بیاورید.

درمورد آنچه شما را برای ساعتها به خود مجذوب کرد و شما را شاد و بی توجه به بقیه چیزهای دنیا کرد بگویید.

چه وظایفی باعث هدر رفتن زمان شد؟
افکار خود را در صفحه زیر بنویسید.



علائق اصلی پیش رو!

اما، در حالیکه افراد قطعا تغییر می کنند و با گذشت زمان تطبیق می یابند، تحقیقات نشان می دهند که صفات اصلی شخصیت ما، احساسات، و علایق ما به نسبت از کودکی به بعد پایدار می ماند.

بنابراین حتی اگر ما به "موفقیت" قراردادی دست یابیم، مانند کرول وکیل مالیاتی در داستان صفحه ۱۲۶، اغلب پناه گاهی است برای رویاهای درک نشده که ریشه در فعالیتهایی دارد که ما در زمان کودکی انتخاب کرده ایم.

اگر، به عنوان بزرگسال، ما در شناخت و پیگیری علایق اصلی به اشکالی شکست بخوریم، ممکن است زندگی خودمان را بدون رضایت کامل و کامیابی سپری کنیم.

آیا هنوز هم در آن فعالیتهای شادی بخش یا چیزهایی مثل آن افراط می کنید؟
آیا آنها هنوز هم جزئی از چرخ زندگی شما هستند؟

بنابر گفته باکینگهام، بسیاری از ما به دنبال مطالعات جدی کسب و کار فعالیتهای کودکانه خود را رها می کنیم، یا در غیر این صورت آماده می شویم تا به عنوان مسئولیت بزرگسالی خود به دنبال امرارمعاش برویم.
شاید به دلیل آنکه احساسات دوران کودکی مغایر رضایت در بزرگسالان است، ما برای دستیابی به اهداف قراردادی آنها را رها می کنیم.

«هرکدام از ما یک آرزو پنهانی در درون خود دارد، آرزویی که با گذشت زمان و عمر، اغلب تبدیل به غم‌های پنهان می‌شود. این آرزو برای هر کدام از ما متفاوت است، بطوریکه عمیق ترین اشتیاق برای بیان خود است. تنها به اندازه ای (هرکدام از ما) که ما قادریم هسته قلبمان را جلو بیاوریم احساس واقعاً ارزشمند کامیابی را تجربه می‌کنیم.»

- جرج کیندر.^۸

نقش‌های متعدد

شما در کارتان، علایق‌تان، و کودکی‌تان، بازنگری کرده‌اید. حالا تمرینات زیر را برای تعریف خودتان به کار ببرید، به روشی که به حرکت رو به جلوی زندگی کاری‌تان کمک کند.



در نهایت بازگردید به ۱۰ برگه، تا با دقت بیشتری به عامل هیجانی که توصیف کردید نگاه بیاندازید.

ببینید که آیا هیچ وجه اشتراکی میان ۱۰ پاسخ ارائه شده وجود دارد. اگر چنین است آنها را در برگه ی مجزایی بنویسید.

خودشه! شما شروع به قراردادن انگشتان بر روی چیزی کرده اید که رؤیای کاری، حرفه ای، یا مأموریتبان است که اگر بخواهید هیجان زده شوید یا به کامیابی دست یابید و یا احساس مفید بودن داشته باشید نیاز دارید آن را انجام دهید.

صفحه بعدی نشان می دهد که چگونه یکی از اعضای انجمن این تمرین را تکمیل کرده است.

دیک بالز، که مسلماً تأثیرگذارترین مشاور شغلی است، یک روش قدرتمند برای کمک در جهت پاسخ به پرسش حیاتی "من که هستم؟" دارد.

ده برگه کاغذ خالی بردارید. در بالای هر کدام از آنها، بنویسید "من که هستم؟" سپس بر روی هر برگه، پاسخی به پرسش مطرح شده بدهید.

زمانیکه تمام شد، برگردید به تمام ۱۰ برگه مورد نظر و آنچه نوشتید را گسترش دهید. بنویسید:

۱- شما چرا این را گفتید و

۲- چه چیزی شما را در مورد آن پاسخ به هیجان می آورد؟

هنگامیکه تمام شد، برگه ها را مرور و کرده و به منظور اولویت بندی آنها را مرتب کنید.

به عبارت دیگر، کدامیک مهمترین هویت برای شما است؟ آن برگه را روی دیگر برگه ها قرار دهید.

کدام هویت در جایگاه بعدی قرار دارد؟ آنها را زیر برگه اول قرار دهید. این روند را تا آنجایی ادامه دهید که کم اهمیت ترین هویت شما در پایینترین ردیف قرار گیرد.

من، که هستم؟

من، که هستم؟

من، که هستم؟

من که هستم؟

چه چیز درباره

این نقش‌ها به

من هیجان

می‌دهد؟

۱- همسر

عشق، روابط
جنسی، کانون
خانواده، همراهی

۲- پدر

انگیزه، لذت،
رضایت از
دیدن پیشرفت
در آینده
فرزندان، افتخار
به موفقیت آنها

۳- معلم

کمک به دیگران، مفید
بودن، کاوش/ آشکار کردن
معمایا/ حقایق، برنامه
ریزی تمرین و مهارت‌های
ارائه، یادگیری، نوشتن

۴- کارآفرین

هیجان تولید شده
توسط چیزی
جدید،
پاداش/ خطر، معما،
بیان عقاید خود

۶- پسر

وابستگی خانوادگی،
درک خود در جایگاه
والدین/ فرزندان خود،
فکر کردن درباره
میراث

۷- برادر

زنجیره خانواده،
همراهی، فکر کردن
درباره میراث

۸- مترجم

تمرین مهارت‌های غیر
معمول، استفاده از زبان،
خدمت به عنوان پل ارتباطی
بین فرهنگی، کمک به
آشکارسازی هستی / حقایق
اگناسیتیک و فرهنگ،
نویسنده‌گی و ویرایش

۹- سخنگو

توجه، شناخته شدن،
برنامه ریزی و ارائه پیام
ها، تشویق

۵- نویسنده

ابراز وجود، شناخته
شدن، لذت بردن از
تمرین مهارتها و
تکنیک‌های
نویسندگی، زیبایی
و ظرافت

۱۰- نوازنده

خلاقیت / اشتراک
گذاری زیبایی،
شناخته شدن،
یادگیری، همراهی،
اجرا (Performing)

وجوه اشتراک؟

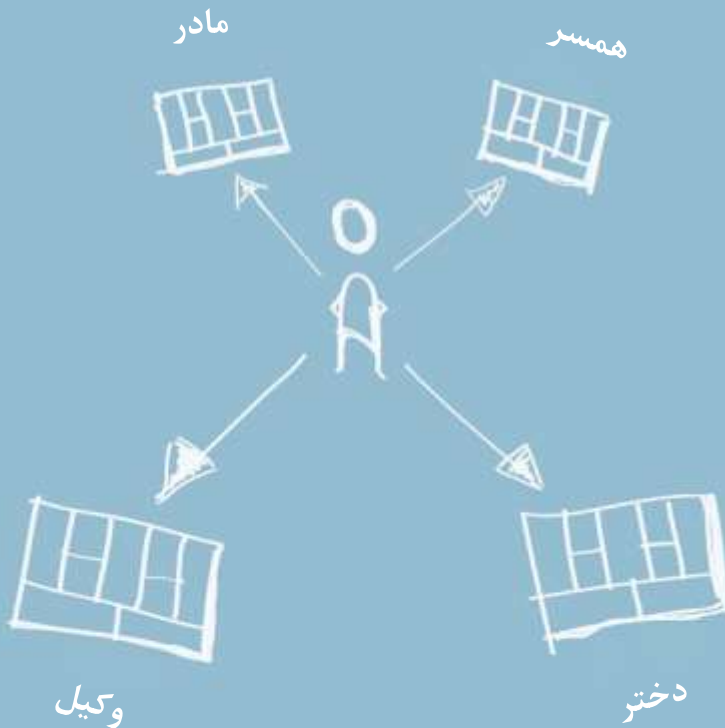
کاوش / آشکارسازی
معمایا/حقایق، برنامه
ریزی و ارائه، نویسندگی،
ابراز وجود، یادگیری،
تمرین مهارت‌های
غیرمعمول، همراهی

من باید چگونه از شغلم استفاده
کنم / تا سبب مفید واقع شدن،
شادی، و مؤثر بودنم شود؟
آماده سازی و ارائه پیام‌هایی که با
حقیقت و زیبایی سروکار دارند بر
محور زبان است، باید دربرگیرنده
هر دو شیوه ارائه به فرد (in-person)
و نوشتاری و تعاملات
دوستانه با دیگران باشد.

قالب‌های چندگانه

اولین بار که نقش‌های مختلف تان را تعریف و اولویت بندی کردید، نکته زیر را در نظر داشته باشید: شما می‌تواندی یک قالب (تابلو طراحی) مجزا برای هر کدام تعریف کنی.

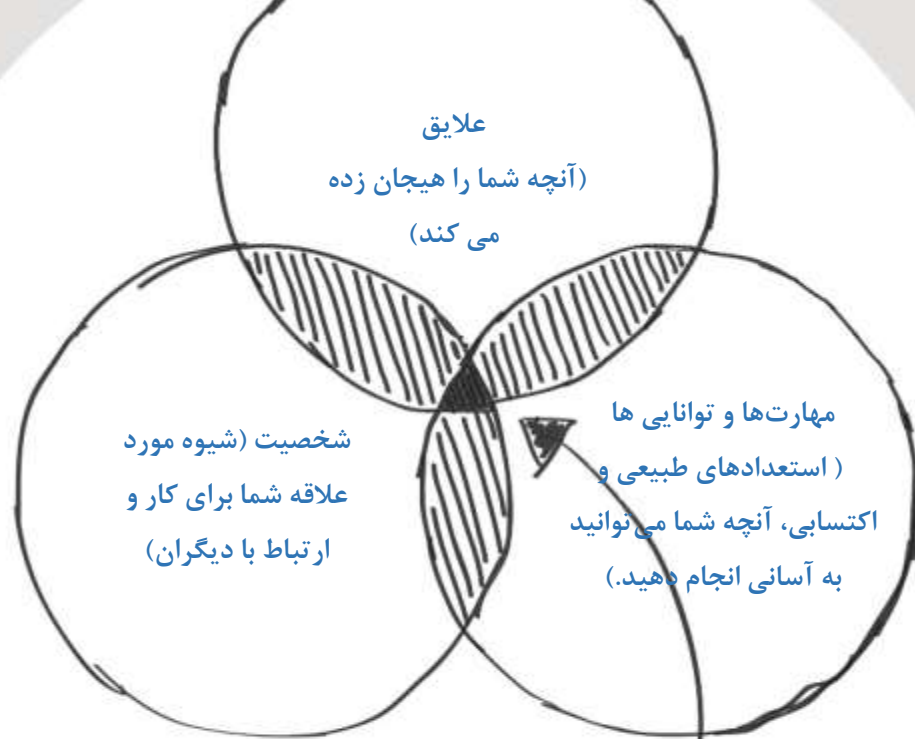
برای مثال، اگر شما یک قالب کشیدید که نشان دهنده نقش شما به عنوان همسر بود، مشتری شما چه کسی خواهد بود؟ چه ارزشی را ارائه خواهید کرد؟ از طریق کدام فعالیت‌های کلیدی؟



مدل کسب و کار شخصی حقیقی، کریستینا



بعد از دفاع از مدال طلا، کریستینا سمیگان - واهی مدال نقره را در کراس کانتری آزاد در المپیک زمستانی سال ۲۰۱۰ بدست آورد، او باور داشت که غیر ممکن است بتواند خودش را به طور کامل وقف هر دو کار اسکی و خانواده کند. او مجدداً مدل کسب و کار شخصی خود را برای مقصود جدید ترسیم کرد: تبدیل شدن به بهترین مادر دنیا.



شغل باب میل

کشف و شناسایی خط سیر زندگی

بیشتر متخصصان شغلی با این نظر موافقت دارند که رضایت کاری به سه عامل بستگی دارد:

علاقه، توانایی‌ها و مهارت‌ها، و شخصیت.^{۱۰}

کشف خط سیر زندگی یک ابزار است که در تعریف و آزمودن این عوامل یاری‌تان می‌کند.



در زیر یک خط زندگی قرار دارد، شما می‌توانید از آن استفاده کنید (یا خودتان ترسیم کنید). در حال حاضر، هر رویدادی که در خط زندگی شما رخ داده را با نقطه (امتیاز) و یک توصیف کوتاه نظیر "ازدواج جان" یا "بدست آوردن شغل در وستا" ترسیم کنید.

اولین نقطه (امتیاز) پایین یا بالای خود را که به یاد می‌آورید، از سمت چپ وارد کرده و به همین ترتیب با حرکت به سمت راست بقیه را تا به الآن وارد کنید.

وقتی ۱۵ تا ۲۰ رویداد را ترسیم کردید، نقاط ترسیمی را با خط به هم وصل کنید.

خط زندگی شما ممکن است چیزی مانند آنچه داری روبرس (یکی از اعضای گروه که تمرین را کامل کرده تا کمک به روشن شدن چگونگی رضایت او از وضعیت کارش کند) در ادامه آورده باشد.

نقاط پایین و بالا شامل موارد زیرند:

- رویدادهای مهم و خاص
- زندگی شما: خوب یا بد، شخصی یا حرفه ای، خواه مرتبط با کار، زندگی اجتماعی، عشق، سرگرمی ها، دانشگاهی، مسائل معنوی، و خواه دیگر زمینه ها.
- نقاط عطف یا برجسته ای
- که به وضوح به یاد دارید و با احساسات قوی همراه است.
- تغییرات کلیدی کاری،
- هم مثبت و هم منفی.

الف) نقاط بالا و پایین خود را رسم کنید به ترسیم نقاط بالا و پایین خود بپردازید، به یاد بیاورید رویدادهایی را که نمایانگر نقاط بالا و پایین در زندگی شما بودند و به ترسیم رویدادها در جدول زمانی تا آنجا که ذهن تان یاری می‌نماید ادامه دهید.

محور عمودی نشان دهنده لذت و یا هیجان است، و محور افقی زمان را نشان می‌دهد.



+

خط سیر زندگی من

لذت/هیجان

—



زمان



ب) رویدادها را توضیح دهید

یک یا دو جمله مختصر برای توضیح رویداد بنویسید.
ایده این است که با گرفتن برخی از محرک‌های کلیدی رضایت کاری که پیش از این ذکر شده، علایق ویژه، تواناییها/ مهارتها، و ارزشها را به تسخیر درآوریم.

برخی از چارچوبها:

از واژگان عملی، مانند "طراحی شده" "هدایت شده (رهبری)" یا "مونتاز شده" استفاده کنید.

برای مثال، اگر شما شعری را به صورت تک خوانی در انجمن مدرسه ارائه نمودید، به جای شعر "خوانده شده" بنویسید انتخاب شده، تمرین شده و اجرا شده "شعر اجازه ندهید باران ببارد" در نمایش استعداد در سراسر مدرسه. تشویق بزرگی را به خود جلب کردید.

به عنوان بخشی از این مرحله، نکته ای را که شامل طریقه برخورد شما با مطلب بوده است به زبان دیگر در مورد مکان و تم رویداد بنویسید.

در مثال فوق، چهارچوب "schoolwide talent show" است.

چگونگی توضیح دارسی روبلس برای ۵ عدد از رویدادها

- ۱- پذیرفته شدن در کمیته سالنامه : به عنوان یکی از اعضای گروه طراحی و توسعه سالنامه متوسطه. اهمیت تفکر مثبت، داشتن اعتماد بنفس را آموختم.
- ۲- فارغ التحصیل از کالج پورتلند کامیونیتی با مدرک سیستمهای اطلاعات رایانه: بدست آوردن رضایت کلان با استفاده از منطق/ مهارتهای استدلال برای حل مشکلات، آموزش طراحی/ راه حلهای توسعه، لذت از ایدههای مشارکتی/ همکاری با گروه برای دستیابی به هدف مشترک.
- ۳- کار در ای تی (ET) به عنوان کارمند مقدماتی آی تی: شنیدن مشکلات/ فرصتها از مشتریان داخلی، کسب رضایت عمیق از کاربرد مهارتهای فنی/ تجزیه و تحلیلی برای توسعه راه حل ها. استمرار در افزایش دانش فنی به لطف کار کردن در زمینههای گوناگون، لذت بردن از فضای خوش بینانه و پر انرژی.
- ۴- سفر به تبت: لذت از ماجراجویی، فرهنگ منحصر به فرد تبت. لذت از افزایش دانش خودم نسبت به مردم و تاریخشان. دوره ای برای خود بازنگری و رشد شخصیتی.
- ۵- تغییر کار فرما بدلیل تعویض مالکیت: مدیریت یک تیم از افراد/ عملکردهای روز به روز، توسعه کم فنی. ایدههای جدید/ توانایی انجام محدود آنها. قدری رشد شخصی، اما آموزش جدید نه چندان زیاد. فرهنگ بوروکراتیک (کاغذبازی) بیشتر در شرکت جدید، مدیریت به سبک قدیمی، پول بیشتر از ارزش ارائه شده، انرژی مثبت کمتر.





جدول زمانی رویدادهای من

۱۱

۱

۱۲

۲

۱۳

۳

۱۴

۴

۱۵

۵

۱۶

۶

۱۷

۷

۱۸

۸

۱۹

۹

۲۰

۱۰



ج) شناخت علایق

اکنون زمان خوبی برای لذت بردن از خودیابی است. علایق منابع کلیدی هستند که شما را شما می‌کنند. تمام رویدادهای با نقطه (امتیاز) بالا را مورد توجه قرار دهید، اینها چیزهایی هستند که شما را به هیجان می‌آورند.

هر کدام از این رویدادها در چه زمینه ای (بخش صنعتی / تم / زمینه‌های علاقه) اتفاق افتاده است؟ شامل چه اقدامات یا فعالیتهایی بوده است؟ دیگر نقاط اشتراک در زمینه خاص مورد علاقه تان کدامند؟

در ضمن، چگونه زمینه‌های مورد علاقه اشاره شده با نتایج چرخ زندگی شما مطابقت دارد؟

ایده قابل ملاحظه دیگر: شناسایی انتقالهای (جابجایی) حرفه ای که با توجه به تغییرات این تصمیمات کلیدی را اتخاذ کردید. بیشتر اینها نقاط بالای حرفه ای (career highs) بوده اند یا نقاط پایین حرفه ای (career lows) ؟ متخصصان شغلی بر این موضوع توجه دارند که منبع کنترل درونی (internal locus of control) برای رضایت شغلی یک امر حیاتی است.

منبع کنترل درونی به این معناست که به جای آنکه تحت تأثیر بخشهای (عوامل) خارجی (خانواده، دوستان، همکاران، پول، و در مقیاس بزرگتر جامعه) قرار گیرید خودتان برای خود تصمیم بگیرید که چه می‌خواهید انجام بدهید.

هنگامیکه ما خودمان را خوب شناختیم، بعید است که براساس پاسخ به انتظارات دیگران عمل کنیم، یا اینکه خود را به صورت اتوپایلوت (خلبان خودکار) رها کنیم.



چیزهایی که داری فهمید

بیشترین رضایت من زمانی بود که در فضایی مثبت و راه حل محور، قادر به استفاده از مهارت‌های تجزیه و تحلیل (منطق و استدلال) و خلاقیت برای توسعه و پیاده سازی راه حل‌های مشکلات بودم.

من از مشارکت در پروژه‌های یک تیم سخت کوش با یک هدف مشترک یا سرو کار داشتن با مشتریان برای توسعه راه حل‌های مشکلاتشان به رضایت عمیقی دست یافتم. در نهایت، تم مشترک، تنوع و یادگیری مستمر در هر دو موضوع مهارت‌ها و رشد فردی/ توسعه می‌باشد.

افعال کلیدی من: توسعه، خلق (ایجاد کردن)، حل کردن، یادگیری (آموزش)، تجزیه و تحلیل، پیاده سازی ایده ها، ارتباط، کار با دیگران.



د. توانایی ها/مهارت‌های خودتان را مشخص کنید

بازگردید به لیست رویدادی خط زندگی که در صفحه ۱۰۳ آمده، و دور نقاط بالا دایره بکشید. سپس جدول زیر را مرور کنید. سلول‌های حاوی کلماتی که به توضیح فعالیت‌ها با نقاط

بالای شما می‌پردازند را تیک بزنید. کلمات معدودی فعالیت‌های شما را به طور دقیق توضیح می‌دهند، بنابراین آنهایی را که مشابه هستند تیک بزنید. سپس، تیک‌های هر ستون را حساب کنید.

تیک‌ها را اینجا وارد کنید

کار حسابداری	تبلیغات انجام شده	تجزیه و تحلیل کرده	مونتاز کرده	حضور یافته / رویداد سازمان یافته	سابقه مناظره
حسابرسی انجام شده	خلاقیت‌های هنری	تحقیقات مستقل انجام شده	بنای ساخته شده	عضو باشگاه اجتماعی	فعالیت آغاز شده
پردازش داده	تصور طراحی شده	پرسش‌های توسعه یافته	علاقه مند به حیوانات	علاقه مند به کودکان شهروندان سالمند	سابقه رهبری مردم
استنباط کرده/محاسبه شده	آثار هنری یا انتشار انجام شده	تشخیص انجام شده	سابقه رانندگی وسایل نقلیه	هماهنگی صورت داده شده	مذاکره انجام شده
سابقه آمارگیری اموال	ایده‌های خلق شده	سابقه ورود به نمایشگاه علوم یا رقابت	تعمیرات الکتریکی و مکانیکی	سابقه مشاوره	سابقه شرکت در کمیسیون سیاسی
سابقه مدیریت دفتر	سابقه طراحی ساختمان یا مبلمان	بررسی انجام داده شده	سابقه تعمیر اشیاء	همدردی انجام داده شده	متقاعد کرده/ تحت تأثیر قرار داده
ماشین آلات به کار گرفته شده	سابقه نمایش (دراماتیزه)	کار آزمایشگاهی	برنامه ریزی انجام شده	سابقه میزبانی	ترویج کرده
سابقه برنامه نویسی کامپیوتر	سابقه ویرایش	مطالعه مقالات فنی یا علمی	نظر سنجی یا پیمایش انجام شده	مصاحبه کرده	سابقه راه اندازی کسب و کار شخصی
خرید انجام شده	سابقه اجرای موسیقی یا رقص	مشکلات فنی یا علمی حل شده	دوره‌های فنی و حرفه ای اخذ شده	دوستی ایجاد شده	فروخته شده
رونوشت/اضبط شده	دوره گذرانده شده مربوط به هنری	حل مشکلات فنی یا علمی	مطالعه تخصصی عیب یابی تجهیزات ابزار و تجهیزات سنگین استفاده شده	سابقه شرکت در مراسم مذهبی	سابقه سخنرانی در ملاء عام
کار منشیگری	عکس گرفته شده	سابق شرکت در دوره علمی		سابقه تدریس، آموزش	سابقه نظارت / مدیریت بر دیگران
شرکت کرده در دوره کسب و کار	سابقه نوشته/انتشار	سابقه نوشتن و ویرایش مقالات فنی	سابقه کار خارج از منزل	داوطلب شده	سابقه شرکت در دوره مدیریت

جمع هر ستون را حساب کنید



و. کاری که می‌خواهید و می‌توانید انجام

دهید را تعریف کنید.

را از لیست ۱۰ تای برتر و ۵ تای مورد علاقه تان
تعریف کنید، ۳ تا ۵ فعالیتی که شما از آنها هیجان
زده می‌شوید و قادر هستید در کار از آنها استفاده
کنید، را مشخص کنید.



خواست و توانایی انجام

سپس، ۵ فعالیت مورد علاقه خود را بدون توجه به

تعداد تیک‌های زده شده مشخص کنید.

نگاهی به آنچه شما در بخش ب صفحه ۱۰۲
نوشتید بیاندازید.

آیا هیچ یک از آن فعالیتها مورد علاقه شما
هستند؟ آیا تمام آنها تعداد زیادی علامت تیک
دریافت کرده اند، یا آیا بعضی از آنها آیتم‌هایی
هستند که شما دوست دارید زمان بیشتری با آنها
سپری کنید؟



۵ فعالیت مورد علاقه من

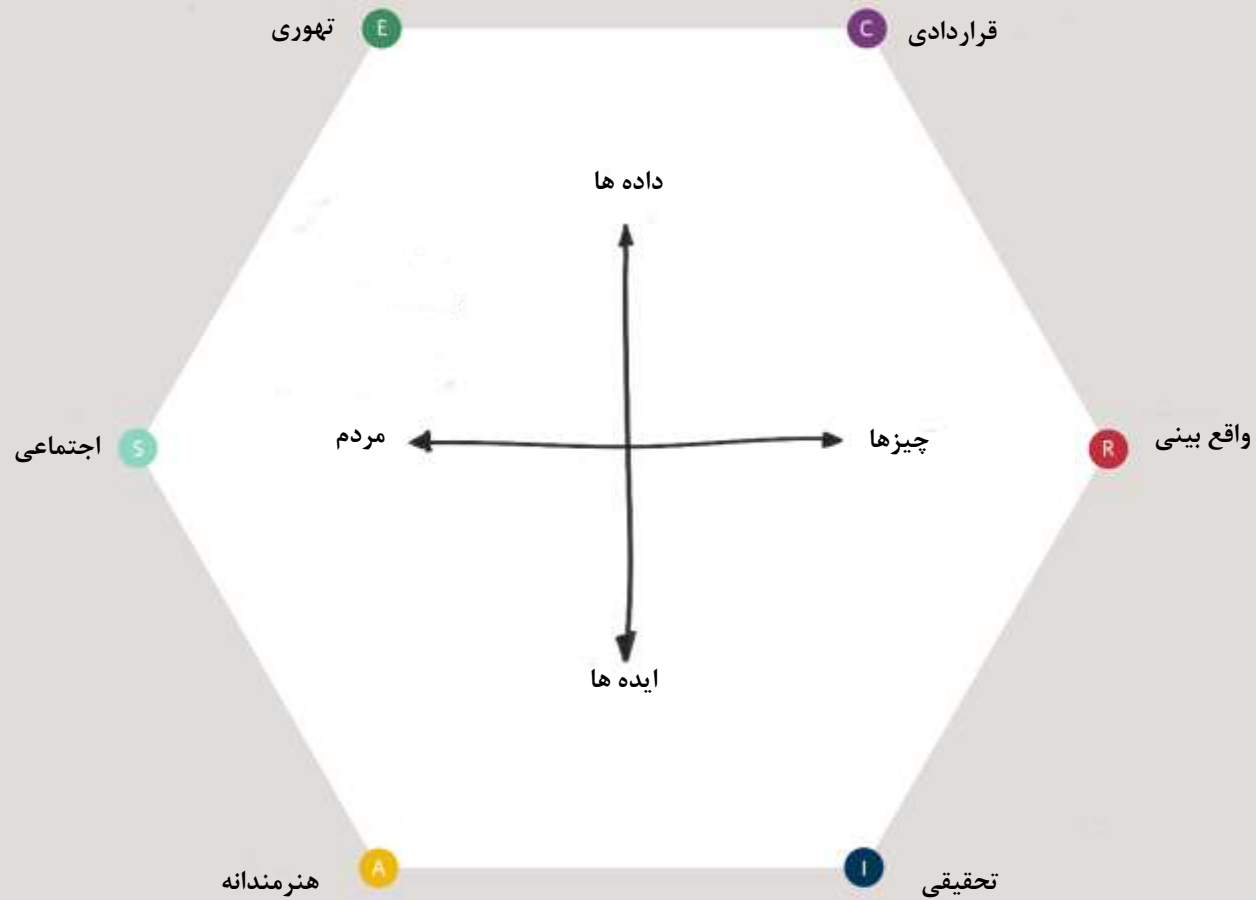
ه. ده تای برتر و پنج تای مورد علاقه

۱۰ فعالیت برتر خود را با احتساب تعداد

کل تیک‌های خورده برای هر سلول رتبه
بندی کنید.



۱۰ فعالیت برتر



شخصیت و محیط

این تمرین، بر اساس شیوه شناخته شده ارزیابی شغلی و مشاوره، و با توجه به شخصیت شما و همچنین محیطهای هماهنگ (یا متضاد) با آن. "در درک انتخابهای کاری کمک می‌کند.

جان هالند روانشناس آمریکایی کسی است که نظریه هایش درباره انتخابهای شغلی برای چندین دهه توسط بسیاری از محققین مورد آزمایش قرار گرفته و تأیید شده است.

نظریه‌های هالند اساس پرسش نامه علایق شغلی (که در سرتاسر جهان به طور گسترده ای مورد استفاده قرار گرفته است) و طبقه بندی‌ها و نشریات وزارت کار ایالات متحده را تشکیل می‌دهد.

ده‌ها سال قبل، هالند یک دیدگاه کلیدی داشت که امروز به نظر واضح است: علایق شغلی تجلی شخصیت هستند. به عبارت دیگر، مشاغل بیانگر راه زندگی (یک محیط به جای مجموعه ای از مهارتها ووظایف کاری جدا از هم. ۱۲) هستند.

این یعنی مردم شخصیت خود را با انتخابهای شغلی نشان می‌دهند، درست همانطور که شخصیت خود را با انتخاب دوستان، سرگرمی‌ها، تفریح، و مدارس نشان می‌دهند.

این موضوع بسیار مهم است که رضایت شغلی به تطابق درست میان شخصیت کارگر و محیط کار بستگی دارد (نکته مهم: "محیط کار" در درجه اول دیگر افرادی هستند که در محل کار قرار دارند).

برای کمک به افراد جهت درک علایق شغلی به عنوان تجلی شخصیت، هالند ۶ گرایش (گونه) مختلف شخصیتی تعریف کرده است، با تأکید بر اینکه هر فرد مخلوطی از چندین گرایش است. بعضی از گرایشات برجسته تر از بقیه هستند.

گرایشات ۶ گانه هالند

یادداشت‌های
سخنرانی برای تیم

C

قراردادی (C)

ترجیح می‌دهد داده‌ها را در موقعیتهای ساختار یافته (structured situations)

سازماندهی/پردازش کند. تواناییهای دفتری/محاسباتی، تمایل به اجتناب از مشاغل و موقعیتهای مبهم، رایگان و بدون سازماندهی.

E

تهوری (E)

ترجیح می‌دهد تأثیر / رهبری بر دیگران داشته باشد تا به اهداف سازمانی یا منافع اقتصادی دست یابد. تواناییهای رهبری/ اقناع دیگران. تمایل به اجتناب از مشاغل و موقعیتهای تحقیقی.

R

واقع بینی (R)

ترجیح می‌دهد تا با ابزارآلات، ماشین‌ها، حیوانات کار کند و اغلب در خارج از منزل باشد. توانایی مکانیکی/ ورزشی (athletic) دارد. تمایل به اجتناب از مشاغل و موقعیتهای که نیازمند فعالیتهای اجتماعی است.



S

اجتماعی (S)

ترجیح می‌دهد با مردم به منظور آگاهی دادن، توسعه، کمک، یا درمان سروکار داشته باشد. تواناییهای فردی/ آموزشی. تمایل به اجتناب از فعالیتهایی که نیاز به موقعیتهای یا مشاغل واقع بینانه دارد.

I

تحقیقی (I)

ترجیح می‌دهد تا به تحقیقات/ پژوهش فیزیکی، بیولوژیکی(زیستی)، یا پدیده‌های فرهنگی بپردازد. دارای توانایی علمی/ ریاضیاتی. تمایل به اجتناب از فعالیتهای یا مشاغل تهوری.

A

هنری (A)

ترجیح می‌دهد به منظور خلق اشکال یا محصولات هنری، مواد فیزیکی یا ناملموس را دستکاری کند. توانایی هنری/ زبان/ موسیقایی تمایل به پرهیز از فعالیتهای سازمان یافته یا مشاغل قراردادی.

گرایش شخصیتی خود را کشف کنید.



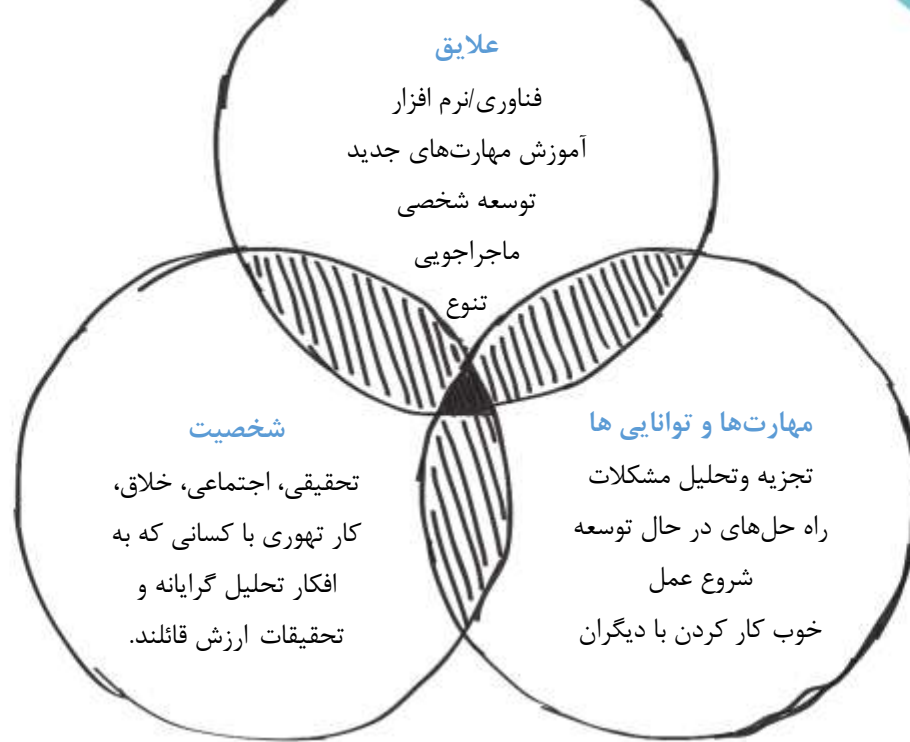
برای بالابردن شناخت خود از گرایش شخصیتی،
نگاهی دگر بار به جدول صفحه ۱۰۶ بیندازید.
گرایشات ۶ گانه شخصیتی دارای کدهای رنگی در
ستون‌های فعالیت می‌باشند: قرمز، آبی، زرد، سبز
متماثل به آبی (aqua)، سبز، و ارغوانی.
هر رنگ بیانگر ۶ گرایش شخصیتی می‌باشد.

مجموع ستونهای خود را از صفحه ۱۰۶ در کنار
رنگ مربوطه در شش ضلعی صفحه ۱۱۳
بنویسید.
اگر رنگهای آبی را بیشتر تیک زده باشید،
گرایش شخصیتی برجسته شما "تحقیقی"
است.

درک ۶ گرایش شخصیتی نه تنها به ما کمک می‌کند
تا خودمان را بهتر بشناسیم، بلکه به درک بهتر ما از
محیطهای کاریمان کمک می‌کند، که در درجه اول از
دیگر افراد تشکیل شده است.
در حقیقت، محیطهای کاری، مانند افراد، می‌توانند با
۶ گرایش توصیف شوند. یک بانک مثال خوبی از یک
محیط قراردادی است، درحالیکه آژانس تبلیغات یک
مثال خوب از محیط هنری می‌باشد. بخش قابل
توجهی از رضایت شغلی مربوط است به تطابق میان
محیط کاری و شخصیت کارگر.

برای مثال، افرادی با گرایشات قوی هنری به
احتمال زیاد در محیطهای کاری قراردادی مانند
بانکها یا شرکتهای بیمه ای ناراضی خواهند بود.
به طور مشابه، یک کارگر قراردادی در محیط
کاری هنری مانند آژانس تبلیغات یا تئاتر بعید
است که به رشد برسد.
آنچه انجام می‌دهید (فعالیتهای کلیدی) نتیجه
آنکه هستید (منابع کلیدی) می‌باشد، این دو باید
همه‌انگ باشند.





«من متوجه شدم که از تجزیه و تحلیل و حل مسئله لذت می‌برم، اما این مهم است که توانایی کار با دیگران و کمک به آنها و ایجاد، توسعه و پیاده سازی ایده‌ها و راه حل‌ها را دارم.»

– داری رابلس

نکته کلیدی:

خودتان را بشناسید

پرو فایل:

برنامه نویس کامپیوتر

گاهی اوقات تنظیم تناسب میان کارگر و محیط محل کار می تواند سبب افزایش رضایت شود، شان بکاس می تواند نمونه ای از آن را به شما بگوید.

شان ، در کالج، دوره تمام وقتی را گرفت در حالیکه هفته ای ۱۵ تا ۲۰ ساعت به عنوان برنامه نویس کامپیوتر مشغول بود. او در برنامه نویسی ، چه در علوم کامپیوتر که رشته تحصیلی او بود و چه به عنوان شغل پاره وقت سرآمد بود. استاد شان تخصص او را ستود و او را به کاوش و پیشرفت تشویق کرد، و بیش از اینها، کارفرمای او، توسه دهنده نرم افزار سیستم های کردنس، از کار او بسیار راضی بود بطوریکه پس از فارغ التحصیلی به او یک شغل تمام وقت پیشنهاد کرد. شان کار در کردنس را شروع کرد.

او شناخت از برنامه نویسی داشت و به آن علاقه مند بود و از فرصت شغلی به وجود آمده هیجانزده بود.

اما شان وقتی متوجه شد کار در کردنس او را از پا انداخته بسیار متعجب بود.

از آنجاییکه فکر می کرد به شرکت اشتباهی پیوسته، آنجا را ترک کرد و یک شغل برنامه نویسی در شرکت نرم افزاری متفاوتی به دست آورد. اما به زودی در آنجا هم دچار ناامیدی شد، و به سمت سومین کارفرما حرکت کرد.

حالا، او بازهم احساسات مشابهی را تجربه کرد. در این نقطه، شان عصبانی و درمانده شده بود. در دوسال پس از فارغ التحصیلی، دو شغل را ترک کرد و سومی را شروع کرد. سئوالش این بود که آیا رشته تحصیلی درستی را انتخاب کرده است. در پی این گمراهی، او در جستجوی کمک از یک مشاور شغلی حرفه ای بود.

او توصیه کرد که چندین هفته نه تنها تمرکز برای جستجوی شغل جدید نداشته باشد، بلکه بیشتر راجع به شخصیت شان بکاس شناخت پیدا کند. شان موافق بود.

با استفاده از مصاحبه و ابزارهای ارزیابی، مشاور کمک کرد تا شان برجسته ترین گرایشات اجتماعی اش را تشخیص دهد. در حقیقت، شان کشف کرد که قلبا یک " شخص مردمی " بود و به صورت اتفاقی به توانایی های قوی مکانیکی طبیعی خود پی برد. در مدت تحصیلش در کالج، تعاملات او با همکلاسی ها و اساتیدش به دلیل نیازهای اجتماعی او بود، در حالیکه شغل برنامه نویسی پاره وقت علاقه شدید شخصی و منبع درآمد خوش آیندی بود. اما به عنوان کارمند تمام وقت، نشستن در مقابل صفحه نمایش کامپیوتر (رایانه) او را کم توان و ناامید کرده بود.



شان متوجه شد، درحالیکه او از تکنولوژی لذت می‌برد، از تعاملات اجتماعی کافی در کار بی بهره بود و نیاز داشت تا با افراد بیشتری سروکار داشته باشد. بعد از گفتگویی که با کارفرما درباره شرایطش داشت، او قادر بود تا به موقعیتی که شامل آموزش مهارت‌های کامپیوتر به دیگر کارکنان بود انتقال یابد. رضایت شغلی او افزایش یافت. شان آموخت که چگونه منابع کلیدی با دیگر اجزای مدل کسب و کار شخصی او تعامل دارند.

علاق، مهارتها، و توانایی‌ها

علاق، مهارتها و توانایی‌های مرتبط با کامپیوتر شان واقعی و یک منبع مهم کلیدی بودند: بنابراین تا زمانیکه شان از کار برنامه نویسی تمام وقت بیش از حد نا امید نشده بود، احساس می‌کرد نیاز چندانی به کشف خود(خودیابی) ندارد. به هرحال، او اولین بار که یک بازنگری در خود کرد، دیگر علاق، مهارتها، و توانایی‌های مهم خود را کشف کرد، بخصوص آموزش و تسهیلگری(Facilitating). این فعالیتهای کلیدی کاملاً از زندگی کاری او رخت بر بسته بود، نا امیدی و عدم خرسندی از عواملی بودند که سبب افزایش هزینه‌های نرم می‌شوند.

شخصیت

شان به شناخت درباره بخش "برنامه نویس" قراردادی شخصیت خود دست یافت، اما او همچنین کشف کرد که گرایشات اجتماعی او اندکی سنگین تر از تمایلات قراردادیش است. مشاغل صرفاً برنامه نویسی او را نا امید کرده بود زیرا محیط کاری پیرامون آن فقط با یکی از گرایشات او هماهنگ بود: گرایش قراردادی به ساختار، سازماندهی، و قابلیت پیش بینی.

منبع کنترل

شان از کامپیوتر لذت می‌برد اما هرگز عمداً خود را به عنوان برنامه نویس معرفی نکرده بود. درعوض اساتید، همکلاسی‌ها و همکاران لقب "شان برنامه نویس" را به منظور تمجید و تصدیق برای او برگزیده بودند. این تشویقات، به علاوه پیشنهاد شغلی ناخواسته کردنس، امر را بر شان مشتبه کرده بود که بدون تأمل در حقیقت آن، تعریف "برنامه نویس" را برای خود انتخاب کند. این نام گذاری آنچنان کامل بود که شان مشکلات شغلی خود را به منابع خارجی(کارفرما) به جای منابع درونی(عدم تطابق میان منابع و فعالیتهای کلیدی ناشی از عدم خودشناسی) نسبت داده بود.

دانشجوی مقدماتی پزشکی

تصمیم کاشبو چابریا برای دنبال کردن پزشکی منحصر به فرد بود. او توسط خانواده و دوستان مورد تحریک و تهییج قرار نگرفته است، در حقیقت، والدین او امید داشتند که بعد از فارغ التحصیلی از مقطع کارشناسی با چالش کمتر، او به سرعت زندگی جدیدش را به عنوان مادر و همسر سر و سامان بدهد. با این حال، برای سالها قلب کاشبو برای پزشک شدن می تپید. و همانطور که مصمم بود، برای دوره ی مقدماتی پزشکی در دانشگاه کالیفرنیا در سندیکو ثبت نام کرد.

همانطور که معلوم شد، استقلال و مصمم بودن کاشبو عدم تطابق میان اهداف او و ماهیت واقعی اش را تحت الشعاع قرار داده بود. در زمان مصاحبه با استاد شیمی آلی برای یک موقعیت آزمایشگاهی دیدگاهش تغییر کرد.

استاد از کاشبو در مورد تجربه های فوق برنامه اش شامل کارآموزی ۶ ماهه در واشینگتن دی سی که اصلاح مراقبتهای بهداشتی را در بر داشت سؤال کرد.

استاد اشاره کرد، "چشمان شما زمانیکه درباره کارآموزیتان صحبت می کنید می درخشد، اما زمانیکه در مورد علم صحبت می کنید اینگونه نیست" "به نظر می آید که شما در جایگاه درستی قرار ندارید".

کاشبو شروع به تحقق چیزهایی کرد که به آنها علاقه داشت (کارآموزی مراقبتهای بهداشتی، کار در برنامه های اسکان اضطراری دانشجویی، کار بازاریابی پاره وقت در دفتر فعالیتهای دانشکده) که اساساً با فعالیتهای درگیر شدن و تمرین به عنوان یک پزشک متفاوت است.

تجلی واقعی در طول یک مکالمه کافی شاپی با یکی از دوستان در اواخر شب اتفاق افتاد. " شما آن کاری که واقعاً دوست دارید را انجام نمی دهید،" او اصرار داشت. " شما کسی نیستید که روپوش سفید برای او ساخته شده."

کاشبو با عصبانیت دور شد، سپس متوجه شد این عصبانیت ناشی از حرف درستی که دوستش زده می باشد. گرایشات تهوری و اجتماعی او بسیار سنگینتر از تمایلات تحقیقاتی اوست.

او می‌گوید "در زمانی که بزرگ می‌شدم متوجه نشدم که چیزهایی را که برای پزشک شدن مورد نیاز است به اندازه کافی نظر مرا جلب نمی‌کردند."

بدون کمک دیگران که به فعالیتهای واقعاً راضی کننده من اشاره داشتند، قادر به کشف این موضوع نبودم که چه کسی هستم؟

کاشبو هم اکنون در رشته اصلی توسعه انسانی/فرعی روانشناسی درس می‌خواند و آرمانهای پس از فارغ التحصیلی او شامل ترکیبی از روانشناسی اجتماعی، نوآوری، و سیاست عمومی است. زمانی را صرف "افراد مورد اعتماد دیگر" کنید.

تجربیات کاشبو نشان می‌دهد که به چه قدرتی یک شخص ثالث مورد اعتماد می‌تواند به

تصمیمات مربوط به شغل کمک

کند. ما مدل کسب و کار شما را به

گونه ای طراحی کردیم که در

کمک از شخص ثالث مورد

اعتماد شما هم ارائه خدمت کند.

اما زمانی که بحث کشف

خود(خودیابی) به میان می

آید، هیچ چیزی نمی‌تواند

جایگزین گفتگوی عمیق

چهره به چهره با خانواده،

دوستان، همکاران، یا

حرفه ای‌های راهنمایی شغلی باشد.



۱- تعدادی کپی از لیست کیفیتهای شخصی صفحات ۱۲۲-۱۲۳ بگیرید. در یکی از کپی ها دور

کیفیتهایی که بهترین توصیف از شماست دایره بکشید. تا زمانی که به بیش از یک دوجین یا بیشتر برسد ادامه دهید.

۲- توضیح دهید که کلمات انتخابی چه معنایی برای شما دارند. اگر شما کلمه تداوم را انتخاب

کردید برای مثال، من همیشه وقتی یک پروژه را شروع می کنم تا آخر می روم و به ندرت از مسیر منحرف می شوم.."

۳- تازه شوید، یک کپی بدون نشان (بدون دایره) از لیست کلمات را به دوست، همکار، کارفرما،

اعضای خانواده، یا دیگر شرکای مورد اعتماد بدهید. از این شخص بخواهید که دور یک دوجین یا بیشتر از این کلمات که توصیف گر شما هستند دایره ای بکشد. در اینجا یک روش برای معرفی این تمرین وجود دارد:

"من تلاش دارم تا بفهمم دیدگاه دیگران در مورد من چگونه است. آیا می توانید دور یک دوجین یا بیشتر از کلماتی که از دیدگاه شما توصیف گر خوبی برای من هستند دایره بکشید؟"

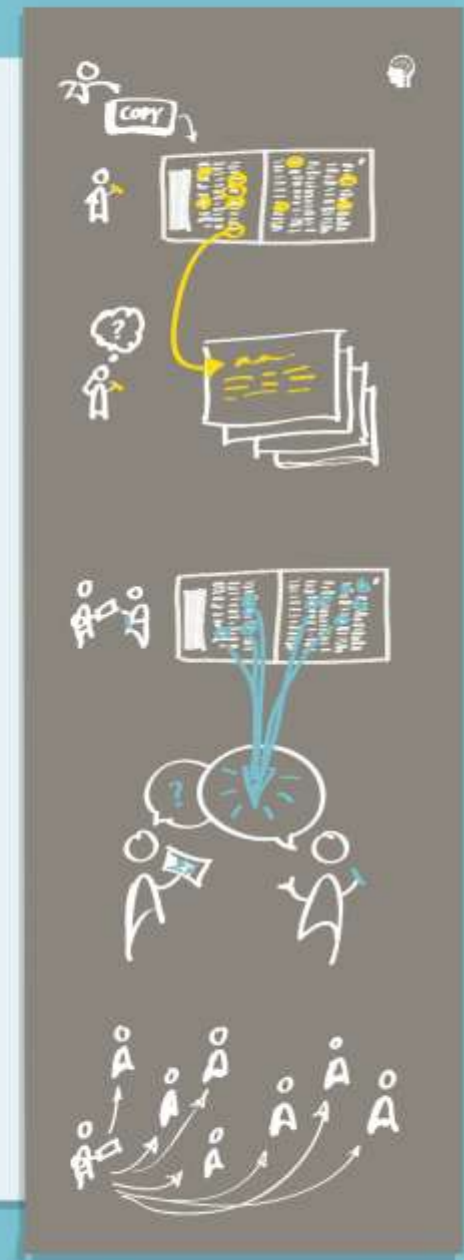
۴- با شرکای خود در این مورد که چرا دور کلمات خاصی دایره کشیده اند صحبت کنید.

شما ممکن است این گونه آغازگر بحث باشید:

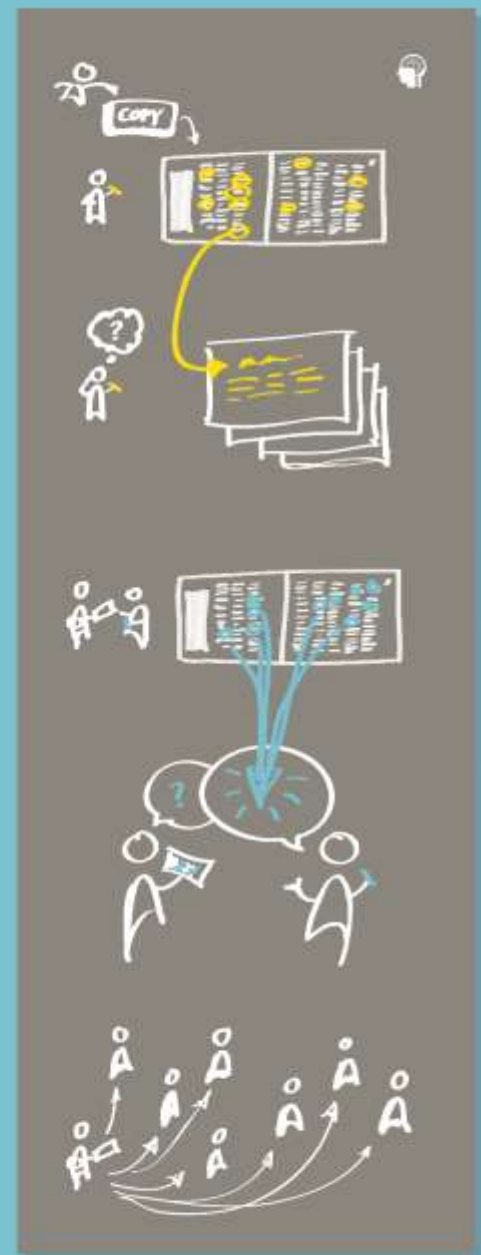
"شما دور خلاق را دایره کشیدید. نمایش خلاقیت من به چه شکل است؟ از دیدگاه شما به عنوان یک شخص اهمیت خلاقیت در من چقدر است؟ چه چیز دیگری هست که من باید در مورد دلیل انتخاب واژه خلاق بدانم؟"

۵- این تمرین را به صورت عملی تا آنجا که امکان پذیر است با دیگر افراد مورد اعتماد تکرار کنید. بعد از ۳ یا ۴ جلسه،

بعضی از تم های مشترک باید پدیدار شود. چقدر برداشت دیگران از شما با برداشت شما از خودتان هماهنگ است؟ شما ممکن است نقاط قوت شخصی داشته باشید که هیچگاه تشخیص نداده باشید.^{۱۴}



عاطفی	کنجکاو	خسته کننده	متفکر انتزاعی
احساسی (همدل)	مشتری مدار	روشن فکر	آکادمیک
پرانرژی	نترس	جدی و با پشتکار	پذیرا
تهوری	قاطع	آرام	دقیق
مشتاق	مغلوب	بی خیال	نتیجه گرا
استثنایی	مؤدب	محتاط	عملگرا
هیجان آور	مبارز	علاقه مند	سازگار
مناسب	دقیق	هوشیار	ماجراجو
با تجربه	قابل اعتماد	ناپایدار	مهربان
کارشناس	وابسته	پرجذبه	ترسو
محکم (استوار)	افسرده	متقلب	پرخاشگر
انعطاف پذیر	جزئیات گرا	سرد	آزرده
متمركز	مصمم	دارای تفکر کسب و کار	منزوی
ابله (نابخرد)	کوشا	متعهد	جاه طلب
بخشنده	سیاس	شایسته	سرگرم کننده
رک، صریح	ناامید	رقابتی	تحلیلی
دوست داشتنی	منظم	با اعتماد بنفس	عصبانی
ناامید	با ملاحظه	گیج	مزاحم
عشق سرگرمی	بیزاری آمیخته با غرور	محافظه کار	مضطرب
سخاوتمند	نگران	سازگار	سیاسگذار
نجیب (بانزاکت)	بی نظم	قانع	فهمیم
غم انگیز	مسلط	باحال	فصیح
قدرشناس	واقع بین	تعاونی	شرمنده
پایدار	پویا	شجاع	جسور
تحت کنترل	آسانگیر	احمق	زیرک
شاد	پربازده	خلاق	قابل اطمینان
مفید	مؤثر	معتبر	خجالتی





درمانده	باسواد(عالم)	متقاعد کننده	چاره جو	عامل انگیزش	گرفتار
پر کینه	سرزنده(پرجنب وجوش)	پیشتاز	مسئول	رک	پیروز
تحقیر کننده	منطقی	خرسند	پاسخگو	استراتژیک	خوش بین(ساده دل)
خنده آور	شکست خورده	مثبت	ریسک پذیر	متفکر	بی تکلف(بی ادعا)
دچار هیستری(هیجان شدید)	دوست داشتنی	تجربى	اندوهگین	نیرومند	فہیم
آرمانگرا	وفادار	عملگرا	راضی	موفق	منحصر به فرد
تخیلی	بی احساس	دقیق	شکاک	اخمو	نامرتب
بی حوصله(بی تحمل)	بالغ(پخته)	قابل پیش بینی	تحقیر کننده	حامی	غیر عادی
بلا اختیار(ویری)	روشمند	خصوصی	دارای اعتماد بنفس	شگفت آور	انتقام جو
دودل	آرام	کنشگرا(فعال)	خویشن دار	بدگمان	همه فن حریف
مستقل	بدجنس	محافظ	خود منتقد	دلسوز	خبیث
بی تفاوت(بی علاقه)	متواضع	افتخار	خودانگیزش	مدبر	توانمند
تکرو(فردگرا)	دارای انگیزه	وقت شناس	متکی به خود	مستعد	رویایی
سخت کوش	عینی	پرسشگر	حق به جانب	پرچانه	گرم
بانفوذ(مؤثر)	آزاد	سریع	حساس	وظیفه گرا	بااحتیاط
آغاز کننده	مرتب	آرام	بی سروصدا(متین)	تیم ساز	ضعیف
نوآور	سازمان یافته	عقلانی	جدی	علاقه مند به کار گروهی	خودسر
بصیر	خوش برخورد	واکنش گر	کمر و	سرسخت	شوخ طبع
منطقی	برجسته(معوق)	واقع بین	کم عقل	لطیف	نگران
درونگرا	بسیار حساس	اهل تفکر(بازبینی)	صادق	پرتنش	
حسود	سرآسیمه(دست پاچه)	طرد کننده	کند	نظری	
مسرور	صبور	قابل اتکا	اجتماعی(خوش مشرب)	پوست کلفت	
اهل قضاوت	اوقات تلخ	تسکین دهنده	کارکشته	نازک نارنجی	
با محبت	نافذ	پشیمان	غمگین	کامل	
آگاه	تیزهوش	رنجیده	پشیمان	منظم	
فاقد جاه طلبی	ثابت قدم	خوددار	خودجوش	بزدل	
سبک سر	با استقامت	ارتجاعی	ثابت	شکیبا	

معرفی کار، معرفی خودمان

کار از دیدگاه شما چیست؟

ممکن است ما در آستانه اخراج نباشیم. ممکن است حتی دچار فرسودگی شغلی هم نشده باشیم. اما به هر دلیلی، بسیاری از ما کارمان را بر روی خلبان خودکار حرفه ای قرار داده ایم. همانطوریکه اندریا پیش از، از دست دادن شغلش به آن دچار شده بود. ما تقریباً در حال پیشروی هستیم ولی مسیر و سرعت حرکت ما را عزم حرکت معین می کند و نه تصمیمی که از قبل گرفته شده .

ما حتی شاید در حدی که کارمان بر مبنای علایق اصلیمان باشد خوشحال باشیم، اما خشنودی اغلب زمانی که کنترل هواپیمای خود را در دست نداریم رنگ می بازند. یک روش برای آنکه پی ببرید آیا شما در وضعیت خلبان خودکار قرار دارید و کمک به توسعه بیشتر فرایند خود بازنگری داشته باشید این است که در مورد جایگاه کار فعلی در زندگیتان و این که آیا این جایگاه با معنای شما از کار تطابق دارد فکر کنید.

با وجود ترکیبی از ابعادمان (بر اساس کاوشهای اخیر)، بسیاری از ما خودمان را در درجه اول با شغلمان معرفی می کنیم، اغلب غریبه ها این یخ را با پرسشی می شکنند، "بنابراین، کار شما چیست؟" همانطوریکه معلوم است، و اینکه کارها برای شما چه معنایی دارند بخش بزرگی از هویت شماست.



به صورت سنتی، کارشناسان ۳

معنی را به کار نسبت می دهند:

کار به عنوان کار

به منظور گرفتن حقوق، بدون درگیری شخصی یا رضایت شغلی می باشد.

روی باومایستر این شیوه تفکر در مورد زندگی را توضیح می دهد: " کار یک فعالیت ابزاری است به این معنا که عمدتاً چیزی بمنظور چیز دیگر انجام می شود. " بازهم، کارها می توانند احساسات ارزشمندی از مهارت و رضایت را ایجاد کنند، لازم به توضیح نیست که معیشت کارگران را قادر می سازد تا به دنبال معنا در دیگر زمینه های زندگی بگردند.

~~نایب رئیس~~
جان اسمیت

کار به عنوان حرفه

کار به عنوان حرفه با میل به موفقیت، پیشرفت، و مقام انگیزش می یابد.

رویکرد حرفه ای (Careerist) دلبستگی پرشور به کار نیست، باومایستر می نویسد.

بلکه، "تاکیدش بر بازخورد درمورد خود می باشد که در پاسخ به کار می آید. برای حرفه ای ها، کار وسیله ای برای ایجاد(خلق)، تعریف، بیان، اثبات و تجلیل از خود است."

کار به عنوان حرفه می تواند یک منبع مهم برای معنی، و تحقق زندگی، باشد.



کار به عنوان کامیابی (Fulfillment)

برای مثال، افراد مبتلا به "کار" ممکن است به معنا و رضایت بیشتری از خانواده، سرگرمی، یا دیگر فعالیتها غیر کاری دست یابند.

از سوی دیگر "حرفه ای ها"، تمایل دارند تا بسیاری از معنای زندگی خود را به سرمایه گذاری در کار اختصاص بدهند.

ممکن است بعضیها خانواده و دیگر علایق را برای ترقی در دنیا و دستیابی به پرستیژ، ثروت، یا شناخته شدن قربانی کنند.

برخی دیگر که "ندایی" می باشند ممکن است موفقیت حرفه ای و کامیابی بزرگ معنوی را تجربه کنند. با این حال دیگران ممکن است از این که از مشاغل قراردادی محروم هستند رنج ببرند (برای مثال هنرمندان هنرهای زیبا و مبلغان مذهبی به ذهن می رسند).

سرانجام، آنهایی که برای کامیابی کار می کنند ممکن است بسیاری از معنای زندگی را در کار پیدا کنند، شاید بدون قربانی کردن خانواده و دیگر علایق.



کار به عنوان ندای قلبی (Calling)

همانطور که در داستانی در مورد کرول در صفحه بعد آمده، کلمه "ندای قلبی" مشتق شده از ایده "به او ندا داده شده" برای انجام نوع بخصوصی از کار می باشد: چه به صورت خارجی توسط خدا یا جامعه (انجمن)، یا داخلی، توسط هدایای طبیعی که نیاز به بیان (اظهار) دارد. آن "خارج از حس تعهد شخصی، وظیفه، سرنوشت" انجام می شود. باوما یستر این را می گوید.

افزون بر این سه دسته، ما دسته چهارمی را پیشنهاد می کنیم: کار به عنوان کامیابی

بهترین توضیح برای کار به عنوان کامیابی، کار با رویکرد به شدت علاقه محور (یا حتی پرشور) است درواقع شامل ماهیت ندای قلبی است با این تفاوت که فاقد طاقت فرسایی می باشد. افرادی که به دنبال کار به عنوان کامیابی هستند ممکن است مسیرهای شغلی غیرعادی را انتخاب کنند که به علایق شخصی بیش از پاداشهای مالی، شناخته شدن، یا پرستیژ توجه دارد. چنین کاری می تواند یک منبع با اهمیتی از معنا در زندگی باشد. واضح است، که این چهار دسته با هم هم پوشانی دارند، و کار هر شخص ممکن است شامل المانهایی از هر کدام باشد. بهرحال، این دسته بندی ها اشاراتی به این موضوع دارد که چگونه کار می تواند ما را به معنای کمتر یا بیشتر از زندگی تجهیز کند.



یک پیام برای عدم اطمینان

رابرت سایمنز، یک روان درمانگر و مشاوره شغلی که مقر اصلی اش لندن است، به کارول که یک وکیل مالیاتی است و برای ورشکستگی گریه می‌کرد لبخند همدلی زد. آقای سایمون از مشتری یک سؤال تحریک کننده پرسید:

آن کودکی که زمانی بسیار بی‌مهابا و پر شور بود به چه چیزی تغییر یافت؟

بعداً، زمانی که از صحنه سؤال کرد، آقای سایمون اشاره کرد که او برای سالها به تعداد دفعات بیشماری این را دیده بود.

چه چیزی در ورای پاسخ عاطفی کرول و پاسخهای مشابه توسط دیگران وجود دارد؟

آقای سایمون توضیح می‌دهد:

... شایع ترین و مضرترین اختلالات توهمی آنهایی که برای دیدن او می‌آمدند ایده ای بود که آنها باید به نحوی، درزمینه معمول رویدادها این بصیرت را داشته باشند(خیلی قبلتر از آنکه مدرک شان را به اتمام برسانند، شروع به تشکیل خانواده کردند، خانه‌هایی خریده اند و به اوج شرکتهای حقوقی صعود کرده اند) که چه کاری را باید به درستی با زندگیشان انجام دهند.^{۱۵}

آقای سایمون در ادامه توضیح داد که چگونه " افکار باقی مانده از خطاها یا حماقتهای مشتریانش که منجر به از دست دادن بخشی از ندای قلبیشان شد، سبب عذاب آنها شده بود."

به عبارت دیگر، افراد معتقد بودند که در جستجوی مسیر شغلی خاصی هستند(جاییکه هر دو جنبه احساس رضایت و برتر بودن را دارد). اما در یافتن آن شکست خورده اند. درکجا افراد این ایده را بدست می‌آورند؟

تفکر "ندای قلبی" در زمان قرون وسطی شکل گرفت، و به برخورد ناگهانی با دستور آسمانی فداکردن خود به آموزه‌های مسیح اشاره دارد.

با توجه به نظر سایمون، نسخه غیر مذهبی این ایده هنوز به قوت خود باقیست، و امروزه همچنان به ایجاد مشکل برای شمار زیادی از نیروهای کاری ادامه می‌دهد.

سایمون به عنوان مصاحبه گر این فکر را اینگونه شرح می‌دهد:

...تمایل دارد با این انتظار که معنای زندگی ما ممکن است در موقعی به شکلی آماده و قاطع، به ما نشان داده شود که به نوبه خود ما را برای همیشه از احساساتی نظیر سردرگمی، حسادت، و حسرت ایمن می‌کند، ما را شکنجه دهد.^{۱۶}

بسیاری از مردم احساس می‌کنند، حتی اگر آنها فاقد "ندای قلبی" درستی باشند، به طریقی زندگی کاری خود را بهینه نمی‌کنند. آنها چگونه چنین نگرانی‌هایی را حمل می‌کنند؟

به عنوان یک مشاور شغلی حرفه ای، سایمون به ایده اطمینان بخشی از یک روان شناس انسانگرا یعنی آبراهام مزلو اشاره می‌کند.

دانستن اینکه ما چه می‌خواهیم طبیعی نیست. این یک توفیق روانشناسی نادر و سخت است.

– آبراهام مازلو

بیشتر زمان خود را چگونه می‌گذرانید؟

برای بسیاری از ما، علم به این واقعیت که نمی‌دانیم چه می‌خواهیم، یک پدیده طبیعی است و نه استثنایی، سبب رفع نگرانی می‌شود.

بسیاری از افراد از شناخت این موارد احساس راحتی می‌کنند:

- هیچ "تعریف" صحیح و واحدی برای کار وجود ندارد.
- زندگی منابع رضایت و کامیابی متعددی مرتبط یا نامرتبط با کار ارائه می‌دهد.
- تصور ما در مورد کار(و توانایی انجام کاری خاص) با گذشت زمان تغییر می‌کند.
- شما توسط کارتان تعریف نمی‌شوید، مگر آنکه خودتان این گونه بخواهید.

همه ما با نظر شخصی خود تصمیم می‌گیریم تا چه حدی خود را با کار معرفی کنیم. هیچ پاسخ درست یا غلطی وجود ندارد. اما بسیاری از پیشنهاد قانع کننده لوندس(نویسنده) برای جایگزینی آغازگر کلیشه ای گفتگو " شما چه کار می‌کنید؟" با سؤال بسیار جذاب تری (که سبب افتخار هر کس از تعریف خود می‌شود) استفاده می‌کنند: شما بیشتر زمان خودتان را چگونه می‌گذرانید؟^{۱۷}



کار چه نقشی در زندگی امروز شما بازی می‌کند؟

- آیا کار، حرفه، ندای قلبی، یا

کامیابی است؟ و یا ترکیبی از آنها؟

- تطابق جایگاه فعلی کار شما

در زندگی تان با باورهای شما درباره معنای واقعی آن چگونه است؟



چک کردن: جایی که تاکنون آنجا بوده‌ایم

تا اینجا، ما در مورد تفکر مدل کسب‌وکار، مبانی ثبات مالی، و اینکه چرا تمام سازمان‌ها (انتفاعی، غیرانتفاعی، اجتماعی) باید از منطق امرار معاش تبعیت کنند بحث کردیم.

ما مشاهده کردیم که چگونه تفکر مدل کسب‌وکار به سازمانها (و افراد) کمک می‌کند خودشان را در پاسخ به تغییرات اجتماعی، اقتصادی، و گرایش‌های فناوری بهسازی کنند. سپس، ما موضوع نحوه استفاده از قالب را برای توصیف (توضیح) مدل کسب‌وکار شخصی شما تحت پوشش قرار دادیم.

در این بخش، شما نقش‌های مهم کار مضاعف (چندگانه!)، علایق (منافع) اصلی، مهارت‌ها و فعالیت‌هایی که از آنها رضایت بدست می‌آورید، گرایش‌های شخصیتی کلیدی شما، چگونه محیط‌های کاری "شخصیت‌های" خود را دارند، اهمیت تعامل با دیگر افراد مورد اعتماد در فرآیند کشف خود، معنا و جایگاه کار در زندگی شما را مورد بررسی مجدد قرار دادید.

از اینجا به کجا می‌رویم

حالا زمان آن فرارسیده تا به بنیادی ترین سؤال که اساس مدل کسب‌وکار (چه سازمانی و چه شخصی) را تشکیل می‌دهد توجه کنید. این سؤال ساده ای است که پاسخ فوق العاده چالش برانگیزی دارد: مقصود شما چیست؟

فصل ۵

مقصود حرفه خود را بشناسید

مقصود بر مهارت‌ها ارجه‌یت دارد

تاریخدان

ایدرین هینز به قدرت گذشته معتقد است. او کارشناسی ارشد را در تاریخ قرون وسطی گرفت و بیشتر زندگی حرفه‌ای خود را برای موزه‌ها کار کرده است. پنج سال قبل، به حومه آمستردام برای شغل رویایی‌اش نقل مکان کرد: به ناشر کتابهای تاریخی برای تصور و ایجاد عنوان‌های جدید تحت مشارکت با متصدیان موزه و کتابداران کمک می‌کرد. اما با گذشت زمان، دو چیز سبب شد ایدرین درک کند او نیاز دارد که حرفه‌اش را بهسازی کند.

اولی، با عدم تمایل کارفرمای او برای پذیرش انتشارات دیجیتال و رسانه‌های اجتماعی، ناامیدی در او افزایش یافت. دومی، همسر او از زندگی در شهر خسته شده بود و مشتاق بود تا برگردد.

ایدرین متوجه شد که یک کتابخانه بزرگ ملی درخواست او را برای عنوان "رهبر پروژه دیجیتالی شدن" پذیرفته است. ایدرین احساس کرد که این موقعیت کاری تطابق بسیار عالی با پس زمینه (background) و علایق او دارد. اما بر این باور بود که مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز برای یک سازمان بزرگتر و با ساختار اداری بیشتر را دارا نمی‌باشد. بنابراین با یکی از اعضای انجمن به نام مارک نیوونه‌وایزن به منظور کمک برای تفکر مجدد بر مدل کسب و کار شخصی خود مشاوره کرد.



اولین مشاهده مارک مشخص کرد که ایدرین بسیار بر جزئیات تمرکز کرده است، به طور ویژه این که آیا او از مهارتهای مدیریتی و حرفه ای مورد نیاز برای انجام شغل برخوردار است. بنابراین مارک به ایدرین پیشنهاد تمرکز بر مقصود و ارزش ارائه شده را داد.

بعد از برخی ملاحظات، ایدرین ارزش ارائه شده (واشتیاق واقعی) خود را شناخت. "نجات تاریخ از گرد و غبار موزه و دیوارهای (قفسه) کتابخانه و قرار دادن آن در جاییکه هرکس بتواند از آن لذت ببرد." این دیدگاه به او کمک کرد تا دلیل ناامیدی خود از کارفرمای فعلی را درک کند و اعتقاد خود را بیان کند، مبنی بر اینکه برای تاریخ نه تنها از طریق چاپ و امکانات فیزیکی می توان ارزش قائل شد، بلکه توسط رسانه های دیجیتال هم این امکان وجود دارد.

در زمانی که ایدرین برای قبول موقعیت جدید آماده می شد، مارک از او خواست کمتر بر مهارتها تمرکز کند و بیشتر بر چگونگی تطابق مقصود خود با آنچه مورد نیاز کتابخانه است تمرکز کند.

در حین کار کردن با قالب، ایدرین متوجه شد که مقصود بیان شده جدید او چندین مسیر رشد بالاقوه را گشوده است.

برای مثال، بسیاری از مشتریان فعلی و گذشته ایدرین موزه ها بودند، بنابراین او دارای شبکه ای بود که از طریق آن می توانست به عنوان مدیر کل موزه های متوسط یا متصدی در موزه های بزرگتر به دنبال کار بگردد.

به ایدرین برای موقعیت کاری جدید وقت مصاحبه داده شده بود درست همزمان با به انتشار رفتن مدل کسب و کار شما. او اکنون هر مسیری که انتخاب می کند، درک می کند که مقصود بر مهارتها برتری دارد. وقتی که از ارزش و مقصود به جای مهارتها در نقطه شروع بهسازی شغلان استفاده می کنید، تعداد امکانات حرفه ای که ظاهر می شوند، شگفت انگیز است.

وقتی که مسئله شما نیستید

کارآفرین

شرکتی که من افتتاح کردم کارش تحقیق و مشاوره ورود به بازار برای شرکتهایی بود که می خواستند به بازارهای آسیا بخصوص ژاپن ورود داشته باشند. بعد از شش سال کار بسیار سخت، یک پیشنهاد خرید چند میلیون دلاری دریافت کردیم. همه این چیزها برای من جدید بود، وقتی که کار را شروع کردم، حتی از فروش شرکتهای توسط افراد خبر نداشتم. بهر حال، من سه قسط خانه را پرداخت کردم، کل هزینه کالج فرزندانم را کنار گذاشتم، خانواده را به یک تعطیلات باشکوه بردم، و باقیمانده را برای تأمین درآمد انفعالی سرمایه گذاری کردم. اما مانند هر کس دیگری، هنوز هم با یک سؤال بزرگ روبرو بودم: من برای بقیه عمرم چه کار کنم؟

به مرور، این سؤال قوت بیشتری پیدا کرد چرا که من از فشار ناشی از نیاز میرم امرار معاش رها شده بودم. جستجوی پاسخها هشیاری من نسبت به این موضوع که کار فراتر از بدست آوردن استقلال مالی است را بیشتر کرد.

من فکر می کنم بیشتر کارآفرینان دنیا همین احساس را دارند. من با شمار زیادی از افراد که در مجموع چند دوجین از شرکتهای را برای مقادیر مختلف اعم از یک میلیون تا چهل میلیون دلار آمریکا فروخته بودند صحبت کردم.

حتی یکی از آنها هم "کسب استقلال مالی"

را به عنوان انگیزه اصلی کار نمی دانند.

جویندگان ثروت به ندرت اشتیاق خود

را در زمانهای سخت حفظ می کنند.

کانون توجه واحدهای تجاری موفق بر

روی ارزش ارائه شده به مشتریان است.

موضوع کارآفرینی شما نیستید، بلکه

خدمت مؤثر به دیگران است.





4. 旅先で予定しているアクティビティーは、出発前にどの程度計画しますか？

- ☐ あまり事前には計画しない
- ☒ ほとんどのアクティビティーを事前に計画する
- ☐ ある程度のアクティビティーは事前に計画する
- ☐ ほとんど事前に計画することはない

5. 出発前にアクティビティーを計画する場合、オンラインメディアをどの程度活用していますか？

- ☐ あまりオンラインメディアを活用しない
- ☐ ほとんどの情報をオンラインメディアで入手する
- ☐ ほとんどオンラインメディアは活用しない

6. 海外旅行の際、ショッピングに関して出発前にどんな情報を準備していますか？（複数回答可）

- ☐ ショッピングをする場所の確認
- ☐ ショップリストの用意
- ☐ 買い物リストの用意
- ☐ 在庫の確認・予約



پرچم مقصود خود را بالا ببرید!

بیاید به تشبیهی که در فصل ۲ معرفی کردیم نگاهی دگر بار داشته باشیم: مدلهای کسب و کار مانند نقشه های کلی (طرح کلی) می باشند. آنها راهنمای ساخت و ساز کسب و کار هستند همانطوریکه از نقشه به عنوان راهنمای ساخت ساختمان استفاده می شود. حالا بیاید این مقایسه را گسترش دهیم. به منظور ایجاد یک نقشه، مهندس معمار (آرشیست) باید مقصود از ساخت ساختمان را درک کند. برای مثال، اگر قرار باشد مستاجران دکنترها و دندانپزشکان باشند، ساختمان باید طراحی منطبق با اتاق انتظار، اتاقهای معاینه، تعداد زیاد دستشویی و حمام، تجهیزات دیواری مانند دستگاههای اشعه ایکس باشد. زمانیکه یک سازمان یا کسب و کار را از ابتدا شروع می کنیم مقصود هم به همان اهمیت است. مقصود سازمان راهنمای طراحی مدل کسب و کار آن است. به عبارتی، مقصود یک المان حیاتی "خارج از قالب (off-Canvas)" است. همچنین محدودیتهای طراحی هم بسیار با اهمیت است: بالاخره، هیچ سازمانی (یا ساختمانی) نمی تواند طوری طراحی شده باشد که همه چیز را برای همه افراد داشته باشد.

این موضوع برای مدلهای کسب و کار شخصی هم صادق است. اصلاح و بهسازی مدل کسب و کار شخصی در ابتدای امر نیاز مند روشن سازی مقصود زیربنایی آن است. مقصود را به عنوان یک "برلایه (meta layer)" که راهنمای مدل کسب و کار شخصی شما از بالا می باشد در نظر بگیرید. پرچم مقصود خود را بالا ببرید!

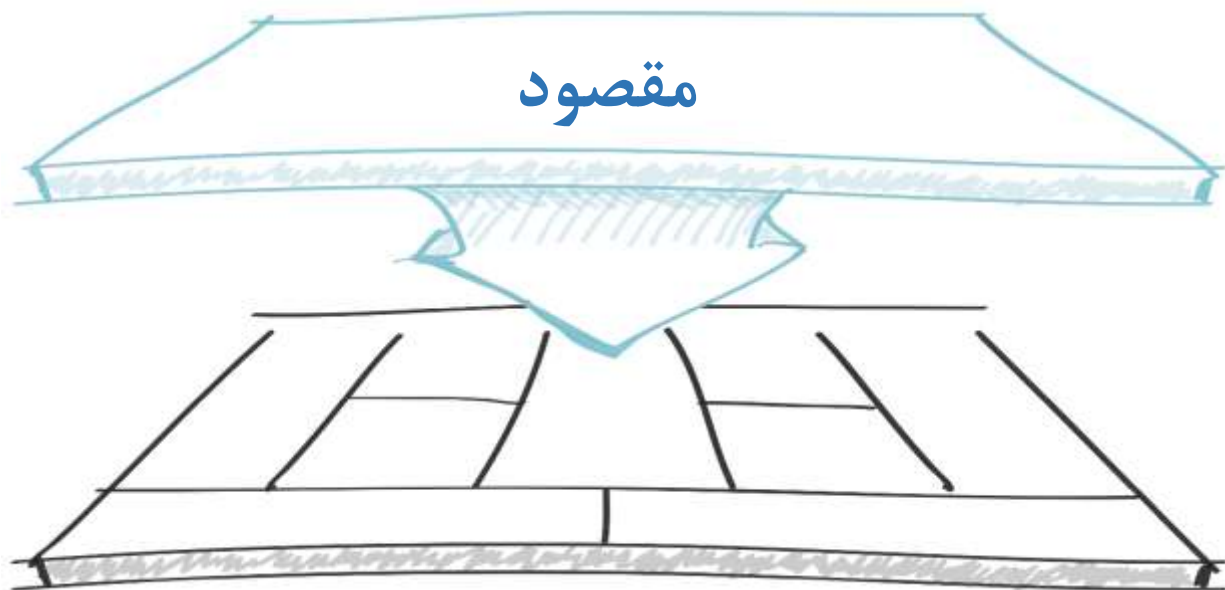
"اگر شما کارتان را با مقصودتان تنظیم مجدد نکنید، آنچه شما انجام داده اید فقط انتقال آن مشکل به میز جدید است." بروس هیزن

برعکس، کار و مقصود پرش خود را با هم هماهنگ کنید (کریهای خود را شروع کرد) و سبب افزایش رضایت خود شوید.

از کجا شروع کنیم

در صفحه قبل، کارل جیمز یادآور شد که در کارآفرینی، خدمت به دیگران مطرح است. پیشنهاد می شود ما هم مقصود فراگیر زندگی خود را که کمک به دیگران است انتخاب کنیم. همانطور که کارآفرینان موفق می دانند، حتی آن کسانی که مقصودشان انباشت ثروت است فقط در صورتی موفق می شوند که فروش خدمات و محصولات را داشته باشند که به طریقی کمک حال مردم باشد.

اما شما چگونه مقصودهای فراگیر خود را شناسایی کرده و یا شکل می دهید؟ سه آزمایش بعدی برای کمک شما به پاسخ این سؤال حیاتی می آید.



داستان روی جلد شما!

این تمرین توسط دیوید سیبت ایجاد شده.^{۱۸} این تمرین تخیل را به چالش می کشد و به شرکت کنندگان کمک می کند مقصود و علایق خود را لینک کنند(پیوند دهند).

تصور کنید که در ۲ سال بعد قرار دارید، و در خروجی اصلی رسانه ها داستان بزرگی از شما قرار دارد، شامل مقاله اصلی(سرمقاله) و عکسی از شما می باشد که لبخند به لب دارید. واوا!



۱- نام خروجی رسانه چیست؟ یک مجله واقعی، روزنامه، یا برنامه ای که شما از چهره شدن در آن به خود افتخار خواهید کرد.

۲- داستان راجع به چیست؟ دلیل چهره شدن شما چیست؟

۳- برخی از نقل قول ها را از مصاحبه بنویسید.

شما حتی می توانید با نقل قولها کولاژ(تصاویری که از مجلات و دیاگرام ها بریده می شود) هم درست کنید،

این تمرین بخصوص برای گروهی شامل سه نفر یا بیشتر مؤثر است که می توانند "داستانهای جلد" خود را به اشتراک بگذارند و مورد بحث قرار دهند.



داستان روی جلد شما

۱- من در حال مصاحبه درمورد برنامه دوی پس از مدرسه که من در دبیرستان محلی شروع کردم با تری گروس از برنامه هوای تازه رادیوی عمومی ملی هستم.. این برنامه جهت تلاش برای بهبود نرخ حضور و سطح انگیزه آغاز شد.

۲- در ابتدا، من به سادگی با تعداد انگشت شماری از دانش آموزان در مسیر دیدار داشتم (هرروز بعد از مدرسه) و در آموزش آنها برای آمادگی در مسابقه کمکشان کردم. با گذشت زمان، دانش آموزان بیشتری ملحق شدند، و من اجزای بیشتری به برنامه اضافه کردم. دانش آموزان برای مسابقه داوطلب شدند، اعضای انجمن در حمل و نقل و آموزش کمک کردند. سرانجام من با مدرسه برای یکپارچه سازی ایده ها از برنامه دو به برنامه درسی اصلی مدرسه کار کردم.

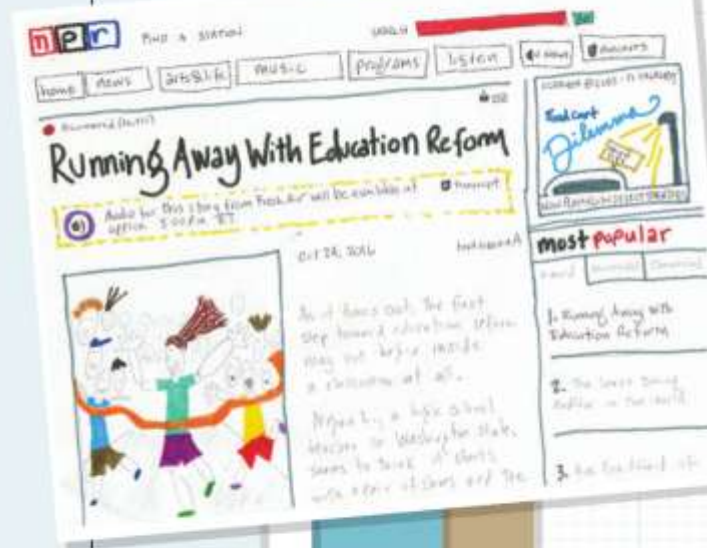
نرخ حضور و سطح انگیزه افزایش یافت. به طور غیر منتظره ای، نمرات در آزمونهای ایالتی بالا رفت و همچنین نرخ فارغ التحصیلان نیز افزایش یافت. در نتیجه، چندین منطقه دیگر نیز این برنامه را به کار بردند.

۳- ان پی آر: شما تنها با تعداد اندکی از دانش آموزان آغاز کردید، مدیریتتان چگونه بود که توانستید حتی یک زوج را جذب کنید؟

من قول دادم تا هزینه ورود به مسابقه هر کس که هر جلسه حاضر شود را بپردازم . وقتی شما می گوئید می خواهید چیزی را پرداخت کنید، بچه ها گوش می کنند.

"دانش آموزان نیاز داشتند تا ببینند که مدرسه درخواست فوری دارد، این بیش از آماده سازی برای آن اهداف به ظاهر دور کالج و کار است."

"آنها دور از مشکل می ماندند، آنها سالم می ماندند، و آنها با انجمن و برنامه درسی در ارتباط می ماندند."





۱- به زمانهای گذشته که احساس کامیابی می کردید برگردید(مجدداً از تمرین کشف خط زندگی که در صفحه ۹۹ قرار دارد بمنظور یادآوری رویدادهای خاص بازدید کنید)

چه کاری انجام می دادید؟ چرا آن احساس آن قدر خوب بود؟ آن احساسات را هر چه می توانید جزئی تر توضیح دهید؟

۲- یک یا چند عدد از مدل‌های نقش (role models) خود را نام ببرید.

چه کسی را بیش از همه تحسین می کنید، و چرا؟ چندین کلمه در توصیف آن شخص بنویسید.

برای مثال، یکی از اعضای انجمن نلسون ماندلا را به عنوان مدل نقش نامیده است.

در زمان انجام این تمرین، او نوشت مهربانی، ایستادگی در مواجهه با سختی، شناخته شدن و مقام.

این کلمات سرنخهایی می دهد از چیزهایی که او برای خودش و همچنین دیگران ارزش می داند.

۳- دوست دارید چگونه در خاطر دوستانتان بمانید؟ در مورد بعضی چیزها که امید دارید آنها در نبود شما در باره تان بگویند بنویسید.

سه سؤال

اینجا یک تمرین ایده آل دیگر برای پیمان بستن با یک شریک یا گروه کوچک است. شرکت کنندگان می توانند افکار خود را بنویسند، سپس با دیگران به اشتراک بگذارند و مورد بحث قرار بدهند.

مربی فنی

سه سؤال



سؤال ۱:

من زمانیکه در یک شرکت نرم افزار کار می کردم حس کامیابی داشتم، بخصوص زمانیکه به همکاران و شرکا آموزش می دادم. من قادر بودم چیزهایی که می دانستم را درس بدهم، همزمان، از تجربیات دیگر افراد بیاموزم. من فکر می کنم همه ما از تأثیر بر زندگی یکدیگر آگاه هستیم.

سؤال ۲:

مدل نقش من زیلدا آرن است، که یک پزشک اطفال بود و در سال ۲۰۱۰ در زلزله هایتی جان باخت. او به مهربانی، همبستگی و فداکاری برای مبارزه علیه مرگ و میرنوزادان، سوء تغذیه، و خشونت خانگی شناخته شده بود.

سؤال ۳:

من دوست دارم تا به عنوان یک فرد خوش خلق، اختصاصی، پرشور، و صادق (کسی که خانواده خود را دوست داشت، کسی که به خود و دیگران اجازه ابراز احساسات می داد، و کسی که با یافتن معنای جدید جرأت بهسازی زندگی شخصی و کاری خود را داشت) در خاطره ها بمانم.



زندگی کاملاً جدید شما

روزی، یک پیک برای شما یک پاکت ضخیم از اسناد قانونی را به ارمغان می آورد. عموی ثروتمند و عجیب و قریب شما، رالف، مرده و برای شما ۱۸ میلیون دلار ارث گذاشته، اما شما باید دو شرط را محقق کنید تا به پول خود برسید.

عمو رالف از شما خواسته تا کار خود را رها کنید و دو وظیفه یک ساله را دنبال کنید. در طول این دو سال، شما یک کمک هزینه زندگی به صورت ماهیانه به علاوه بازپرداخت هزینه های مربوط به انجام وظایف، مانند سفر و آموزش دریافت خواهید کرد. در پایان سال اول، شما ۹ میلیون دلار را یکجا دریافت خواهید کرد و ۹ میلیون دلار دیگر در صندوق امانات می ماند تا با اتمام وظیفه یک ساله دوم تحویل داده شود.



۱- سال اول، اولین وظیفه ای امسال شما آموزش چیزهای جدید بود. شما نیاز نیست که در کالج، دانشگاه، یا هر برنامه رسمی آموزشی دیگر حاضر شوید. شما به طور ساده باید زمان خود و انرژی خود را صرف تمرکز به آموختن چیزهای جدید کنید. بنابراین چه خواهید آموخت؟ چگونه خودتان را توسعه می دهید؟

۲- سال دوم، وظیفه دوم یافتن دلیلی برای پشتیبانی. شما یک سال برای سرمایه گذاری، حضور، و نهایتاً انتخاب یک دلیل یا یک پروژه که واقعاً به آن علاقه دارید (چیزهایی مثل کمک به بشریت (محل خود/شهر/کشور/جهان/محیط زیست و غیره). فرصت دارید. در پایان سال دوم، شما باید ۹ میلیون دلار را به صندوق امانات جهت یک هدف یا پروژه ای که شما انتخاب کرده اید هدیه کنید. به چه دلیل شما انتخاب شدیدی؟

در خاتمه سبک زندگی شما از سال سوم شروع می شود، بعد از کامل کردن دو وظیفه از چه نوع سبک زندگی لذت خواهید برد؟ شما ۹ میلیون دلار دارید. در کجا زندگی خواهید کرد؟ با چه کسی؟ زمان خود را چگونه خواهید گذراند؟ چه فعالیتهایی را دنبال می کنید؟ برای انجام چه چیزی تلاش می کنید؟

زندگی کاملاً جدید



چیزهای جدیدی که خواهم آموخت

من رویکرد روشنگر سوامی راما را به کار می گیرم، همانطور که در کتابش زندگی با اساتید هیمالیا توضیح داده: "اجازه دهید جهان برای شما کوچک باشد. به خود اجازه قرار گیری در راه معنویت را بدهید." اینجا سئوالات خاص من هستند که باید بررسی کنم:

- یادگیری پرتقالی و سفر طولانی به برزیل
 - یاد بگیرم چگونه یکی از چندین دوجین ایده های کتاب که سالها داشتم را به پایان برسانم و بفروشم.
 - مهارتهای مورد نیاز برای تبدیل شده به یک استاد داستان سرای چندرسانه ای:
- ویدئوگرافی، استراتژیهای طراحی وبلاگ/محتوا، و ضبط موسیقی.
- بهبود تناسب اندام شخصی خودم: دوچرخه سواری برای سه روز در هفته، یوگا و رقص، و تنظیم رژیم غذایی بمنظور تقویت این فعالیتهایم.

علت انتخاب من

من بطور مرتب از خودم می پرسم "چگونه می توانم از موجودیت مادی خودم خارج شوم و به زندگی واقعی برگردم. در جستجویم برای پاسخها، به طور اتفاقی با جودو کریشنیمرتی، یک فیلسوف متولد هند و مربی آموزش دیده در سنتهای فکری شرق و غرب بود آشنا شدم. من باور دارم پیام کریشنیمرتی درمورد ارتباطات انسانی و تغییر اجتماعی باید در مقیاسی وسیع تر شنیده شود، بنابراین من به گسترش ایده های کریشنیمرتی توسط حمایت و کار با بنیاد کریشنیمرتی کمک خواهم کرد.

بقیه زندگی من

سه سال بعد، من در یک خانه کوچکی که خریداری کرده ام در منطقه سانتا ترسای ریودژانیرو زندگی خواهم کرد. پرتقالی من به حد کافی قوی خواهد بود که بتوانم با واحدهای تجاری برزیلی نوظهور که به دنبال بازار یابی محصولات خود در ایالات متحده هستند ارتباطاتی ایجاد کنم. من از تسلط کامل خود بر زبان در کنار تخصص فعلی ام که مهارتهای داستان سرایی است بمنظور سازماندهی مشارکت کسب و کار با این شرکتها استفاده خواهم کرد، و وقت خود را داوطلبانه برای کمک به فقرای برزیلی برای بدست آوردن منابع و مهارتها برای آنکه از خودشان پشتیبانی کنند و شرایط زندگی شان بهبود یابد اختصاص می دهم.



بیانیه مقصود

شما برخی از مواد خام(اولیه) فوق العاده را ایجاد کردید تا برای شناسایی مقصود شغلی کمکتان باشد. حالا زمان شکل دادن است به:

فعاليتها

درباره سه یا چهار فعالیتی که از تمرکز بر آنها بیشترین لذت را خواهید برد بنویسید.



تصور کنید که شما از لحاظ مالی مستقل هستید(درست همانطور که در تمرین گذشته انجام دادید) و آماده شروع زندگی، درست به شیوه مورد انتخاب خود هستید. فکرای خودتان درمورد این زندگی جدید را درست در صفحات این کتاب، با استفاده از سه مربع که در ذیل آمده بنویسید:

کمک

چگونه به دیگر افراد کمک می کنید؟ با استفاده از سه یا چهار کلمه (فعل) عملی
به طور ویژه توضیح دهید چگونه می خواهید به دیگران کمک کنید؟



افراد

درباره چندین نفر یا گروهی از افراد که تمایل دارید وقت خود را با آنها
سپری کنید توضیح دهید.





از جمله نه چندان دستوری زیر به
عنوان پایه ای برای بیانیه مقصودتان
استفاده کنید:

"من می خواهم توسط این فعالیتها به
افراد کمک کنم."

سپس، جدول زیر را با افعال و نامهایی که در
جدول صفحات ۱۴۶-۱۴۷ نوشتید پر کنید.
افعال و اسامی مورد علاقه را ابتدا وارد کنید.

من می خواهم	کمک (فعل)	افراد (اسم)	با انجام فعالیت (فعل)

شما آن را دارید! شما چند پیش نویس اولیه قدرتمند از بیانیه مقصود (اگر چه ممکن است چرند باشد)
ایجاد کرده اید. شما می خواهید در حول وحوش جملات بازی کنید و مجدداً کلمات را چیدمان کنید، اما
منظور را فهمیده اید.

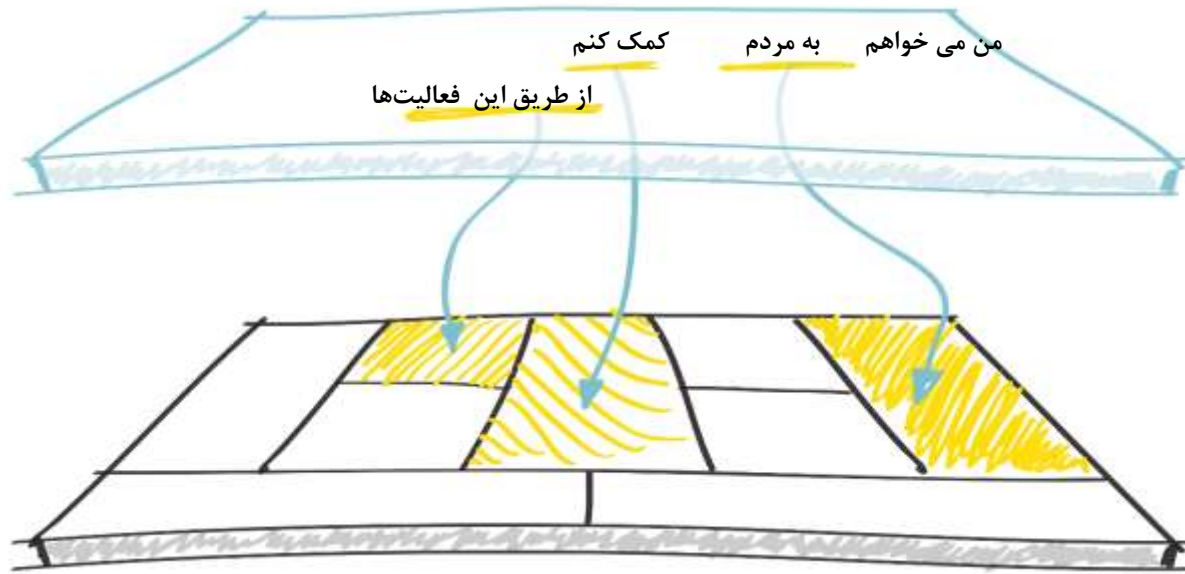
اینجا چگونگی آغاز شکل دهی بیانیه مقصود توسط یکی از اعضای انجمن مدل کسب و کار آمده است.

من می‌خواهم	کمک (فعل)	افراد (اسم)	با انجام فعالیت (فعل)
	الهام بخشی	حرفه‌ای‌های بی‌قرار	ساخت (درست کردن)
	پشتیبانی	فارغ‌التحصیلان شایسته	سازمان دهی
	همدردی	طراحان جوان	پرورش دادن
	به یادآوری		اشتراک گذاری



من دوست دارم به حرفه‌ای‌های بی‌قرار و طراحان جوان با الهام دادن و حمایت‌شان برای بهبود زندگی، کمکشان کنم.

برای آنکه بیانیه مقصود ایجادى او از دیدگاه شغلى منطقى باشد، او شریک (اولویت اول او) خود را بیرون از ستون "افراد" جدول قرار داد. در حالیکه جملات او حس کمال گرایی را ایجاد نمی کرد، پیام اساسی آنها روشن و قدرتمند بود، و او تغییراتی را انجام داد تا بیانیه مقصود که در زیر آمده است را ایجاد نماید:



مقصود قرار دادن در بازی

شما ممکن است متوجه چگونگی شباهت میان بیانیه مقصود و قالب مدل کسب و کار شخصی شده باشید:

کمک به معنای ارزش ارائه شده است.

افراد به معنی مشتریان (همکاران) است.

فعاليتها به معنی فعاليتهاي کليدي است.

بیانیه مقصود یک گام حیاتی است در جهت بازتعریف مدل کسب و کار شخصی شما براساس فعالیتهایی که می خواهید برای ارائه ارزش به مشتریان انجام دهید.

افرادی که برای درک یک مقصود بزرگ آماده نشده اند باید ذهنشان را بر روی عملکرد بی عیب و نقص وظیفه آماده کنند، مهم نیست که چقدر این وظیفه شان کوچک به نظر می رسند. تنها به همین روش که در حال انجام است، افکار می توانند جمع و متمرکز شوند، و تفکیک پذیری و انرژی توسعه یابند، هیچ چیزی وجود ندارد که قابل انجام نباشد.

جیمز الن، کتاب تو همانی که می اندیشی.

بیانیه مقصود همیشه در حال تغییر است

مشارکت کنندگان در ایجاد این کتاب که این تمرینات را بیش از یک بار انجام داده اند اغلب متوجه شده اند که نتایج در یک مدت چند ماهه تغییر کرده است. این مفید است که بتوانیم درک کنیم با گذشت زمان و به دلایل مختلف مقصود تغییر می کند.

مراحل زندگی یک دلیل است: نگرانیهای ۲۰ سالگی (ایجاد یک حرفه، پیدا کردن دیگر چیزهای با اهمیت و غیره). کاملاً با نگرانیهای ۵۵ سالگی متفاوت هستند (مشاهده حالت گذار کودکان به بزرگسالی، ترک میراث و غیره). رویدادهای بزرگ زندگی (ازدواج، طلاق، مولید، مرگ و میرها، کارهای جدید، بیماری، و غیره). دلایل دیگری برای تغییر در مقصود می باشند. سرانجام، در حالیکه علایق اصلی و تواناییهای ما تمایل به حفظ ثبات در طول زمان دارند، شکل بیان آنها ممکن است تکامل یابد.

چنانکه لورنس کویک سویی سنگ به آن اشاره کرده، "بیانیه مقصود یک کار دائماً در حال پیشرفت است." او توصیه می کند که به کار بر روی بیانیه مقصود ادامه دهید و به طور منظم با تغییر زندگی و دیدگاهها آنرا به روزرسانی کنید.

چه می شود اگر نتوانید مقصود خود را تعریف کنید؟

چه می شود اگر در تعریف مقصود خود مشکل داشته باشید؟
اولاً، درک کنید شما بشدت تنها هستید:



به نظر یک نویسنده، تنها سه درصد از افراد شجاعت یافتن و دنبال کردن رویاهای خود را دارند.^{۱۹}

ثانیاً، شما هنوز هم می توانید با تمرکز عمیق بر هر کاری که انجام می دهید به تعالی و رضایت برسید.

اهداف در برابر مقصود

خیلی از ما در زندگی هدف داریم: کوتاه مدت، میان مدت و یا بلند مدت. اما چه تعداد از ما لذت مقصود حقیقی را می چشیم؟

اهداف با مقصود تفاوت دارند. اکی ماتسوموتو کارآفرین یک تمایزی ایجاد می کند و به سازمانها مشاوره می دهد که "هدف ستاره قطبی است، نه قطب شمال." ^{۲۰}

اشاره ماتسوموتو به ستاره قطبی بیانگر چشم انداز سازمان است: درواقع نیروی راهنمایی است که به طور مداوم تلاشهای همه را همراستا می کند. در مقابل، قطب شمال بیانگر هدفی است که باید به آن رسید یا آنرا به دست آورد (و هنگامیکه رخ داد، آنرا دوباره و دوباره با سرمنزل جدید جایگزین کرد).

استیون شاپیرو در کتابی با عنوان بحث بر انگیز زندگی بدون هدف تفکری مشابه را برای افراد به کار می برد. شاپیرو خواننده ها را به استفاده از قطب نما و نه یک نقشه و راه پر پیچ و خم مقصود تشویق کرد. ایده این است که به جای آنکه برای یک سرمنزل خاص تلاش کنید حس جهت یابی را حفظ کنید (درحین حرکت به سمت جلو اطلاعات جدید را جمع آوری کنید، و با توجه به آن اطلاعات، چه جهت شما درست باشد چه نیاز به درست کردن داشته باشد.

تست نهایی (محک)

آیا می‌توانید با اعتماد به نفس و فعالانه بیانیه مقصود خود را با دیگران به اشتراک بگذارید؟ اگر شما فاقد اعتماد به نفس هستید یا خجالتی هستید، کار بیشتری برای انجام دادن دارید.

زمانیکه شما آنرا انجام دادید (حداقل در حال حاضر)،
سپس زمان آن رسیده که به مرحله تجدید نظر و کاوش
برای امکان بهسازی مدل کسب و کار شخصی بروید و از
بیانیه مقصود ایجاد شده اخیر به عنوان راهنما استفاده
کنید.

تجدید نظر

زندگی کاری خود را با استفاده از قالب

و اکتشافات
تنظیم کنید

بخش های قبلی
(تطبیق دهید).



فصل ۶

برای بهسازی
خود را آماده کنید



کالیفرنیا، ماونتین ویو

یک اتاق پر بود از کارمندان لبخند به لب گوگل که همگی ایستاده بودند، دستها بر بالای سر، و از سمتی به سمت دیگر در حال نوسان بودند. سخنران از آنها خواست اگر هر یک از تک گویبهای درونی خودشان را در مجموعه ای از اسلایدهای پاورپوینت تشخیص دادند این کار را بکنند:

"به زندگی خود و به
جاییکه می روید و
سؤال " آیا این همه آن
چیزی است که باید
باشم " که ناخواسته
ایجاد می شود و شما را
ناراحت می کند
بیاندیشید."

" شما دائماً برنامه ریزی می
کنید تا راه درست زندگی را
تنظیم کنید زمانیکه بعضی
چیزها اتفاق می افتد و
بعضی چیزها بهبود می
یابد(زمانیکه پروژه بزرگی
که شما در حال کار بر روی
آن هستید تکمیل شد،
زمانیکه مادرتان به بهبودی
بعد از عمل جراحی دست
یافت و بیمارستان را ترک
کرد، زمانیکه فرزند شما
شاگرد ممتاز شد، زمانیکه
همسرتان کار پیدا کرد."

"شما تمام رویدادها را از

نظر تأثیر بر خودتان

ارزیابی کنید.

اگر همسر شما یک

پیشنهاد کار عالی دریافت

کند شما از تأثیری که بر

روابطتان خواهد داشت

متعجب می شوید یا اگر

مدیر شما اخراج شود شما

متعجب می شوید که آیا آن

شغل را بدست می آورید یا

چگونه شما با کسی که

جایگزین می شود کنار می

اسریکومار رائو، یک ارائه کننده با نشاط با یک لبخند مسری می باشد، به توضیح ادامه می دهد که چگونه تمام ما در میان جریان دائمی پیچ (chatter) داخلی زندگی می کنیم (پیچ پچی که مدلهای ذهنی" ما را در مورد چگونگی کار جهان تقویت می کند). با آگاهی از سرهایی که به نشانه موافقت تکان می خورد، چشمان لوچ شده، و خاراندن سر به تبع آن، رائو ادامه می دهد: "تمام شما در یک جهان رویایی زندگی می کنید". موج زمزمه از میان جمعیت برخاست.

او می گوید: "تمام زندگی شما، شامل واقعیتهایی است که در حال تجربه آنها هستید، مجموعه ای از داستانها که شما به خودتان گفته اید و به گفتن آن به خودتان ادامه می دهید."

با گفتن این کلمات، تعداد کمی از شرکت کنندگان، که به ظاهر با پیامهای اضطراری در گوشیهایی بلکبری خود مواجه شدند، اتاق را ترک کردند. اما بیشتر افراد ماندند. و چهل دقیقه بعد، تعداد کمی دیدگاههایشان درباره زندگی را اساساً تغییر دادند.^{۳۱}

دیدگاه خود را تغییر دهید

رائو، باور دارد که "این مهم است که بیاموزیم در حالیکه آرام هستیم چگونه توانمندانه تلاش کنیم. او می گوید، هرچیزی که ارائه می دهد، برگرفته از سنتهای معنوی و فلسفی هزاران ساله است که سروکارش با اصول اوضاع بشر است.

شاید بدلیل آنکه گوگل مظهر قدرت فناوری و فکری است، پیام خود را این چنین نیشدار در میان کارمندان مطرح کرده است. حتی در عصر دیجیتال با سرعت نور، به نظر می رسد، چگونگی کار و زندگی در نهایت با المانهای انسانی بی پایان شکل گرفته.

و این المانهای انسانی هستند که ما در هنگام تدارک برای اصلاح مدلهای کسب و کار شخصی خودمان باید به آنها بپردازیم. همگان آرزوی رهایی از خودزنی ناشی از پیچ پیچ های ذهنی هستند. و چه کسی رویای بهسازی خود را نداشته است؟

بیاپید با تنوعی آزمایشات زیبای فکری شروع کنیم که توسط برترند راسل فیلسوف بزرگ بریتانیایی در اوایل ۱۹۰۰ ابداع شده است.

تصور کنید ۲۰ نفر به طور همزمان به یک صندلی مشاهده می کنند(الف). هر یک از ۲۰ مشاهده کننده صندلی را به گونه ای متفاوت می بیند.

برخی از افراد صندلی را به این شکل می بینند(ب). برخی دیگر این دید را دارند(ج). یک شخص قدبلند ممکن است این دید را داشته باشد(د).

به عبارت دیگر، می تواند ۲۰ دیدگاه مختلف از همان صندلی وجود داشته باشد.

آیا تمام این دیدگاهها دقیق هستند؟ بله.

خوب، پس اگر همه آنها دقیقند، کدام یک از آنها صندلی است؟ هااا. پاسخ؟ هیچ یک از آنها. تمام دیدگاهها صرفاً بازنمایی(تصویری) از صندلی هستند، نه خود صندلی.

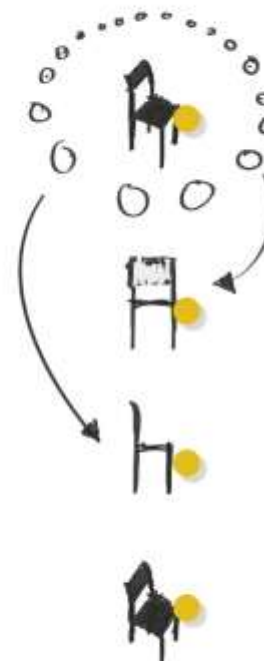
و در حالیکه صندلی خودش یک واقعیت واحد است، افراد آنرا به شیوه های کاملاً مختلف تجربه می کنند.

درحقیقت، درک ما از صندلی بر ما بیش از واقعیت خود صندلی بر ما تأثیر دارد. بنابراین، تجربه معنادار صندلی صرفاً براساس بازنمایی (دیدگاه ما) می باشد نه واقعیت صندلی.

نظر راسل این بود: ما هرگز نمی توانیم واقعیت فیزیکی صندلی را در کلیت آن به طور کامل ببینیم یا کاملاً بشناسیم، اگر چه ما می دانیم که چنین واقعیتی وجود دارد. افق دید ما معمولاً دانشمان را محدود می کند.

به هر حال! اگر شما در اطراف دایره بینندگان راه می رفتید و برای زل زدن به صندلی لحظه ای پشت هر فرد می ایستادید، خود شما با دیدگاههای متفاوتی صندلی را می دیدید.

بنابراین اگر ۲۰ نفر بتوانند ۲۰ دیدگاه بر صندلی داشته باشند، شما می توانید دید خود از صندلی را به سادگی با تغییر دیدگاه خود تغییر دهید. به طور خلاصه، شما دارای قدرت تصور مجدد واقعیت هستید.



تو همانی که می‌اندیشی

در اینجا اشاره ای دیگر وجود دارد: تصور مجدد واقعیت می تواند واقعیت را تغییر دهد.

هر چیزی که شما در باره حرفه خود، زندگی عشقی، خانواده و دوستانان درک می کنید، لزوماً واقعیت نیستند، صرفاً برداشت شما از واقعیت هستند. و برداشت شما بیانگر یک واقعیت ممکن از میان ۲۰ دیدگاه در مورد صندلی است. نه واقعیت واحد.

وقتی که ما فرض می کنیم "واقعیتی" که درک می کنیم (تقویت شده توسط پیچ پیچ ذهنی مانند: من در حال شکست در حرفه ام می باشم، رئیس من از من متنفر است، همکار حسود تلاشهای مرا تضعیف می کند و غیره.) واقعیت است مشکلات افزایش می یابد.

به طور قابل توجهی، جهانی که ما تجربه می کنیم واقعیت نیست. بلکه، رآئو می گوید:

ما آنرا اختراع کردیم. ما آنرا خارج از تکه ها و قطعات ساختیم.

ما آنرا خارج از مدل های ذهنی ایجاد کردیم و با دیکته آنها زندگی کردیم.

و پس از انجام تمام اینها، اقدام به حمل آنها در زندگیمان کردیم بدون اینکه بدانیم مدل های روحی ما صرفاً از برداشت ها ساخته شده و نه واقعیت ها.^{۲۲}

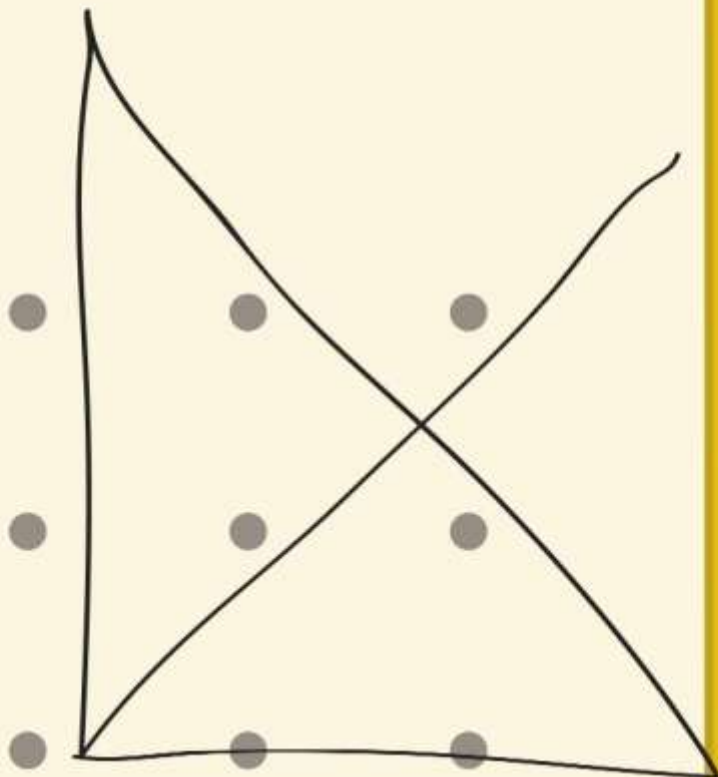


فراتر از مدل‌های ذهنی

زمان آماده شدن برای بهسازی مدل کسب و کار شخصی، تمرین رهاسازی خودمان از محدودیت‌های خود خواسته می‌تواند مفید باشد. ممکن است شما با تمرین زیر آشنا باشید، که اغلب به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند تا شروع به تفکر در مورد مدل‌های ذهنی کنند (پیش‌فرض‌های ناگفته) که به آنها خدمت مؤثری ارائه نمی‌دهند. الگوی نه نقطه‌ای را در یک صفحه کاغذ، یا برای انجام ساده این تمرین در همین صفحه ایجاد کنید:



- ۱- همه نه نقطه را وصل کنید.
- ۲- بیش از چهار خط مستقیم نکشید.
- ۳- مداد خود را از کاغذ برندارید.
- ۴- خطوط ممکن است در هر زاویه‌ای کشیده شده باشد.
- ۵- زمانی که کار شما انجام شد، از هر نقطه‌ای باید خطی عبور کرده باشد.



راه حل (کاملاً به معنای واقعی کلمه) فکر کردن در خارج جعبه می باشد.

فرض ناگفته در ایجاد برای بیشتر ما ("مدل ذهنی" ما با توجه به این معما) این است که ما باید در چارچوب محدود به نه نقطه باقی بمانیم. اما معما در محدوده این فرض غیر قابل حل می باشد. همانطور که بنجامین و رزاموند زندرز توشند، محدوده ها همه ابداعی هستند:

قابلهایی که ذهن ما ایجاد می کند (و محدود می کند) تعریف می کنند آنچه ما درک می کنیم ممکن شود. هر مشکل، هر معضل، هر بن بست که در زندگی خود با آن روبرو می شویم، فقط از نقطه نظر خاص یا درون قاب ویژه ای غیر قابل حل به نظر می رسد. جعبه را بزرگ کنید، یا قاب دیگری حول داده ها ایجاد کنید، و در حالیکه فرصت های جدید ظاهر می شوند، مشکلات محو می شوند. ۳۳"



در اینجا یک معمای انعطاف واقعیت وجود دارد.

معادله سمت راست را با افزودن یک خط
ناگسستنی (unbroken line) درست کنید:



یک راه حل آسان کشیدن خط قائم در میان
علامت "مساوی" برای ایجاد $\neq$ است. اما راه
حل دیگری وجود دارد، می توانید آنرا بیابید؟

$$5 + 5 + 5 = 550$$



$$545 + 5 = 550$$

نادیده گرفتن این تصور که واقعیت، مانند احساس خوب که از مزخرفات عصر جدید است، "اختراع شده" آسان می باشد.

اگر چه آنچه مهم است، این است که دیدگاه "تمام آنها ابداع شده" عمیقاً مفید است (صرفنظر از اینکه آیا به صورت عینی درست است).

رائو تمرین دیگری را بمنظور کمک شما برای مدلهای ذهنی (دریافت شما از واقعیت) که خدمت مؤثری به شما ارائه نمی دهند پیشنهاد می کند.

ویراستار (سردبیر)

"کارکنان نویسنده ما به من احترام نمی گذارند. آنها به تکرار اشتباهات خود ادامه می دهند، اگر چه من با فرستادن ایمیلها یکی پس از دیگری برای آنها توضیح می دهم چطور از این اشتباهات اجتناب کنند(و این که چرا این کار این قدر اهمیت دارد) آنها دستورالعمل های من را نادیده می گیرند. شاید من برای این موقعیت شغلی خیلی جوان هستم، یا شاید من رهبری قاطع نیستم."

با تقویت بچ بچ های ذهنی سازگار، امبر این "واقعیت" را در اطراف وضعیت خود ساخت(مشکل تکراری در کار نویسندگان) و با گذشت زمان این موضوع را بیشتر و بیشتر باور کرد.

وقتی این اتفاق می افتد، زمان جایگزینی با یک واقعیت فرا می رسد: چیزی که همان وضعیت را توضیح می دهد ولی به شما خدمات بسیار مفیدتری عرضه می دارد. در اینجا واقعیت جایگزینی که امبر تصور کرد آمده است: " بعضی از نویسندگان در شرکت تازه وارد هستند و احتمالاً هنوز در حال تطبیق با سبک و حجم کار سخت ما می باشند.افزون بر این، من با آنها از طریق ایمیل تعامل داشته ام (به آسانی می توان اشتباه تفسیر کرد یا در زمانیکه ارتباط کاملاً آنلاین است نکته از دست برود)."



یک کاغذ و یک مداد در دست بگیرید، و دست کم ۱۰ دقیقه زمان آرامش برای خود کنار بگذارید. حالا، در مورد شرایطی فکر کنید که شما را اذیت می کند و آنرا بر روی کاغذ توضیح دهید. ببینید که امبر لوئیس از اعضای انجمن چگونه شرایط خود را توضیح داده، سپس تلاش کنید تا یک واقعیت جدید را مانند آنچه او انجام داد تصور کنید.



رائو تأکید می کند که واقعیت جایگزین شما باید:

۱- بهتر از آنچیزی که شما در حال تجربه هستید باشد.

۲- چیزی باورپذیر برای شما باشد. زمانیکه شما این باورپذیر(جایگزین ارجح) را انتخاب کردید، برداشت اولیه را ترک کنید و یک واقعیت جدید را اتخاذ کنید. به شیوه ای زندگی کنید که انگار این واقعیت است.

رائو می گوید، هنگامیکه شما با این واقعیت جایگزین زندگی می کنید، فوراً انگشت خود را بر هر قطعه ای از شواهد که به کار می آید می گذارید و تصدیق می کنید.

جداً شواهد ضد و نقیض را نادیده بگیرید. شما ممکن است احساس کنید که در حال وانمود کردن هستید. درست است. شما چنین هستید.

درنهایت، شما نقشی خواهید شد که در تلاش برای بازی آن هستید.

امبر برای کمک به اتخاذ واقعیت جدید خود، تصمیم گرفت تا جلسات شخصی با نویسندگان ترتیب دهد، به طوریکه او می توانست سبک شرکت را مرور کند، سئوالات را پاسخ دهد، و توضیح و راهنمایی بر مسائلی داشته باشد که عنوان کردن آنها توسط ایمیل ناواضح یا سخت است.

نتیجه چه شد؟ وضعیت واقعی به مراتب نزدیکتر به جایگزین امبر(واقعیت ترجیحی) از آب درآمد.

ابداع چیزی بهتر

قالب مدل کسب و کار شخصی را به عنوان ابزار مدل سازی برای تصور مجدد واقعیت به روشی که به شما بهتر خدمت کند در نظر بگیرید.

به خاطر داشته باشید که تعریف مجدد یک مدل کسب و کار شخصی می تواند سبب بی نظمی (هرج و مرج) شود. در مقایسه با سازمانها، افراد اولویت های غیر کاری بیشتر و اهداف روشن کمتری دارند. با این حال سازمان ها (علیرقم اولویت های غیرکاری کمتر و اهداف روشن بیشتر) با نوآوری های کسب و کار در مبارزه هستند:

چالش [...] این است که با وجود تلاش برای انجام یک فرایند، نوآوریهای مدل کسب و کار آشفته و غیرقابل پیش بینی باقی می ماند. آن نیازمند به توانایی مقابله با ابهام و عدم قطعیت تا زمان پدیدار شدن یک راه حل خوب می باشد [...].

مشارکت کنندگان باید مایل به سرمایه گذاری بخش زیادی از زمان و انرژی خود برای کاوش بسیاری از احتمالات ، بدون سرعت بیش از حد برای اتخاذ یک راه حل باشند.^{۲۵}

فصل ۷

مجدداً مدل کسب و کار
شخصی خود را ترسیم کنید!

نقاط ضعف را به نقاط قوت تبدیل کنید

حامی سبز

هیچ کس سیاست های او را دوست ندارد، اما آلگور معاون سابق ریاست جمهوری ایالات متحده یک مثال فوق العاده از بررسی مجدد مقصود، دیدگاه (چشم انداز)، هویت، و در نتیجه، بهسازی موفق مدل کسب و کار شخصی می باشد.

نوسازی گور بعد از انتخابات ریاست جمهوری در سال ۲۰۰۰ شروع شد. او برنده آراء مردم با اختلاف بیش از نیم میلیونی شد، اما انتخابات را زمانی از دست داد که جنجال حقوقی بر سر شمارش مجدد آراء در فلوریدا منجر شد دیوان عالی کشور حکمی به نفع جورج دابلیو بوش صادر کند. پس از سرخوردگی در اداره دولتی، گور اظهار تأسف کرد که سیاست به چیزی تبدیل شده که نیاز مند [...] بررداری برای حيله و استارتژی ارتباطات دغلکارانه است. ۲۶ او با تأسیس کارنت تی وی مصمم به "تلویزیون دموکراتیک" بود، شرکتی که با مدل کسب و کار تولید محتوا توسط کاربر یک انقلاب برای تلویزیون کابلی در سال ۲۰۰۲ بود. او با دوبرابر کردن اشتیاق دیرین خود برای مسائل زیست محیطی، سپس یک صندوق سرمایه گذاری راه اندازی کرد که تمرکزش بر شرکتهای متعهد بر ثبات اقتصادی و زیست محیطی بود.

بهسازی گور در سال ۲۰۰۶ در زمان انتشار یک واقعیت ناخوشایند، شامل اسنادی که توسط او در قالب پاور پوینت در باره گرمایش جهانی ارائه شد و به دریافت جایزه آکادمی منجر شد به اوج خود رسید. به عنوان یک سیاست مدار، گور نزدیک به سه دهه برای آگاهی عمومی نسبت به تهدیدات لایه ازون تقلا کرد. او یک مدل کسب و کار شخصی جدید را برای رسیدن به اهدافش برگزید: فیلم توجه جهانیان را به خود جلب کرد و گور تبدیل شد به یک ابر ستاره رسانه ای و رهبر جنبش های حمایت از محیط زیست.

چندین عامل سبب توفیق بهسازی مدل کسب و کار شخصی گور شد:

- نوسازی متمرکز بر علایق بود: اشتیاق گور برای جنبشهای زیست محیطی (ضعف به عنوان سیاستمدار) به بزرگترین قدرت او به عنوان یک شهروند خصوصی شد.
- کمک به مشتریان بیشتر: گور پایه مشتری خود را فراتر از ایالات متحده (و به بخشهای غیر سیاسی جدید) گسترش داد.
- اتخاذ کانالهای جدید: فیلم، دی وی دی، و کتابها ارزش ارائه شده گور را از خدمت، به محصولاتی که می توانست بدست افراد بیشتری برسد تبدیل کرد.



تغییر شکل مدل کسب و کار شخصی الگور

مدل جدید



مدل کسب و کار شخصی خود را مجدداً بکشید.

آنچه در زیر می آید ۵ گام برای کمک به شما است تا دیدگاههای خود را از فصل ۴ تا فصل ۶ با مجموعه ای از ابزارهای بهسازی حیاتی درست کنید(و شما را به سوی یک قالب جدید راهنمایی می کند).



۱- مدل کسب و کار خود را همانطور که امروز می بینید بکشید.

آیا نسخه خودتان از فصل ۳ را به یاد دارید ؟
آنها مجدداً در در اینجا یا برگه ای مجزا
بکشید. این بار، با استفاده از مقصود خود به
عنوان راهنما، شما باید بتوانید بسیار
قدرتمندتر آنکه هستید، شیوه کمک شما، و
کسی که یاریش می دهید را بیان کنید.

۲ - نقاط درد را بشناسید

کجای زندگی کاری شما صدمه دیده است؟
قالبی که اخیراً کشیدید استفاده کنید، دور
بلوکهای ساختمانی را که از آنها احساس رضایت
داشتید دایره بکشید.
برای مثال، اگر شما تمایل به ایجاد پول بیشتر
دارید، دور بلوک ساختمانی درآمد دایره بکشید.
یا اگر شما فروش را دوست ندارید(با وجود اینکه
یکی از مهمترین فعالیتهای شماست) دور بلوک
ساختمانی فعالیتهای کلیدی و نیز یک المان
خاص "فروش" را دایره بکشید.

۳- سئوالهای عیب

یابی(تشخیصی) بپرسید

سپس، به سئوالهایی درباره ناراحت کننده
ترین(دردناکترین) بلوکهای ساختمانی در
صفحات زیر پاسخ دهید. برخی از سئوالات
بر مشکلات توجه دارند، برخی دیگر اشاره
به فرصتهای بالقوه دارند. در هر صورت،
برای اشاره به انواع اعمالی که ممکن است
شما به کار ببرید نگاهی بیاندازید به "نقاط
شروع راه حل".

قالب مدل کسب و کار شخصی



کسی که یاریتان می کند (شرکای کلیدی) 	آنچه شما انجام می دهید (فعالیت‌های کلیدی) 	شیوه کمک شما (ارزش ارائه شده) 	نحوه تعامل شما (ارتباطات با مشتری) 	کسی که یاریش می دهید (مشتریان) 
	شما که هستید و چه دارید (منابع کلیدی) 		شیوه شناخت آنها از شما و شیوه تحویل (ارائه شما) (کانالها) 	
آنچه می دهید (هزینه ها) 			آنچه بدست می آورید (مزایا و درآمد) 	



شما که هستید و چه دارید.

آنچه شما انجام می دهید



سؤالات

نقاط شروع راه حل



آیا به کار خودتان علاقه مند هستید؟

اگر چنین است، عالیه! اگر نه، احتمالاً یک عدم تطابق اساسی مابین منابع کلیدی (آن که هستید) و فعالیتهای کلیدی (آنچه انجام می دهید) وجود دارد. شما همچنین ممکن است تمایل به تجدید نظر در مقصود خود داشته باشید. از فصلهای ۴ و ۵ بازدید کنید.

آیا بلا استفاده هستید یا از مهارت یا توانایی با اهمیتی برخوردار نیستید؟

تواناییها یا مهارتهای از دست رفته یا بلا استفاده هزینه هایی را در شکل تنش یا عدم رضایت موجب می شود. آیا می توانید آن توانایی و مهارت را به فعالیتهای کلیدی خود برای پشتیبانی و بهبود ارزش ارائه شده اضافه کنید؟ فصلهای ۴ و ۵ را بررسی کنید که چرا آن مهارت شما بلااستفاده است؟

آیا گرایشهای شخصیتی شما با محل کارتان تطابق دارد؟ (به یاد بیاورید، "محل کار" تا حد زیادی توسط مردمی که با آنها کار می کنید تعریف می شود). آیا گرایشهای شخصیتی شما با فعالیتهای کاری شما تطابق دارد؟

اگر چنین است، فوق العاده است، اگر نه، مشتریان جدیدی (یا شرکای کلیدی) با گرایشهای شخصیتی سازگار در نظر داشته باشید. مشتریان به ارزش ارائه شده مرتبط هستند، بنابراین سؤالات عیب یابی (تشخیصی) ارزش ارائه شده را در صفحه بعد مورد بررسی قرار دهید. فصل ۴ را برای اطمینان از هارمونی شخصیت شما با فعالیتهای کاریتان مورد بررسی قرار دهید.



کسی که یاریش می دهید

سؤالات

نقاط شروع راه حل

اگر چنین است، عالی! اگر نه، کیفیت "رؤیایی" که مشتری خواهد داشت را تصور کنید. آیا می توانید چنین مشتریانی را در بخشی که شما اکنون در آن کار می کنید پیدا کنید؟ اگر نه، به تجدید نظر در مورد مدلتان توجه کنید.

تعریف کنید چرا این مشتری بسیار مهم است. آیا دلیلش منافع (مزایای) سخت است؟ یا منافع (مزایای) نرم؟ یا ترکیبی از هر دو؟ آیا این مشتری توجیهی برای ارزش جدید یا متمایز ارائه شده می باشد؟

آیا می توانید تصور مجدد، تغییر جایگاه، یا اصلاح ارزش ارائه شده را برای کمک به توفیق مشتری در کاری بزرگتر داشته باشید؟

آیا هزینه ها، شامل هزینه های نرم، برای توجیه خدمت رسانی به این مشتری بیش از حد بالا هستند؟ آیا درآمدها (یا مزایا) خیلی پایین هستند؟ آیا توان اخراج این مشتری را دارید؟ آیا از عهده عدم اخراج این مشتری بر می آید؟ با سؤالات عیب یابی (تشخیصی) ارزش ارائه شده، هزینه ها، و درآمد و مزایا کار کنید.

گاهی اوقات مشتریان خودشان تعریف واضحی از کاری که باید انجام شود ندارند. آیا می توانید به آنها کمک کنید تا آن را تعریف کنند؟ آیا می توانید تعریف مجدد یا اصلاح فعالیت های کلیدی را برای ارتقاء ارزش ارائه شده داشته باشید؟

اگر چنین است، تمرکز خود را در ارتباطات با مشتریان از حفظ و نگهداری به کسب مشتریان جدید معطوف کنید. آیا شما به بازاریابی و فروش بیشتر نیاز دارید؟ به توسعه یا بهبود مهارت های خود در این زمینه نیاز دارید؟ به یافتن شرکای کلیدی که بتوانند در بدست آوردن مشتریان جدید شما را کمک کنند نیاز دارید؟

آیا از مشتریانان لذت می برید؟

چه کسی مهمترین مشتری شماست؟

کار واقعی که مشتری برای آن تلاش می کند چیست؟ آیا مشتری "تصویر بزرگتری" از دلیل و انگیزه برای گرفتن خدمات شما دارد؟ برای مثال، آیا مشتری مستقیم شما دارای مشتری بزرگتری هست که کار بزرگتری برای انجام دادن دارد؟

آیا خدمت به مشتری بیش از حد گران است؟

آیا خدمت به مشتری شما را به جنون می کشاند؟

آیا مشتری برابر است با فعالیتهای کلیدی همراه با کاری که باید انجام شود؟
آیا شما این گونه اید؟

آیا شما به مشتریان جدید نیازمندید؟



شیوه کمک شما

سئوالات

نقاط شروع راه حل



کدام المانهای خدمات شما واقعاً برای مشتریان ارزشمندند؟	این سؤال را از مشتری خود پرسید (پاسخ احتمالاً شما را شگفت زده می کند). با سئوالات عیب یابی (تشخیصی) مشتری موجود در صفحه ۱۸۱ کار کنید.
آیا ارزش ارائه شده شما به بزرگترین، مهمترین المانهای کاری که باید برای مشتریان انجام شود توجه دارد؟	آیا کار واقعی که باید انجام شود را درک می کنید، یا آیا در مورد آنچه که هست حدث می زنید؟ آیا شما می توانید تصور مجدد/ تغییر موقعیت یا اصلاح فعالیتهای کلیدی خود را برای تمرکز بیشتر بر المانهای حیاتی ارزش ارائه شده داشته باشید؟
آیا می توانید ارزش ارائه شده خود را از طریق کانالی متفاوت تحویل دهید؟	آیا مشتریان کانال فعلی را ترجیح می دهند؟ آیا می توانید ارزش ارائه شده را با کانالهای تحویل جایگزین تطبیق دهید؟ آیا می توانید بدلیل مدل کسب و کار مقیاس پذیر ارزش ارائه شده خود را از خدمت به محصول تغییر دهید (صفحه ۴۵)؟
آیا از تحویل ارزش ارائه شده به مشتریان لذت می برید؟	اگر چنین است، عالیه! وگرنه، منابع کلیدی را مورد بازبینی قرار دهید و تعمیرات اساسی مدلتان را مدنظر قرار دهید.



شیوه شناخت آنها از شما و شیوه تحویل (ارائه) شما



نحوه تعامل شما

سئوالات کانالها

نقاط شروع راه حل



مشتریان چگونه شما را پیدا می کنند؟

مشتریان چگونه خدمات (یا محصولات) شما را ارزیابی می کنند؟

آیا شما مشتریان را به شیوه ای که ترجیح می دهند مهیای خرید می کنید؟

چگونه خدمت/محصول خود را تحویل می دهید؟

چگونه رضایت پس از خرید را تضمین می کنید؟

آیا به صورت شفاف شیوه برقراری ارتباط را تعریف کرده اید؟ شما از چه راههای جدیدی می توانید ایجاد آگاهی کنید یا ارزیابی تشویق داشته باشید (رسانه اجتماعی، معرفی آنلاین، و غیره)؟ آیا شما قادرید خرید و تحویل را به شیوه ترجیحی مشتری انجام دهید؟

آیا می توانید گزینه های خرید مختلفی را ارائه دهید؟ آیا می توانید از یک رسانه جدید برای تحویل استفاده کنید (دی وی دی، پادکست، ویدیو، شخصاً)؟ آیا یک شریک کلیدی به نیابت از شما ایجاد آگاه سازی یا تحویل می کند؟ آیا از مشتریان در مورد چگونگی رضایتشان از خدمت یا محصول خود سؤال کرده اید؟

از طریق کدام کانال(ها) در حال حاضر ارزش ارائه شده را تحویل می دهید یا

ایجاد آگاهی می کنید؟ آیا مستقیماً به مشتریان تحویل می دهید؟

سئوالات ارتباطات با مشتری

نقاط شروع راه حل



مشتری از شما انتظار برقراری و حفظ چه نوع

ارتباطاتی را دارد؟

کدامیک هدف اصلی ارتباطات شما با مشتریان

است؟ حفظ مشتریان و یا کسب مشتریان جدید؟

آیا ارتباطات شما با مشتریان به شیوه ترجیحی آنهاست، یا شیوه ای که شما ترجیح می دهید؟ افزودن، برداشتن، رشد، یا کاهش یک (یا چند) شیوه ی ارتباطی را در نظر بگیرید.

اگر هدف اصلی شما حفظ مشتری است، آیا یکی از فعالیتهای کلیدی شما اندازه گیری رضایت مشتری است؟ (اگر رضایتمندی پایین باشد، نگاهی به سئوالهای عیب یاب (تشخیصی) ارزش ارائه شده را ببینید.) اگر هدف شما خرید (acquisition) باشد، آیا نیاز به افزایش یا رشد فروش یا فعالیتهای کلیدی مرتبط با بازاریابی دارید؟

آیا ایجاد یا پیوستن به یک انجمن کاربران (مصرف کننده) به بهبود ارتباط

شما با مشتری کمک خواهد کرد؟ آیا می توانید با مشتری خود برای یک

خدمت یا محصول ایجاد همکاری کنید؟

آیا مشتریان شما می توانند از طریق انجمن کاربران (مصرف کنندگان) به یکدیگر کمک کنند) یا می توانید تا حدی ارتباطات با مشتری را خودکار کنید؟ (کانالها را ببینید) اصلاح یا ایجاد یک ارزش ارائه شده کاملاً جدید را همراه با مشتریان خود در نظر داشته باشید.



کسی که یاربتان می کند

سؤالات

نقاط شروع راه حل

چه کسانی شرکای کلیدی شما هستند؟

آیا شریک کلیدی شما فعالیتهای کلیدی شما را به عهده می گیرد یا برعکس؟ آیا هزینه ها می تواند با ارتباطات عمیق تر با شریک کلیدی کاهش یابد، یا با ایجاد ارتباطات استراتژیک تر؟ آیا می توانید اصلاح یا ایجاد یک ارزش ارائه شده کاملاً جدید را از اتحاد با یک شریک کلیدی داشته باشید؟

اگر شما از شریک کلیدی بی بهره باشید، آیا باید به دنبال شریکی بگردید؟

آیا می توانید یک منبع کلیدی را با هزینه کمتر یا با افزایش بهره وری/کیفیت از یک شریک کلیدی بجای جستجوی درونی آن بدست آورید؟ آیا می توانید تبدیل/تغییر موقعیت یک همکار یا شخصی دیگر را به عنوان شریک کلیدی انجام دهید؟ به بیان دیگر، آیا باید شریک کلیدی موجود را نادیده بگیرید؟



آنچه بدست می آورید



آنچه می دهید

نقاط شروع راه حل

سئوالات درآمد و مزایا

درآمد و مزایا توسط ارائه ارزش موفق برای مشتریان تولید می شود. آیا درآمد کافی است؟

آیا قبول دارید درآمد یا مزایای کم شما به دلیل دست کم گرفتن خودتان از ارزش ارائه شده شماست؟

آیا اگر هزینه های سخت و نرم می توانست کاهش یابد، درآمد دریافتی فعلی کافی خواهد بود؟

آیا پرداخت درآمدی به شیوه ای انجام می گیرد که مشتری ترجیح می دهد، یا به گونه ای که شما ترجیح می دهید؟

اگر نه، ممکن است شما به جایگزینی یا کسب مشتریان جدید با افزایش فعالیتهای بازاریابی نیاز داشته باشید. آیا تفسیر مشتری از ارزش ارائه شده با شما تطابق دارد؟ اگر چنین است، به مذاکره برای افزایش قیمت و کاهش هزینه را در نظر بگیرید. اگر نه، این کار را از طریق سئوالات عیب یاب (تشخیصی) ارزش ارائه شده انجام دهید.

بررسی کنید آیا شما (یا مشتریها) فعالیتهای کلیدی را معادل ارزش ارائه شده در نظر گرفته اید، یا دچار تفسیر غلط در کاری که باید انجام گیرد شده اید. برای چه کارهایی مشتریان واقعاً تمایل به پرداخت دارند؟ با کمک مشتریان و سئوالات عیب یاب (تشخیصی) ارزش ارائه شده، ببینید چگونه می توان ارزش ارائه شده را ارتقاء داد.

اگر چنین است، آیا می توانید فعالیتهای کلیدی مورد نیاز برای خدمت به مشتریان را اصلاح کنید/کاهش دهید؟ اگر نه، به یافتن مشتری جدید/اضافی فکر کنید، یا در مدل خود تجدید نظر کنید.

آیا می توانید مدل کارمندی را با مدل پیمانکاری جایگزین کنید؟ از مدل حقوق بگیري به مدل اشتراک گیری؟ یا برعکس؟ آیا می توانید خدمت خود را به محصولی قابل فروش، اجاره ای، حق امتیازی (licensed)، اشتراکی (subscribed) تغییر دهید؟ آیا می توانید در مقابل مبلغی دریافت کنید؟ آیا می توانید برای دریافت مزایایی که هزینه کمی برای مشتری دارد و برای شما ارزشمند است، مذاکره کنید؟

سئوالات هزینه ای

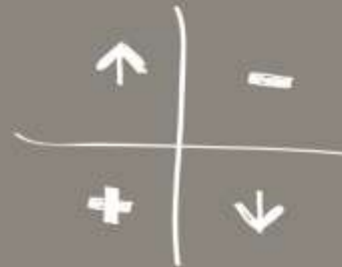
هزینه های اصلی که شما تحت مدل فعلی متحمل می شوید کدامند؟

کدام فعالیتهای کلیدی در مدل شما بیشترین هزینه های نرم را ایجاد می کنند؟

نقاط شروع راه حل

هزینه های نرم (تنش، نارضایتی) و نیز هزینه های سخت (زمان، انرژی، پول) را مورد توجه قرار دهید: آیا می توانید هرگونه هزینه ای را با اصلاح فعالیتهای کلیدی یا اشتراک گذاری با شریک کلیدی کاهش دهید یا از بین ببرید؟ آیا هیچ فعالیت کلیدی بدون اینکه تأثیر منفی بر ارزش ارائه شده داشته باشد می تواند کاهش یابد یا از بین برود؟ آیا با سرمایه گذاری بیشتر در شریک کلیدی یا منابع کلیدی می توانید به طور قابل ملاحظه ای ارزش ارائه شده را افزایش دهید؟

فعالیتهای کلیدی که بیش از حد ایجاد هزینه های نرم می کنند نشان دهنده عدم تناسب میان منابع کلیدی و فعالیتهای کلیدی می باشند. فصل ۴ را بازبینی کنید.



برای مرور کامل این تکنیک، نگاهی به
چارچوب چهارگانه عملیات (Four
Framework Actions) در کتاب
استراتژی اقیانوس آبی نوشته کیم و
ماپورن (Blue Ocean Strategy by
Kim and Mauborgne)

۴- اصلاح بلوک های



ساختمانی و ارزیابی تأثیرات
با رجوع به پاسخهایتان به سئوالهای
عیب یابی، اصلاحاتی را که شما
دوست دارید بر بلوکهای ساختمانی
وارد نمایید در سمت راست جدول
لیست کنید. برای مثال، اگر شما
تمایل به فروش کمتر دارید، در ردیف
آنچه شما انجام می دهید، زیر
"کاهش" بنویسید "فروش".



+ بلوکهای ساختمانی

+ افزودن

- برداشتن

رشد

کاهش



شما که هستید و

چه دارید



آنچه شما انجام می دهید



کسی که یاریش می دهید



شیوه کمک شما



شیوه شناخت آنها از شما و شیوه
تحويل (راانه) شما



نحوه تعامل شما



کسی که یاریتان می کند



آنچه بدست می آورید



آنچه می دهید

ارزیابی تأثیرات تغییرات شما فرایندی جذاب و گاهاً پیچیده است. این بدان دلیل است که بلوک های ساختمانی به هم ارتباط دارند: تغییر یک المان در یک بلوک ساختمانی نیازمند تغییر یک المان در بلوکی دیگر است. ما به طور خلاصه در فصل ۲ زمانیکه قالب سازمانی خود را کشیدید، نگاهی به این موضوع داشتیم. حالا، اینجا یک آغازگر دقیقتر در ایجاد تغییرات و ردیابی اثرات آنها وجود دارد.

چگونه بلوکهای ساختمانی بر همدیگر تأثیر می گذارند.

یک مشکل شایع با درآمد و مزایا را در بلوکهای ساختمانی تصور کنید: پول به اندازه کافی وارد نمی شود. شما می توانید پول بیشتری وارد کنید ۱- با کسب مشتریان متفاوت/ بهتر/ بیشتر ، یا ۲- پیشنهاد ارزش ارائه شده قوی تر/ متفاوت/ گرانقیمت تر. فرض کنید که شما تصمیم دارید با افزودن یک مشتری جدید درآمد را افزایش دهید. شما به جدول بلوک ساختمانی صفحه قبل خواهید رفت، و در ستون "افزودن"

در کنار کسی که یاریش می دهید، در مورد یک مشتری جدید که تمایل به افزودن آن دارید توضیح دهید. نابراین، اجازه دهید بگویم شما فقط یک مشتری را روی کاغذ اضافه کردید. که به اندازه کافی ساده است. اما ما نمی توانیم روی این مشتریان جدید حساب کنیم تا به صورت اتوماتیک (خودکار) ظاهر شوند، درسته؟ افزودن مشتری معمولاً نیازمند فروش اضافی یا تلاش های بازاریابی بیشتر است. بنابراین شما باید یک ورودی نظیر فروش یا عمل بازاریابی را در ستون افزودن یا رشد در ردیف شما انجام می دهید ایجاد کنید.

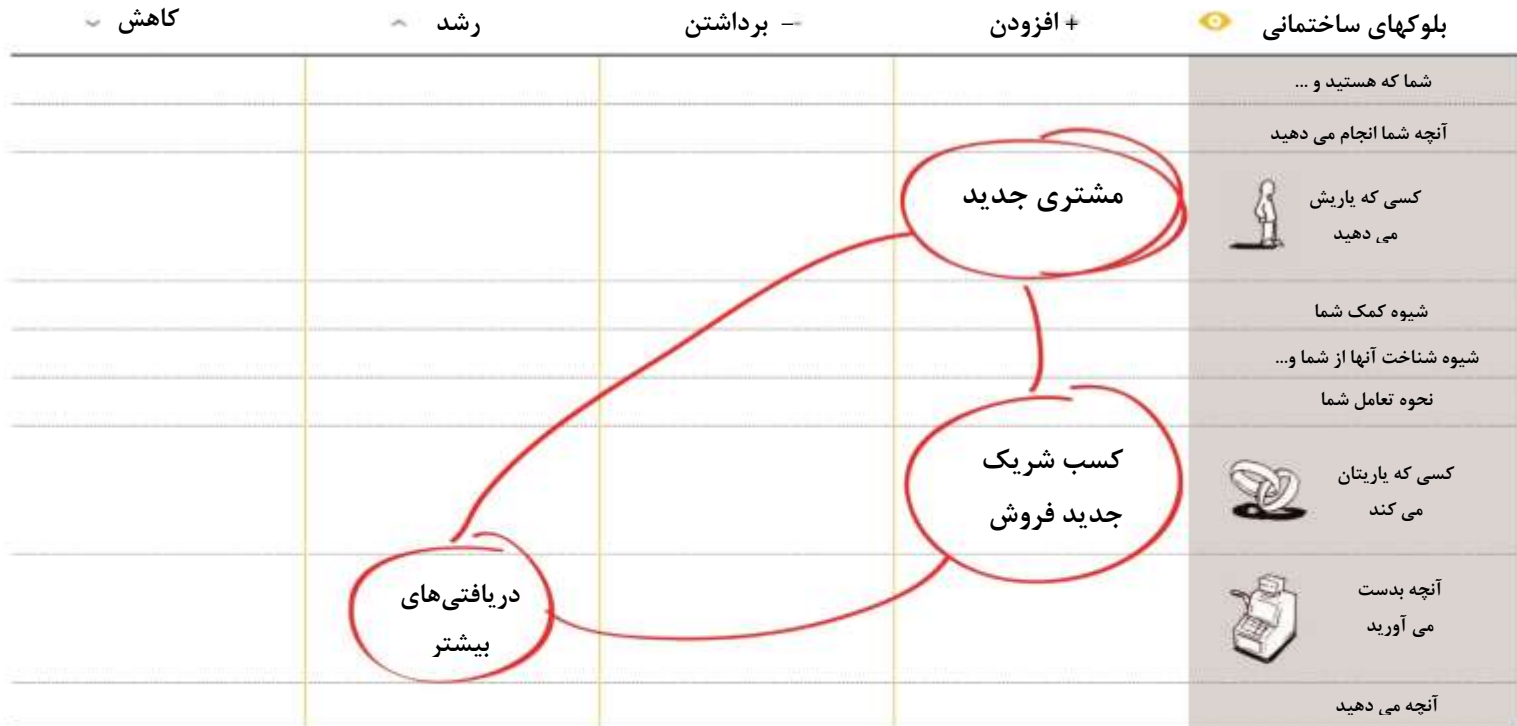
کاهش	رشد	- برداشتن	+ افزودن	۵ بلوکهای ساختمانی
			تجدید معلومات فروش ، مهارت های بازاریابی	شما که هستید و ... 
				آنچه شما انجام می دهید 
			مشتری جدید	کسی که یاریش می دهید 
				شیوه کمک شما
				شیوه شناخت آنها از شما و...
				نحوه تعامل شما
				کسی که یاریتان می کند
				آنچه بدست می آورید
				آنچه می دهید



این ورودی جدید در آنچه شما انجام می دهید ممکن است به نوبه خود بر دیگر بلوکهای ساختمانی اثر بگذارد. برای مثال، اگر شما از مهارتهای فروش بی بهره هستید، ممکن است تمایل به گذراندن دوره آموزش فروش یا دوره بازاریابی داشته باشید. شما پس از آن می توانید یک ورودی مناسب را در کنار شما که هستید مانند آنچه در جدول زیر آمده وارد کنید.

از سوی دیگر، شما ممکن است بخواهید برای تقویت فروش با یک شریک که در این زمینه مهارت دارد تعامل داشته باشید. سپس ممکن است شما یک ورودی مناسب در کنار کسی که یاریتان می کند ایجاد کنید. در اینجا یک ترفند برای تجدید نظر مؤثر بر مدل کسب و کار شخصی شما وجود دارد: زمانیکه یک المان را در بلوک ساختمانی به منظور دستیابی به نتیجه مطلوب تغییر می دهید، بدانید که تغییرات بر دیگر بلوک های ساختمانی تأثیر می گذارد.

سپس، بر این اساس المانهای دیگر بلوک های ساختمانی را اصلاح کنید. حال، به دقت تمام بلوک های ساختمانی مدل خود را که نیاز به بهبود دارند مرور کنید و تنظیمات مناسب را انجام دهید.





۵- مدل خود را مجدداً بکشید

زمانیکه شما مشکل بلوک های ساختمانی تان را برطرف کردید، زمان کشیدن قالب جدید است. این بدان معنی نمی باشد که شما باید یکبار قالب خود را بکشید، سپس یکبار آن را اصلاح کنید. قدرت قالب در ارائه یک راه ساختار یافته به منظور آزمایش مدلهای متفاوت کسب و کار شخصی نهفته است. این راهی است برای آزمون (نمونه اولیه) سبکهای کاری مختلف و کشف بهترین جواب لازمه.



قدرت نمونه سازی

تجربه مدلهای متعدد در زمان تغییرات زندگی کمک کننده است. چه می شود اگر فردا یک رئیس جهنمی جایگزین مدیر فوق العاده شما شود؟

سازمان دادن گزینه های متعدد به شما کمک می کند به سرعت یک مدل عملی را جایگزین کنید که شما را به هر جاییکه بخواهید می برد.

قالب مدل کسب و کار شخصی



کسی که یاریتان می کند (شرکای کلیدی) 	آنچه شما انجام می دهید (فعالیت‌های کلیدی) 	شیوه کمک شما (ارزش ارائه شده) 	نحوه تعامل شما (ارتباطات با مشتری) 	کسی که یاریش می دهید (مشتریان) 
	شما که هستید و چه دارید (منابع کلیدی) 		شیوه شناخت آنها از شما و شیوه تحویل (ارائه شما کانالها) 	
آنچه می دهید (هزینه ها) 			آنچه بدست می آورید (مزایا و درآمد) 	

الهام بهسازی

به عنوان بهسازان مدل کسب و کار شخصی، ما به ابزارهای مشابهی تکیه می کنیم. اما فرآیندهای فردی (و نتایج) منحصر به فرد هستند.

آخرین صفحه این فصل چهار داستان متمایز را به نمایش گذاشته است. در حالیکه هر کدام از آنها با شرایط شخصی شما متفاوت است، آنها ممکن است به غنی سازی و گسترش درک شما از چگونگی کاربرد شخصی اصول (methodology) بی ام وای کمک کنند.



۱- آماده سازی قالب

۲- در داستانهای زیر، توجه داشته باشید که تمرکز بر یک یا دو بلوک ساختمانی چگونه سبب تغییر قابل توجهی شده است.

۳- مدل خود را مجدداً بکشید.

آیا فهرست راهنمای مشاغل در صفحه ۱۲ را به یاد می آورید؟
حالا می تواند زمان خوبی برای مرور آن و خواندن در مورد
مشاغلی مشابه شغل خودتان باشد.

کانالهای خود را انتخاب کنید

موسیقی دان

خواننده اهل آمستردامی به نام هاینده، پس از ظهور تلویزیونی موفق در سن ۱۷ سالگی، قراردادی با بی ام جی (BMG) غول موسیقی آلمانی امضاء کرد. ۴۰۰۰۰ کپی از آلبوم اوّل او به فروش رفت، و جایزه ادیسون را برای عنوان آینده دار ترین هنرمند دریافت کرد. با وجود این، پس از آن، او تحت الشعاع ستاره های بزرگتر بی ام جی قرار گرفت و با مشکل ترویج قابلیت های خود مواجه بود.

در همان زمان، انفجار محبوبیت آهنگ های قابل دانلود سبب تضعیف مدل کسب و کار صنعت سنتی موسیقی شد:

در همان زمان، انفجار محبوبیت آهنگ های قابل دانلود سبب تضعیف مدل کسب و کار صنعت سنتی موسیقی شد:

رکورد لیبلها (Record labels) دیگر نتوانستند سلطه خود را به عنوان کانال ترویج و تحویل (پخش) موسیقی حفظ کنند.

هایند پی برد که کپی کردن با سرعت در حال تحول صنعت موسیقی (و بدست آوردن آزادی برای تعقیب رؤیای خودش) به معنای نیاز به بهسازی مدل کسب و کار شخصی او بود. هاینده شروع به پرسش سئوالات دشواری در مورد بلوک ساختمانی کانالها کرد. طرفداران چگونه او را پیدا کنند؟ آیا خرید و تحویل آهنگ او به شیوه ای بود که طرفدارانش ترجیح می دادند؟ از چه طریقی باید پیگیری میزان رضایت شنوندگان انجام شود؟ پاسخ به این پرسش ها منجر به تصمیمی واضح شد: هاینده و مدیر ادی تی جان فو می تصمیم گرفتند لقب (label) خود را ایجاد کنند، بی هاینده (B-Hind). یک مدل جدید که کنترل کامل بر ایجاد، ترویج و توزیع موسیقی (آهنگ) هاینده را تضمین می کرد.



مدل جدید هاینند در برابر مدل رکورد لیبل

مدل سنتی
 مدل جدید



کمک به دیگران، کمک به خود

وبلاگ نویس

جی.دی. راث می گوید " برای سالها، من یک ولخرج غیر قابل کنترل بودم، اما زمانیکه من و همسر من یک خانه مزرعه ای با قدمت صدسال خریدیم، به اوج بدبختی رسیدم. پولم تمام شد. "جی.دی. که در کار فروش جعبه های مقوایی سفارشی بود، همیشه به اصلاح خود و نویسندگی علاقه مند بود. حالا که در بدهی و ورشکستگی به سر می برد، تصمیم به بهسازی خود گرفت.

او هر چیزی را که می توانست درباره منابع مالی شخصی (personal finance) بخواند و یافته های خود را در یک بلاگ پست با عنوان به آرامی ثروتمند شوید! خلاصه کرد. این مقاله آنلاین مورد استقبال خوانندگان قرار گرفت. یک سال بعد او یک وبلاگ منابع مالی شخصی راه اندازی کرد، همچنین نام آن را به آرامی ثروتمند شوید! گذاشت. او به یاد می آورد " هرگز پیش از این به ذهن من خطور نکرده بود که یک فرد می تواند زندگی خود را با وبلاگ نویسی بگذراند. " من فقط فکر می کردم درحال کمک به افراد هستم.

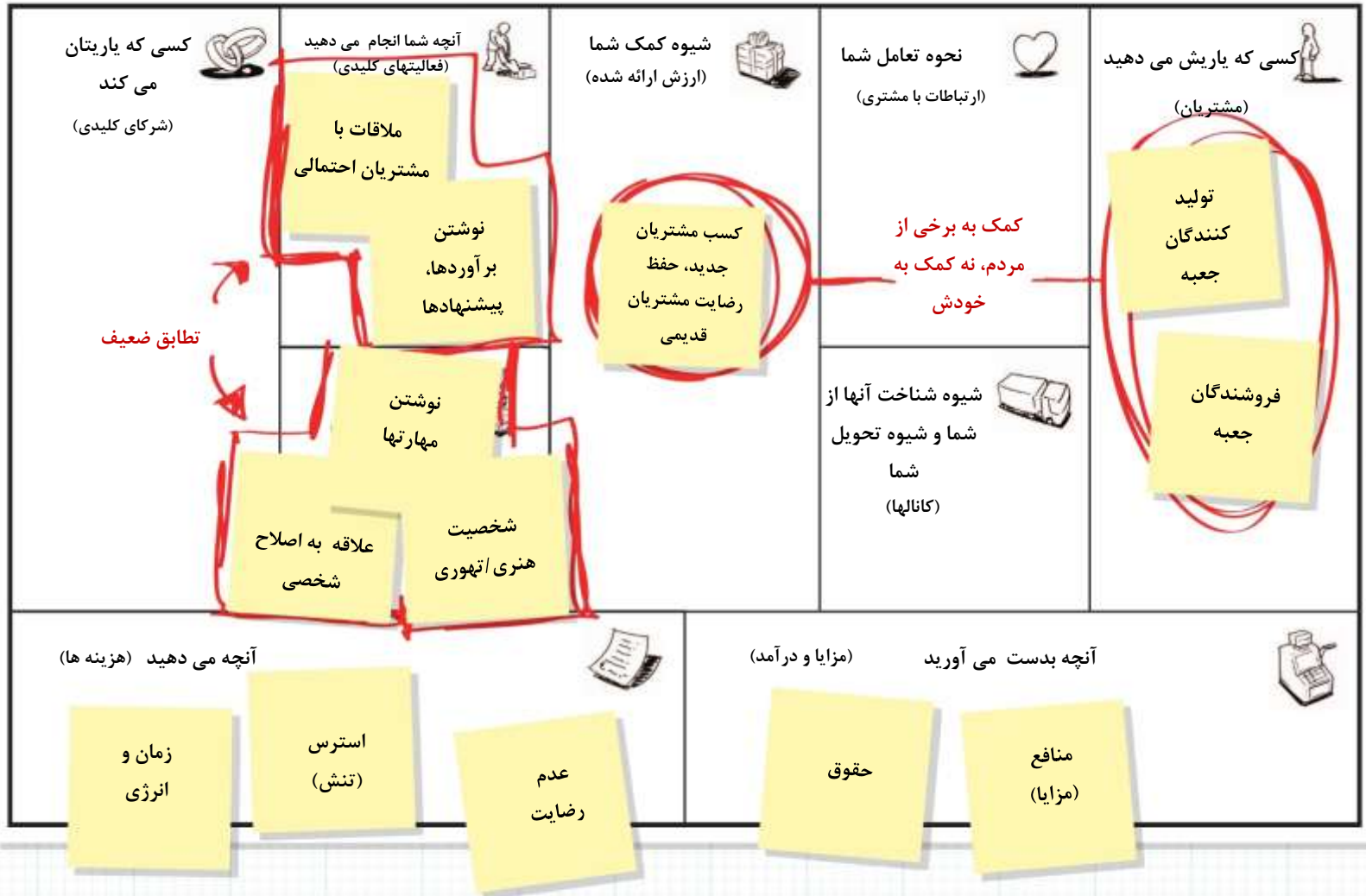
اما درآمد آنلاین او افزایش یافت، و در مدتی نه چندان طولانی درآمد به آرامی ثروتمند شوید! با حقوق شرکت جعبه قابل مقایسه بود. این زمانی بود که او مدل کسب و کار شخصی جدیدی را با عنوان وبلاگ نویس حرفه ای به کار گرفت و کار روزانه خود را ترک کرد. جی.دی می گوید " این بهترین تصمیم زندگی من بود. " من بدهی ام را بازپرداخت کردم، برای آینده پس انداز داشتم، و کارم کمک به دیگران بود.

اما برنامه پست هفت روز در هفته و تعامل ثابت با بیش از ۶۰۰۰۰ نفر خواننده سبب آغاز فرسودگی شغلی جی.دی. شد. زمانی که کیفیت به آرامی ثروتمند شوید! شروع به کاهش یافت جی.دی. دریافت که مدل کسب و کار شخصی او باید مجدداً تکامل یابد. او یک شریک کسب و کار پیدا کرد و نویسندگانی (هیئت تحریریه) را استخدام کرد که می توانست " قایق را هدایت کند بدون این که تنها عضو خدمه باشد. " این حرکت هزینه های دلاری را افزایش داد، اما به طرز چشمگیری استرس و تعهد زمانی جی.دی. را کاهش داد. این امر سبب آزادی بیشتر او برای نویسندگی نشریات چاپی شد، که سبب ارتقاء درآمد و رضایتمندی او شد. در همین حین، رشد مشترکین به آرامی ثروتمند شوید! ادامه یافت. اکنون، جی.دی. از زمان بیشتری برای خانواده و دوستان برخوردار است، و به اهداف سفر طولانی مورد علاقه اش دست یافت، سفرهای طولانی به آفریقا، اروپا، و هر جای دیگر.

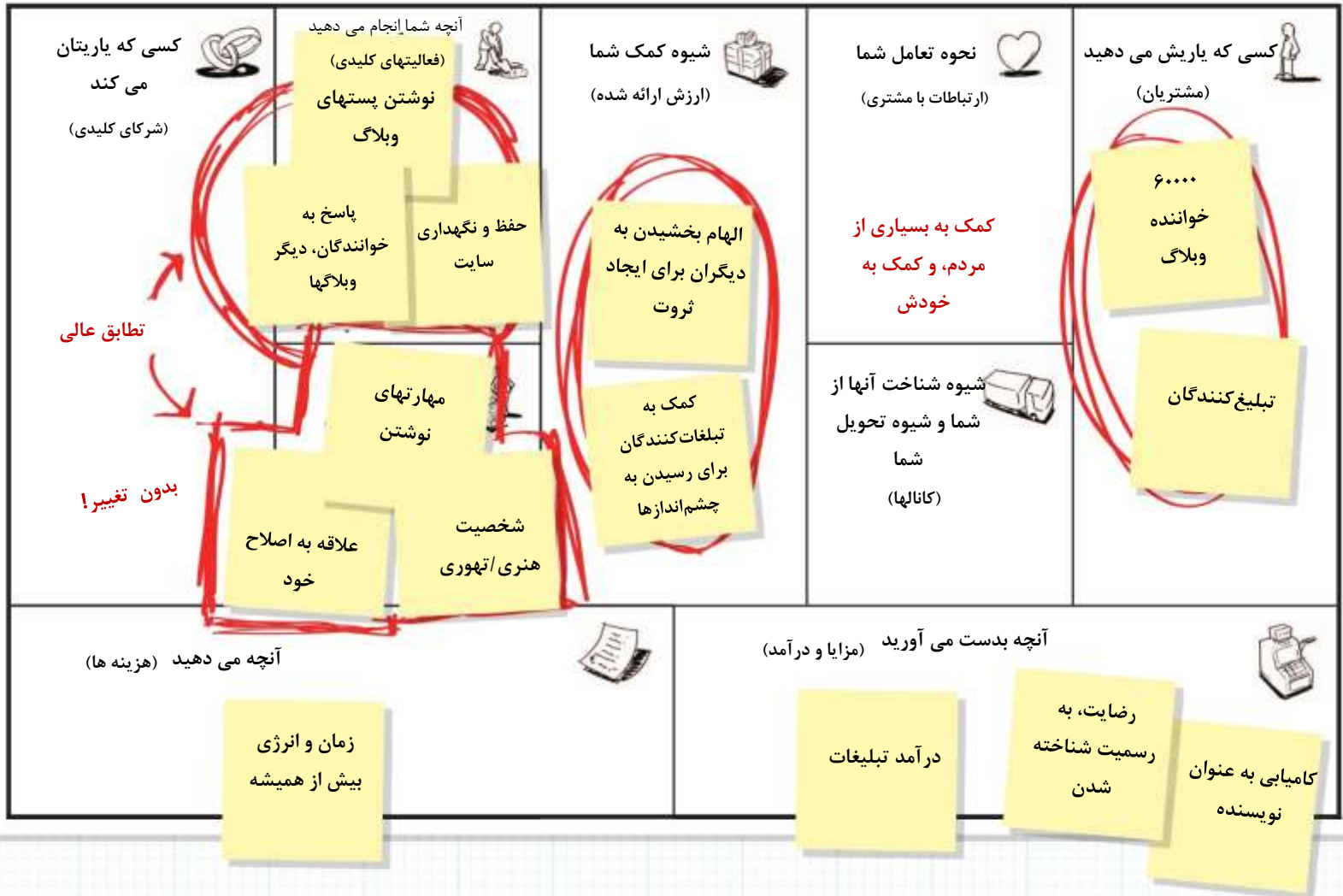
او می گوید " قالب کسب و کار شخصی به من کمک کرد، زیرا همه ما افکار زودگذری راجع به آنچه می خواهیم انجام بدهیم داریم، اما موفق به ثبت آنها نمی شویم، زمانی که شما می نویسید، آنها دائمی می شوند. قالب به شما کمک می کند تا در مورد آنچه می خواهید انجام دهید مصمم شوید. "



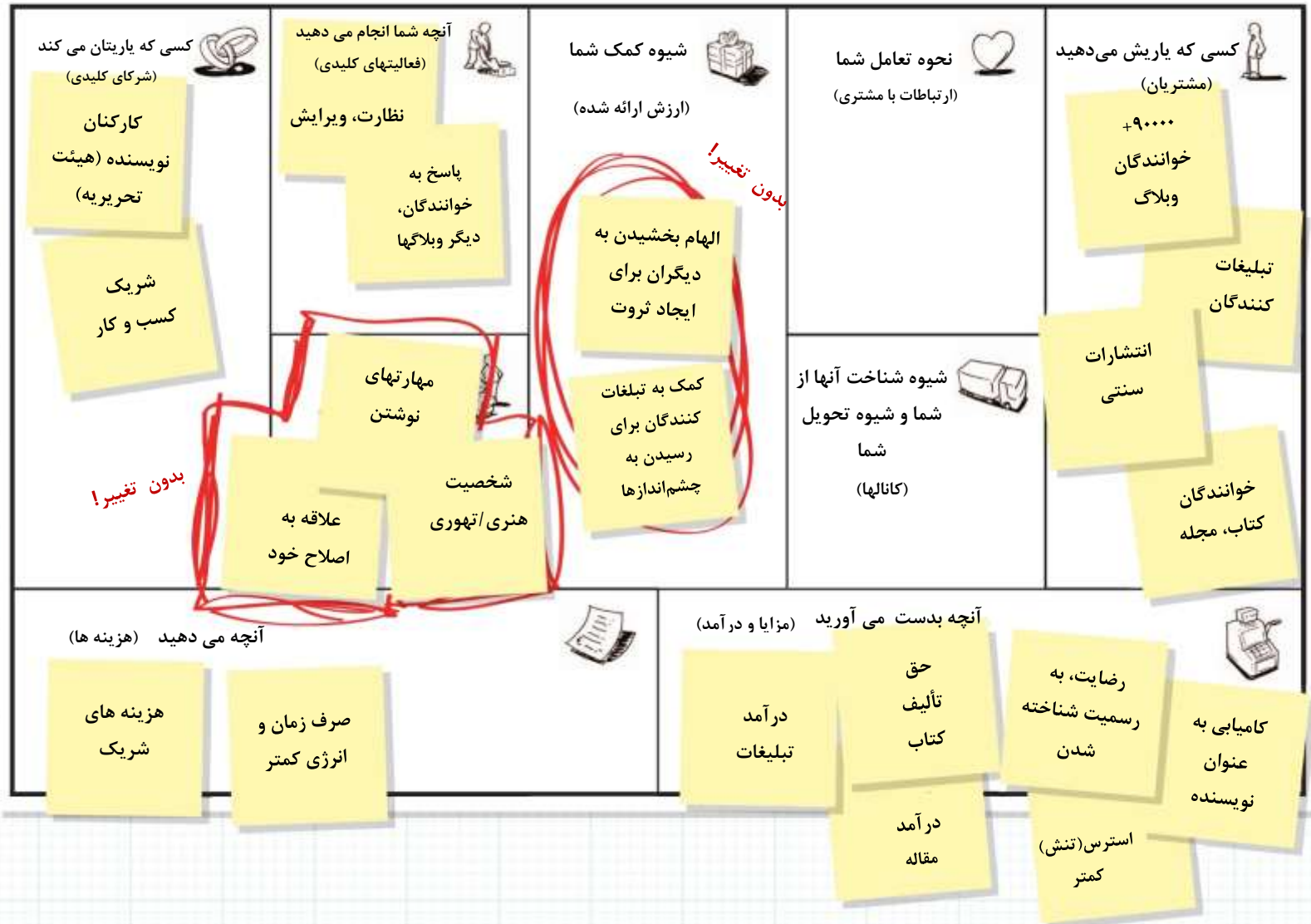
مدل جی.دی. نسخه ۱: فروشنده جعبه



مدل جی.دی. نسخه ۲: وبلاگ نویس



مدل جی.دی. نسخه ۲/۱: ابر وبلاگ نویس



کشف منابع کلیدی بیشتر

گوینده رادیو

زمانیکه مارتن بوایس به بخش تولید رادیویی بیزینس نیوز ملحق شد، حتی رؤیای این موضوع که ممکن است روزی تبدیل به شخصیتی رادیویی شود برایش دشوار بود. اما در عرض چند ماه، او شروع به فکر کرد، "چرا من هم نمیتوانم یک گوینده شوم؟" بنابراین او این را به عنوان هدف خود در نظر گرفت.

در راه تبدیل شدن به یک شخصیت رادیویی، مارتن به منظور پیشرفت صدا، فن بیان، و سبک مصاحبه خود بسیار سخت کار کرد. و تا همین اواخر، او این ها و دیگر خصیصه های (ویژگیهای) فیزیکی را به عنوان منابع کلیدی مدل کسب و کار شخصی خود در نظر گرفت.

اما درآمد میزبانان رادیو کم است، و مارتن شروع به درک ارزش محدود این منابع کلیدی کرد. با گذشت زمان، بازخورد همکاران و شنوندگان به مارتن نشان داد که تجربه تفسیر و مصاحبه او به سرعت به سمت یک مجموعه ای از مهارتها پیشرفت داشته است، که شامل توانایی درک و روشن سازی روندها و مهارت ارتباط سریع، واضح، و با قدرت عاطفی با آنها می باشد.

این مهارتهای جدید منجر به کار کردن او به عنوان رهبر گفتگو و تسهیلگر در سمینارهای کسب و کار و دیگر رویدادها شد. او امروز، گاهی اوقات با یکبار ظاهر شدن معادل یکماه کار در رادیو به عنوان گوینده کسب درآمد می کند.

مارتن می گوید "هیچگاه تعریف خود را از منابع کلیدی به آن چه که در گذشته تعریف کرده اید محدود نکنید. مدل کسب و کار شخصی یک کار در حال پیشرفت است."



مدل گسترده مارتن

☐ مدل سنتی
 ☐ مدل جدید



پس نگری: یک رویکرد جایگزین

رهبر تیم

نیت یک مهندس برق بود که مدیریت گروهی از مهندسان نرم افزار را برای توسعه نرم افزار سرویس تعیین موقعیت جهانی (جی پی اس) بر عهده داشت. او اشتیاق کاری خود را از دست داده بود. اما در تعریف دقیق آنچه که غلط است مشکل داشت. بنابراین برای کمک به دنبال بروس هیزن مربی کسب و کار رفت، که به او پیشنهاد داد تا یک پس نگری (backcasting) را تجربه کند (تصور کردن آینده ایده آل حرفه ای). سپس آن را تا حال حاضر "مهندسی معکوس" کنید.

برای آغاز یک رویکرد، هیزن از نیت خواست چهار صحنه فیلم کوتاه را بنویسد، که هر کدام نشان دهنده خودش و دو شخص حرفه ای دیگر باشد که کارهایی را انجام می دهند که رضایت او را در بر دارد (چیزهایی که او می تواند به عنوان کار ایده آل در نظر بگیرد).

صحنه ها گویای آن بود که: نیت در هر کدام از آنها خود را به عنوان رهبر و سازنده تیم ها در نظر داشت. و بیش از آن، هر سناریو محیط متفاوتی داشت؛ نیت بر جزئیات نقش های تیم سازی خود به مراتب بیش از بخش های صنعت که در آن ایفای نقش کرده بود تأکید کرد.

هیزن و نیت به اتفاق به "تفکیک" کارهای فعلی و گذشته نیت پرداختند. چیزی که آنها از تطابق صحنه های فیلم نیت دریافتند این بود: نیت واقعاً از گردآوری و مدیریت تیم ها لذت می برد. او به رهبری افراد عشق می ورزید، کمک به آنها می کرد تا درباره کارشان متفاوت بیاندهند، و موانع پیشرفت خود را از بین ببرند.

گامهای پس نگری نیت

- ۱- کشیدن مدل ایده آل به عنوان مدیر/رهبر
 - ۲- کشیدن مدل فعلی به عنوان مدیر تکنولوژی
 - ۳- بازنویسی داستان شخصی
 - ۴- تشخیص نیاز به یافتن مشتری با تخصص مدیریت پیشرو جهانی. دارای شهرت برای توسعه مدیران
 - ۵- جستجوی مشتری این چنینی
- تنها یک ماه پس از شروع جستجوی پس نگرا، نیت به جنرال الکتریک (شرکتی که به مدیریت فوق العاده و برنامه های توسعه رهبری مشهور بود) ملحق شد.



پس نگرى به معنى تصور آينده مطلوب است، سپس بايد براى كشف نقاط عطف مورد نياز در راه دستيابى به آن رو به عقب كار كرد.

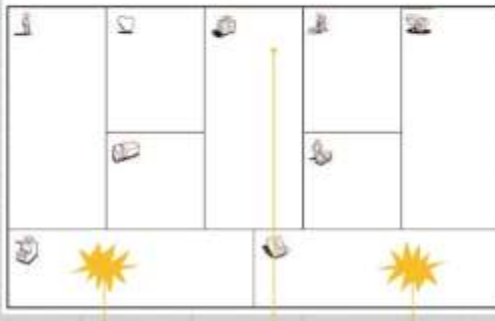
"ایجاد داستانی در باره آینده
احتمالی (بالاقوه) سبب درک شما از
این موضوع می شود که چقدر اخیراً
به آنها نزدیک شده اید."
بروس هیزن.

در اینجا اقدامات لازم آمده است:

- مدل کسب و کار شخصی ایده آل خود را تصور کنید و بکشید
- قالبی که نشانگر حرفه کنونی شما است را بکشید
- فاصله میان مدل‌های کنونی و ایده آل را شناسایی کنید
- بلوک به بلوک (ساختمانی)، عملیاتی که لازم است انجام شود تا این فاصله ها از میان برود را تعریف کنید.
- اجرا کنید



مدل کنونی



مدیران	ساخت،	رشد به
برجسته	راهنمایی،	عنوان
به عنوان	رهبری تیم ها	رهبر
مربیان	در هر بخش	سازنده تیم

اشتیاق واقعی نیت(و مدل کسب و کار شخصی آینده او) کمتر به انجام کار مهندسی و نرم افزار مرتبط است، و هر چیزی که به رهبری و ساخت تیم مرتبط است را شامل می شود.....

مدل آینده



رشد	مدیریت	استرس،
کم	پروژه های	عدم
حرفه ای	فنی	رضایت

... بنابراین او داستان شخصی خود را به منظور پس نگری در خود باز نویسی کرد به این صورت که خود را مدیر مهندسان در نظر گرفت به جای آنکه مهندس زیر دست مدیران باشد.

فرضیه جدید شما

بنابراین، آیا تاکنون کار بر روی مدل کسب و کار شخصی شما بیشتر تمرین کاغذ و مداد بوده است؟ اگر شما مانند بیشتر ما باشید، چنین بوده است. اما به خاطر داشته باشید که مدل کسب و کار شخصی که تماماً بر روی یک صفحه تصور شده بیانگر فرضیه ای درمورد زندگی کاری شماست (که ممکن است شامل فرضیات تست نشده باشد). دانشمندان و کارآفرینان فرضیات را با نمونه سازی و تجربه تست می کنند.

ما هم باید همین گونه عمل کنیم. بنابراین فصل بعد اشتراک گذاری مقصود شما، گرفتن بازخورد برای بهبود مدل شما، شناسایی و تجزیه و تحلیل مشتریان بالاقوه(احتمالی) را پوشش می دهیم. بیایید با متوجه کردن مشتریان به "ارزش کسب و کار" شروع کنیم. چنین کاری دیدگاههای قدرتمندی را از چگونگی اتخاذ تصمیم توسط مشتریان فراهم می کند (و حقوق ها و هزینه ها را تعیین می کند).

عمل

یاد بگیرید عملگرا باشید(همه را عملی کنید)



فصل ۸

ارزش کسب و کار خود را حساب کنید

درسی که چک حقوقی می دهد

همانطور که ما در فصل ۱ آموختیم، تمام سازمانها نیاز به مدل‌های دوام پذیر دارند، و "دوام پذیر" بدین معناست که ورودی وجوه نقد از خروجی آن بیشتر باشد (در کمترین حالت، ورودی وجوه نقد با خروجی آن برابر باشد). این تقریباً برای تمام افراد و واحدهای تجاری صدق می کند. این فصل به شما یک راه کلیدی ارائه می دهد که کمک به ارزش قائل شدن مشتریان احتمالی (بالاقوه) برای خدمات شما می کند.

برای پیگیری عملکرد خود، سازمانهای از یک بیانیه درآمد که لیستی جزء به جزء از هزینه ها و فروش ها می باشد استفاده می کنند. بیانیه های درآمد به سازمانها کمک می کند تا عملیات خود را درک کنند (و دوام پذیر باقی بمانند).

در حالیکه افراد کمی از بیانیه های درآمد رسمی استفاده می کنند، بیشتر آنها از ابزاری مشابه استفاده می کنند. برای مثال، افراد تعادل دسته چک خود را حفظ می کنند و از بودجه برای پیگیری صورت حسابها و دستمزدها استفاده می کنند.

اجازه دهید با نگاهی به یک مثال شخصی، در مورد بیانیه های درآمد بیاموزیم. سپس، نگاهی به چگونگی کاربرد همین مفهوم در واحدهای تجاری می اندازیم.



سود (Profit) و عواید (Earnings)

در مورد امیلی، سود او آن چیزی است که او به صورت قانونی در ازای کار سخت و شهروند خوب بودن بدست می آورد؛ آن چیزی است که او برای خدمت رسانی مناسب به مشتریان خودش ارائه می دهد. این بسیار مهم است که تولید عواید انجام شود. امیلی به چه شیوه دیگری می تواند برای بازنشستگی خود پس انداز کند، یا به اندازه کافی پول برای کالج فرزندان ذخیره کند؟ به طور مشابه، به غیر از تولید عواید، یک شرکت چگونه می تواند برای امکانات جدید و استخدام کارکنان اضافی سرمایه گذاری کند؟

تنها ایجاد عواید کافی برای پرداخت هزینه ها و عدم پس انداز(که در کسب و کار اصطلاحاً به آن "نقطه سر به سری" گفته می شود) یک فرمول ضعیف برای سازمانها و افرادی است که آرمانی فراتر از بقای صرف دارند.

"عواید" و "سودها" هر دو دقیقاً یک چیز هستند. اما کلمه "عواید" مناسبتر است. علاوه بر رسوایی مالی ایالات متحده در اواخر سال ۲۰۰۰، اکثریت قریب به اتفاق شرکتهای سهامی برای تولید عواید متوسط سخت کار می کنند، درست مانند کاری که امیلی انجام می دهد. همچنین عواید توزیع شده به صاحبان، صرف سرمایه گذاری مجدد در عملیات شده، یا برای پرداخت وامها استفاده شده است.

درآمد امیلی

به طور ساده می توان گفت سود زمانی محقق می شود که درآمدها بر مخارج برتری یابد. امیلی با درآمد حدود ۴۰۰۰ دلار در ماه به عنوان تحلیلگر زنجیره تأمین(عرضه) در یک شرکت غول در زمینه کفش مشغول است. هرماه بعد از پرداخت صورت حسابها، ۴۵۰ دلار را به صورت سپرده در حساب بازار پول اندوخته می کند.^{۲۷}

خوانندگان، دستان خود را بالا ببرید: چه تعداد از شما فکر می کنید که ذخیره کردن ۴۵۰ دلار در هر ماه سود هنگفتی است؟ اگر چه ۴۵۰ دلار به نظر متوسط است، در اصطلاح کسب و کار، چیزی بیش از ۱۱ درصد سود می باشد(از تقسیم ۴۵۰ دلار بر ۴۰۰۰ دلار بدست آمده است). تعداد کمی از شرکتهای قادر به ذخیره ۱۱ درصد درآمدها می باشند. چه باور کنید و چه باور نکنید، بر اساس درصد امیلی سود ده تر از بیشتر بنگاههای اقتصادی دنیا می باشد! اما "سود" یک کلمه بدشانس است. برای بسیاری، این تداعی کننده تصاویر فروشندگان خودروهای دسته دوم است که خریداران تازه کار(first-time buyer) را با لیموهای بیش از حد گران فریب می دهند، و یا تداعی کننده دستفروشان وال استریت است که اوراق بهادار نامشخص سمی را عرضه می کنند.

آیا مقایسه یک شرکت بزرگ با یک کارمند به نظر شما غلو آمیز است؟ شما تنها نیستید! به عنوان افراد، هر کدام از ما خود را به صورت یک بخش اصلی دیده و رو به اهداف کاری بسیار دور از مسائل کسب و کار حرکت می کنیم.

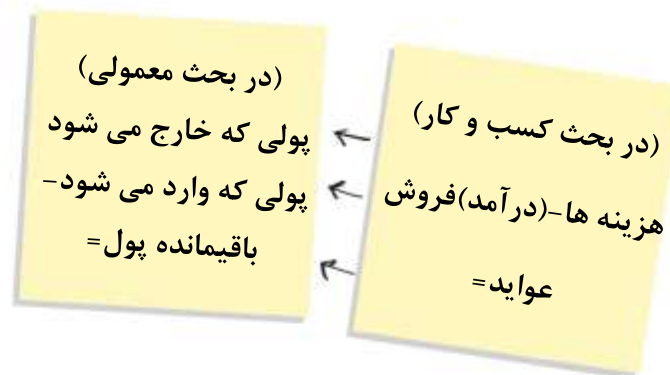
به یک معنا، این درست است. شرکتهای و افراد قطعاً متفاوت هستند. یا این وجود،

به عنوان کارمندان، پیمانکاران، یا کارآفرینان که عمل "فروش" از خدماتمان به مشتریان است، این مفید است که به روابط کاری به طریقی مانند کسب و کار ببندیشیم.

نکته این کتاب این است که تصور مجددی از خود به عنوان شرکتهای شخصی(one-person enterprises) داشته باشیم(شرکتهایی که تولید عواید می کنند، چه سازمانهایی که برای آنها کار کنیم یا متعلق به خودمان باشد).

بنابراین!

اجازه دهید درباره داخل و خارج عواید صحبت کنیم. خود را کمی برای ریاضی آماده کنید(شما برای تلاش پاداش خوبی خواهید گرفت).



بیانیه درآمد

لیست بیانیه درآمد سه دسته از بالا به پایین دارد: ۱- پولی که وارد می شود، ۲- پولی که خارج می شود، ۳- باقیمانده پول. در بحث کسب و کار، این سه دسته فروشها، هزینه ها، و عواید نامیده می شوند. ساده است، نه؟

عواید = هزینه ها - فروشها

در صفحه زیر نگاهی به "چگونگی استفاده شرکتها (سهامی) از پول" بیندازید. شما خواهید دید که چگونه تفکر بیان درآمد برای هر سازمانی به کار می رود، چه انتفاعی، چه دولتی، و چه غیرانتفاعی.

شرکتها (سهامی) بیانیه های درآمد را حداقل سالی یکبار بدین منظور ایجاد می کنند:

- توضیح عملیات عوایدشان
- شناسایی هزینه های اضافی
- تجزیه و تحلیل چگونگی رشد و افت فروش در طول زمان

چگونگی استفاده شرکتها (سهامی) از پول

پول ورودی	کسب و کار	دولتها	سازمانهای غیر انتفاعی
	فروش هزینه بهره حق امتیاز، غیره	مالیاتها فروش اوراق قرضه فروش اموال خاص یا خدمات	کمکهای خیریه هدایا کمکهای مالی بلاعوض فروش محصولات و خدمات (اغلب محدود شده توسط قانون)
پول خروجی 	هزینه کالا یا خدمات فروخته شده حقوق و دستمزد اجاره آب و برق و غیره	خدمات عمومی: آموزش، سلامت، دفاع، غیره. زیرساختهای اجتماعی بهره پرداختی بر اوراق قرضه سهام منتشر شده حقوق کارمندان دولتی مزایا، بازنشستگی، و غیره.	هزینه های برنامه حقوق و دستمزد اجاره آب و برق و غیره.
پول باقیمانده 	عوااید (سودها) توزیع شده به صاحبان یا سرمایه گذاری شده در ظرفیت جدید	از گرو درآوردن اوراق قرضه (بازپرداخت مبلغ اولیه سرمایه گذاری شده توسط خریداران اوراق قرضه) سرمایه گذاری در خدمات یا زیرساختهای اجتماعی اضافی	سرمایه گذاری در برنامه، امکانات، یا توسعه کارکنان (معمولاً، سازمانهای غیر انتفاعی نمی توانند از نظر قانونی وجوه باقیمانده را به مؤسسان و صاحبان سهام توزیع کنند).

معنای واقعی حقوق خالص

این یک واقعیت بدیهی است، اما حاوی مفاهیم با اهمیتی است برای درک مبانی شرکتها (و این که چگونه حقوق شما تعیین شده است). در اینجا چگونگی آن آمده است: مانند امیلی، شرکتها باید هزینه هایی خارج از "حقوق خالص" بپردازند (هر آنچه که بعد از کسر هزینه ها باقی می ماند باید برای تولید درآمد مصرف شود). برای آنکه چگونگی این کارها را در عمل ببینیم، اجازه بدهید تست کنیم چگونه یک شرکت (سهامی) غول در زمینه کفش "حقوق خالص" را ایجاد می کند.

بیانیه درآمد ماهیانه امیلی	
حقوق	۴۰۰۰
کسورات حقوق و دستمزد	۱۱۲۰
حقوق خالص	۲۸۸۰
هزینه ها	
مسکن	۷۲۵
خواروبار	۶۰۰
پزشکی	۱۲۵
خودرو	۲۰۰
آب و برق	۱۷۵
سایر	۶۰۵
"سود"	۴۵۰

به بیانیه درآمد امیلی که در زیر آمده نگاه بیندازید. توجه داشته باشید که حقوق خالص او (۲۸۸۰ دلار) به طور قابل ملاحظه ای از حقوق ناخالص (۴۰۰۰ دلار) کمتر است. مالیات کسر شده از حقوق، امنیت اجتماعی، و دیگر کسورات حقوق و دستمزد (شامل حق بیمه سلامت (insurance premium health) و بیمه پزشکی سالمندان (Medicare)) اختلافی ۱۱۲۰ دلاری را ایجاد کرده است. ما می توانیم ۱۱۲۰ دلار کسورات حقوق و دستمزد را نوعی از "هزینه درآمد" در نظر بگیریم، هزینه ای که امیلی باید برای هر دو شرط شهروندی و کارمندی بپردازد (به عنوان کارمند، او از مزایای بازنشستگی و بیمه سلامت لذت می برد، و به عنوان شهروند، از حفاظت پلیسی و حریقی، آموزش رایگان برای بچه ها، و دیگر مزایای دیگر لذت می برد).

به طور طبیعی امیلی خواهان به حداکثر رسانده حقوق خالص خود است. اما در این موضوع او حق انتخابی ندارد: اگر او بخواهد به عنوان کارمند کسب درآمد کند (و رابطه خوبی را با اداره مالیات حفظ کند) او ناگزیر از قبول کسورات حقوق و دستمزد به منظور مالیات و مزایا می باشد. بنابراین هزینه درآمد، با توجه به بحث صورت گرفته، ۲۸ درصد از حقوق او است. حال، خودتان را مهیا کنید (باردیگر!) همانطور که معنای کسورات حقوق و دستمزد را کاوش کردیم.

به یاد داشته باشید که امیلی تمام مخارج زندگی خود را از طریق حقوق خالص خود پرداخت می کند (۲۸۸۰ دلار) نه از طریق حقوق ناخالص (۴۰۰۰ دلار)



یک واقعیت

شگفت‌انگیز

در مورد

کسب و کار

جاینت شو شروع به خرید مواد خام مورد نیاز برای ساخت کفشها با هزینه ۳ دلار به ازای هر جفت می‌کند. سپس، کفشها را با استفاده از مواد خام برای هر جفت کفش با هزینه حدودی ۴ دلار مونتاژ می‌کند.

سپس، حمل و نقل کفشهای تمام شده را برای خرده فروشها انجام می‌دهد. این هزینه برای هر جفت کفش حدود ۱٫۵ دلار می‌باشد.

هزینه ساخت و حمل و نقل کفشها به جایی که واقعاً می‌توان کفش‌ها را فروخت در مجموع ۸٫۵ دلار به ازای هر جفت می‌باشد. حالا، خرده فروش کفشها را با قیمت ۲۲٫۵ دلار به ازای هر جفت می‌فروشد. بنابراین جاینت شو به ازای هر جفت کفش فروخته شده ۱۴ دلار بدست می‌آورد.

این ۱۴ دلار "حاشیه ناخالص" یا به طور ساده "حاشیه" نامیده می‌شود. زیرا این عدد بیانگر مقدار بدست آورده جاینت شو پس از کسر هزینه‌های کاملاً ضروری تولید و حمل و نقل می‌باشد. به یک معنا، این "حقوق خالص" جاینت شو می‌باشد: ۶۲٫۲ درصد از فروش. (بعداً خرده فروش این کفشها را به مشتری با قیمت ۳۹٫۹۵ دلار خواهد فروخت، اما این داستان دیگری است که در زمان خودش باید به آن پرداخت.)

سپس، جاینت از این ۱۴ دلار حاشیه ناخالص ("حقوق خالص") به منظور پوشش هزینه‌های متنوع استفاده می‌کند.

اگر طرح و اجرا مناسب باشد و تمام کالا بفروش برسد، مانند امیلی، جاینت شو با افزایش عواید یا مازاد روبرو می‌شود.

در اینجا یک نکته بسیار مهم وجود دارد: شرکت جاینت شو تمام حقوق‌ها و دیگر هزینه‌ها را از طریق حاشیه ناخالص، یا حقوق خالص می‌پردازد.

بنابراین، برای پرداخت هزینه حقوق و دستمزد ۴۰۰۰ دلاری امیلی، جاینت شو نیازمند تولید ۴۰۰۰ دلار اضافی بصورت "حقوق خالص" (حاشیه ناخالص) است، درست است؟

از آنجاییکه جاینت شو تنها به حفظ ۶۲ درصد حاصل از فروختن به خرده فروش ادامه می‌دهد، بمنظور کسب ۴۰۰۰ دلار به صورت حاشیه ناخالص، او باید واقعاً ۶۴۲۹ دلار از طریق فروش تولید کند (۶۲٫۲ درصد از ۶۴۲۹ دلار می‌شود ۴۰۰۰ دلار).

شما به راحتی می‌توانید مقدار دلاری فروش که برای پوشش هزینه‌های اضافی مورد نیاز است را حساب کنید (مانند حقوق). این مقدار به سادگی با تقسیم هزینه بر در صد حاشیه ناخالص بدست می‌آید (۴۰۰۰ دلار تقسیم بر ۰٫۶۲ می‌شود ۶۴۲۹ دلار).



ارزش (worth) خود را حساب کنید

تصور کنید شما می خواهید برای جابنت با ۴۰۰۰ دلار در ماه کار کنید. بسته به نوع پکیج مزایای کارگران که به شما تعلق دارد، جابنت بیش از صرفاً حقوق و دستمزد شما پوشش خواهد داد. در واقع شرکتها، به طور معمول به کارمندان یک کمک اضافی ۱۷ تا ۵۰ درصد از دستمزدی که به کارمندان می پردازند را برای کمک به پوشش بیمه سلامت، تعهدات بازنشستگی، بودجه بازنشستگی اجباری دولتی (ایالتی) (state-mandated) و بیمه بیکاری، و بیش از اینها. بیاید فرض کنیم کمک جابنت شو ۲۵ درصد از حقوق است. این به این معناست که مقدار واقعی پول نقد مورد نیاز در هر ماه برای پرداخت حقوق شما ۵۰۰۰ دلار می باشد چگونه است که؟

۱- باید به شما ۴۰۰۰ دلار پرداخت کند

۲- باید ۲۵ درصد از ۴۰۰۰ دلار (۱۰۰۰ دلار) را برای بیمه و دیگر هزینه های فوق الذکر پرداخت کند.

۳- ۴۰۰۰ دلار + ۱۰۰۰ دلار = ۵۰۰۰ دلار

به یاد داشته باشید، ۵۰۰۰ دلار فقط مقدار وجوه نقدی است که جابنت شو باید هر ماه در دست داشته باشد تا هزینه های شما را به عنوان کارمند پوشش دهد. این رقم منعکس کننده مقدار فروش بالاتر که شرکت برای "حقوق خالص" شما نیاز دارد نمی باشد.

تصویر صفحه ۲۱۹ نشان می دهد که، به منظور پرداخت ۴۰۰۰ دلار حقوق، شرکت باید دو برابر میزان آن حقوق فروش داشته باشد.

به دو چیز درباره تصویر "چگونگی پرداخت به کارمندان" توجه داشته باشید.

اول، پرداخت حقوق شما نیازمند این است که تولید وجوه نقدی شرکت باید بیش از آن چیزی باشد که شما واقعاً دریافت می کنید.

دوم، تمام وجوه نقدی که برای پرداخت به شما مورد استفاده قرار می گیرد در نهایت از مشتریان بدست می آید، نه از شرکت.

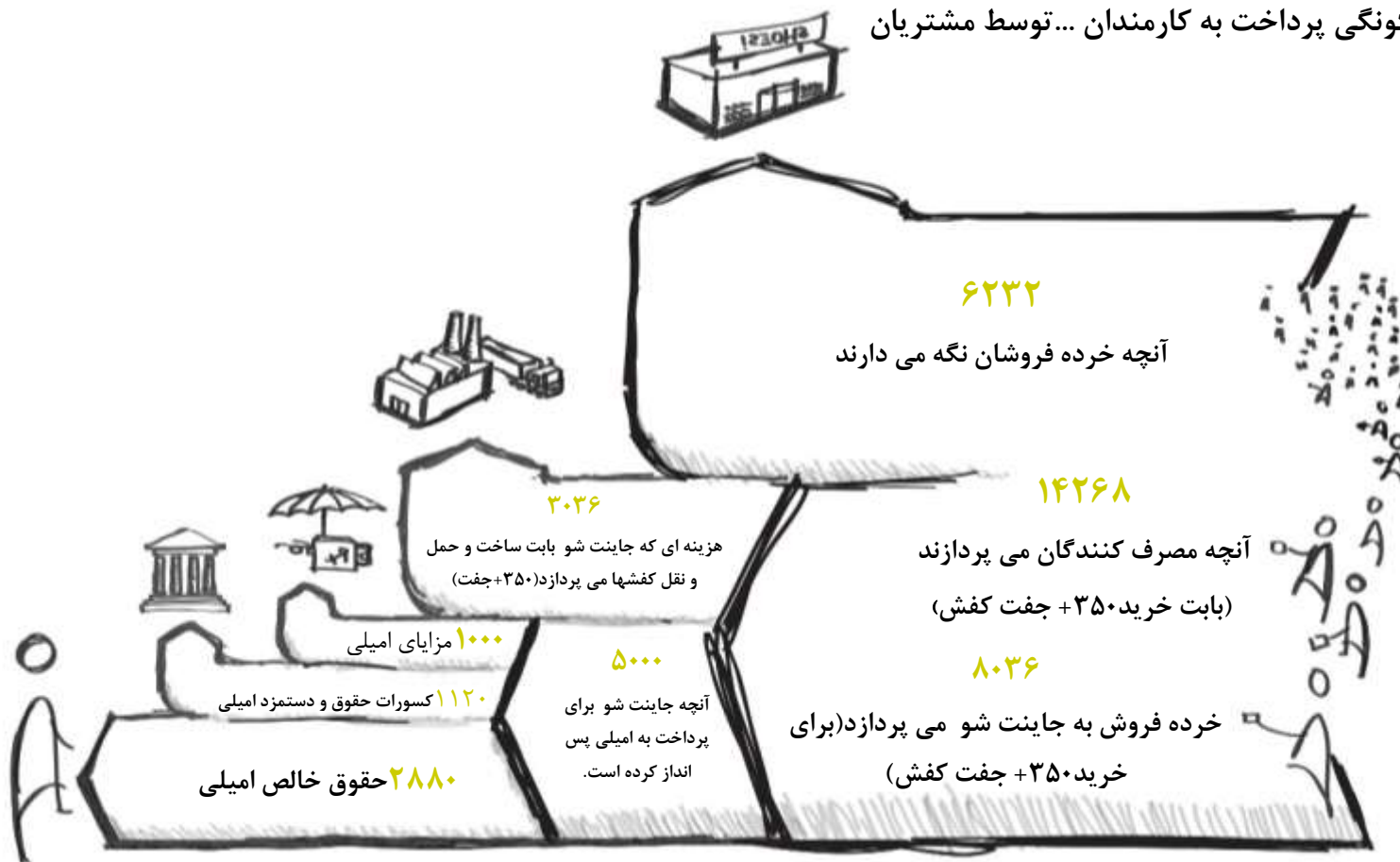
استخدام شما به این معناست که جابنت شو باید برای پوشش حقوق شما در هر ماه به مبلغ ۸۰۳۶ دلار فروش مازاد(اضافی) داشته باشد.

بنابراین، شما برای انجام این کار چگونه به شرکت کمک خواهید کرد؟

این یک راز تفکر مدل کسب و کار است: بهای کارمند توسط ارزشی که او در نهایت برای مشتریان ارائه می دهد اندازه گیری می شود.

زمانیکه سازمان تصمیم می گیرد که آیا شما را استخدام کند، به این توجه خواهد کرد که ارزشی که شما می توانید به مشتری عرضه کنید بیشتر از هزینه ای است که بابت حقوق شما پرداخت می شود.

چگونگی پرداخت به کارمندان ... توسط مشتریان



بهای خود را مشخص کنید
بسیاری از شرکتها فاقد حاشیه
ناخالصی به بزرگی جایت شو با ۶۲
درصد هستند. فرض کنید شما برای
یک شرکت کار می کنید که متوسط
حاشیه سود آن ۴۰ درصد می باشد.

حقوق حالص	مزایا
+	
حقوق "کامل"	حاشیه ناخالص %
=	÷
فروش مازاد مورد نیاز	
=	

اصطلاحاتی برای بخاطر سپاری

درآمد (income)

پولی که وارد می شود

هزینه ها

پولی که خارج می شود

عواید یا سودها

آن چیزی که از تفاضل پولی که خارج می شود و پولی که وارد می شود باقی می ماند؛ همان سود

بیانیه درآمد

خلاصه درآمدها و هزینه های نهاد(مؤسسه) برای یک دوره بخصوص زمانی، معمولاً سه ماه یا یک سال

فروش

پول تولید شده با فروش خدمات و محصولات

درآمد (revenue)

فروش به اضافه بهره، اجاره، حق امتیاز، یا درآمد انفعالی دیگر

حاشیه ناخالص یا حاشیه

فروش منهای هزینه کالا یا خدمات فروخته شده(معمولاً به صورت درصدی از فروش بیان می شود)

هزینه کالا یا هزینه فروش

هزینه مستقیم فروشنده کالا یا خدمات فروخته شده

نقطه سر به سری

زمانیکه پول ورودی و خروجی برابر می شوند

هزینه کامل(حقوق)

هزینه حقوق و دستمزد کامل کارمندان، شامل بیمه سلامت(اگر نیاز باشد)، تعهدات بازنشستگی، اجباری دولتی(ایالتی) یا سهم مالیات، و غیره، علاوه بر خود حقوق و دستمزد.

فصل ۹

مدل خود را در بازار تست کنید

سید مدل خود را تست می کند

هماهنگ کننده بازیافت

سید کانیزارو سرانجام مقصود خود را تعرف کرد: کمک به دیگران برای آموزش بازیافت و دفع زباله مسئولانه.

برای سالها، او با بحثهای عمیقی که در مورد زباله و بازیافت با دوستش که اشتیاقش به مسائل زیست محیطی را اشتراک می گذاشت رشد کرد، این دو به شوخی لقب "صحبت آشغالی 'talkin' trash" را برای آن انتخاب کردند. اما زمانیکه سید از کارش به عنوان مسئول خدمات مشتریان برکنار شد، تصمیم گرفت "صحبت آشغالی" را نه به عنوان گذران وقت، بلکه به عنوان شغل انتخاب کند. سید عهد کرد کار تدریس در مورد بازیافت به دیگران را پیدا کند. او نام آن را "کاری که ایجاد تفاوت می کند،" گذاشت.

سید فوراً شروع به تست ایده مدل کسب و کار شخصی جدیدش کرد. او قادر نبود تا مشتریانی پیدا کند که تمایل به پرداخت خدمات آموزشی بازیابی داشته باشند، بنابراین در برنامه خود بازیابی کرد و شغلی در قسمت سوسیس و کالباس یک فروشگاه محلی مواد غذایی آلی (ارگانیک) بدست آورد، تا دانش خود درباره دفع زباله مسئولانه را افزایش دهد. از آنجاییکه او وابسته به سازمان بازیافت نبود، یک کارت ویزیت به یاد ماندنی "صحبت آشغالی" درست کرد که مقصود او را تعریف می کرد.

برای یادگیری ملزومات مدل کسب و کار شخصی جدید در زمینه بازیافت، او شروع کرد به حضور در کنگره های محصول سبز، انجمنهای عمومی در مورد دفع زباله های جامد، و گردهمایی های انجمن بازیابی .

علاقه خود به پیام " حرف از زباله " را از یک سازمان به سازمانی دیگر دنبال می کرد، سید در پاسخ به بازخوردی که از حرفه ای های صنعت که او با آنها ملاقات داشت و در پروژه هایشان که به مقصود او نزدیک بودند شرکت داشت به مدل خودش پیچ و تاب داد. یک روز، پیام او میان اعضای نیروی کار شهرداری در توسعه پایدار پیچید.

حالا سید کانیزارو با خرسندی به عنوان هماهنگ کننده تمام وقت بازیافت برای شهری در نزدیکی خانه اش کار می کند.



آیا مدل شما با واقعیت مشتری انطباق دارد؟

بسیاری از شرکتها (و کارآفرینان نا موفق) قبل از داشتن درک کامل از مشتریان تمرکز بر توسعه و فروش خدمات یا محصولات می کنند.^{۲۸}

به عنوان مثال، زمانی که موتورولا موفق به کشف این واقعیت نشد که مشتریان تمایل به ، یک سیستم جهانی تلفن همراه بر پایه ماهواره دارند، ۵ میلیارد دلار (بله، میلیارد) برای توسعه و راه اندازی سرویس ایردومی از دست دادند. به طور مشابه، آرجی . رینولدز برای سیگارهای بدون دود و برتر خودش ۴۵۰ میلیون دلار از دست داد : غیر سیگاری ها این ایده را دوست داشتند (اما مشتریان (سیگاریها!) کمترین علاقه ای به آن نشان ندادند.

کارآفرینان هوشمند پیش از اجرا مدلهای کسب و کار سازمانیشان را به طور کامل ارزیابی می کنند و مورد تست قرار می دهند.

ما قصد داریم یک الگوگیری مناسب از مثالهای آنها داشته باشیم و اعتبار مدلهای کسب و کار شخصی خود را مورد سنجش قرار دهیم.

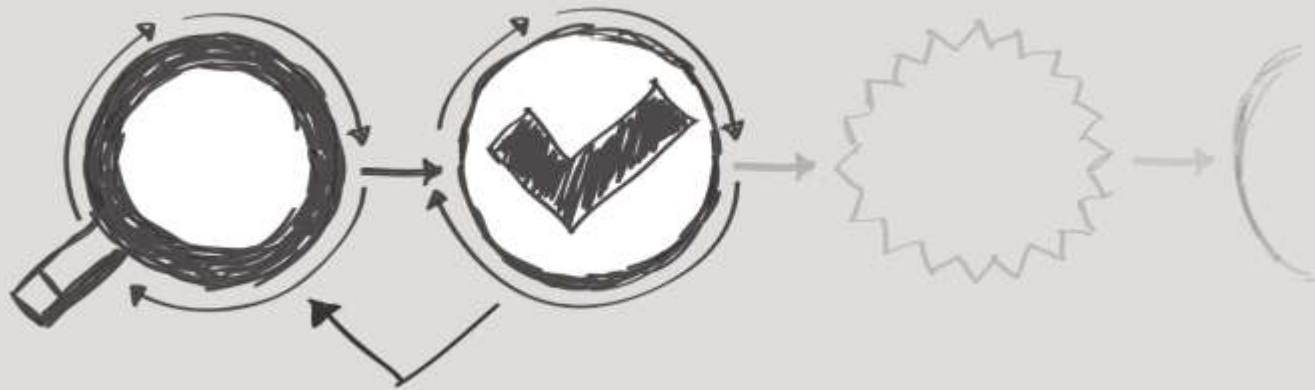
اگر، مثل سید، شما درحال برنامه ریزی یک تغییر شغلی مهم هستید، این مهم است که ملزومات و دوام پذیری مدل را تست کنیم. بر روی کاغذ، مدل کسب و کار شخصی شامل شماری از فرضیه های تأیید نشده است که درون بلوکهای ساختمانی آن قرار دارد: این یک طرح پیشنهادی تست نشده برای کمک به دیگران است در حالیکه برای شما مفید است.

شما با پیدا کردن ، صحبت کردن ، سپس دستیابی به مشتری (های) دلخواه، مدل کسب و کار شخصی را تست می کنید. بهترین روش برای تست کردن روشی است که کارآفرینان زرنگ و دانا برای تست مدل های کسب و کار محصول یا خدمات جدید استفاده می کنند: صحبت کردن با مشتریان بالاقوه (احتمالی).

توصیه ما انطباق با فرآیندی است که توسط کارآفرین سریالی (serial entrepreneur) و مرشد استارتآپ (startup guru) استیون بلنک توسعه داده شده است. او کسی است که توضیح می دهد، چگونه کشف کنیم مشتریان چه می خواهند و تمایل به خرید چه چیزی دارند. این فرآیند واقع بینانه و تکراری اهمیت دارد زیرا

جستجو

اجرا



کشف
مشتری

جایگزینی

اعتبارسنجی
مشتریان

ایجاد
مشتری

چگونگی تست مدل کسب و کار

ملاقات با مشتریهای احتمالی برای تست فرضیات (فرضیه) درون بلوکهای قالب مدل کسب و کار شخصی یک صفحه ای. اگر بازخورد مشتری شامل پیشنهاد تغییرات مورد نیاز است، بازگردید و بلوکهای ساختمانی را اصلاح کنید (این را "جایگزین کردن" می نامیم). این فرآیند را با دیگر مشتریان احتمالی تکرار کنید.



زمانیکه مدل شما درست به نظر می رسد، سعی کنید آنرا با انجام "فروش" به مشتریان اعتبارسنجی کنید. اگر آنها خرید نمی کنند، دوباره عمل جایگزینی را انجام دهید و مدل خود را بر اساس دلایل بدست آمده برای عدم خرید اصلاح کنید. زمانیکه مشتری خرید می کند، شما یا استخدام هستید یا آماده برای ایجاد مشتریان دیگر، مشتریان جدید به عنوان کارآفرین در نظر گرفته می شوند.



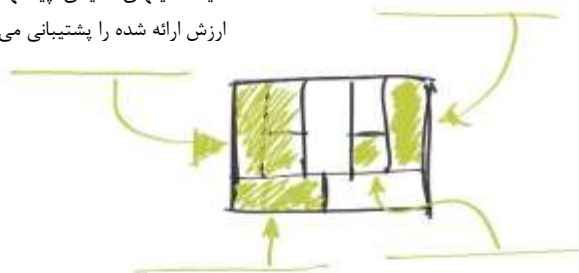
بیرون بروید!



کشف (شناسایی) مشتری با آن چیزی که استیو بلنک آن را "خارج شدن از ساختمان می نامد" آغاز می شود. متخصصان حرفه ای از آن به عنوان "شبکه سازی" یاد می کنند. آنها همان منظور را دارند: تماس و ملاقات با مشتریان احتمالی (بالاقوه)، کارشناسان، یا افرادی که می توانند شما را به مشتریان احتمالی (بالاقوه) یا کارشناسان معرفی کنند (و کشف این که آیا مدل شما کاری است یا خیر). به یاد داشته باشید، بلوکهای ساختمانی مدل شما شامل چندین فرضیات (فرضیه) می باشد. هر بلوک ساختمانی در قالب شما نیازمند تست مشتری می باشد. برای مثال:

- آیا هیچ مشتری به کاری که شما از طریق آن تمایل به کمک دارید فکر می کند؟ آیا آنها مایلند برای کمک به آن چه در بلوک درآمد مدلتان بیان کردید پرداختی داشته باشند؟ (سید در ابتدا چنین مشتریانی پیدا نکرد).

- آیا مشتریان اطمینان دارند که شما دارای منابع کلیدی و/یا شرکایی هستید که برای ارائه (تحويل) ارزش وعده داده شده نیاز باشند؟
- آیا فعالیتهای کلیدی پیشنهادی شما ارزش ارائه شده را پشتیبانی می کنند؟



- از طریق کدام کانالهای کاری مشتریها تمایل به تماس و گرفتن خدمات دارند؟ آیا آنچه شما پیشنهاد می دهید برای ارتباطات با مشتری مناسب است؟
- آیا می توانید هزینه های مورد نیاز برای پیاده سازی مدل خود را تحمل کنید؟

شروع هر چیز فوق العاده ای در حرفه شما همیشه با یک شخصی که شما می شناسیدش اتفاق می افتد. شما نیاز ندارید که شبکه را جستجو کنید. گام بزرگ بعدی شما از یک تکنولوژی اسرار آمیز، و یا اطلاعات جدید کشف شده به دست نمی آید، گام بزرگ بعدی از شخصی که می شناسید خواهد آمد. بروید با مردم آشنا شوید. "درک سیورز.

بسیاری از حرفه ایها تمایل دارند تا با دیگر حرفه ای ها در مورد موضوعات مشترک مورد علاقه صحبت کنند. بنابراین تلفن را بردارید، یک قرار ملاقات بگذارید. اگر طرف دیگر به نظر مردّد می آید یا درباره جزئیات سؤال می پرسد، به آنها نشان دهید که چگونه می توانند از ملاقات با شما سود ببرند:

من فکر کردم شما می توانید پیشنهاد چندیدن دیدگاه را درباره این مسئله داشته باشید، و در عوض من خوشحال می شوم تا ایده های بکر و چشم انداز خود را از آینده تدارکات پایدار به اشتراک بگذارم. آیا بعد از ظهر سه شنبه یا چهارشنبه بعدی برای شما مناسب است؟ اگر او موافق است، برنامه ریزی ملاقات را انجام دهید. اگر نیست، از او برای ارجاع درخواست کنید، از او به خاطر زمانی که گذاشته تشکر کنید و بروید به بعدی.

این تمام آن چیزی است که باید انجام داد. بسیاری از افراد این نوع از صحبت کردن را سخت می دانند(حتی عذاب آور). اما اگر شما ۱۰ تماس مانند این ایجاد کنید چیزها اتفاق خواهد افتاد.

کلید کشف(شناسایی) مؤثر مشتری پرهیز از "فروش" است. ملاقاتهای شما باید متمرکز باشد بر اعتبارسنجی فرضیات مدل کسب و کار شخصی از دید مشتریها. همانطور که بلنک می گوید، سعی نکنید مشتریان را قانع کنید که آنها مشکلات یا فرصتهایی دارند که فکر می کنید باید انجام دهند!

با اولین تماسهای دوستانه شروع کنید: با خانواده، دوستان، همسایگان، همکاران، کلیسا یا اعضای انجمن حرفه ای، و دیگران در شبکه کاری خود صحبت کنید. به آنها بگویید شما در حال بهسازی حرفه خود حول یک هدف جدید هستید.

از آنها بپرسید آیا آنها کسی را می شناسند که ممکن است علاقه حرفه ای به هدف شما داشته باشد. تا می توانید اسامی و تماسهای خاص را دریافت کنید. این اسامی جدید بدست آمده ارجاعات شما هستند.

سپس، با ارجاعات جدید تماس بگیرید. یک اصل اساسی نزدیکی به افراد از طریق تماسهای "گرم(صمیمی)" دوستان به دوستان، یا حداقل آشنایان با آشنایان است. از "گفتگوی سرد" نزدیکی بدون مقدمه به افراد) پرهیز کنید.

تماس با ارجاع برای اولین بار؟

نفس عمیقی بکشید، تلفن را بردارید، و سعی کنید از بیانی در راستای خطوط زیر استفاده کنید: سلام، مریالن، من امیلی اسمیت هستم. سالی مک کور میک شما را به من معرفی کرده. من یک حرفه ای در تدارکات هستم که مشتاق به روشهای جدید پیاده سازی شیوه های گسترده توسعه پایدار سازمان می باشم. من متوجه شدم شما در این زمینه متخصص هستید، و کنجکاوم بیشتر بدانم که چگونه شما به این موضوع می پردازید و چشم انداز شرکت در مورد آن چیست. آیا شما برای هفته آینده ۲۰ دقیقه فرصت دارید تا با هم به صرف قهوه دیدار داشته باشیم، احتمالاً سه شنبه یا چهارشنبه بعد از ظهر؟ بازدم کنید. آرام باشید. منتظر پاسخ بمانید. اگر شما صادقانه صحبت کرده باشید، پاسخ مثبتی دریافت می کنید.

فرا تر بروید



در اینجا چند اعلان برای پرش آغازین آمده است و به شما کمک می کند به درک اولیه از مدل کسب و کار شخصی یا سازمانی مصاحبه شونده خود دست یابید:

"به من بگویید چگونه در _____ شروع به کار کردید و چه چیزی برای شرکت _____ به ارمغان آوردید."

"شما امروز چگونه اهداف _____ تان را دنبال می کنید؟"

"چه کسی در مشکلات و نگرانیهای شما درباره _____ سهم دارد؟ مشتریان؟ تأمین کنندگان؟ تنظیم کنندگان؟ اعضای انجمن؟"

"شما چگونه تأثیر اقتصادی را اندازه گیری می کنید؟"

اگر شما خوش شانس هستید، ممکن است مصاحبه شونده در مورد کاری که باید انجام شود اشاره داشته باشد یا حتی صریحاً از شریک کلیدی، یا جنبه دیگری از مدل خود صحبت کند. اگر چنین است، سئوالهای واضحی بپرسید و به افکار مصاحبه شونده را باز گو کنید تا جاییکه او با ذوق و شوق با تفسیر

شما موافق باشد(همین حالا روشن کنید، زیرا پس از آن شما می خواهید بر تحقیق و آماده سازی یک طرح پیشنهادی برای کار با مشتری تمرکز کنید، نه تجدید نظر در مورد آنچه که گفته شد). مشتری ممکن است حتی در مورد ارزش ارائه شده یا دیگر جنبه های مدل شما سؤال کند .

اگر مصاحبه به شکل بسیار خوبی در جریان است(و شما ممکن است بسته به تشریفات موقعیت و حوزه کمک پیشنهاد داشته باشید) شما ممکن است بخواهید پیشنهاد همکاری را در آن واحد بدهید. اگر چنین است، آماده باشید تا در مورد جزئیات چگونگی کمک شما و همچنین جبران خسارت(فصل ۸ را مرور کنید) بحث داشته باشید.

اگر احساس می کنید پیشنهاد نوشته شده مناسب خواهد بود، به مصاحبه شونده بگویید که شما ایده هایی در مورد چگونگی کمک دارید و می خواهید تأییدی برای تسلیم یک طرح پیشنهادی داشته باشید. علاقه عمیقی به اهداف چشم انداز خود داشته باشید(و خودتان را در موقعیتی مانند کسی که بخشی از راه حل است، قرار دهید .) این کارسبب نزدیکی شما و مشتری احتمالی به یکدیگر می شود. بعد از هر ملاقات، بر آنچه که آموختید تأمل کنید. شما باید درک بهتری از دوام پذیری مدل خود و مدل سازمانی مصاحبه شونده خود داشته باشید.

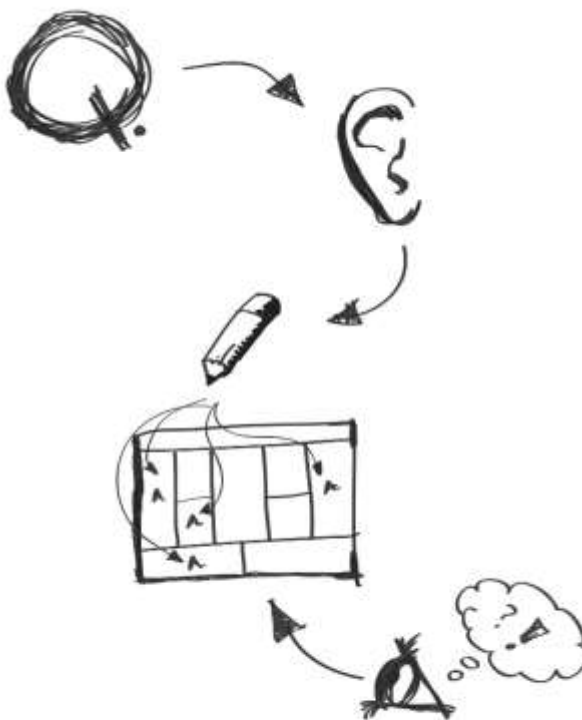
یک سؤال پنهانی

در اینجا یک سؤال با قدرت به ظاهر معجزه آسا به منظور استخراج دیدگاههای عمیق از گفتگوهای عادی وجود دارد:

"چه چیز دیگری باید در مورد بدانم؟"

برای مثال، در اواخر مصاحبه او (صفحه ۲۲۹)، امیلی باید برای اطمینان این سؤال را از مریالن بپرسد:

"بنابراین، من چه چیز دیگری باید در مورد پیاده سازی شیوه های پایدار شرکتی مانند پراسپکت بدانم؟ چرا این سؤال این قدر قدرتمند است؟ بسیاری از حرفه ای ها پناه می برند به تئوریهای شنیده شده در باره چالشها، بالا و پایینهای حرفه شان، و فرصت را مغتنم می شمارند تا این افکار را به اشتراک بگذارند. شما به عنوان یک شنونده صادق و مشتاق به شنیدن دیدگاههایی که از تجربیات سخت جمع آوری شده، به آسانی یک دعوت نامه ارائه می کنید.



فرضیات هر بلوک ساختمانی را بررسی کنید

بعد از هر ملاقات، آن چیزی که آموختید را با فرضیات بلوک ساختمانی خود مقایسه کنید. بعد از چندین ملاقات این چینی، شما باید ایده خوبی برای تنظیم مورد نیاز فرضیات بلوک ساختمانی داشته باشید.

Key Platform	Key Solution	Value Provided	Customer Relationship	Outcome
✓	✓	✓	✓	✓
	Key Resource		✓	✓
Costs	✓		✓	✓

~~کارمند~~

نیاز به
پیمانکاران یا
مشاوران

~~حقوق و
مزایا~~

در معرض پرداخت
هزینه های قابل
توجه حرفه ای!



"لوله کش" امور مالی

پس از کنار گذاشته شدن، جان کیمبل، یک خانم با تجربه در زمینه کسب و کار با مدرک فیزیک، تصمیم گرفت مدل جدیدش ترکیبی از امور مالی و عملیات باشد. جان می گوید، دو رشته ای که بندرت با هم قرار می گیرند، اما باید انجام شود. متأسفانه، مقصود جدید او به دل مصاحبه شوندگان اطلاعاتی ننشست.

بنابراین جان یک خلاصه ایده (elevator pitch) به یاد ماندنی ایجاد کرد:

من لوله کش امور مالی هستیم. من نشت ها و گرفتگیهای سیستمهای مالی شرکت را تشخیص می دهم و در عملیات مورد نیاز برای اصلاحات و حفظ جریان سود مشارکت می کنم.

استعارات جان به نظر بی مزه می آید، اما ندای آنها با ارجاع به یک بخش جدید تولیدی طنین انداز شد. حالا جان برای یک تولید کننده قطعات دقیق مشغول به کار است، از آنجاییکه احتمالاً حدث زده آید او امور مالی و عملیات را باهم ترکیب می کند.

چه باید کرد اگر مدل کسب وکار شخصی

شما نتواند طنین انداز شود

زمانیکه شما مدل خود را به اشتراک می گذارید، آیا شنوندگان گوشهای خود را تیز می کنند و مستقیم روی صندلی خود می نشینند؟ اگر این گونه نیست، ممکن است عواملی زیادی در کار باشند.

آیا مدل شما از لحاظ احساسی قانع کننده است؟ اگر نه، اطمینان حاصل کنید که زبان مورد استفاده شما ساده، قابل فهم، و مناسب برای محیط(های) حرفه ای که هدف گذاری کرده اید باشد. گاهی اوقات تقلید خوب می تواند تفاوت چشم گیری ایجاد کند.

آیا مدل شما به مشکلات و فرصتهای واقعی توجه دارد؟ تعداد کمی از سازمانها صرفاً پول خود را برای دلایل سیاسی و اجتماعی خرج می کنند. مجدداً در مورد شیوه ای که مدل شما می تواند با آن یک تفاوت اقتصادی برای مشتریان ایجاد کند فکر کنید.

آیا شما یک طرفدار معتبر از مدل خود هستید؟ آیا مشتریان می توانند به شما اعتماد کنند که تلاش، سابقه، تخصص، و مهارتی دارید(منابع اصلی) که برای پیاده سازی مدل شما مورد نیاز است؟ اگر شما مردّد هستید که درک مشتریان احتمالی از شما چگونه است، بپرسید!

تصمیم کارآفرینی

در زمان تست مدلتان، ممکن است متوجه این مطلب شوید که ، زمانیکه قصد داشته باشید کارمند یا پیمانکار شوید، راه اندازی شرکت خود گزینه مطلوب تری است. برعکس، ممکن است متوجه این مطلب شوید که ، زمانیکه قصد داشته باشید شرکت خود را راه اندازی کنید، جذابیت موقعیت کارمندی یا پیمانکاری ظاهر می شود.

در هر صورت، شما با تصمیم کارآفرینی خود روبرو خواهید شد: یا باید سرمایه گذاری خود را شروع کنید، یا در جستجوی تناسب مدل کسب و کار شخصی خود در یک شرکت بزرگتر باشید؟

بحث از این مسئله فراتر از حوزه دید مدل کسب و کار شما است، اما ما فقط دو اندیشه را پیشنهاد می کنیم: (۱) پیش از تصمیم برای راه اندازی شرکت خودتان، حتماً چیزی در مورد اوایل کار مایکل گربر بخوانید، و (۲) بیشتر افراد موفقیت های شخصی و حرفه ای بیشتری را با "عدم" رفتن به سمت کسب و کار خودشان بدست خواهند آورد.(از سوی دیگر، خوانندگان این کتاب مصمّم هستند مانند "بیشتر مردم" نباشند).

تدارک برای اعتبار سنجی مشتریان



شما برخی از سازمانهای جالب توجه یافته و ملاقات کرده اید (برخی که احتمالاً مشتریان خوبی ایجاد خواهند کرد). اگر شما واقعاً احساس می کنید آماده فروش هستید، و علاقه مند به کسب سازمان بخصوصی به عنوان مشتری هستید، در اینجا گامهای بعدی توصیه شده است:

۱- تحقیقات سازمان

۲- ترتیب مصاحبه با یک تصمیم ساز

۳- پیشنهاد کمک به سازمان با کاری خاص راههای بررسی مشتریهای احتمالی (بالاقوه) شامل حضور در نمایشگاه های تجاری یا رویدادهای صنعتی، صحبت با کارشناسان یا تحلیلگران، بازدید سازمانها در بخشهای مجاور، و مطالعه نشریه های محبوب یا حرفه ای در زمینه چشم انداز.

هدف شما این است که خودتان را به جای مشتری احتمالی قرار دهید و یاد بگیرید بقیه جهان (و خودتان) را با چشمان آنها ببینید. اما اجازه دهید تمرکز را بر اسلحه مخفی شما بگذاریم: توانایی شما برای تشخیص، توضیح، و تجزیه و تحلیل مدل کسب و کار. برای درک یک مشتری احتمالی (بالاقوه) چه راهی بهتر از کشیدن مدل کسب و کار است؟

چگونگی بدست آوردن داده های "خودی"

اگر مشتری احتمالی شما نیازمند به اسناد فایلی از کمیسیون بورس و اوراق بهادار ایالات متحده بود، از پایگاه داده ادگار (sec.gov/edgar.shtml) ، که منبع عمومی رایگانی است و به طور کلی فقط بین سرمایه گذاران، ام بی ای ها و تجار زرنگ و دانا شناخته شده جستجو کنید.

نمودار مدلهای کسب و کار یک یا دوتا از مشتریهای احتمالی که شما شناسایی کرده اید را رسم کنید و با افزودن، برداشتن، رشد، یا کاهش المانهای مختلف بلوک ساختمانی مورد آزمایش قرار دهید.

سعی کنید به طور مختصر ارزش ارائه شده را تعریف کنید و کشف کنید کدام بلوکهای ساختمانی ممکن است نقاط درد باشند. فشارهای رقابتی که آنها ممکن است با آن مواجه باشند را تصور کنید. آیا آنها می توانند به طور مؤثر با تغییر مدلهایشان پاسخ دهند؟ (در ضمن، همچنین ممکن است رقبای آنها مشتریان احتمالی خوبی باشند).

امور مالی یک نقطه درد شکست ناپذیر است: بیشتر سازمانها علاقه مند به افزایش درآمد یا کاهش هزینه ها هستند. سعی کنید کمیت (حداقل به طور تقریبی) اثر مثبت اقتصادی که ارزش ارائه شده شخصی شما می تواند در صورت استخدام تان برای سازمان ایجاد کند را تعیین کنید.

شما ممکن است شروع به تعریف یک کار مهم کنید که باور دارید مشتری احتمالی شما نیاز به انجام آن دارد. سپس رو به عقب کار کنید: کدام ارزش ارائه شده به مشتری به این کار کمک خواهد کرد؟ شما کدام فعالیتهای کلیدی را می توانید برای ایجاد آن ارزش ارائه شده انجام دهید؟ آیا شما منابع کلیدی ضروری دارید؟ اگر نه، آیا می توانید از یک شریک کلیدی طلب کمک کنید؟ آیا می توانید نشان دهید که چگونه نیروهای خارجی بر مدل کسب و کار مشتریان تأثیرگذارند؟ و اگر چنین است، آیا می توانید به آنها برای تنظیم کمک کنید؟ حالا زمان آزاد کردن قدرت تفکر مدل کسب و کار به نیابت از مشتری احتمالی (و خودتان) می باشد.



فروش به تصمیم سازان

هدف شما ملاقات و فروش مدل کسب و کار شخصیتان به یک تصمیم ساز در سازمان مشتریهای احتمالی می باشد. از تکنیکهای شبکه سازی برای تأمین یک قرار ملاقات استفاده کنید، اما در این مصاحبه، به شدت بر روی جنبه های ویژه ای از مدلتان که می تواند به چشم انداز شما کمک کند تمرکز کنید. هدف شما ارائه پیشنهاد کار به مشتریان است. اگر مصاحبه شونده طرح پیشنهادی شما را رد کرد، شما می توانید مدل خود را مورد بازبینی و جایگزینی قرار دهید.

به تصمیم سازتان با گرم ترین ارجاع های(معارفه ها) ممکن نزدیک شوید. اگر تلاشهای شبکه ای شما هنوز تسلیم کسی که به طور مستقیم با مشتریان احتمالی شما سروکار دارد نشده، حالا باید به اندازه کافی با بخش هدفتان آشنا باشید تا ارتباطتان کمی شبکه ای تر باشد. به عبارت دیگر، نزدیک شدن به تصمیم ساز بدون هیچگونه مقدمه ای ممکن است قدرتمند ترین انتخاب، بسته به صنعت و/یا شخصیت های درگیر باشد.

هنگام تماس با تصمیم سازان ممکن است شما این گونه صحبت داشته باشید، "من فکر می کنم شما یک فرصت مهم برای _____ دارید و من چندین ایده ویژه دارم که ممکن است شما آن را قدرتمند ببایید. می توانیم با هم به توافق برسیم؟"

اگر شما تا اینجا اصول تست کردن مدل کسب و کار را دنبال کرده اید، به احتمال زیاد شما از استقبال گرم لذت می برید.



بازاریاب آنلاین

بعد از فارغ التحصیلی، چارلی هون با مدرک کسب و کار "کالا" خودش را بدون کار یافت. به جای شبکه سازی از طریق تماس های اولیه دوستانه، هون به بالاترین هدف نگریست. او بدون هیچ آشنایی شروع به تماس با پرفروش ترین نویسندگان و فیلم سازان مورد تحسین خودش گرفت و پیشنهاد خدمات رایگان بازاریابی آنلاین را به آنها داد. استراتژی کار کرد، و به زودی منجر به کارهای پرداختی شد. اکنون لیست مشتریان او شامل ست گلدین، تیم فریس، و تاکر مکس می باشد.

بردن قرارهای ملاقات

به هر حال شما تصمیم در مورد نزدیک شدن به تصمیم سازان را دارید، این یافته های ناشی از انجمن ملی فروش اجرایی ممکن است رفتار شما را تغییر دهد:

- ۲٪ از فروشها با اولین ارتباط ایجاد شده است.

- ۳٪ از فروشها با دومین ارتباط ایجاد شده است.

- ۵٪ از فروشها با سومین ارتباط ایجاد شده است.

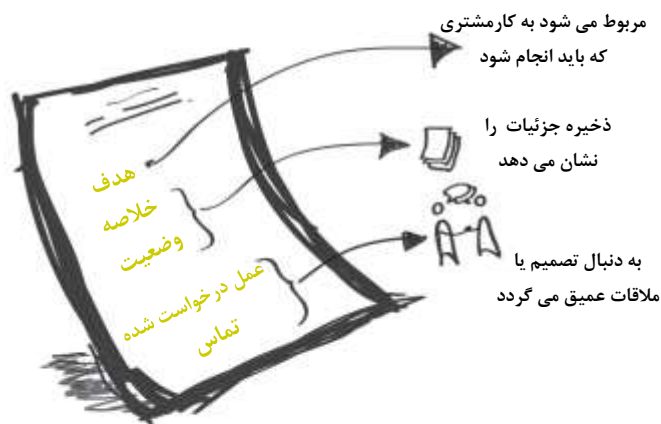
- ۱۰٪ از فروشها با چهارمین ارتباط ایجاد شده است.

- ۸۰٪ از فروشها از ارتباط پنجم تا ۱۲ ام ایجاد شده است.

بنابراین بدلیل عدم گرفتن پاسخ در دومین، سومین، یا چهارمین تلاش، کار را رها نکنید. پافشاری برنده قرارهای ملاقات است.

طرح پیشنهادی یک صفحه ای

تصمیم سازان دوست دار خلاصه و اختصار هستند، طرح پیشنهادی خود را با خلاصه کردن آن در یک صفحه جذاب کنید. نکته مهم: نمای کلی تک صفحه ای باید نشان دهنده ذخیره ای از جزئیات باشد که شما بعداً می توانید چه به صورت شخصی و یا در یک سند بزرگتر ارائه بدهید. ۲۹



زمانی که شما تصمیم سازی را ملاقات می کنید، آنچه از کاری که باید انجام شود فهمیدید را به طور کلی بیان کنید، سپس آمادگیتان برای اعتبار سنجی یا تصحیح را به مصاحبه شونده اعلام بفرمایید.

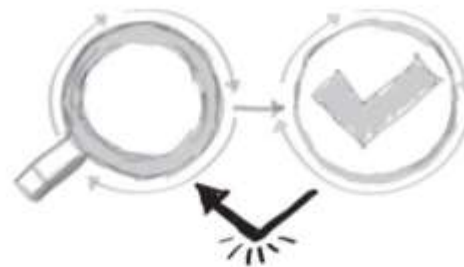
اگر درک شما درست است، مصاحبه شونده ممکن است چیزی شبیه این بگوید، "توصیه شما به ما برای حل این مسئله چیست؟" (درست همان چیزی که شما می خواهید بشنوید!) به عبارت دیگر، اگر درک شما کاملاً دقیق نبود، مصاحبه شونده شما ممکن است جزئیات فرصتها و مشکلات واقعی که سازمانش با آن روبرو است را شرح دهد. بدون در نظر گرفتن اینکه مصاحبه چگونه پیشرفت می کند، به هدف خود از پیشنهاد کمک بچسبید.

بسته به شرایط و تشریفات موقعیت، شما می توانید از پیشنهاد کلامی (شفاهی) یا نوشتاری برای کمک استفاده کنید.

اگر مصاحبه شونده پیشنهاد شما برای تسلیم یک طرح پیشنهادی نوشته شده را می پذیرد، قول بدهید سند را در مدت یک هفته یا کمتر ارسال می کنید. سپس از مصاحبه شونده تشکر کنید و به آرامی خارج شوید. حتماً در اقدام بعدی از ایمیل کوتاه "با تشکر از شما" استفاده کنید (۱) توافق بر ماهیت طرح پیشنهادی، و (۲) زمانیکه شما طرح را ارسال کردید.

اگر مصاحبه شونده پیشنهاد کمک شما را رد کرد، زمان نزدیک شدن به مشتری احتمالی متفاوتی است. اگر از چندین دیدگاه پیشنهاد شما رد شد، احتمالاً زمان جایگزینی و تجدید نظر در مورد مدل کسب و کار شخصی برای تناسب بهتر با نیازهای مشتری شماست.

جایابی برای بهبود مدلتان



جایگزینی (عملی که شما در پاسخ به بازخورد مشتری احتمالی اتخاذ می کنید) به معنی بازبینی کردن بر مدل خود و بهبود بخشیدن به آن با ویرایش یک یا چند المان از بلوک ساختمانی می باشد. عمل جایگزینی زمانیکه شما کشف می کنید مدلتان هنوز برای مشتریان راضی کننده نیست یک پاسخ مناسب می باشد.

جایگزینی شما ممکن است شامل یافتن یک مشتری کاملاً جدید، همانند کاری که سید انجام داد (صفحه ۲۲۴) یا مانند کن، ممکن است شما تصمیم بگیرید تا کانال خود را اصلاح کنید (صفحه ۶۲). سپس دوباره، ممکن است شما نیاز به تفکر مجدد بر بلوکهای ساختمانی متعدد داشته باشید، روشی که دنیس انجام داد (صفحه ۲۳۹).

جایگزینی شما را به شناسایی (کشف) مشتری برمی گرداند، جاییکه شما مدل خود را به روز رسانی می کنید و یکباردیگر شروع به فرآیند ملاقات با ارجاع ها (معارفه ها) می کنید. زمانیکه شما برای فروش مدل جدید آماده شدید، گامی برای اعتبار سنجی مشتری بردارید. اعتماد بنفیس داشته باشید. شما می توانید موفق شوید و موفق به پیروزی یک مشتری خواهید شد.

مدل خود را با بازار انطباق دهید

تکنسین کامپیوتر

باتوجه به مشکل استرس کاری ، تکنسین شرکت کامپیوتری دل دنیس شی خیلی زود خود را بازنشسته کرد تا به طور مستقل کار کند و کنترل سرنوشت خود را خود بدست بگیرد. او کار فنی را دوست داشت و مدل کسب و کار شخصی خود را بر اساس خرید و اداره فروشگاه خرده فروشی کامپیوتر کشید.

دنیس ایده خود را با ملاقات یک کارگزار کسب و کار تست کرد، او توصیه به انجام (۱)بررسی مالی فروشگاههای کامپیوتر برای فروش، و (۲)ارزیابی شخصیتی کرد.

دنیس هر دو را انجام داد، و یاد گرفت که (۱) فروشگاههای کامپیوتر کم-حاشیه، عملیات با گردش مالی بالا همراه با سود آوری کم، و (۲) او فاقد شخصیت خدمت به مصرف کننده بود برای او تمرکز بر وظایف فنی که فاقد مسئولیت ارتباط با مشتری است مناسب تر بود.

بنابراین دنیس جایگزینی انجام داد، مدل خود را اصلاح کرد، و مصرف کنندگان را با مشتریهای بی تو بی(کسب و کار به کسب و کار) فنی جایگزین کرد.

به زودی فرصتی به وجود آمد که دنیس مدل اول خود را رد کرد: شرکتی که فروش، خدمات، کالیره، گواهی در مقیاس تجاری را انجام می داد.

این شرکت احتیاجات دنیس برای انجام مسائل و مهارتهای فنی را رفع می کرد، دارای کمترین تماس با مشتریانی بود که از نظر فنی آگاهی چندانی نداشتند، و حاصل آن یک زندگی مستقل ، با درآمد مناسب و حداقل استرس بود.

دنیس این شرکت را خرید و اکنون با خوشحالی از کار لذت می برد و به عنوان یک صاحب کسب و کار اغلب با شلوارک و تی شرت به سرکار می رود.



برای روبرو شدن با آینده اعتماد به نفس داشته باشید

زمانی که مشتری شما را استخدام می کند (یا شما آن مشتری دلخواه را انتخاب می کنید) شما مدل کسب و کار خود را اعتبار سنجی کرده اید. حال شما به فاز اجرایی رسیده اید، و مدل کسب و کار جدیدتان اوج گیری کرده است. آفرین! شما وارد یک مسیر طولانی شده اید. خواه تمرینات معدودی را انجام داده باشید و خواه تمام آنها را انجام داده باشید، ما امیدواریم به کار بر روی مدل خودتان ادامه دهید. حداقل، ما امیدواریم شما رویکرد مدلسازی را به جای برنامه ریزی اتخاذ کرده باشید. (شامل شناسایی هسته

اصول عملیاتی که به عنوان راهنماهای ماندگار خدمت خواهد کرد. شما ممکن است توجه داشته باشید که مدل کسب و کار شخصی، به یک معنا، "نقشه ارتباطی" است. این نشان می‌دهد که ارتباط شما که هستید با آنچه انجام می‌دهید، و آنچه شما انجام می‌دهید با شیوه کمک شما چیست. مهمتر از همه، بیان می‌کند که ارتباط شما با کسی که یاریش می‌دهید چگونه است (همچنین جوامع بزرگتر که شما از طریق مقصودتان به آنها خدمت می‌کنید).

به همان اندازه ای که یک نقشه خوب برای سالهای در پیش، راهنمای جستجوگران است، روش مدل کسب و کار شخصی می‌تواند به عنوان یک الگوی قابل تکرار برای موفقیت در کار/زندگی باشد.

، روش مدل کسب و کار شخصی می‌تواند به عنوان یک الگوی قابل تکرار برای موفقیت در کار/زندگی باشد.

فصل ۱۰

و دیگر چه؟

کاربردهای بیشتر روش بی ام وای

تغییر حرفه گاهی اوقات غیر ارادی است. زمانی که یک سازمان مدل کسب و کار خود را اصلاح می کند، کارمندان هم اغلب نیازمند تنظیم مدل های کسب و کار شخصی خود هستند، برای مثال ماکیس مالیوریس که یکی از اعضای انجمن است را می توان نام برد.

او مدیر با سابقه برنامه نویسان و تحلیلگران در یک شرکت بزرگ بین المللی خدمات مالی است، ماکیس فقط به یک مشتری ارائه خدمت داشت: رئیس دفتر آتن. اما ماکیس برای یک فرصت تغییر شغل احضار شد و از او خواسته شد تا به هشت موقعیت جدید خدمت رسانی کند، تمام آنها خارج یونان بودند به این معنی که به پروازهای تکراری و گسترده نیاز بود. ماکیس تلاش می کرد تا فکر اولیه خودش "من از پرواز می ترسم" را به زانو درآورد.



موقعیت جدید ماکیس را مجاب کرد تا مدل کسب و کار شخصی خود را بهسازی کند. اگر چه او تجربه بین فرهنگی کمی داشت، او بی درنگ هشت مشتری جدید را به دست آورد، هر کدام در کشوری متفاوت، هر کدام با فرهنگ، سبک و اخلاقیات کاری متفاوت. برنامه ریزی شایسته و راحت و هماهنگی کاری همکاران نزدیک، حالا ماکیس مجبور بود مشتریان جدید را متقاعد کند تا فرآیندهای کتابخانه زیربنایی فناوری اطلاعات (ITIL) را اتخاذ و حفظ کنند. این نیازمند فعالیتهای کلیدی جدید، شامل "فروش"، پروازهای مکرر، اقامتهای طولانی در هتل، و جایگزینی ارتباطات چهره به چهره با تماسهای ایمیلی و تلفنی بود.

موقعیت جدید پیشنهاد شده یک افزایش درآمد متوسط اما با مزایای توسعه حرفه ای کلان ایجاد کرد. ماکیس می گوید، بزرگترین این مزایا، قرارگیری در معرض دید بین المللی بود.

و فرصت ارائه خدمت به عنوان یک صاحب "فرآیند" به جای یک مدیر ساده را داد. او در این نقش جدید موفق شد و حتی به موقعیتی با مسئولیت بیشتر ارتقاء پیدا کرد.

متأسفانه، بحران مالی یونان رخ داد و کارفرماهای او را مجبور کرد تا به ماکیس بسته پیشنهادی قطع همکاری را بدهند، که او هم پذیرفت. اما درسهایی که او از مدل کسب و کار گرفت سبب ادامه خدمت مناسب وی شد.

ماکیس می گوید "مفهوم مدل کسب و کار شخصی به من کمک کرد تا آنچه برای انجام ملزومات نقش جدیدم مورد نیاز بود را تشخیص دهم، همچنین فضای خالی تمام بلوکهای قالب را پر کنم. این یک موقعیت پرمسئولیت (دشوار) بود، اما نتیجه بخش بود. نه تنها به خاطر ریختن ترس من از پرواز کردن."

چنانکه، ماکیس هم موافق خواهد بود(و چنانکه در فصل ۱ بحث شد). نوآوریهای مدل کسب و کار (سازمانی و شخصی) هرگز پایان نمی یابند. مدلهای برای سالهای کمی به کار می آید(یا بعضاً طولانی تر) تا زمانیکه تغییرات مورد نیاز باشد. مدل کسب و کار شخصی شما بدون شک مجدداً دچار تکامل می شود، اگر در پاسخ به تغییرات زمانی نباشد، حداقل در پاسخ به تجربه بیشتری است که با گذشت زمان بر شما آشکار می شود. هنگامیکه وقت کشیدن تصویر جدید از کار شما فرا می رسد، ما امیدواریم که مدل کسب و کار شما یکبار دیگر برای شما روشنتر و الهام بخش باشد.

در اینجا کاربردهای بیشتر روش مدل کسب و کار شما وجود دارد:

تدریس کسب و کار، مبانی مالی شخصی

مدرسان در سراسر جهان برای آموزش استراتژی، کارآفرینی، و طراحی، اکثراً از قالب مدل کسب و کار برای برنامه های کسب و کار در مقطع تحصیلات تکمیلی استفاده می کنند. ما بر این باوریم که قالب یک ابزار ایده آل برای تدریس مبانی کسب و کار در برنامه های مقطع کارشناسی هم می باشد. این یک راه روشن و به آسانی قابل درک برای آموزش اصول ساختمان یک واحد تجاری است. به طور مشابه، ما بر این باوریم که قالب کسب و کار شخصی می تواند یک ابزار قدرتمند برای آموزش حرفه و/ یا اصول مالی شخصی به دانش آموزان دبیرستانی باشد.

ابزار مربیگری حرفه ای

بسیاری از اعضای انجمن ما اخیراً قدرت مدل کسب و کار شخصی را به عنوان ابزار مربیگری شناخته اند. شماری از شرح حالهای ارائه شده در مدل کسب و کار شما نمونه های زنده ای از کار خود هستند.

ابزارهای مشاوره فردی

صفحه ۹۶ در مورد ایجاد قالبهایی برای توضیح نقشهای زندگی غیر کاری مانند همسر، دوست، والدین بحث می کند. شماری از اعضای انجمن گزارشهایی از موفقیت کاربرد قالب به این شیوه داشته اند. مشاوران حرفه ای ممکن است قادر به توسعه تمرینات قدرتمند مشتری بر اساس کشیدن و بررسی چنین قالبهای واقعی شخصی باشند.

بررسی سالانه/توسعه شخصی در سازمانها

برای مدیران شخصی انجام مرور سالانه مدل کسب و کار شخصی می تواند یک راه ساختار یافته ارائه دهد که بوسیله آن افزایش ارزش ارائه شده توسط کارمندان به سازمان قابل بررسی است. واحدهای تجاری روشنگر توانایی گسترش کاربرد قالبهای شخصی را دارند بدین منظور آنها می توانند به کارمندان خود در ایجاد ارزش بیشتر در ساعاتی بی کاریشان کمک کنند.



پشتیبانی نرم افزاری برای مدل‌های کسب و کار شخصی

حساب رایگان و مدل کسب و کار
شخصی خود را به صورت آنلاین در
سایت

[www.businessmodeltool
box.com](http://www.businessmodeltoolbox.com) ایجاد کنید.

کار کردن با کاغذ، پوسترها، ماژیکها ، و یادداشتهای، قدرتمند و سرگرم کننده است ، اما گاهی اوقات کمی پشتیبانی نرم افزاری می تواند برای شما سطح کاملاً جدیدی به ارمغان بیاورد. شما با جعبه ابزار مدل کسب و کار برای آی پد و وب ، می توانید تمام مدل‌های کسب و کار خود را پیش نویس (طراحی)، برآورد، حاشیه نویسی، اشتراک گذاری، همکاری، بازگو کنید و جایگزین نمائید (pivot).

با جعبه ابزاری که بدست می آورید، سرعت کشیدن ایده بر روی دستمال کاغذی و هوشمندی یک صفحه گسترده (spreadsheet) را یکجا بدست می یابید. جعبه ابزار همچنین به کاربران اجازه می دهد برچسبهای بلوک ساختمانی و محتویات را برای تطبیق با توضیحات مدل کسب و کار شخصی اصلاح کنند. یک برنامه کاربردی اختصاصی برای مدل کسب و کار شخصی می تواند نسخه الکترونیکی این ابزارهای کتاب را جهت کمک به کاربران در ارزیابی علایق، مهارتها و تواناییها، و گراپشات شخصیتی (منابع کلیدی) ارائه دهد.

درنهایت، عذرخواهی ما را بپذیرا باشید برای آنچه که در نگاهی به گذشته احتمالاً گمراه کننده به نظر می رسد مانند زیر نویس. اگر شما حتی بخشی از تمرینات ارائه شده در مدل کسب و کار شخصی را انجام داده باشید، چندین دوجین از برگه های کاغذ را برای روش یک صفحه ای ما بکار برده اید. آیا موافق نیستید که نتایج برجسته بوده است؟

حرف آخر: گفتگو در سایت

BusinessModelYou.com، جایکه کتاب

ما آغاز شد ادامه می یابد. در نظر داشته باشید که

به ما در آنجا وبسایت

BusinessModelHub.com ملحق شوید

(انجمن پیشتاز جهانی که اختصاص به تفکر مدل

کسب و کار سازمانی دارد).

ضمائم

بیشتر در مورد افراد و منابع دخیل
در مدل کسب و کار شما بخوانید.



انجمن

مدل کسب و کار شما

این کتاب با مشارکت ۳۲۸ تن از حرفه ای ها از کشورهای آرژانتین، استرالیا، بلژیک، برزیل، کانادا، شیلی، چین، کلمبیا، کاستاریکا، دانمارک، استونی، فنلاند، فرانسه، آلمان، یونان، مجارستان، ایرلند، ایتالیا، ژاپن، اردن، کره، مکزیک، نیوزیلند، نیاگارا، نروژ، پاناما، پاراگوئه، لهستان، پرتقال، رومانی، سنگاپور، آفریقای جنوبی، اسپانیا، سوئد، سوئیس، جمهوری چک، هلند، ترکیه، انگلیس، ایالات متحده، اروگوئه، ونزوئلا ایجاد شده است. دیدگاهها، حمایتها، و چشم اندازهای جهانی آنها سبب افزایش پویایی مدل کسب و کار شخصی شما شده است.

لیست کامل مشارکت کنندگان پروژه در صفحات ۸-۹ قابل رؤیت است (بعضی از عکسهای آنها در جلد های داخلی، به طرز به خصوصی آمده است). ما علاقه مندیم تا تشکر ویژه ای کنیم از مشارکت کنندگان زیر که کمکهای مؤثری در ایجاد این کتاب داشته اند:

جل بارتز، یوتا بوش، استیو بروک، ارنست بایس، هنک باینگتن، دیو دراودر، مایکل استبروک، باب فاریس، شان هری، بروس هیزن، تانیا هس، مایک لشاپل، ویک لیند، فرن موگا، مارک نیوونهوایزن، گری پرس، کاریک پست، دارسی روبلس، دنیس تیلور، لورنس کوئیک سوییسنگ، امانوئل سایمون، و جیمز وایلی.

در **BusinessModelYou.com** شما تالارهای گفتگویی برای بحث پیدا خواهید کرد، قالبهای قابل چاپ، و مهمترین از همه یک انجمن دوستانه از خوانندگان که به بهبودی زندگی شخصی و کاریشان از طریق تفکر مدل کسب و کار مشتاق هستند. عضویت در آن رایگان است.

و لطفاً به عضویت در **BusinessModelHub.com** توجه داشته باشید. یک انجمن آنلاین پیشتاز جهانی با بیش از ۵۰۰۰ عضو است که اختصاص به تفکر مدل کسب و کار سازمانی دارد. عضویت در آن رایگان است.

بیوگرافی نویسندگان



ایو پیگنو، نویسنده همکار

دکتر ایو پیگنو به عنوان استاد سیستم های اطلاع رسانی مدیریت در دانشگاه لوزان از سال ۱۹۸۴، مشغول است، و به عنوان استاد مهمان در دانشگاه ایالتی جورجیا، دانشگاه فناوری و علوم هنگ کنگ، و دانشگاه بریتیش کلمبیا تدریس می کند. او سردبیر ارشد در مجله آکادمیک سیستمز دی اینفورمیشن اند منیجمنت (سیم) می باشد، و در کنار الکساندر استروالدر نویسنده پرفروشترین کتاب بین المللی یعنی تولید مدل کسب و کار را به عهده داشته است. کتاب مذکور کتاب راهنمایی برای خیال پردازان، تغییر دهندگان بازی، چلنجرها (چالش طلبها) می باشد.



الکس استروالدر، نویسنده همکار

الکساندر استروالدر یک کارآفرین، سخنگو، و نویسنده رهبر پرفروشترین کتاب کسب و کار جهان "تولید مدل کسب و کار" می باشد، که با کمک پروفیسور پیگنو و با مشارکت ۴۷۰ مشارکت کننده از ۴۵ کشور جهان نوشته شد. الکساندر غالباً برای مشتریهای فورتون ۵۰۰ سخنرانی می کند و سخنران مهمان در دانشگاههای برتری همچون وارتون، استنفورد، برکلی، آی ای اس آی، و آی ام دی می باشد. او دکتر را از اچ ای سی لوزان گرفت و بنیانگذار یک شرکت تجاری نرم افزار به نام استرتجایزر اند کانستلیشن است، یک سازمان غیر انتفاعی که اختصاص دارد به ریشه کن سازی اچ آی وی / ایدز و مالاریا در سراسر جهان. BusinessModelGeneration.com



نویسنده، تیم لارک

تیم کلارک رهبری جنبش مدل کسب و کار شخصی را در BusinessModelYou.com به عهده دارد. یک معلم / مربی و کارآفرین اسبق که با تجربه شخصی از چندین میلیون دلار کسب و از دست دادن پول درکنار هم، کلارک ۵ کتاب را نوشته یا ویرایش کرده، شامل کتاب تولید مدل کسب و کار که پرفروش ترین کتاب بین المللی است. این کارشناسی ارشد و دکترای کسب و کار را دارد. و هم اکنون به عنوان استاد مهمان در دانشگاه تسوکوبا در توکیو تدریس می کند. TimClark.net



مگان لیسی، ویراستار

مدافع (بشتیبان) زبان و مبلغ دویدن، مگان به مدل کسب و کار شما زمانی ملحق شد که در حال بهسازی حرفه خود بود. بعد از سالها خدمت به عنوان ویراستار یک شرکت، حالا مگان کارشناسی ارشد خود را با مدرک مدرسی از دانشگاه ایالتی واشنگتن بدست آورده است، و در حال پرورش برای سومین فوق ماراتن خود است و به زودی (تمایل اقتصادی) در دبیرستان انگلیسی تدریس می کند (و در کنار آن موعظه دویدن می کند).



الن اسمیت، مدیر خلاق

الن یک کارآفرین دانش آموخته طراحی است که کار او اسپن فیلم ، تلویزیون، چاپ، توسعه کمپین، برنامه های کاربردی کامپیوتر، و بسترهای وب با میلیاردها داده در هر روز می باشد. بعد از فارغ التحصیلی از یورک شریدان، به برنامه طراحی ملحق شد، الن دموومنت را تأسیس کرد، او این مؤسسه را به یک مؤسسه مشهور بین المللی رساند "آژانس تغییر" با دفتریابی در تورنتو، لندن، و جنوا. او سپس استرتجایزر را تأسیس کرد، که یک شرکت تجاری نرم افزاری است با ابزارهای عملی زمین شکنی برای کمک به سازمانها برای اداره استراتژی کسب و کار و ایجاد رشد. BusinessModelGeneration.com



تریش پیپداکس، طراح

تریش پیپداکس از روزی که اولین مداد رنگی خود را بر روی کاغذ قرار داد متعهد به ایجاد خلاقیتهای بصری شد. مطالعات را در سه مؤسسه پیشتاز کانادایی در طراحی ادامه داد، او کارشناسی ارشد خود را در طراحی در لندن (انگلیس) به اتمام رساند، سپس مؤسسه شما که مبتنی بر اشتراک خدمات رشد حرفه ای برای حرفه ای های بی قرار بود را تأسیس کرد. یک مشتاق به غذا، عکاس، مسافر (رهنورد)، و کارآفرینی، او سالها با همکاری با صنعتگران، سرآشپزها، و رهبران فکری وقت گذرانده است. flavors.me/trishpapadakis

پاتریک وندریپجل، دستیار تولید

پاتریک بنیانگذار و مدیرعامل شرکت مدلهای کسب و کار است که یک مشاوره بین المللی مدل کسب و کار می باشد و مقر آن آمستردام است. او به کارآفرینان، مدیران ارشد، و تیم آنها طراحی کسب و کارهای بهتر، استفاده از تجسم فکری، داستان سرایی، و دیگر تکنیکهای مدلسازی کسب و کار را انجام می دهد. پاتریک به عنوان تولید کننده پرفروشترین کتاب بین المللی یعنی تولید کسب و کار ارائه خدمت کرده است.

BusinessModelsInc.com



یادداشت‌ها

- ۱- صفحه ۸ پروفایل (نمایه) تمام کسانی که در مدل کسب و کار شما با نویسنده مصاحبه کرده بودند یا همکاری با نویسنده داشتند. در چند مورد، نام‌ها و تصاویر دارنده پروفایل به دلایل خاصی تغییر داشته است.
- ۲- صفحه ۲۰ بررسی نیروی انسانی گروه، نوامبر ۲۰۱۰
- ۳- صفحه ۲۱ الکساندر استروالدر و ایو پیگنور، تولید مدل کسب و کار (هوبوکن، ان جی: جان ویلی و پسرش، ۲۰۱۰)، ۱۴ صفحه ۶۷ تصویر از دیوید وایت
- ۴- صفحه ۵۱ "درآمد در کریگزلیست بیش از ۱۰۰ میلیون دلار ذکر شده است،" نیویورک تایمز، ۲۰۰۹/۹/۶.
- ۵- صفحه ۸۵ ریچارد ان. بولز، چتر نجارت شما چه رنگی است؟ نشریه تن اسپید، ۲۰۱۱
- ۶- صفحه ۸۸ مارکوس باکینگهام، برنقطه قوت خود را به کارگیر، نشریه فری، ۲۰۰۷

- ۷- صفحه ۹۰ تام رث، استرنیگس فایندر ۲/۰ نشریه گالوپ، ۲۰۰۷
- ۸- صفحه ۹۱ جرج کیندر، روشنایی مشعل: روش برنامه ریزی زندگی کیندر، نشریه اف پی ای، ۲۰۰۶
- ۹- صفحه ۹۳ باز تولید با اجازه ریچارد ان. بولز، چتر شما چه رنگی است؟ نشریه تن اسپید، ۲۰۱۱ صفحه ۱۸۱
- ۱۰- صفحه ۹۹ کیتی کولبی فاکتور چهارمی را مطرح کرده است: "کوشش بدون هدف". شاخص کولبی او توسط سازمانهای زیادی مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- ۱۱- صفحه ۱۰۹ این تمرین از ایجاد انتخابهای شغلی جان ال. هالندز اقتباس شده: تئوری حرفه ای‌های، پرنیس-حال، ۱۹۷۳، با کمک روانشناس خبره دنیس تیلور و دکتر شان هری، هردو از اعضای تالار گفتگو هستند.
- ۱۲- صفحه ۱۰۹ جان ال. هالند، راهنمایی برای پرسشنامه اولویت‌های شغلی

صفحه ۱۷۶ عكس الكور برگرفته از مؤسسه منابع
جهانی كاركنان

صفحه ۱۹۶ عكس جی.دی. راث توسط امی جو
وودراف گرفته شده

۲۷- صفحه ۲۱۱ امیلی یک شخص واقعی با نام
متفاوت است.

۲۸- صفحه ۲۲۵ چهار گام برای دستیابی به تجلی،
نوشته استیون بلنک برای یک طرز برخورد جامع از
مدل توسعه مشتری او.

۲۹- صفحه ۲۳۷ آماده سازی یک طرح پیشنهادی
یک صفحه ای مؤثر نیازمند تلاش قابل توجه و فراتر
از محدوده این کتاب می باشد. طرح پیشنهادی یک
صفحه ای پاتریک رایلی به را عنوان راهنمای
تفصیلی ببینید.

۲۰- صفحه ۱۵۳ ترجمه انگلیسی توسط الن
مایر

۲۱- صفحه ۱۶۳ ارائه اسریکومار رائو در گوگل،
۱۱ آپریل، ۲۰۰۸، باز تولید با کسب اجازه

صفحه ۱۶۰ عكس اسریکومار توسط پارش
گاندی

۲۲- صفحه ۱۶۶ اسریکومار رائو، آیا شما برای
موفقیت آماده اید؟ هایپر یون، ۲۰۰۶

۲۳- صفحه ۱۶۸ روزاموند استون زندر و
بنجامین زندر، هنر امکان (احتمال)، نشریه کسب
و کار هاروارد، ۲۰۰۰

۲۴- صفحه ۱۷۰ همان

۲۵- صفحه ۱۷۳ الکساندر استروالدر و ایو
پیگنور، تولید مدل کسب و کار، ویلی، ۲۰۱۰

۲۶- صفحه ۱۷۶ الن مک گیرت، "نوسازی ۱۰۰
میلیون دلاری الكور"، شرکت سریع، ۱ جولای،
۲۰۰۷

۱۳- صفحه ۱۰۹ صحبت کردن دقیق،
تئوری (نظریه) هالند برای ۷۲۰ (۱×۲×۳×۴×۵×۶)
شخصیت منحصر به فرد "گونه ها" قابل استفاده
است.

۱۴- صفحه ۱۲۱ دیگر راههای بدست آوردن
بازخوردهای مشابه شامل درگیر شدن با یک
مشاور حرفه ای و استفاده از یک سرویس بر مبنای
وب نظیر Checkster.com می باشد. تشکر ویژه
از دنیس تیلور که از اعضای تالار اجتماعی است
برای کمک در این تمرینات.

۱۵- صفحه ۱۲۶ الین دی باتن ، لذتها و اندوهای
کار، پنتیون، ۲۰۰۹

۱۶- صفحه ۱۲۶ همان

۱۷- صفحه ۱۲۸ لایل لوندز، چگونگی صحبت
کردن با همه، مک گرو-هیل، ۲۰۰۳

۱۸- صفحه ۱۴۰ اقتباس شده با اجازه دیوید
سیبت، ویژوال میتینگز (نشستهای بصری)،
ویلی، ۲۰۱۰

۱۹- صفحه ۱۵۳ کارمین گالو، رازهای ابتکار استیو
جایز: اصول مختلف جنون آمیز برای دستیابی به
موفقیت، مک گرو-هیل، ۲۰۱۰