
فصل ۵

مقصود حرفه خود را بشناسید

مقصود بر مهارت‌ها ارجحیت دارد

تاریخدان

ایدیرین 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 ایدیرین 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.

ایدیرین متوجه شد که یک کتابخانه بزرگ ملی درخواست او را برای عنوان "رهبر پروژه دیجیتالی شدن" پذیرفته است. ایدیرین احساس کرد که این موقعیت کاری تطابق بسیار عالی با پس‌زمینه (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 شغل‌تان استفاده می کنید، تعداد امکانات حرفه ای که ظاهر می شوند، شگفت انگیز است.

وقتی که مسئله شما نیستید

کار آفرین

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.

بهرحال، 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 مبرم 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、出発前まで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!

بیا بید به تشبیهی که در فصل ۲ معرفی کردیم نگاهی دگر بار داشته باشیم: مدل‌های کسب و کار مانند نقشه‌های کلی (طرح کلی) می‌باشند. آنها راهنمای ساخت و ساز کسب و کار هستند همانطوریکه از نقشه به عنوان راهنمای ساخت ساختمان استفاده می‌شود. حالا بیا بید 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 دکترها 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 می‌کنیم 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) نمی‌تواند 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 "ابرایه (meta layer)" که راهنمای مدل کسب و کار شخصی شما از بالا می‌باشد 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

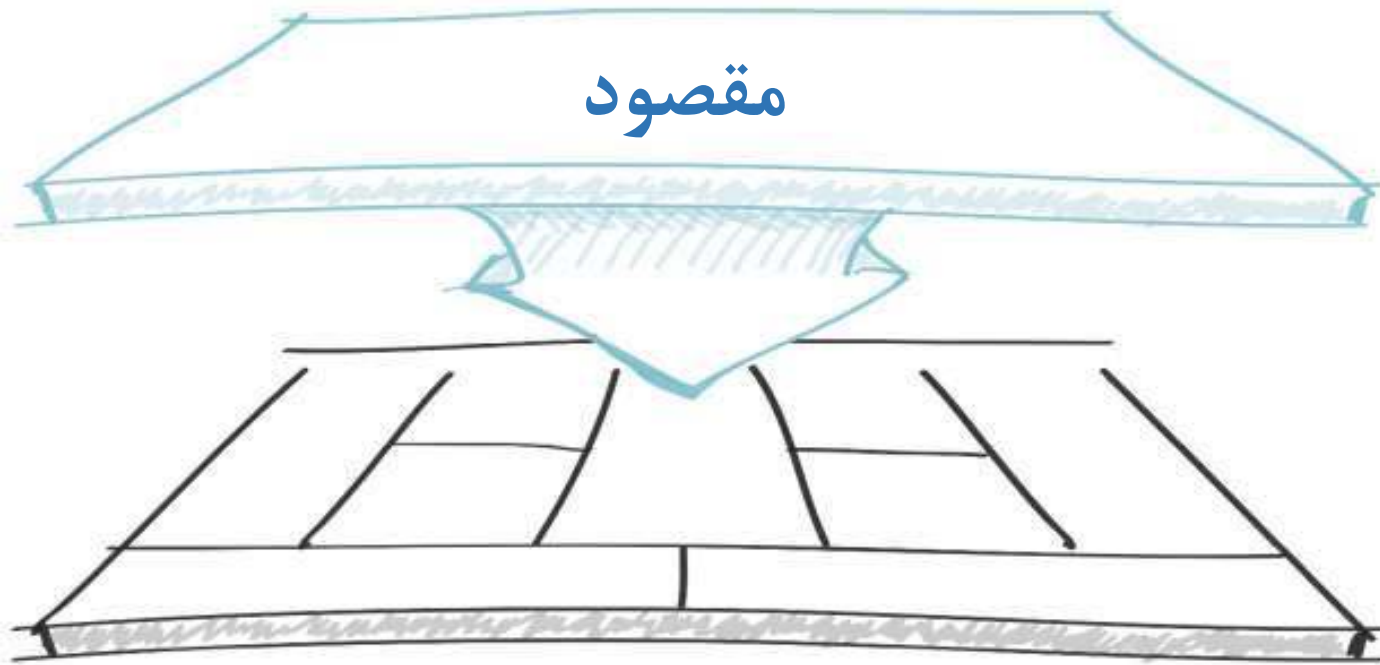
برعکس، کار و مقصود پرش خود را با هم هماهنگ کنید (کریه‌های خود را شروع کرد) و سبب افزایش رضایت خود شوید.

از کجا شروع کنیم

در صفحه قبل، کارل جیمز یادآور شد که در کارآفرینی، خدمت به دیگران مطرح است. پیشنهاد می‌شود ما هم مقصود فراگیر زندگی خود را که کمک به دیگران است انتخاب کنیم.

همانطور که کارآفرینان موفق می‌دانند، حتی آن کسانی که مقصودشان انباشت ثروت است فقط در صورتی موفق می‌شوند 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 می‌دهید؟ سه آزمایش بعدی برای کمک شما به پاسخ این سؤال حیاتی می‌آید.



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 در مورد 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.

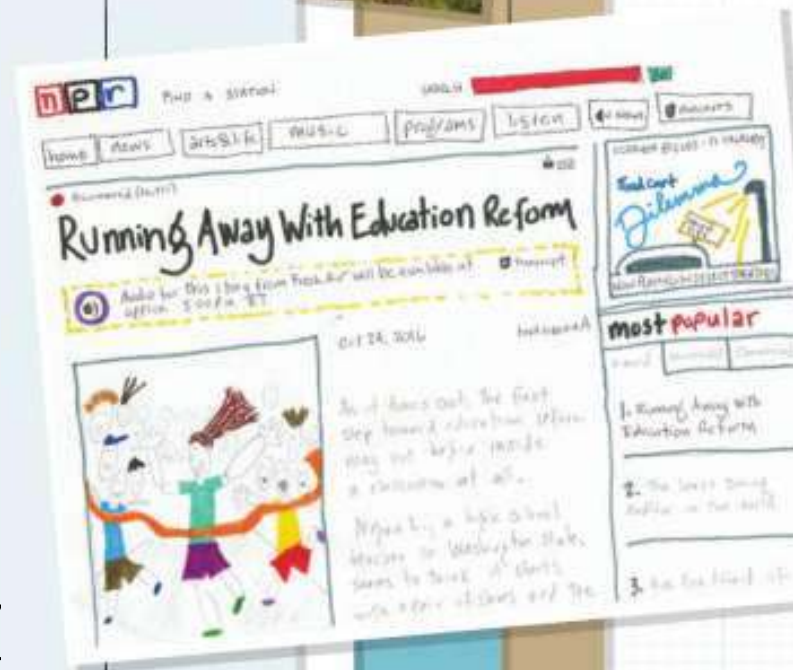
۲- در ابتدا، من به سادگی با تعداد انگشت شماری از دانش آموزان در مسیر دیدار داشتم (هر روز بعد از مدرسه) و در آموزش آنها برای آمادگی در مسابقه کمکشان کردم. با گذشت زمان، دانش آموزان بیشتری ملحق شدند، و من اجزای بیشتری به برنامه اضافه کردم. دانش آموزان برای مسابقه داوطلب شدند، اعضای انجمن در حمل و نقل و 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- آن 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 .





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 شدید؟

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 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.

جستجوگر

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 فعالیتها.

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 در مورد 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:

فعالیتها

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 در مورد 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 جداول 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 و حوش جملات بازی کنید و مجدداً کلمات را چیدمان کنید، اما منظور را فهمیده اید.

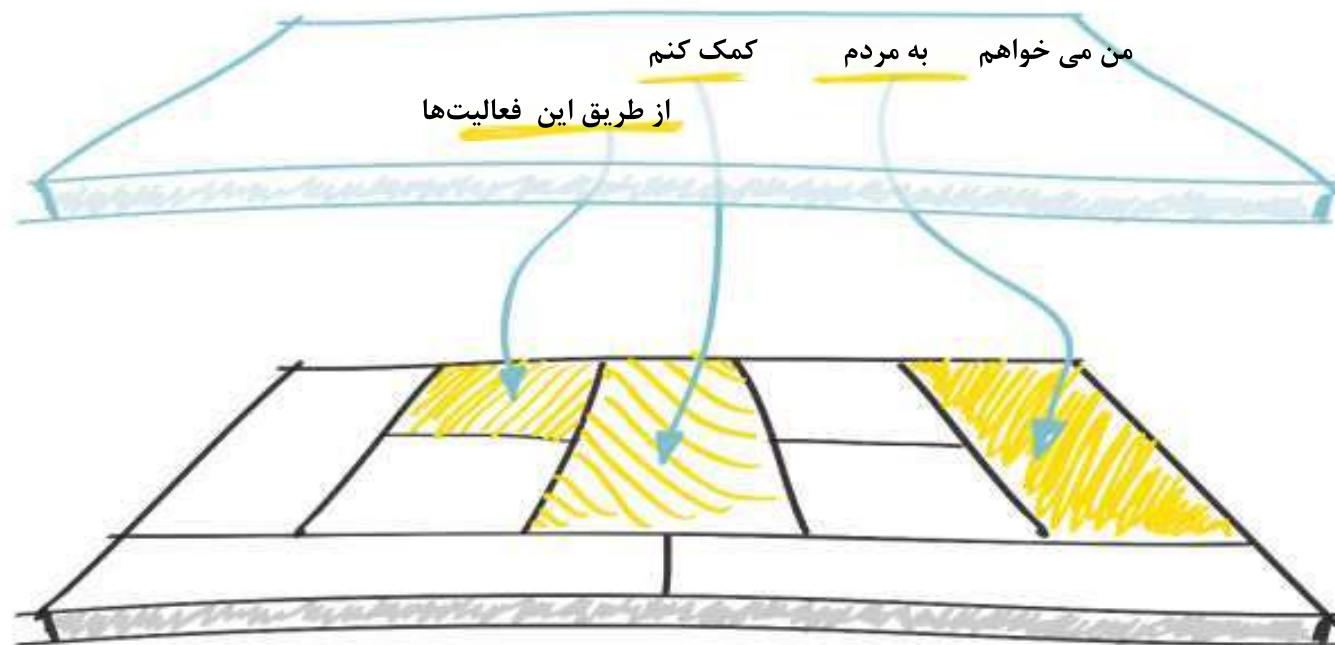
اینجا چگونگی آغاز شکل دهی بیانیه مقصود توسط یکی از اعضای انجمن مدل کسب و کار آمده است.

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 ایجاد می‌شود از دیدگاه شغلی منطقی باشد، او شریک (اولویت اول او) خود را بیرون از ستون "افراد" جدول قرار داد. در حالیکه جملات او حس کمال‌گرایی را ایجاد نمی‌کرد، 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.

فعالیتها به معنی فعالیتهای کلیدی 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، پیداکردن 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، موالید، 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 آنها 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: در واقع نیروی راهنمایی است که به طور مداوم تلاشهای همه را همراهی 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 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

بخش های قبلی
(تطبیق دهید).



و اکتشافات
تنظیم کنید



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 پیچی 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 برخواست.

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 گوشیهای 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.^{۲۱}

دیدگاه خود را تغییر دهید

رائو، باور دارد که "این مهم است که بیاموزیم در حالیکه آرام هستیم چگونه توانمندان تلاش کنیم. او می گوید، هر چیزی 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؟

بیایید 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.

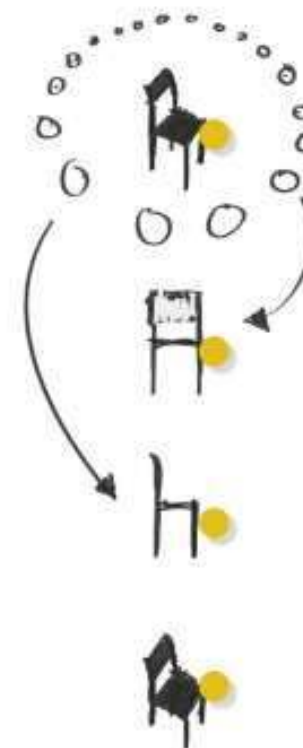
و در حالیکه صندلی خودش یک واقعیت واحد است، افراد آنرا به شیوه های کاملاً مختلف تجربه می کنند.

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 می‌تواند واقعیت را تغییر دهد.

هر چیزی که شما در باره حرفه خود، زندگی عشقی، خانواده و دوستانتان درک می‌کنید، 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 می‌کنیم "واقعیتی" که درک می‌کنیم (تقویت شده توسط پیچ‌پیچ ذهنی مانند: من در حال شکست در حرفه ام می‌باشم، رئیس من از من متنفر است، همکار حسود تلاشهای مرا تضعیف می‌کند و غیره...) واقعیت است مشکلات افزایش می‌یابد.

به طورقابل توجهی، جهانی که ما تجربه می‌کنیم واقعیت نیست. بلکه، رآئو می‌گوید:
ما آنرا اختراع کردیم. ما آنرا خارج از تکه‌ها و قطعات ساختیم.
ما آنرا خارج از مدل‌های 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 مدل‌های روحی ما صرفاً از برداشت‌ها ساخته شده و نه واقعیت‌ها.^{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:

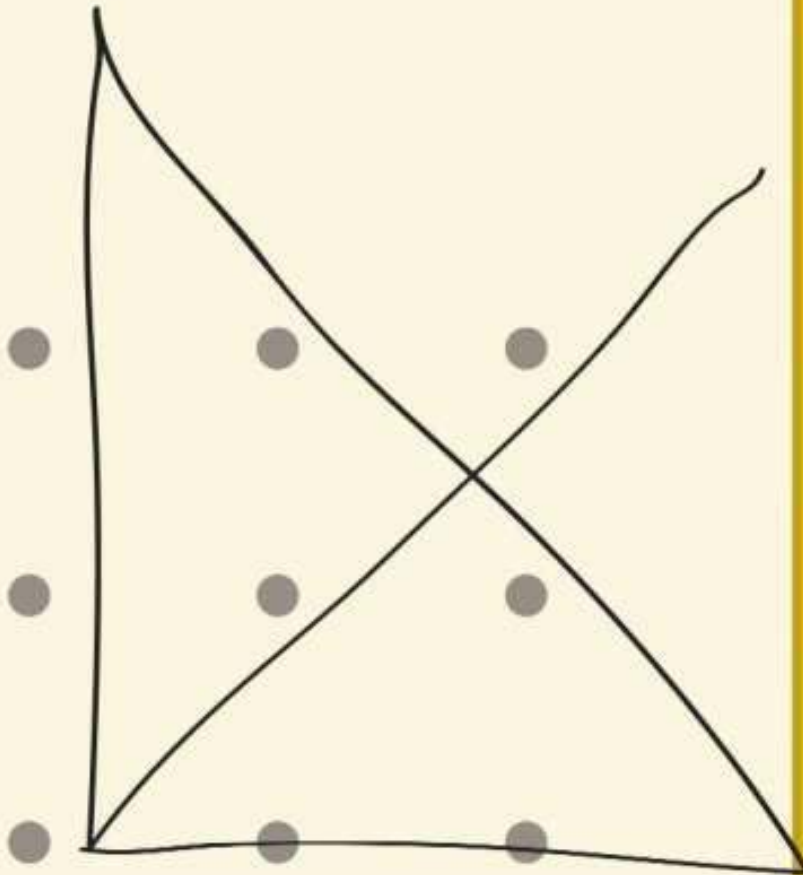


- ۱- همه نه نقطه را وصل کنید.
- ۲- بیش از چهار خط مستقیم نکشید.
- ۳- مداد خود را از کاغذ برندارید.
- ۴- خطوط ممکن است در هر زاویه‌ای کشیده شده باشد.
- ۵- زمانیکه کار شما انجام شد، از هر نقطه‌ای باید خطی عبور کرده باشد.

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 زاندرز توشند، محدوده ها همه ابداعی هستند:

قابهایی 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. ۲۳"





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.

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.

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 پیچ پیچ 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.



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 سازمانها (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 دابلجو بوش صادر کند. پس از سرخوردگی در اداره دولتی، گور اظهار تأسف کرد که سیاست به چیزی تبدیل شده که نیاز مند [...] بردباری برای حيله و استارتژی ارتباطات دغلكارانه است. ۲۶ او با تأسیس کارنت تی وی مصمم به "تلویزیون دمکراتیک" 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 اینجا 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



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



شما که هستید و چه دارید.

آنچه شما انجام می دهید



سئوالات

نقاط شروع راه حل

آیا به کار خودتان علاقه مند هستید؟

اگر چنین است، عالی! 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 سئوالات 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.

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.

آیا از مشتریان لذت می برید؟

تعریف کنید چرا این مشتری بسیار مهم است. آیا دلایلش 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؟

چه کسی مهمترین مشتری شماست؟

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

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 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 سئوالات عیب یابی (تشخیصی) ارزش ارائه شده، هزینه ها، و درآمد و مزایا کار کنید.

آیا خدمت به مشتری بیش از حد گران است؟
آیا خدمت به مشتری شما را به جنون می کشاند؟

گاهی اوقات مشتریها 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 فعالیتهای کلیدی را برای ارتقاء ارزش ارائه شده داشته باشید؟

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

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 مهارتهای خود در این زمینه نیاز دارید؟ به یافتن شرکای کلیدی که بتوانند در بدست آوردن مشتریان جدید شما را کمک کنند نیاز دارید؟

آیا شما به مشتریان جدید نیازمندید؟



شیوه کمک شما

سئوالات

نقاط شروع راه حل

<p>این سؤال را از مشتری خود بپرسید (پاسخ احتمالاً شما را شگفت زده می کند). با سئوالات عیب یابی (تشخیصی) مشتری موجود در صفحه ۱۸۱ کار کنید.</p>	<p>کدام المانهای خدمات شما واقعاً برای مشتریان ارزشمندند؟</p>
<p>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؟</p>	<p>آیا ارزش ارائه شده شما به بزرگترین، مهمترین المانهای کاری که باید برای مشتریان انجام شود توجه دارد؟</p>
<p>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)؟</p>	<p>آیا می توانید ارزش ارائه شده خود را از طریق کانالی متفاوت تحویل دهید؟</p>
<p>اگر چنین است، عالیه! وگرنه، منابع کلیدی را مورد بازبینی قرار دهید و تعمیرات اساسی مدلتان را مدنظر قرار دهید.</p>	<p>آیا از تحویل ارزش ارائه شده به مشتریان لذت می برید؟</p>



نحوه تعامل شما



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

سئوالات کانالها

نقاط شروع راه حل

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؟

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 مهيای خرید می کنید؟
چگونه خدمت / محصول خود را تحویل می دهید؟
چگونه رضایت پس از خرید را تضمین می کنید؟

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

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.

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؟

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.



سئوالات

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

سئوالات درآمد و مزایا



آنچه می دهید

نقاط شروع راه حل



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 بگیری 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؟

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؟

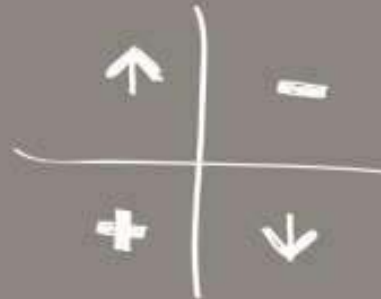
سئوالات هزینه ای

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

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؟

فعالتهای 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.

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



برای مرور کامل این تکنیک، نگاهی به چارچوب چهارگانه عملیات (Four Framework Actions) در کتاب استراتژی اقیانوس آبی نوشته کیم و ماورن (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 تحویل (ارائه) شما



نحوه تعامل شما



کسی که یاریتان می کند



آنچه بدست می آورید



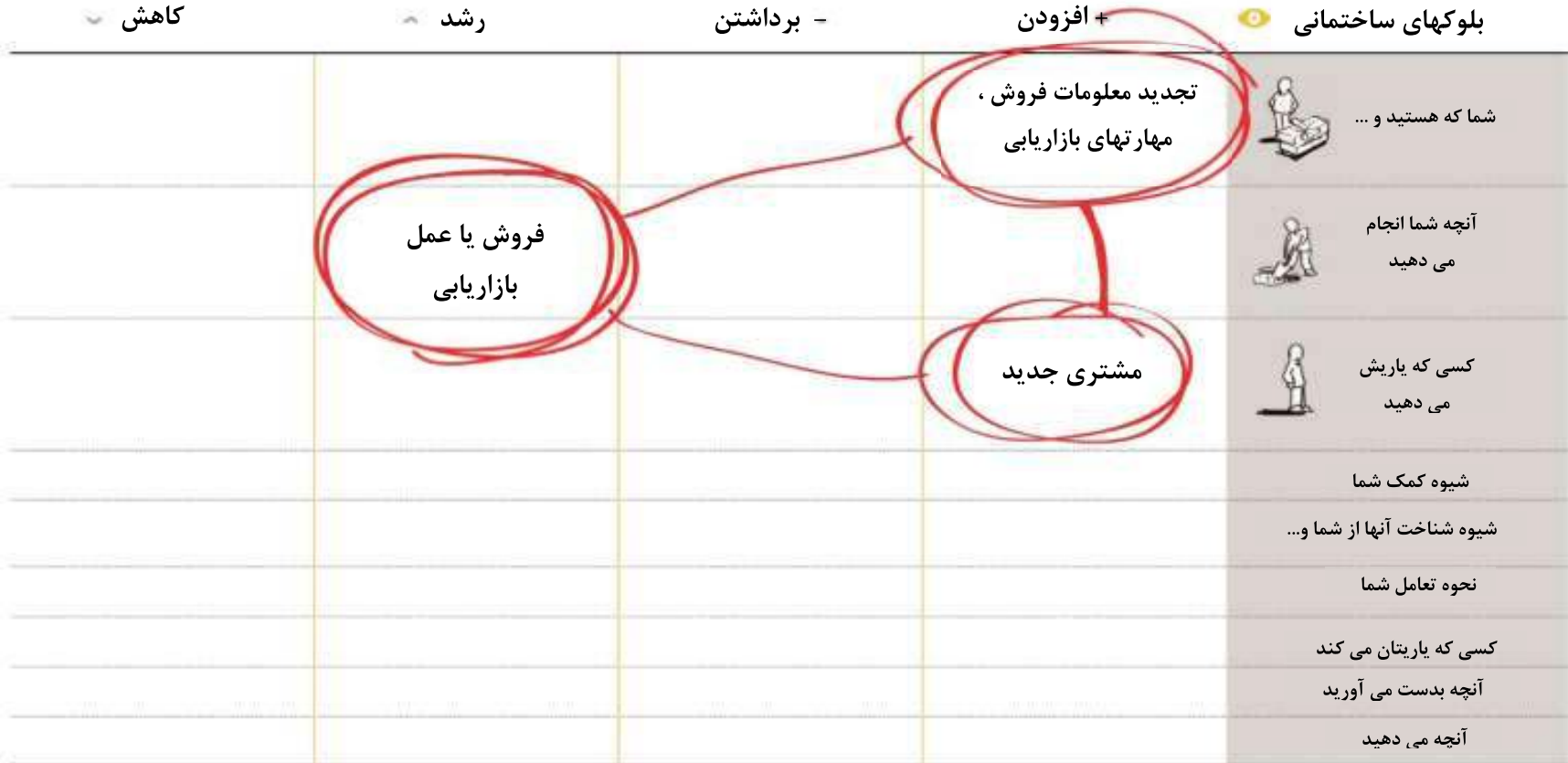
آنچه می دهید

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"

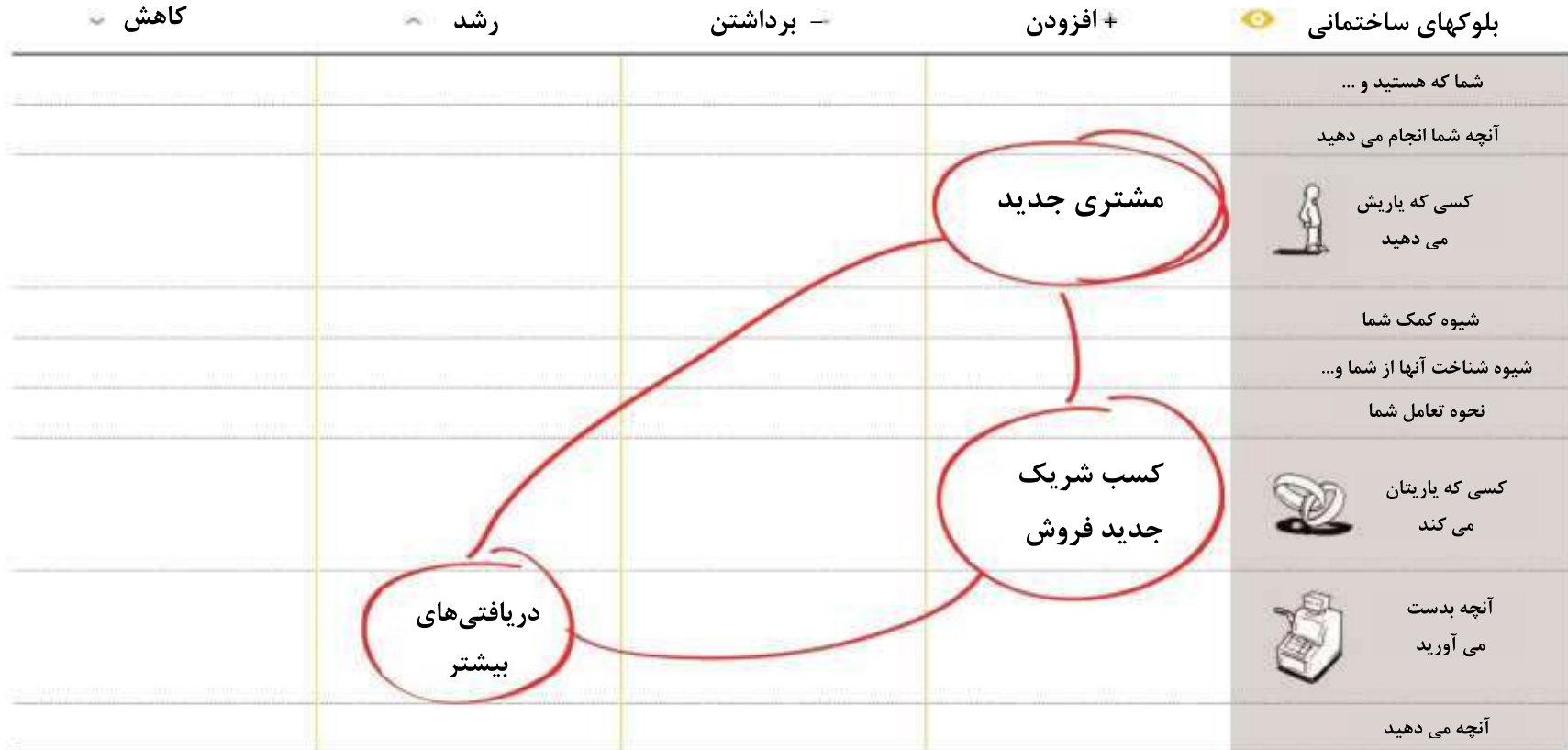
در کنار کسی که یاریش می دهید، در مورد یک مشتری جدید که تمایل به افزودن آن دارید توضیح دهید. بنابراین، اجازه دهید بگوییم شما فقط یک مشتری را روی کاغذ اضافه کردید. که به اندازه کافی ساده است. اما ما نمی توانیم روی این مشتریان جدید حساب کنیم تا به صورت اتوماتیک (خودکار) ظاهر شوند، درسته؟ افزودن مشتری معمولاً 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 آنچه شما انجام می دهید ایجاد کنید.



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.

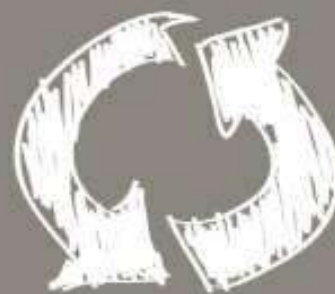
سپس، بر این اساس المانهای دیگر بلوک های ساختمانی را اصلاح کنید. حال، به دقت تمام بلوک های ساختمانی مدل خود را که نیاز به بهبود دارند مرور کنید و تنظیمات مناسب را انجام دهید.



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.






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.

قالب مدل کسب و کار شخصی



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

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 آنگ 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. هایند 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: هایند و مدیر ادی تی جان فو می تصمیم گرفتند لقب (label) خود را ایجاد کنند، بی هایند (B-Hind). یک مدل جدید که کنترل کامل بر ایجاد، ترویج و توزیع موسیقی (آهنگ) هایند را تضمین می کرد.



کمک به دیگران، کمک به خود

وبلاگ نویسی

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 رسیدیم. 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) خواند 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 در حال کمک به افراد هستم.

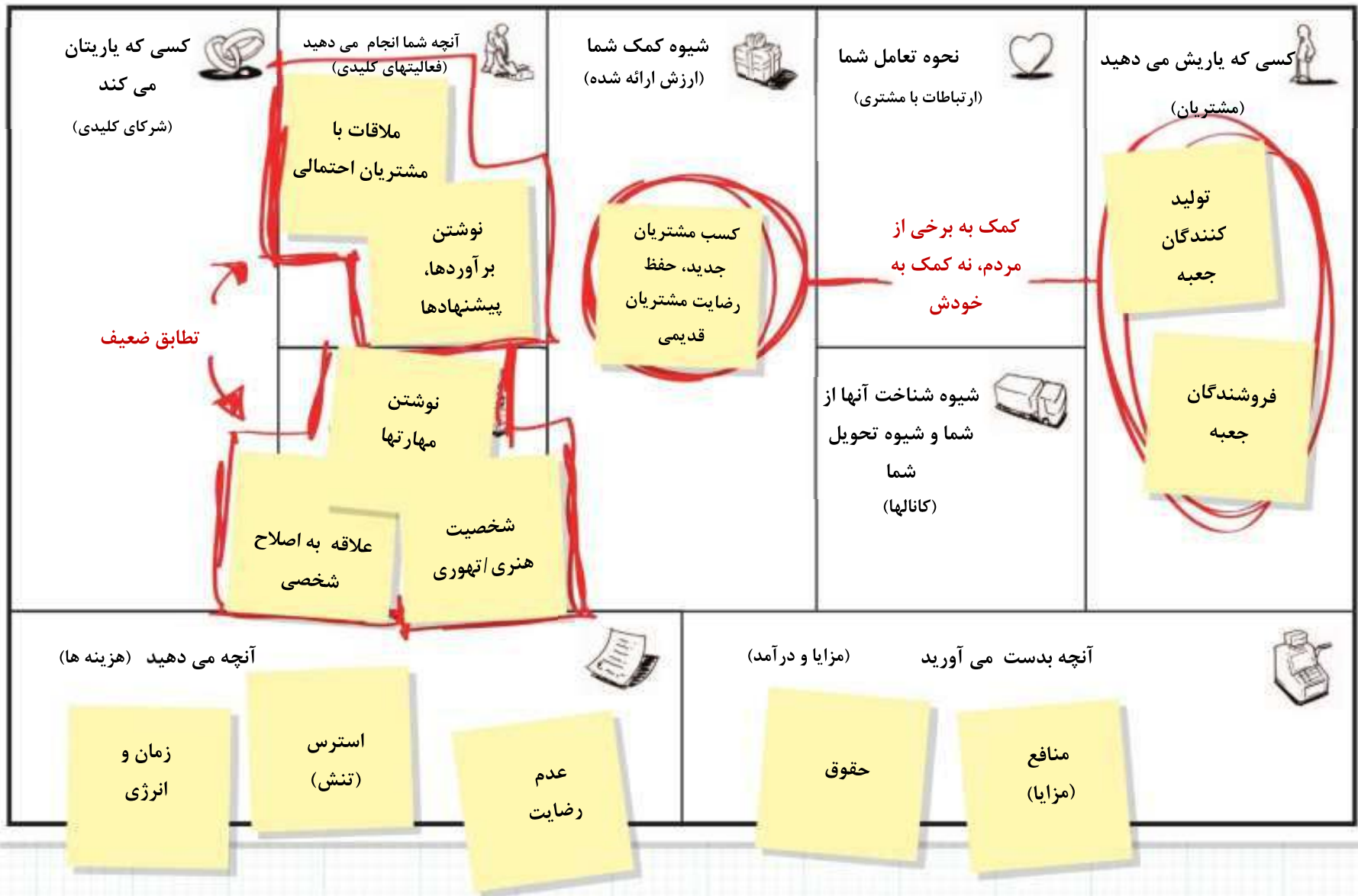
اما درآمد آنلاین او افزایش یافت، و در مدتی نه چندان طولانی درآمد به آرامی ثروتمند شوید! با حقوق شرکت جعبه قابل مقایسه بود. این زمانی بود که او مدل کسب و کار شخصی جدیدی را با عنوان وبلاگ نویسی حرفه ای به کار گرفت و کار روزانه خود را ترک کرد. جی.دی می گوید " این بهترین تصمیم زندگی من بود. " من بدهی ام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

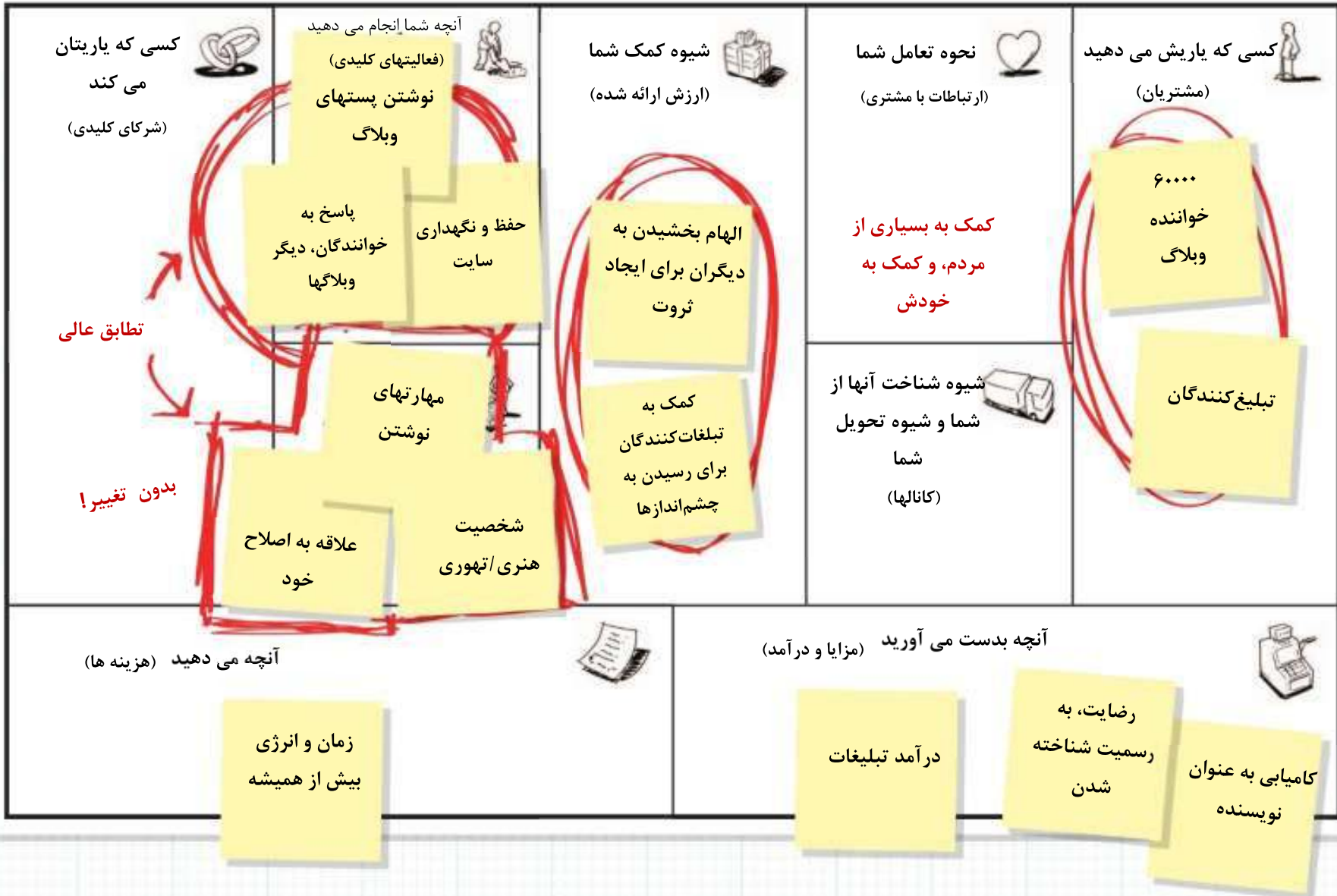
او می گوید " قالب کسب و کار شخصی به من کمک کرد، زیرا همه ما افکار زودگذری راجع به آنچه می خواهیم انجام بدهیم داریم، اما موفق به ثبت آنها نمی شویم، زمانی که شما می نویسید، آنها دائمی می شوند. قالب به شما کمک می کند تا در مورد آنچه می خواهید انجام دهید مصمم شوید. "



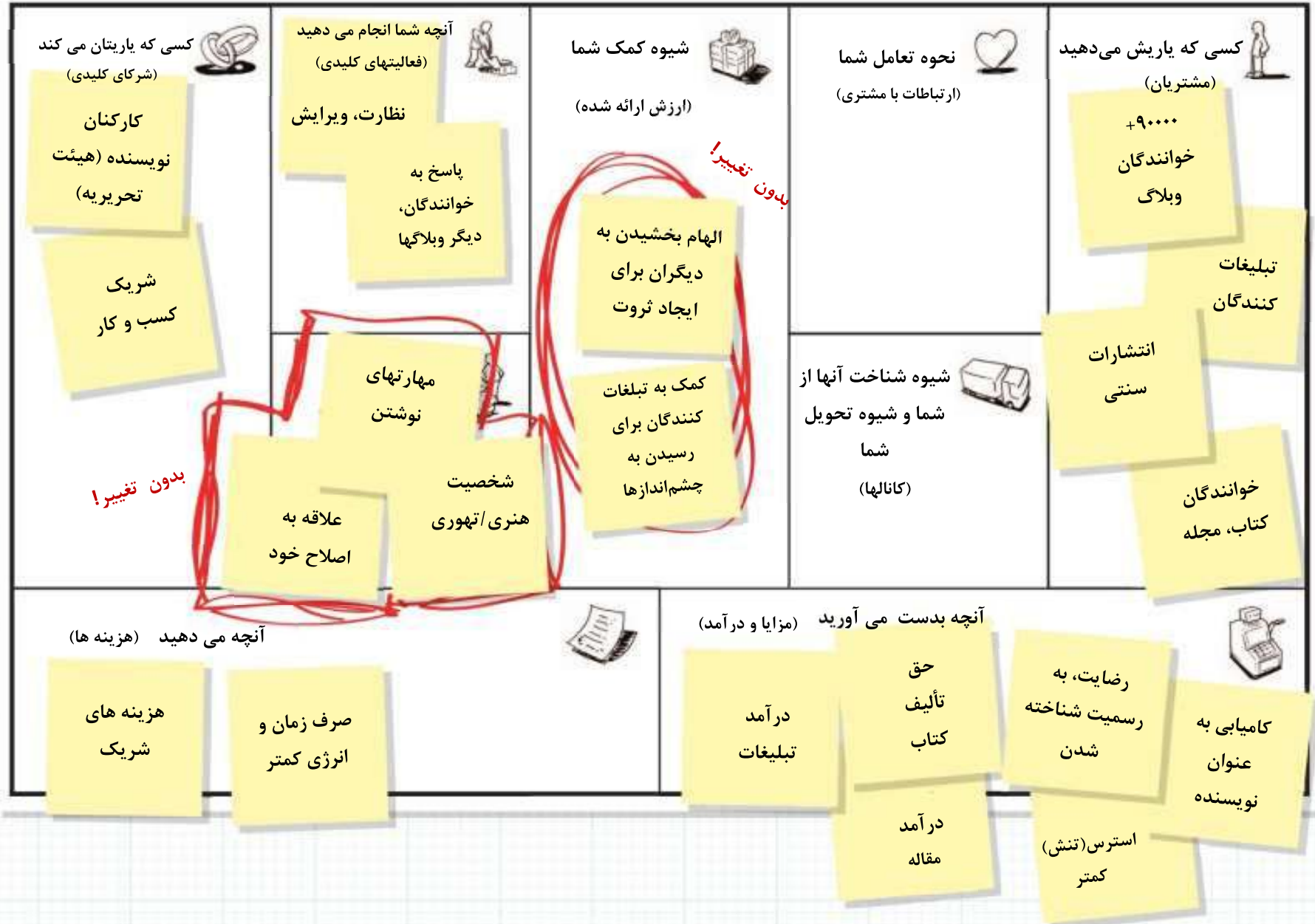
مدل جی.دی. نسخه ۱: فروشنده جعبه



مدل جی.دی. نسخه ۲: وبلاگ نویسی



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 جدید ■ مدل سنتی ■



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 نگران، نیت به جنرال الکتریک (شرکتی که به مدیریت فوق العاده و برنامه های توسعه رهبری مشهور بود) ملحق شد.



پس نگرى به معنای تصور آینده مطلوب است، سپس باید برای کشف نقاط عطف مورد نیاز در راه دستیابی به آن رو به عقب کار کرد.

- 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

"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.



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.....



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

... بنابراین او داستان شخصی خود را به منظور پس نگرى 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 حقوقها و هزینهها 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. هر ماه 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 درآمدشان 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 استرییت است که اوراق بهادار نامشخصی 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.

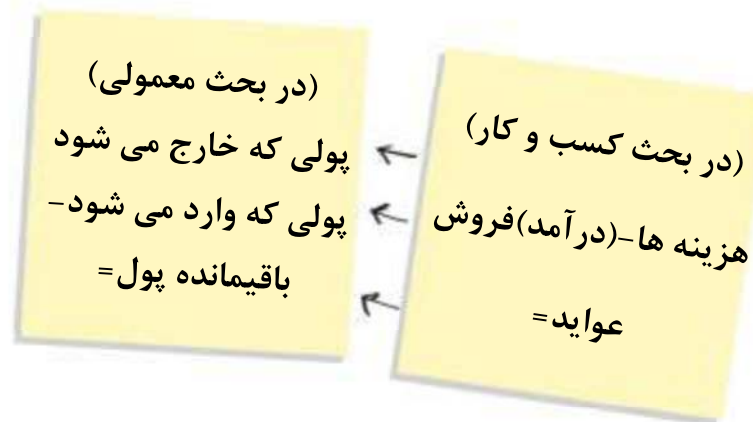
به یک معنا، این درست است. شرکتهای و افراد قطعاً متفاوت هستند. با این وجود،

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 بیندیشیم.

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؟

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

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.

چگونگی استفاده شرکتها (سهامی) از پول

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

معنای واقعی حقوق خالص

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)

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) گول در زمینه کفش "حقوق خالص" را ایجاد می کند.

بیانیه درآمد ماهیانه امیلی

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



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 (بعدهاً 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 درصد حاشیه ناخالص بدست می‌آید (۴۰۰۰ دلار تقسیم بر ۰٫۶۲۲ می‌شود ۶۴۲۹ دلار).



SALES

PRODUCTION/
TRANSPORT EXPENSES

PAYROLL

Sharpie

ارزش (worth) خود را حساب کنید

تصور کنید شما می خواهید برای جاینت با ۴۰۰۰ دلار در ماه کار کنید. بسته به نوع پکیج مزایای کارگران که به شما تعلق دارد، جاینت 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 جاینت 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 جاینت 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.

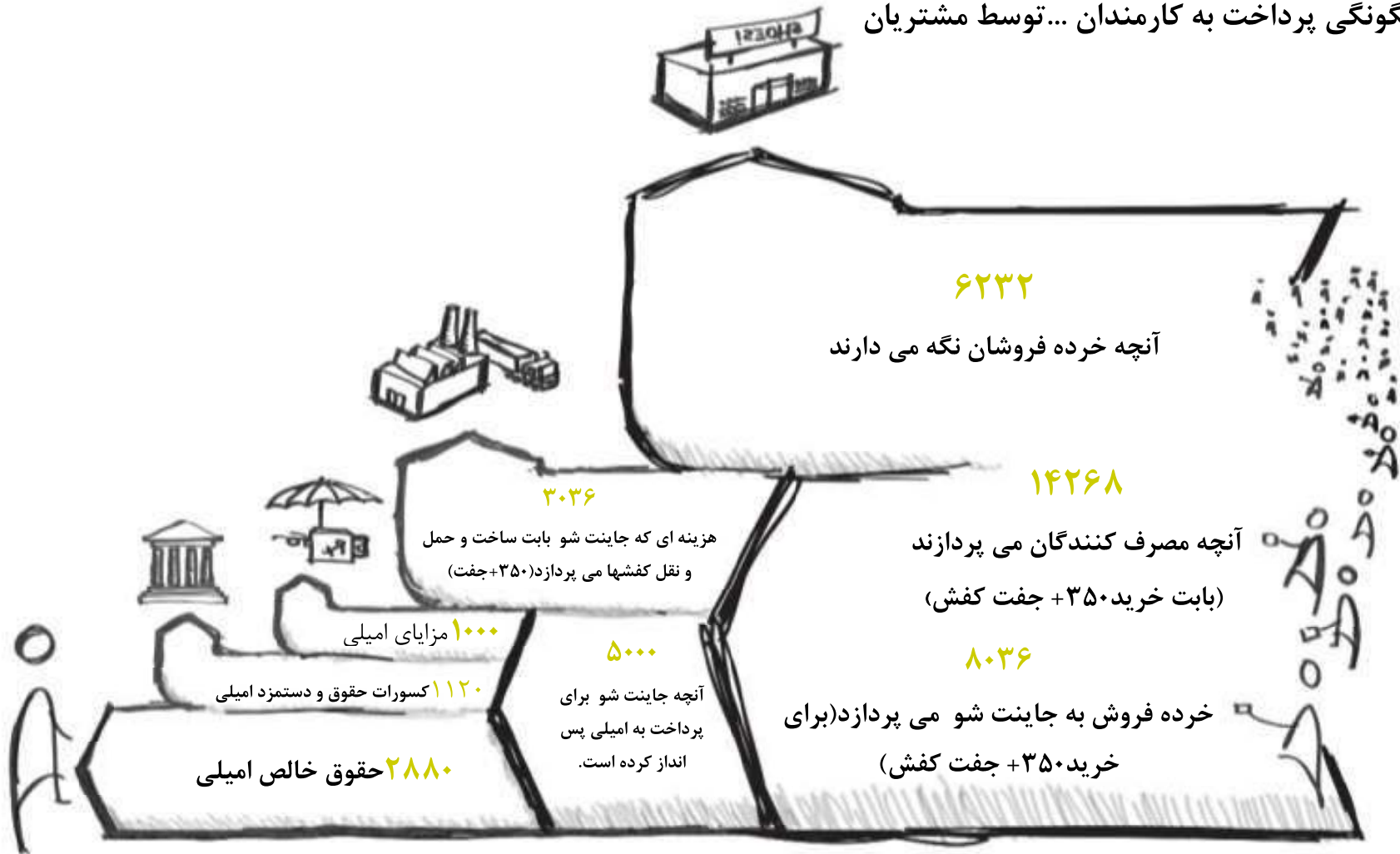
استخدام شما به این معناست که جاینت شو باید برای پوشش حقوق شما در هر ماه به مبلغ ۸۰۳۶ دلار فروش مازاد(اضافی) داشته باشد.

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



اصطلاحاتی برای بخاطر سپاری

درآمد (income)

پولی که وارد می شود

حاشیه ناخالص یا حاشیه

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

هزینه ها

پولی که خارج می شود

هزینه کالا یا هزینه فروش

هزینه مستقیم فروشنده کالا یا خدمات فروخته شده

عواید یا سودها

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

نقطه سر به سر

زمانیکه پول ورودی و خروجی برابر می شوند

بیانیه درآمد

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

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.

فروش

پول تولید شده با فروش خدمات و محصولات

درآمد (revenue)

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



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 سوسپیس 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 شرکتهای (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 ایریدومی 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.

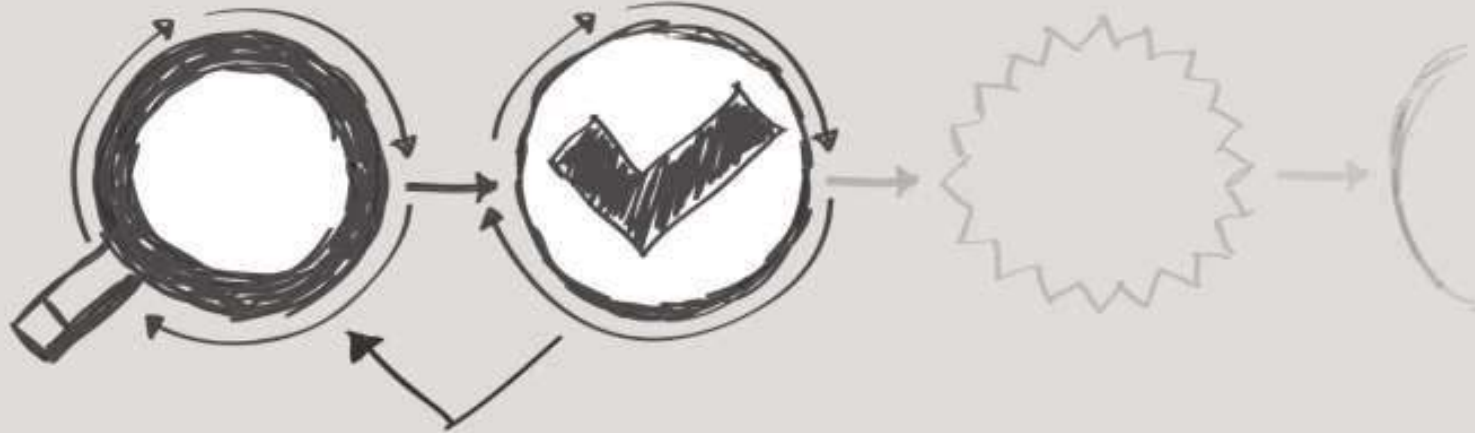
اگر، مثل سید، شما در حال برنامه ریزی یک تغییر شغلی مهم هستید، این مهم است که ملزومات و دوام پذیری مدل را تست کنیم. بر روی کاغذ، مدل کسب و کار شخصی شامل شماری از فرضیه های تأیید نشده است که درون بلوکهای ساختمانی آن قرار دارد: این یک طرح پیشنهادی تست نشده برای کمک به دیگران است در حالیکه برای شما مفید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



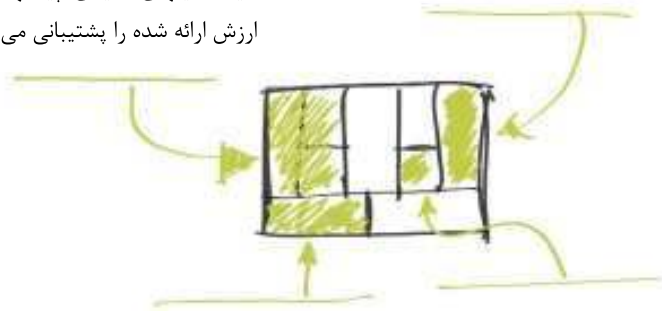
بیرون بروید!



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 (تحویل) 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.

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 کنجاوم 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.

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 مقدّمه به افراد) پرهیز 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 کار سبب 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.

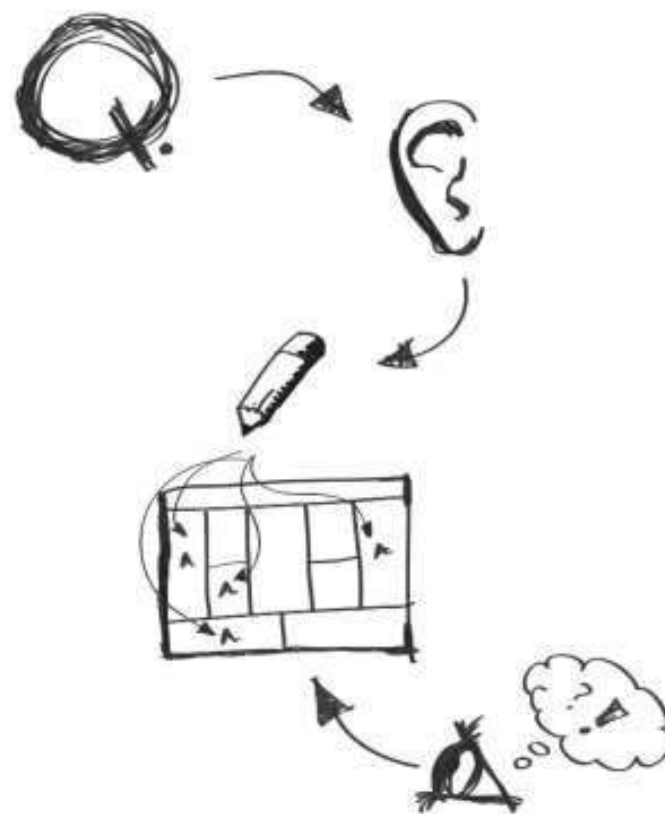
یک سؤال پنهانی

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 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 تئوریهایی 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.

My Platform	My Solution	Value Provided	Customer Relationship	Customer
✓	✓	✓	✓	✓
	My Solution		Customer Relationship	
	✓		Customer Relationship	
Value	✓	Customer Relationship	Customer Relationship	

~~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 شوندهگان اطلاعاتی ننشست.

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

من لوله کش امور مالی هستم. 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 اید او امور مالی و عملیات را باهم ترکیب می کند.

چه باید کرد اگر مدل کسب و کار 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 مردد 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 مصمم 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.

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.



نمودار مدل‌های کسب و کار یک یا دو تا 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 رقبا 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.

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 شخصیتهای 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 ببابید. 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.

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.



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.

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.

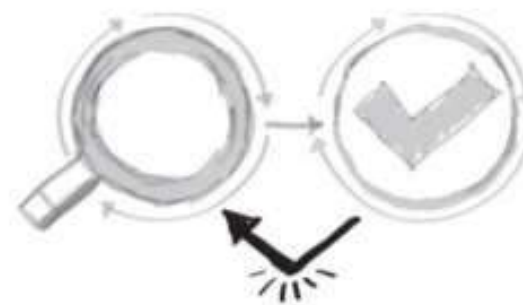
اگر مصاحبه شونده پیشنهاد کمک شما را رد کرد، زمان نزدیک شدن به مشتری احتمالی متفاوتی است. اگر از چندین دیدگاه پیشنهاد شما رد شد، احتمالاً زمان جایگزینی و تجدید نظر در مورد مدل کسب و کار شخصی برای تناسب بهتر با نیازهای مشتری شماست.

جابجایی برای بهبود مدل‌تان

جایگزینی (عملی که شما در پاسخ به بازخورد مشتری احتمالی اتخاذ می‌کنید) به معنی بازبینی کردن بر مدل خود و بهبود بخشیدن به آن با ویرایش یک یا چند المان از بلوک ساختمانی می‌باشد. عمل جایگزینی زمانیکه شما کشف می‌کنید مدل‌تان هنوز برای مشتریان راضی‌کننده نیست یک پاسخ مناسب می‌باشد.

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 متعدّد داشته باشید، روشی که دنیس انجام داد (صفحه ۲۳۹).

جایگزینی شما را به شناسایی (کشف) مشتری برمی‌گرداند، جایکه شما مدل خود را به روز رسانی می‌کنید و یکباردیگر شروع به فرآیند ملاقات با ارجاع‌ها (معارفه‌ها) می‌کنید. زمانیکه شما برای فروش مدل جدید آماده شدید، گامی برای اعتبار سنجی مشتری بردارید. اعتماد بنفیس داشته باشید. شما می‌توانید موقّق شوید و موقّق 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 اوّل خود را رد کرد: شرکتی که فروش، خدمات، کالبره، 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؟

تغییر حرفه گاهی اوقات غیر ارادی است. زمانیکه یک سازمان مدل کسب و کار خود را اصلاح می کند، کارمندان هم اغلب نیازمند تنظیم مدل‌های 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.

کاربردهای بیشتر روش بی ام وای



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. مدلها 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 روشنگر 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، و 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 ساعتهای بی کاریشان کمک کنند.



پشتیبانی نرم افزاری برای مدل‌های کسب و کار شخصی

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 برجسپهای 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 گرایشات شخصیتی (منابع کلیدی) ارائه دهد.

حساب رایگان و مدل کسب و کار شخصی خود را به صورت آنلاین در سایت

www.businessmodeltoolbox.com ایجاد کنید.

درنهایت، عذرخواهی ما را پذیرا 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 جلدهای 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 لشارپل، ویک لیند، فرن موگا، مارک نیوونهوایزن، گری پرس، کاریک پست، داریس روبلس، دنیس تیلور، لورنس کوئیک سویبسنگ، 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 وارتن، استنفورد، برکلی، آی ای اس ای، 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 در کنار 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(پشتیبان) زبان و مبلغ دوییدن، 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 درحال پرورش برای سومین فوق ماراتن خود است و به زودی(تمایل اقتصادی) در دبیرستان انگلیسی تدریس می کند(و در کنار آن موعظه دوییدن 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 دموومنٹ را تأسیس کرد، او این مؤسسه را به یک مؤسسه مشهور بین المللی رساند"آژانس تغییر" با دفترهایی 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 پپیداکس، طراح

تریش پپیداکس 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 (نماینه) تمام کسانیکه 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، پرنتمیس- 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 عکس الگور برگرفته از مؤسسه منابع جهانی کارکنان

صفحه ۱۹۶ عکس 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 عنوان راهنمای تفصیلی ببینید.

۲۰- صفحه ۱۵۳ ترجمه انگلیسی توسط الن ماینر

۲۱- صفحه ۱۶۳ ارائه اسریکومار رائو در گوگل، ۱۱ آپریل، ۲۰۰۸، باز تولید با کسب اجازه

صفحه ۱۶۰ عکس 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 الگور"، شرکت سریع، ۱ جولای، ۲۰۰۷

۱۳- صفحه ۱۰۹ صحبت کردن دقیق، تئوری (نظریه) هالند برای $(1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6) 720$ 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 اندوههای 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 جابز: اصول مختلف جنون آمیز برای دستیابی به

موفقیت، مک گرو-هیل، ۲۰۱۰