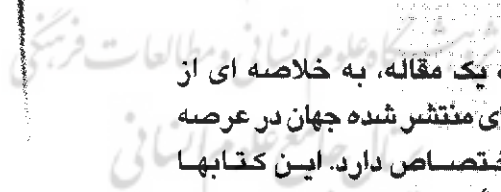


# یک کتاب یک مقاله

مقاله این بخش:  
طرحی برای درآمدهای میلیاردری



بخش یک کتاب یک مقاله، به خلاصه ای از  
جدیدترین کتابهای منتشر شده جهان در عرصه  
بین المللی اختصاص دارد. این کتابها  
پرفروشترین، تأثیرگذارترین و موفقترینها  
در جهان مدیریت هستند.

گروه نشر جمان میثاق مدیران  
info@MisaqModiran.com

# طرحی برای درآمد‌های میلیاردری

اصل الزامی برای دستیابی به رشدی تصاعدی

دیوید تامسون  
David G. Thomson

## چکیده

مایکروسافت<sup>۱</sup>، گوگل<sup>۲</sup>، بی بی<sup>۳</sup>، استیپلز<sup>۴</sup>، جنتک<sup>۵</sup>، استارباکس<sup>۶</sup>، نایک<sup>۷</sup> و هارلی - دیویدسون<sup>۸</sup> همگی نمونه‌هایی از گروه‌های نخبه و برجسته از شرکت‌هایی هستند که ایده‌های میلیارد دلاری را به کسب و کارهایی میلیارد دلاری تبدیل کرده‌اند. این شرکتها و دیگر شرکت‌هایی که از رشد بالایی برخوردار هستند، برای دستیابی به این هدف چه کرده‌اند؟ برای تحقق چنین نتایجی، آنها از چه طرح و نقشه‌ای پیروی کرده‌اند؟ بر مبنای یک تحقیق کمی و عمقی سه ساله، این مقاله چکیده، نمایانگر یک ارزیابی کلی درباره الگوی موفق ۳۸۷ شرکت است که برای نخستین بار از سال ۱۹۸۰ به بعد به بازار بورس معرفی شده‌اند و توانسته‌اند به درآمد میلیاردری (۱ میلیارد دلاری) دست یابند. آنها نمایانگر موفق‌ترین شرکت‌های آمریکایی هستند و توانسته‌اند به رشد و درآمدی عالی دست پیدا کنند.

این مقاله چکیده درباره یک شرکت خاص، نوآوری و سود مالی آن نیست بلکه درباره الگویی موفق و مستقل از چرخه‌های اقتصادی یا صنایع است که شرکت‌های برتر از آن برای دستیابی به عملکردی عالی استفاده کرده‌اند. این شرکت‌ها نه تنها به دلیل نوآوری خود، بلکه به دلیل درآمد و سود چشمگیرشان شناخته شده هستند.

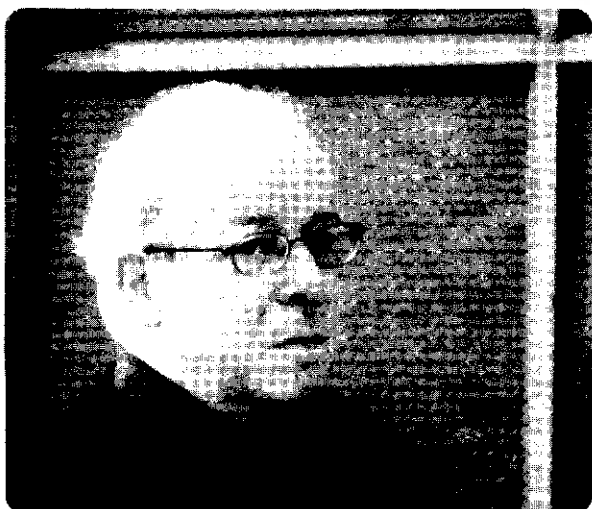
در اینجا هفت اصل الزامی برای بهتر ساختن کسب و کار، سازمان، یا تیم شما و یا خودتان و در نتیجه دستیابی به رشدی تصاعدی از ایه شده است. در کتاب طرحی برای درآمد‌های

میلیاردری گفته می‌شود که چگونه عمل کنید تا از نقایص پرهیز کرده باشید.

هدف اصلی تنها در مورد نام تجاری، جایگاه کسب و کار یا سابقه مدیر عامل نیست. اینها موضوعات مهمی هستند، اما رشد و درآمد تصاعدی است که، باعث بزرگ شدن یک شرکت می‌شود که البته این تا مادامی است که، تیم مدیریت، تلاش می‌کند تا با رعایت اصول اخلاقی از فرصت‌های دستیابی به سود، حفظ جریان نقدی مثبت و دستیابی به سودی بالا استفاده کند.

اکنون مواردی که باید خواهید آموخت:

- چگونه به ارزشی بالا دست یابیم و آن را حفظ کنیم.
- چرا دستیابی به یک بخش مهم و بارش بالا در بازار مهم است.
- چرا مشتریان برجسته، قدرت درآمد را شکل می‌دهند.
- چگونه می‌توان ائتلاف‌های کاری را برای ورود به بازارهای جدید توسعه داد.
- چگونه می‌توان در رأس هرم درآمد‌های تصاعدی ایستاد.
- چرا برای نیل به توسعه، تیم مدیریت اهمیت زیادی دارد.
- چگونه می‌توان هیأت مدیره‌ای متشکل از کارشناسان زبده



1. Microsoft
2. Google
3. eBay
4. Staples
5. Genetech
6. Starbucks
7. Nike
8. Davidson-Harley

شاید تعجب آور باشد که از هر ۵۰ ایده، یک ایده به کسب و کاری واقعی تبدیل می شود و از هر ۲۰ کسب و کار، تنها یک کسب و کار امکان ورود به بازار بورس را پیدا می کند و نهایتاً از هر ۲۰ شرکت وارد شده به بازار بورس، تنها یک شرکت به درآمدی ۱ میلیارد دلاری دست پیدا می کند. اما تعجب آورتر این است که از هر ۲۰۰۰۰ ایده، تنها یک ایده به کسب و کاری چند میلیارد دلاری تبدیل می شود! این یک رؤیا است. با این وجود، ما می خواهیم این رؤیا را دنبال کنیم. ما می خواهیم در میان تعداد محدود برندگان قرار بگیریم. چگونه می توانیم به شرکتی با درآمد میلیاردی تبدیل شویم؟ پاسخ این پرسش برگرفته از تجزیه و تحلیلی کمی و مبتنی بر مستندات آن دسته از شرکت های آمریکایی است که از بیشترین میزان رشد برخوردارند.

شرکت های موفق دارای یک ویژگی ساده اما قابل تعریف هستند: آنها نه تنها سریع رشد می کنند بلکه از رشد تصاعدی درآمد برخوردارند. رشد تصاعدی یک عامل برجسته است و نمایانگر آن است که چنین شرکت هایی می توانند هر ساله درآمد خود را دو برابر کنند.

از میان ۷۴۵۴ شرکت آمریکایی که از سال ۱۹۸۰ به بعد وارد بازار بورس شده اند، ۳۸۷ شرکت یعنی ۵ درصد آنها انتخاب و مقایسه شده اند. جالب اینکه در سال ۲۰۰۵، این ۳۸۷ شرکت، ۵۶ درصد میزان کل استخدام و ۶۴ درصد ارزش بازار را در اختیار داشتند!

دیدگاه های مهم درباره شرکت های موفق

با نخستین نگاه به الگوهای مالی شرکت های موفق و تعریف اقدامات مورد نیاز برای ایجاد تأثیرگذاری مالی، این امکان به وجود می آید که رفتارها و مهارت های مورد نیاز را تغییر دهیم. همانند یک موشک، این شرکت ها باید در مسیری درست به جلو بروند و در عین حال باید از سرعتی برخوردار باشند که قدرت جاذبه را نیز در هم بشکنند. رشد تصاعدی درآمد دارای سه بخش اصلی است:

۱. اوج گیری متغیر. زمان رسیدن به اوج از بدو تأسیس تا رسیدن به این نقطه متفاوت، مثلاً گوگل در عرض دو سال به این نقطه رسید در حالی که این زمان برای سیسکو ۹ هفت سال به طول انجامید.
۲. رسیدن به نقطه اوج وقتی که درآمد به سطحی تصاعدی می رسد.
۳. نرخ های رشد متغیر تا ۱ میلیارد دلار که بین چهار، شش یا دوازده سال متغیر است.

## ایجاد و حفظ ارزشی بالا

صنعت چه در زمینه مواد شیمیایی، پوشاک و فن آوری باشد و چه در زمینه خدمات مالی، مهم این است که شرکت های موفق دارای ایده ای بزرگ هستند. ایده آنها این است که باید از طریق توانمندی های خود به ارزشی بالا دست یابند.

اصل ۱ # نعین جایگاه ارزشی طرح و نقشه

هر شرکت موفق، دارای یک جایگاه ارزشی قابل توجه است. همه شرکت ها برای این تأسیس شده اند که مزایایی برتر را در اختیار مشتریان قرار دهند و در عین حال بتوانند خدمات و محصولات فعلی خود را پیشرفت دهند. آنها الزاماً چیزی را اختراع یا بازآفرینی نکرده اند بلکه سعی کرده اند خدمات و محصولات خود را سریع تر، بهتر و ارزان تر از قبل در اختیار مشتریان قرار دهند.

این امر مستلزم عرضه محصولات برتری است. نوآوری محصولات باید با نیازهای دنیای خارج هماهنگ شود. وقتی محصولی خوب است و محیط نیز آماده است، در اینجا است که نوآوری به جایگاه ارزشی برتر تبدیل می شود. شرکت های موفق می توانند چنین جایگاهی را از طریق طرح سه پرسش کلیدی زیر خلق کنند:

• ما باید به سراغ چه بخش هایی از بازار برویم؟ شرکت های موفق می توانند بازارهای جدیدی را خلق کنند، تعریفی مجدد از بازارهای موجود ارائه کنند یا بازارهای اشباع شده را بهینه سازند. اما در هر حالت، آنها باید خود را با نیازهای دنیای بیرون وفق دهند. شرکت جنک، بازار جدیدی را در زمینه بیوتکنولوژی خلق کرد، استارباکس بازار موجود را از نو تعریف کرد و جتبلو ۱۰ بازاری اشباع شده را متحول کرد.

• مشتریان هدف ما چه کسانی هستند؟ شرکت های موفق، افراد را، روی دیگر سکه محصولاتشان می دانند. آنها محصولات و خدماتشان را برای مشتریان خود طراحی می کنند. مایکل دل عادت داشت تا مشتریان را به اطاق خوابگاهش در دانشگاه تگزاس که جدیدترین کامپیوترهایش را در آنجا طراحی می کرد بیاورد و از همانجا شرکتش را توسعه می داد.

• ما چه مزایایی ارائه می کنیم؟ شرکت های موفق می دانند که دو نوع مزایا وجود دارند: کارکردی و احساسی. برای جت بلو مزایای کارکردی عبارتند از ورود و ترک به موقع، پروازهای بدون توقف و انتخاب زمان های پرواز. مزایای احساسی عبارتند از لذت، رفاه و آرامش ذهنی. بهترین شرکت های موفق در یکی از سه گروه زیر قرار

10.JetBlue

11.Amgen

12.Medtronic

9.Cisco

می‌گیرند:

۱. شکل دهندگان دنیایی جدید. ۵۷ درصد شرکت های موفق توانسته اند بازاری جدید را برای محصولات و خدمات خود ایجاد کنند. این شرکت ها همچنین توانسته اند شکاف های موجود را رفع کنند و دنیایی جدید از خدمات و محصولات را در اختیار مشتریان قرار دهند مانند ٹی بی، آمگن<sup>۱۱</sup>، مدترونیک<sup>۱۲</sup>، سیسکو و جتک.

۲. شکل دهندگان موقعیتی مناسب. ۳۳ درصد شرکت های موفق همچون استاریاکس و هارلی - دیویدسون از همان شکل دهندگان دنیایی جدید پیروی می کنند و خدمات و محصولاتی را ارائه می کنند که بخش خاصی از بازار را تشکیل می دهند. نوع دیگری از یک بازار مناسب، بازاری است که فرصت مناسبی را در اختیار شرکت های تازه وارد قرار می دهد. ۳. نابودگران طبقه بندی ها. ۱۰ درصد شرکت های موفق از طریق حمله به شرکت های تازه وارد و ارائه ارزشی بهتر، سریع تر و ارزان تر، سعی می کنند بازار را به دست گیرند. این شرکت ها عبارتند از اتوزون<sup>۱۳</sup>، بست بای<sup>۱۴</sup> و هوم دیپات<sup>۱۵</sup>.

### ایجاد مزایای برتر برای مشتریان

شرکت های موفق، چیزی بیشتر از مزایای کارکردی را ارائه می کنند. آنها مزایایی ناملموس را همراه با ارزش احساسی بسیار بالا ارائه می کنند. ارائه مزایای احساسی باعث وفاداری قوی مشتریان می شود. هر چه شرکتی، از مزایای کارکردی، به سمت مزایای احساسی حرکت کند، ارزش و حاشیه سود بهتری را به دست خواهد آورد.

### درباره نویسنده و کتاب

دیوید تامسون بیش از ۲۰ سال به عنوان مدیر عامل، مدیر فروش و مدیر بازاریابی در شرکت هایی موفق همچون شرکت شبکه های نورتل<sup>۱۶</sup> و هاولت پاکارد<sup>۱۷</sup> فعالیت کرده است. او پنج سال نیز معاون مدیر شرکت مک کنزی<sup>۱۸</sup> بوده است. کتاب حاضر توسط تامسون در سال ۲۰۰۶، در ۲۶۵ صفحه منتشر شده است. شرکت جان ویلی و پسران<sup>۱۹</sup> ناشر این کتاب است.

### ایجاد و حفظ رشد تصاعدی درآمد

رشد تصاعدی درآمد، یک ویژگی متمایزکننده شرکت های

موفق است. معمولاً، ایجاد و حفظ رشد تصاعدی درآمد، سخت ترین بخش ایجاد یک کسب و کار است. یافتن تیم های بزرگی که می دانند چگونه هزینه کنند و سرمایه گذارانی که می دانند چگونه سرمایه گذاری کنند، کار دشواری نیست. توسعه بازارها، مشتریان و شرکای کسب و کار، بخشی چالش برانگیزتر است. شرکت های موفق این سه اصل مشترک را در ایجاد درآمد رعایت می کنند.

- آنها از بخش های دارای رشد بالای بازار استفاده می کنند.
- روابطی عمیق را با بهترین مشتریان خود ایجاد می کنند.
- ائتلاف های کاری را توسعه می دهند.

### اصل ۲ # بهره برداری از یک بخش بازار دارای رشد بالا

فرصت ها در بسیاری از صنایع وجود دارند. صنایع جدیدی همچون بیوتکنولوژی و خرده فروشی اینترنتی، تعداد شرکت های موفق را در دهه ۱۹۹۰ چند برابر کردند. البته هنوز هم در میان شرکت های موفق، تعداد شرکت هایی که دارای فروشگاه های خاص<sup>۲۰</sup> هستند (۱۸ شرکت) بیشتر از همه است.

فروشگاه های خاص، بخشی لاینفک، از زنجیره های خرده فروشی هستند که هر نوع کالایی را با قیمتی ارزان می فروشند. در خلال دهه گذشته، این فروشگاه ها، هم به خاطر روند هوشمندانه بازاریابی و هم به خاطر جریان نقدی مناسب مشتریان، رواج زیادی یافتند.

فن آوری نیز نقش مهمی در زنجیره توزیع و عرضه ایفا می کند. هوارد لستر<sup>۲۱</sup> رییس هیأت مدیره ویلیامز - سونوما<sup>۲۲</sup> می گوید: "اگر بتوانید با ۲۰ درصد موجودی خود یا ۶۰ روز قبل از تولید محصولاتان کار کنید، آن را باید پیشرفت بزرگی بدانید."

تصویری بزرگ: درس هایی از بازارهای برتر آمریکا می توان از رهبران برتر که نشان می دهند چرا برخی صنایع خاص، نقطه ثقل کار شرکت های موفق هستند، درس های بزرگی آموخت. پنج مورد از این درس ها عبارتند از:

۱. اکثر شرکت های موفق، در بازارهای اشباع، توسعه یافته اند نه در صنایع جدیدتر همچون فروش اینترنتی.
۲. شرکت های برتر از بهترین روش های مدیریتی و برترین فن آوری ها برای حفظ ارتباط نزدیک خود با مشتریانشان بهره می برند.

۳. رشد تصاعدی درآمد، نیازمند اصول چندگانه تولید یا عرضه خدمات متنوع است.

20. specialty stores

21. Howard Lester

22. Sonoma-Williams

13. AutoZone

14. Best Buy

15. Home Depot

16. Nortel Networks

17. Packard-Hewlett

18. Company, McKinsey

19. Sons, John Wiley

۴. شرکت های موفق با عرضه کنندگان شریک می شوند تا هزینه تحویل محصولات و تنوع سازی محصولاتشان را کاهش دهند.

۵. آنها استعدادها را به کار می گیرند و از صنایع همجوار خود درس می آموزند.

برجسته فقط موتور درآمد شما نیستند بلکه آنها به شرکت های موفق کمک می کنند تا از قدرتی بالا در کسب درآمد بهره مند شوند. هر چه تلاش شرکتی در این زمینه بیشتر باشد، شانس آن برای تبدیل شدن به یک شرکت یک میلیاردی بیشتر می شود.

### شروع از طریق تضمین خرید مشتریان

شرکت های موفق، همواره، اولین خرید مشتری را یک فرصت می دانند. وقتی چنین اتفاقی رخ داد، آنها خیلی سریع دست به کار می شوند تا رابطه ای عمیق و طولانی مدت را با این مشتری ایجاد کنند. همین موضوع است که موفقیت آنها را شکل می دهد.

آنها سعی می کنند نیاز مشتری را بفهمند و به همین دلیل بارها و بارها در این زمینه از او سؤال می کنند. آنها راه حلی نوآورانه را برای نیازهای مشتری می یابند و سعی می کنند از این راه حل نوآورانه، برای دستیابی به یک موقعیت برد-برد برای خود و مشتریانشان استفاده کنند.

در نهایت، شرکت های موفق، فقط به فروش نمی اندیشند. بلکه آنها سعی می کنند نیازهای بیشتری را رفع کنند و در خلال سال های متمادی به حداکثر درآمد دست یابند.

### خواندن ذهن مشتری

شرکت های موفق نه تنها متفاوت تر از شرکت های دارای رشد کند عمل می کنند بلکه به شکلی متفاوت تر هم می اندیشند. آنها همواره زیر پوشش هدایت هدف خود هستند. آنها دارای تصویری بزرگ هستند که هم محرک شیوه مدیریت آنان است، هم نام تجاری آنها را توصیف می کند و هم مشتریان را به وجد می آورد. خواندن ذهن مشتریان، آنان را در این زمینه کمک می کند که توقع دارند یک کسب و کار در بلند مدت چه کارهایی انجام دهد. این موارد عبارتند از:

- یک مزیت چشمگیر احساسی.
- نقشه ای برای ورود خدمات و محصولات جدید.
- توانایی یک شرکت برای دستیابی به خوبی های بیشتر.

آنچه که درباره ایده های بزرگ شرکت های موفق قابل توجه است، این است که آنها دارای مفهومی روشن و ساده هستند که مزایای ناملموس و ملموس آنها را به هم پیوند می دهد. مزایای ناملموس همان چیزی هستند که شرکت ها را ترغیب می کند با اخذ نظر مشتریان، محصولات و خدمات جدیدی را ارائه دهند و در عین حال آنها را برای دیگر مشتریان نیز قابل استفاده کنند.

### درآمد حاصل از وفاداری مشتریان

شرکت های موفق سعی می کنند به کمک متغیرهای زیر،

اصل ۳ # مشتریان برجسته، قدرت ایجاد درآمد را شکل می دهند

مشتریان می توانند چیزی فراتر از مشتری باشند. بهترین آنها می توانند به نیروی فروش محصولات شما بدل شوند. این مشتریان برجسته کسانی هستند که قدرت یک شرکت برای آزمودن و استفاده از محصولات را شکل می دهند، این شرکت را به همتایان آن معرفی می کنند و در زمینه رشد تصاعدی درآمد، فعالیت چشمگیری می کنند.

یک عامل مهم در قبال رشد تصاعدی درآمد شرکت ها، به دست آوردن چنین رشدی از طریق مشتریانشان است. به حداکثر رساندن درآمد حاصل از وفاداری مشتریان، مبنای دستیابی به رشد تصاعدی درآمد از طریق هر مشتری است.

### روابط عمیق با مشتریان

همه کار یک شرکت فقط محدود به تکمیل معاملات یا فروش خودش نیست. کار یک شرکت تضمین روابطی عمیق با تعداد محدودی از مشتریان بسیار ارزشمند است که به موتور رشد تصاعدی درآمد تبدیل می شوند. مطمئناً منظور ما فقط درآمد نیست. از نظر شرکت های موفق، این روابط عمیق به معنای سهم داشتن مشتریان در کسب و کار آنان است. این نوع ارتباط با مشتریان برجسته، همانند هدایت یک موشک در مسیرش است. مشتریان برجسته، افراد یا شرکت هایی هستند که بارها خرید خود را تکرار می کنند. آنها مایه اعتبار و پیشرفت مستمر یک کسب و کار هستند.

مشتریان برجسته، به سه طریق به شرکت ها کمک می کنند:

۱. مصرف محصولات. آنها محصولات را می آزمایشند و از آنها استفاده می کنند. اگر محصولی معیوب باشد، علت آن را می گویند و اگر هم محصولی خوب باشد، آن را سفارش می دهند.

۲. ایجاد جایگاه ارزشی. مشتریان برجسته جایگاهی ارزشی را شکل می دهند. آنها به شما می گویند که چرا جایگاه ارزشی شما برای آنان خوب است و این در حالی است که ممکن است چنین جایگاهی از نظر خود شما خوب نباشد.

۳. نقطه ارجاع. آنها همانند یک نقطه ارجاع برای فروش محصولات عمل می کنند. همچنین آنها همچون یک فانوس دریایی، دیگر شرکت ها را متوجه حضور شما می کنند و به همتایان خود توصیه می کنند که از شما خرید کنند. مشتریان

درآمد حاصل از وفاداری مشتریان خود را به حداکثر برسانند:

- قابلیت سنجش محصولات. این متغیر نمایانگر میزان محصولات فروخته شده بزرگ یا کوچک است. از آنجا که مشتری حق انتخاب دارد، بازاریابی و فروش می توانند بر این تصمیم او تأثیر بگذارند.

- درآمد حاصل از هر واحد. جدا از حجم، درآمد حاصل از فروش هر واحد مهم است به ویژه اگر قیمت هر واحد پایین باشد. البته حجم نیز نقش بسزایی در کسب درآمد لازم دارد.
- تعداد مشتریان. توانایی جذب و حفظ مشتریان، به جایگاه ارزشی، بازار هدف و اثربخشی نیروهای فروش، بستگی دارد.

توالی خرید هر مشتری. اگر شرکتی دارای محصولات ارزان قیمت است، آنگاه علاوه بر زیاد بودن تعداد مشتریان، توالی بالای خرید نیز برای دستیابی به درآمد بالا اهمیت فراوانی دارد.

- میزان توسعه محصولات جدید. به حداکثر رساندن پورتفولیوی محصولات و خدمات مشتری، تعداد مشتریان و درآمد حاصله را افزایش می دهد.

- پوشش جغرافیایی. شرکت ها نیازمند پوشش جغرافیایی متنوعی هستند تا بتوانند تعداد مشتریان و در نتیجه درآمد حاصله از آنها را افزایش دهند.

- حوزه های جدید کسب و کار. شرکت ها وارد حوزه های جدید کسب و کار می شوند تا درآمد خود را افزایش داده و کسب و کار خود را توسعه دهند.

اصل ۴ # افزایش شراکت ها برای ورود به بازارهای جدید

مکمل رابطه با مشتریان برجسته، ایجاد روابط عمیق با شرکای بزرگ است. بر اساس این روابط شرکت بزرگ تر برای کمک به شریک کوچک تر خود، اطلاعات بازار را در اختیار آن قرار می دهد و آن را در قبال مشتریان برجسته راهنمایی می کند. این مسیری دو طرفه است. یعنی شریک بزرگ تر نیز برای بهره مندی از نوآوری های شریک کوچک تر به کمک آن نیازمند است.

برای ایجاد کسب و کارهای جدید به ترکیب مجموعه ای از توانمندی های جدید نیاز است همانند، تولید، فن آوری های در حال ظهور برای تکمیل ارزش های محوری، مجاری بازار، توسعه جغرافیایی و تلفیق سیستم ها. برخی شرکت های خاص هم نیازمند سرعت و انعطاف پذیری برای دستیابی به توانایی های دیگر هستند. در ایجاد چنین شراکت هایی به ریسک و تعهد مالی کمتری نسبت به اکتساب ها نیاز است اینکه شرکتی، توانمندی های مالی و مدیریتی نداشته باشد، یک مزیت تلقی می شود.

شرکت های موفق، هم با شرکای بزرگ و هم با شرکای کوچک، روابط بسیار خوبی دارند. هدف این روابط چیست؟ این روابط، به شرکت های موفق در دستیابی به درآمد میلیاردی خود کمک می کنند. در عین حال، این روابط کمک می کنند تا شرکت ها چالش های عملیاتی و استراتژیک خود را حل و فصل کنند.

علیرغم تمامی فراز و نشیب های اقتصادی، این الگوی اقتصادی مدت ها است که هیچ تغییری نکرده است. شرکای بزرگ و کوچک، نیازمند یکدیگر هستند. شرکت های موفق نیز توانسته اند از طریق اتلاف خود با این شرکت های کوچک و بزرگ، مسیر موفقیت را بپیمایند.

### دستیابی به شرکای مناسب

در عصر تکامل سریع بازار، اقدامات زیر به تحقق شراکتی مناسب و ساختاریافته کمک می کنند:

- انتخاب یک قرارداد مناسب. تا زمانی که مشارکت مالی میان طرفین شفاف نشده است نباید بر روی قراردادی رسمی سرمایه گذاری کنید. قراردادی را انتخاب کنید که می دانید ابهام نداشته و ماهیت مشارکت طرفین در آن مشخص شده است.

- هیچ انحصاری را قبول نکنید بلکه سعی کنید خدماتی منحصر به فرد دریافت کنید. همواره باید موانعی را که باعث عدم اطمینان میان شرکا می شود مرتفع کنید. همچنین فرصت دهید نیروهای بازار، خدمات منحصر به فرد خود را مشخص سازند.

- برای ترغیب عملکرد متقابل، از سهم مالکیت استفاده کنید. بر خلاف باور رایج، سهم مالکیت تضمین کننده عملکرد نیست. اگر شراکت درست پیش برود، سهم مالکیت تنها در روابط بلند و طولانی مدت می تواند کاربرد داشته باشد.
- مسئولان واحدهای کسب و کار و مدیران عامل شرکت های کوچک را نسبت به تعهد در این شراکت ترغیب کنید. مدیران ارشد باید به عنوان مسئولان اصلی شراکت معرفی شوند. نام آنها باید حتماً در قرارداد فیما بین قید شود.

- یک استراتژی خروج ۲۳ را که شامل بخش هایی در قبال عملکرد یا شرایط بازار باشد تدوین کنید. این امر باید شامل دارایی های فکری و مالکیت معنوی ۲۴ که در خلال شراکت ایجاد و توزیع می شوند باشد. سه مسیر برای تکامل وجود دارد: خرید شرکت، خرید مالکیت معنوی و رشد کردن در

23.exit strategy

24.intellectual property

25.Siebel Systems

26.Andersen

27.Accenture

28.IBM

### شراکت ها مبتنی بر موفقیت

به منظور افزایش میزان موفقیت، شرکت ها، شراکت های موفق خود را به گونه ای نهادینه می کنند که دیگر شرکت ها نیز بتوانند در آنها مشارکت کنند. مثلاً در سال ۱۹۹۸، شرکت سیستم های سیبل ۲۵ یک برنامه شراکت را با مایکروسافت، آندرسن ۲۶ (اکنون اکسنچر ۲۷ نامیده می شود) و به آی بی ام ۲۸ به اجرا درآورد. این برنامه دربرگیرنده مجموعه ای جامع از برنامه های فنی و بازاریابی است که شرکای جدید را قادر می سازد تا محصولات خود را در کنار شرکت سیستم های سیبل توسعه دهند. این برنامه به سه طبقه بندی مجزا تقسیم شده است که عبارتند از:

۱. شرکای مشاوره. شراکت شرکت سیستم های سیبل با شرکت مشاوره آندرسن، استانداردهای برنامه آنها را مشخص کرد. این برنامه، شرکا را قادر ساخت تا خدمات را در قالب سیستم های یکپارچه مشاوره، آموزش و مهندسی مجدد، در اختیار مشتریان قرار دهند.
۲. شرکای نرم افزاری. به شرکت های مستقل نرم افزاری اجازه داده شد تا نرم افزارها و محصولات مناسب را که قابل اجرا در سیستم نرم افزاری سیبل بودند، در اختیار مشتریان شرکت سیستم های سیبل قرار دهند.
۳. شرکای سخت افزاری. ارایه دهندگان خدمات سخت افزاری، پایگاه داده ها و سیستم های عامل، اجازه یافتند تا به صورت مشترک برای معیارسنجی، تعیین جداول زمانی و دیگر خدمات اقدام کنند.

### استفاده از فرصت برای ایجاد سودی تصاعدی

#### اصل ۵ # تبدیل شدن به اربابان سود تصاعدی

در یک رفتار رایج مدیریتی، اختصاص منابع بیشتر به سمت توسعه و معرفی محصولات، مشکلات مربوط به نوآوری را حل و فصل خواهد کرد. البته این امر می تواند باعث سرمایه گذاری های زیاد نیز بشود. صنایع تکنولوژیکی به دنبال آن هستند که بیشترین ارزش را برای شرکت های خود فراهم آورند. برای دستیابی به ارزش های بالای بازار در قبال دیگر شرکت ها در دیگر صنایع، به جریان نقدی مثبت و حفظ این جریان تا رسیدن به درآمد ۱ میلیارد دلاری نیاز است. ارزش سهامداران به کمک این سه عامل به حداکثر می رسد: (۱) درآمد بالا و رشد درآمد، (۲) سود بالای حاصل از سرمایه گذاری و (۳) استمرار این عوامل.

### نمایه مالی شرکت های موفق

شرکت های موفق فرآیندی را برای سنجش شاخص های

کلیدی مالی و همچنین ایجاد انگیزه در سازمان ها برای دستیابی به سودی تصاعدی اجرا می کنند. صنایعی که امکان درآمدهای ۱ میلیاردی را فراهم می آورند از فن آوری های پیشرفته ای از جمله سخت افزارها، نرم افزارها و نیمه رساناها برخوردار هستند. البته، این صنایع بیشترین تعداد را در بین ۳۸۷ شرکت موفق ما تشکیل نمی دهند ولی شرکت های پیشرفته تکنولوژیکی، بالاترین ارزش را از نظر سهامداران دارند.

چهار اصل کلیدی که برای ایجاد ارزشی برتر، می توان از موفقیت این صنایع آموخت، عبارتند از:

۱. ایجاد حاشیه سود ناخالص و جذاب.
۲. در نظر گرفتن بیش از ۲۰ درصد از درآمد به عنوان هزینه هایی همچون بهره، مالیات، استهلاک و کاهش ارزش سرمایه.
۳. دستیابی سریع به یک جریان نقدی مثبت.
۴. استفاده از حاشیه ناخالص سود برای تأمین سرمایه گذاری لازم.

### اصل ۶ # تیم مدیریت - رهبری درونی و برونی

در میان شرکت های موفق، آنانی که از رهبری و مدیریتی پویا برخوردار بوده اند، به عملکردی درخشان تر دست یافته اند. اگر رهبری و مدیریت سازمان، همکاری خوبی با هم داشته باشند، می توان رؤیای درآمد ۱ میلیارد دلاری را به واقعیت تبدیل کرد.

### رهبران بازاریابی پیشرو

رهبران موفق، کسانی هستند که در زمینه برقراری ارتباط با دیگران نیز برتر هستند. آنها شخصیتی کاریزماتیک دارند که این توانایی را به آنها می دهد تا شکاف های میان شرکا، مشتریان برجسته، رهبران و سرمایه گذاران مهم را پر کنند. این افراد تبحر خاصی در برقراری ارتباط و استفاده از فرصت ها دارند. آنها با دقت نظر کامل، شرکا و مشتریان خویش را انتخاب می کنند، افراد مناسب را برای عضویت در هیأت مدیره سازمان خود برمی گزینند و نگرش شرکت را به تمامی کارکنان و حتی جامعه اشاعه می دهند. این رهبران بر رویکردهای فکری افرادی تأثیر می گذارند که وظیفه آنها تمرکز بر موضوعات درونی سازمان و رهبری نوآورانه است.

### رهبران نوآور پیشرو

در عین حال که رهبری و مدیریت پویا، نظر مشتریان را به سوی سازمان جلب می کنند، استفاده از یک استراتژی بازاریابی درخشان و مدیریت مناسب باید بیش از روابط بیرونی، متمرکز بر محصولات باشد. این رهبران بسیار خلاق

و با طیفی از علایق گوناگون هستند. آنها برای دستیابی به نوآوری همواره اهداف نوآورانه و خلاقانه را دنبال می‌کنند. آنها با دیگران کار می‌کنند اما با لحاظ منافع دو جانبه. آنها به جای کاریزمای فردی و شخصی، از عقاید جدید و درخشان در قالب کار گروهی و تیمی بهره می‌برند.

غالباً، مؤسسان شرکت، رهبری آن را نیز بر عهده می‌گیرند. آنها اهمیت زیادی برای ایجاد ارزش‌های مبتنی بر نوآوری، ایجاد و هدایت تیم‌های مهندسی و کمک به اصول اساسی قائل هستند که مدل کسب و کار مبتنی بر آنها است. آنها سعی می‌کنند تا نوآوری را با جایگاه ارزشی شرکت، در هم آمیزند. این رهبران رابطه مهمی را با مشتریان، شرکا و بازارهایی که به آنها در مورد محصولاتشان بازخورد می‌دهند، برقرار می‌کنند. همچنان که شرکت‌ها همراه با کارکنان جدید خود رشد می‌کنند، این نوآوران که کارشان متمرکز بر محصولاتشان است، سعی می‌کنند طوری عمل کنند، که سطح نوآوری در تیم‌هایشان بالاتر برود.

نقش‌ها و وظایف کلیدی‌تر در مدیریت شرکت‌های موفق هیچ مدیری نمی‌تواند بدون کمک، همه این اصول را به اجرا درآورد. در واقع، شرکت‌های موفق، بیشتر شبیه به یک اکوسیستم هستند تا یک شخصیت یا مجموعه‌ای از شخصیت‌ها.

شرکت‌های موفق نیازمند مدیرانی هستند که بتوانند ثبات را به شرکت‌های خود هدیه کنند. این افراد از قدرت کنترل، نظم و قابلیت پیش‌بینی بالایی برخوردار هستند.

## اصل ۷ # هیأت مدیره - متشکل از کارشناسان این اصول

هیأت مدیره شرکت‌های موفق، فقط شامل سرمایه‌گذاران نمی‌شود. در شرکت‌های موفق مشتریان، شرکا و دیگر مدیران نیز عضو هیأت مدیره آنها هستند. همین امر نمایانگر تفاوت مهم میان آنها و دیگر شرکت‌ها است. ترکیب هیأت مدیره منعکس‌کننده اجرای این اصول است.

به منظور درک ساختار، آن دسته از شرکت‌های برتر انتخاب شدند که چهار، شش یا دوازده سال از عمرشان می‌گذشت زیرا فرض شده بود که احتمالاً آنها مشتریان یا سرمایه‌گذارانی را نیز در میان اعضای هیأت مدیره خود دارند. از میان شرکت‌های ۴ ساله، ۶۰ درصد دارای نماینده شریک خود در هیأت مدیره و ۳۰ درصد نیز دارای نماینده مشتریان خود در هیأت مدیره بودند. این نسبت در مورد شرکت‌های ۱۲ ساله، برعکس است.

## ارتباط این هفت اصل

همه شرکت‌های موفق برای رسیدن به نقطه اوج خود و

حفظ آن، در مسیر مشابهی حرکت کرده‌اند. در صورتی که بسیاری از دیگر شرکت‌ها، مرتباً تغییر مسیر می‌دهند و تصمیمات خود را تحت فشارهای شدید اتخاذ می‌کنند. تصمیماتی که در این مرحله اتخاذ می‌شوند، نقش بسزایی در تبیین تفاوت میان شرکت‌های در حال توسعه و شرکت‌هایی دارد که به رشدی تصاعدی و درآمد ۱ میلیاردی دست یافته‌اند. چهار نکته مهم به شرح زیر شرکت‌های موفق و دارای رشد تصاعدی درآمد را، از شرکت‌های معمولی جدا می‌کنند:

- مرتبط ساختن ایده‌ای بزرگ با بازارها و مشتریان برجسته.
- مرتبط ساختن منابع شرکت با خط مقدم تولید.
- ایجاد هیأت مدیره‌ای متشکل از کارشناسان و متخصصان این چهار اصل.
- رهبری نوآورانه که تیم‌های توسعه را مدیریت کرده و آنها را با جایگاه ارزشی مرتبط می‌سازد.

## فرهنگ عملکرد بالا

ضروری است که تمامی ابعاد شرکت‌های موفق یعنی موضوعات مالی، استراتژیک، رهبری و مدیریتی و همچنین، مضامین فرهنگی آنها را مد نظر قرار دهیم. سازمان‌های دارای عملکرد بالا، می‌توانند حتی در محیط‌های پرچالش نیز کار کنند. عباراتی همچون "تمرکز بر عملکرد"، "تمرکز بر محصول نهایی"، "مسئولیت‌پذیری" و "سبک مدیریتی تهاجمی" می‌توانند یک زنجیره مثبت را در کسب و کار ایجاد کنند اما در عین حال ممکن است مشکلاتی انسانی را نیز به دنبال داشته باشند مانند مشکلات سلامت جسمی و روانی، کاهش مدت زمان اشتغال و مشکلات خانوادگی. خوشبختانه، همان‌طور که می‌توان دید، شرکت‌های موفق دارای بهترین فرهنگ همراه با تمرکز بر عملکردی بالا و محیطی ثمربخش هستند.

## استعداد و رهبری

چالش اولیه توسعه، بیشتر ناشی از محدودیت‌های استخدام، تربیت، حفظ بهترین رهبران و استعداد‌های مورد نیاز شرکت است تا محدودیت‌های مالی. استعداد‌های کسب و کار مرتباً در حرکت هستند و به همین دلیل می‌توان در سرتاسر جهان به کارکنان مستعد دسترسی داشت. بنابراین، شرکت‌ها بیش از پیش به ایجاد توازن میان رضایت کارکنان و عملکرد مالی آنها توجه می‌کنند.

در دنیای امروز، این امر بدان معناست که استخدام کارکنان نوآور و مستعد، موضوعی جهانی است نه موضوعی صرفاً بومی. توانایی استخدام و حفظ بهترین استعدادها در یک شرکت، یک نیاز و یک اولویت مهم در حال حاضر و آینده است.