

אגודת חסידים  
אגודת חסידים





راه کارهای کاملاً عملی افزایش سریع درآمد  
در بازار ایران

از مجموعه آموزش‌ها

مسیر طالبی

[www.masiretalae.com](http://www.masiretalae.com)

پیشکش قدم‌ها، او

که آمدنش نزدیک است؛

(عجل الله)

مهدی موعود

## شناسنامه

ضدگلوله  
محمد امین دخیلی

شابک:

ناشر:  
طلایی

ویراستار:  
پدرام شهبازی

تیراژ:  
۱۰۰۰ نسخه

قیمت:  
۲۲ هزار تومان

[www.masiretalaee.com](http://www.masiretalaee.com)  
[site@masiretalaee.com](mailto:site@masiretalaee.com)



فصل صفرم:

- ۱۲..... نقطه شروع
- ۱۳..... یک مشکل بزرگ
- ۱۴..... تفاوت اصلی این کتاب
- ۱۴..... چرا ضدگلوله؟
- ۱۵..... تفاوتی که ایجاد تفاوت می کند
- ۱۶..... نتیجه محور، نتیجه می گیرد
- ۱۷..... چرا اینقدر مطمئنم؟

فصل اول:

- ۲۰..... آهنربای جذب
- ۲۰..... تفاوت خریدار با مشتری
- ۲۱..... راز پنج میلیون دلاری!
- ۲۲..... مشتری را شیفته و دیوانه خود کنید!
- ۲۲..... چهار سطح وفادار کردن مشتری

- ۲۵..... خودتان مقایسه کنید
- ۲۶..... آرایشگاه هشتاد میلیونی
- ۳۰..... جالب است بدانید که
- ۳۰..... فعلاً که اوضاع خوبه!
- ۳۰..... مهم نیست چه کار می کنید!

### فصل دوم:

- ۳۴..... با ارزش ترین دارایی کسب و کار.
- ۳۵..... باید به مشتری دسترسی داشته باشید
- ۳۶..... نکته طلایی
- ۳۶..... قرعه کشی و مسابقه برگزار کنید
- ۳۶..... بهترین هدیه برای مشتری چیست؟
- ۳۶..... یک گلدان کوچک
- ۳۷..... یک فایل آموزشی عالی
- ۳۸..... چه اطلاعاتی ارزشمند هستند؟
- ۳۸..... دست به کار شوید
- ۳۸..... شما منتظر نباشید

### فصل سوم:

- ۴۲..... به سرعت رکاب بزنید
- ۴۳..... شما جزء کدام دسته از کسب و کارها هستید؟
- ۴۳..... کسب و کارهای منفعل
- ۴۴..... کسب و کارهای فعال

- ۴۵.....چرا فقط بخشی از بازار؟
- ۴۷.....ما مشتریانمان را انتخاب می‌کنیم
- ۴۷.....قبل از همه چیز مخاطب را مشخص می‌کنم
- ۴۸.....شرایط اقتصادی تأثیر چندانی ندارند زمانی که ...
- ۴۹.....از خودتان بپرسید .....
- ۵۰.....بهترین ایده‌ها را از خود مشتری بشنویم
- ۵۱.....خودمان جزئیات را نمی‌بینیم
- ۵۲.....یک پیشنهاد عالی
- ۵۲.....خیلی‌ها خوب گوش دادند
- ۵۳.....دستت را از روی گوشت بردار ...

#### فصل چهارم:

- ۵۶.....همه فروشنده‌ایم
- ۵۷.....فرصتِ به‌روز بودن
- ۵۸.....مدل تاریخ‌گذشتهٔ فروش!
- ۶۰.....مشتریان جدید، روش‌های جدید
- ۶۱.....اعتماد، اعتماد، اعتماد!
- ۶۳.....مهمترین مانع خرید
- ۶۳.....فروشنده‌ای با روابط عمومی بالا نمی‌خواهیم!
- ۶۴.....یک فاجعه بزرگ‌تر
- ۶۴.....من به شما اعتماد دارم
- ۶۵.....ذهنیت مشتری را تغییر دهید
- ۶۷.....بهترین‌ها را در اختیار مشتری قرار دهید
- ۶۸.....ما بهترین هستیم!



### فصل پنجم:

- ۷۰..... کمی تفاوت و دنیایی متفاوت بودن
- ۷۱..... یک تفاوت بزرگ
- ۷۳..... من چطور تور بیرم؟
- ۷۳..... چند پیشنهاد برای متفاوت انجام دادن کارها
- ۷۷..... کمی فراتر بینیم

### فصل ششم:

- ۸۰..... یک فرصت بی نظیر
- ۸۰..... همه دنبال سود هستیم!
- ۸۱..... مشارکت سودآور
- ۸۱..... فروش همین کتاب
- ۸۲..... چند مثال از مشارکت سودآور
- ۸۴..... چطور می توانیم شرکای سودآور پیدا کنیم؟
- ۸۴..... پاسخ به سؤال طلایی
- ۸۵..... سخاوت به خرج دهید
- ۸۵..... حداقل ۲۵ شریک انتفاعی مشخص کنید
- ۸۵..... چگونه به شرکای جدید پیشنهاد همکاری بدهیم؟

### فصل هفتم:

- ۸۸..... سنگ بزرگ نشانه .... است!
- ۸۹..... چرا اهرم نمی سازید؟
- ۹۲..... مراقب سرمایه مان باشیم!

### فصل هشتم:

- ۹۴ ..... ساخت تیم رویایی
- ۹۶ ..... بهره‌وری چهار برابر
- ۹۶ ..... شما مدیر نیستید!
- ۹۸ ..... شما مدیر هستید!
- ۹۹ ..... کار، کار خودم است؛ من از همه بهترم!
- ۹۹ ..... مشکل اصلی
- ۱۰۰ ..... چقدر با علم استخدام آشنا هستید؟

### فصل نهم:

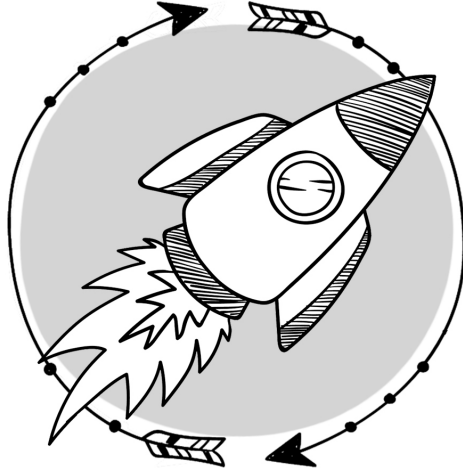
- ۱۰۴ ..... جادوی اعداد
- ۱۰۵ ..... سوال نهایی
- ۱۰۶ ..... نمره کسب‌وکارتان چند است؟
- ۱۰۷ ..... چرا اعداد اینقدر مهم هستند؟
- ۱۰۸ ..... این اعداد چه چیز به ما می‌گویند؟

### فصل دهم:

- ۱۱۲ ..... بخش ویژه
- ۱۱۳ ..... آن روی سکه!
- ۱۱۶ ..... کسب‌وکارهای جهشی و فوق‌موفق
- ۱۱۶ ..... تنها دلیل رشد سریع
- ۱۱۷ ..... هیچ محدودیتی وجود ندارد!

فصل صفرم

# نقطه شروع



### نقطه شروع

اگر در همین دوران رکود، کسب‌وکارهای پرسودی شکل می‌گیرند! اگر همیشه خدا، افرادی هستند که کسب‌وکارشان خوب است و هر روز هم بهتر می‌شود! اگر می‌بینید بعضی‌ها کلی پول درمی‌آورند، آن‌هم از راه حلال! اگر افرادی را می‌بینید که چند هزار نفر برایشان کار می‌کنند! حتماً برای این افراد اتفاقی افتاده است که ما از آن بی‌خبریم.

اتفاقاً در این کتاب می‌خواهم درباره این اتفاقات با شما صحبت کنم و این نکته را یادآوری کنم که اتفاقاً هیچ اتفاقی، اتفاقی، اتفاق نمی‌افتد. عوامل خیلی زیادی در موفقیت یک کسب‌وکار نقش دارند. به نظر من موفقیت یک کسب‌وکار، نه به داشتن ایده‌ای خاص ارتباط دارد، نه به کار جدید، و نه حتی به سرمایه. چه بسیار کسب‌وکارهایی که بدون سرمایه رشد کرده‌اند! و چه بسیار کارآفرینانی که حتی با داشتن بدهی، به موفقیت‌های چشمگیری رسیده‌اند!

من این فرصت را داشته‌ام که از طریق مشاوره و آموزش با شرکت‌های زیادی ارتباط داشته باشم و پشت‌صحنه کسب‌وکارهای زیادی را مورد بررسی قرار دهم. کسب‌وکارهای زیادی را دیده‌ام که با داشتن محصولات عالی و بهره‌گیری از تکنولوژی و امکانات زیاد و نیز صرف هزینه فراوان برای بازاریابی، ورشکست شدند و هیچ اثری از آن‌ها باقی نیست.

### یک مشکل بزرگ

کتاب‌های زیادی درباره بازاریابی، فروش، تبلیغات، برندسازی و... نوشته شده است. فقط کافی است هرکدام از این کلمات را در اینترنت جستجو کنید و غرق در هزاران صفحه مقاله و مطلب در این زمینه شوید؛ اما مشکل بزرگی که اغلب این کتاب‌ها دارند این است که فقط از یک زاویه به کسب‌وکار نگاه کرده‌اند.

کتاب‌های زیادی وجود دارند که فقط به شما می‌گویند: «اراده داشته باشید؛ خوش‌بین باشید؛ تجسم کنید؛ چشمانتان را ببندید تا هر چیزی را که می‌خواهید، جذب کنید.» به نظر من محتوای این کتاب‌ها فقط برای ایجاد انگیزه مناسب است. می‌توانیم تست کنیم: از فردا هیچ کاری نکنیم؛ چشمانمان را ببندیم؛ جملاتی به خود بگوییم و ببینیم اتفاقی می‌افتد یا نه؟

در مقابل، کتاب‌های زیاد دیگری هستند که صرفاً بدون نگاه به شرایط و توانایی افراد و نیز بدون توجه به محل زندگی، موقعیت اجتماعی، نوع زندگی، و فرهنگ بومی آنان نوشته شده‌اند و صرفاً یکسری مطالب تئوری دانشگاهی را مطرح کرده‌اند؛ اما درنهایت، بعد از تمام شدن کتاب، نمی‌فهمیم دقیقاً باید چه کار کنیم؛ زیرا هیچ راهکار عملی‌ای ارائه نداده‌اند.

## تفاوت اصلی این کتاب

کتاب ضدگلوله دقیقاً متناسب با شرایط ایران نوشته شده است. در این کتاب سعی کرده‌ام تجربیات چندساله‌ام را، که بخش عمده آن در بررسی و آموزش کسب‌وکارهای مختلف به‌دست آمده است، برای شما بیان کنم. راهکارهایی عملی نوشته‌ام که در بسیاری از کسب‌وکارها آزموده شده‌اند و نتایج مثبت در پی داشته‌اند.

## چرا ضدگلوله؟

اولین کتاب بازاریابی جهان را نه یک استاد دانشگاه‌هاوارده نوشته است نه یک محقق آمریکایی، و نه حتی یک صنعتگر ژاپنی، اولین کتاب در این حوزه را یک افسر ارشد آلمانی نوشته است. درواقع، علم بازاریابی برگرفته از علم جنگ‌آوری و نظامی‌گری است.

بسیاری از کارآفرینان و مدیران کسب‌وکار، در بازاریابی موفق نیستند و باوجود این که مدعی‌اند که محصولات باکیفیتی عرضه می‌کنند، عملاً درآمد قابل‌توجهی ندارند.

به نظر من، علت اصلی عدم موفقیت آنان در بازاریابی، آشنا نبودن با روش‌های آن است. تصور اشتباهی که بسیاری از این افراد دارند این است که مشکل کار را کمبود بودجه برای تبلیغات و بازاریابی می‌دانند. بسیاری از صاحبان کسب‌وکار حتی اگر صدها میلیون پول داشته باشند، با تبلیغات و بازاریابی نادرست همه آن پول را به هدر خواهند داد؛ پس مشکل اصلی نداشتن سرمایه نیست.

### تفاوتی که ایجاد تفاوت می‌کند

بیل گیتس چند سال پیش در یک سخنرانی در دانشگاه هاروارد ادعا کرد که قصد دارد از راز موفقیت خود که او را تبدیل به ثروتمندترین فرد جهان کرده است پرده بردارد.

بیل گیتس در این سخنرانی دربارهٔ اصلی سخن گفت که مبنای همهٔ کسب‌وکارهاست. او به این نکته اشاره کرد که زمانی در کسب‌وکارتان موفق خواهید شد که نگاهتان به کسب‌وکار مثل یک ژنرال نظامی هنگام نبرد باشد؛ یک فرمانده هیچگاه بدون برنامه‌ریزی و از روی احساس کاری انجام نمی‌دهد.

درواقع، عامل پیروزی در یک نبرد، نه تعداد سربازان است، نه تجهیزات، و نه حتی بودجهٔ نظامی. درنبرد کسی پیروز است که استراتژی درست دارد؛ یعنی به بهترین نحو ممکن از منابع و امکانات موجود برای پیروزی بر رقیب استفاده می‌کند.

یک فرمانده جنگی نمی‌تواند ادعا کند که: «ما خیلی قدرتمند بودیم؛ تعداد ما خیلی بیشتر بود؛ ما بهترین بودیم؛ ولی چون سربازانم خسته بودند، شکست خوردیم.» درهرصورت نتیجه مهم است نه دلایل و بهانه‌ها. بهره‌گیری از استراتژی صحیح همان تفاوتی است که شما را از دیگران متفاوت می‌کند.

نام این کتاب را ضدگلوله گذاشتم تا در این نبرد بازار کسب‌وکار کاملاً مجهز و ایمن باشید و با داشتن استراتژی درست، شما شرایط را تعیین کنید نه این که شرایط برای شما تصمیم بگیرد.

### نتیجه‌محور، نتیجه می‌گیرد

از کودکی به ما به‌اشتباه یاد داده‌اند که برای موفقیت در هر کاری فقط باید سخت‌کوش باشیم و تلاش زیادی انجام دهیم. شما چند نفر آدم پرتلاش را می‌شناسید که در کسب‌وکارشان موفق نیستند؛ صبح تا شب مشغول کارند اما نتیجه و دست‌آورد رضایت‌بخشی ندارند؟ در مقابل، افرادی هستند که برایشان نتیجه مهم است. فرض کنید شما فروشنده هستید و باید یک محصول را در یک روز بفروشید. اگر به بیست نفر مراجعه کردید و کسی از شما محصولاتتان را نخرید، در حقیقت هیچ کاری انجام نداده‌اید. افرادی که فقط تلاش می‌کنند، سریع می‌گویند: «من تلاش خود را کردم. امروز به بیست نفر مراجعه کردم و واقعاً خسته شده‌ام؛ اما کسی نخرید. چند روز استراحت می‌کنم و دوباره دست‌به‌کار می‌شوم.» اما فرد نتیجه‌محور می‌داند که تا فروشی انجام نشده، هیچ نتیجه‌ای هم به دست نیامده است؛ درواقع هیچ کاری انجام نشده است. پس باید ادامه دهد و زمانی می‌تواند استراحت کند که نتیجه و خروجی کسب کرده باشد. درنبرد، کسی پیروز است که نتیجه‌محور است.

این کتاب را برای نتیجه‌گراها نوشته‌ام: مطالبی ساده، کاربردی، و عملی، در کنار راهکارهایی که نیاز به صرف هزینه زیاد نداشته باشد. همین که این کتاب در دستان شماست نشان می‌دهد که شما دنبال نتیجه و خروجی هستید.

به شما قول می‌دهم و ضمانت می‌کنم که بلافاصله بعد از اجرای تک‌تک راهکارهای این کتاب، نتیجه‌اش را در افزایش سریع درآمدتان خواهید دید.



### چرا اینقدر مطمئنم؟

من در طول هفته با مدیران و صاحبان کسب‌وکارهای زیادی جلسه دارم و به آن‌ها مشاوره می‌دهم. خیلی جالب است که بدانید اکثر افرادی که از کسب‌وکار خود راضی نیستند یا فروش قابل‌توجهی ندارند، اشتباهات، مشترک زیادی دارند. اما من به شما خواهم گفت که چگونه اغلب کسب‌وکارها در همین شرایط بازار امروز ایران می‌توانند فروش بسیار بالا و قابل‌توجهی داشته باشند.

#### ضمانت بازگشت وجه کتاب:



کتاب مرا بخوانید؛ اگر به هر دلیلی از محتوای آن رضایت نداشتید، با من تماس بگیرید:

۰۹۱۰ ۹۸۹ ۴۰۲۰

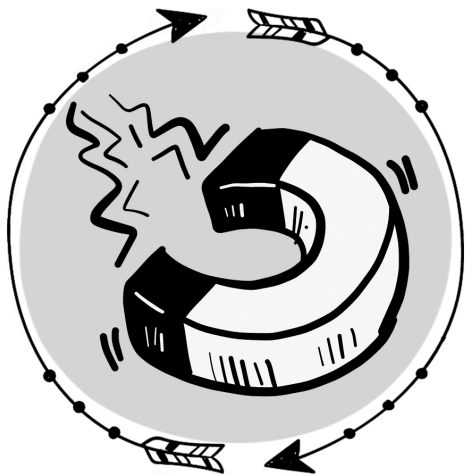
شماره کارت بدهید تا وجهی که بابت کتاب پرداخته‌اید را به شما بازگردانم.

محمدامین دخیلی



فصل اول

# آهنربای جذب



## **آهنربای جذب**

یکی از مهمترین کارهایی که باید برای آن برنامه‌ریزی کنید و به آن توجه ویژه داشته باشید این است که کسب‌وکارتان را تبدیل به آهنربای جذب مشتری کنید. شما باید هرروز خریدارانی را جذب کنید و با ایجاد وفاداری در آن‌ها باعث شوید که بارها و بارها از شما خرید کنند. زمانی کسب‌وکار شما در اوج است که مشتریان وفادار زیادی داشته باشید. شاید بسیاری از کسب‌وکارها خریداران زیادی داشته باشند، اما درنهایت، مشتریان هستند که باعث ثروتمند شدن شما می‌شوند. پس تبدیل خریدارِ اتّفاقی به مشتری، یکی از اساسی‌ترین کارهایی است که باید انجام دهید.

## **تفاوت خریدار با مشتری**

فردی که به هر دلیلی از شما برای اولین بار خرید کرده است، خریدار محسوب می‌شود. بسیاری از صاحبان کسب‌وکار، به اشتباه روی این بخش از بازار تمرکز می‌کنند؛ یعنی هرروز به این می‌اندیشند که چطور می‌توانند افراد جدید و بیشتری را با کسب‌وکارشان آشنا، و به خرید

ترغیب کنند. اما سود اصلی نصیب کسانی می‌شود که یک گام فراتر از این می‌روند؛ یعنی خریداران را تبدیل به مشتری می‌کنند. در واقع، تمام هنر شما در کسب‌وکار این است که خریدار، دفعات بعد هم به شما مراجعه کند. پس مشتری، شخصی است که بیشتر از یک بار به شما مراجعه می‌کند، شما را می‌شناسد و به شما و کسب‌وکارتان وفادار است.

اکثر افراد فکر می‌کنند اولین فروش به خریدار کار سختی است، درحالی‌که به هر دلیلی این امکان وجود دارد که خریدار، دست‌کم یک بار از شما چیزی بخرد؛ اما زمانی شما کسب‌وکار موقّعی دارید که او دفعات بعد هم به شما مراجعه کند.

### راز پنج میلیون دلاری!

حتماً می‌پرسید: «ما چطور می‌توانیم خریدار را به مشتری تبدیل کنیم؟» اوایل سال ۲۰۱۳ شرکت تویوتا بیش از پنج میلیون دلار برای پاسخ به این سؤال اختصاص داد و نظرسنجی‌ای انجام داد که نتایج فوق‌العاده عجیبی داشت.

تویوتا در این نظرسنجی از خریدارانش پرسیده بود که آیا از خودرو خود راضی هستند یا نه، و اگر قصد داشته باشند در آینده خودروی دیگری بخرند، چه خودرویی خواهند خرید؟

در این نظرسنجی مشخص شد که بیش از هشتاد درصد از خریداران تویوتا، که کاملاً هم از خودرو خود راضی بودند، در خرید بعدی‌شان خودرویی غیر از تویوتا می‌خریدند؛ یعنی تویوتا، با این حجم از فروش در سراسر دنیا، با تنوع بسیار زیاد در محصولات، و با رعایت دقیق استانداردهای جهانی، و از همه مهمتر، با داشتن خریدارانی که از محصولات رضایت کامل داشته‌اند، توانسته بود از هر ده خریدار، فقط دو نفر را تبدیل به مشتری کند؛ و مابقی صرفاً خریدار بودند.

### مشتری را شیفته و دیوانه خود کنید!

بعد از این نظرسنجی عجیب و تکان‌دهنده، تویوتا بررسی‌های زیادی انجام داد و به این نتیجه رسید که صرفاً رضایت خریدار باعث تبدیل‌شدنش به مشتری نمی‌شود و در حقیقت باید کارهای خیلی بیشتری انجام دهد تا بتواند در خریدار حس وفاداری ایجاد کند و در میان انبوهی از رقبا دوباره انتخاب شود. اما این کارها کدامند؟

### چهار سطح وفاداری:

#### سطح اول: کسب رضایت

اگر خریدار از محصولاتان فقط راضی است و شما انتظاراتش را برآورده کرده‌اید، فقط و فقط وظیفه خود را انجام داده‌اید؛ شما از خریدار پول گرفته‌اید که او از شما و محصولاتان راضی باشد. در این حالت، خریدار از شما شکایتی ندارد اما لزوماً به مشتری هم تبدیل نمی‌شود؛ کافی است رقیب شما کمی بهتر باشد تا خریدار سریعاً او را به شما ترجیح دهد و از شما خرید نکند.

#### سطح دوم: فراتر از انتظار

در سطح دوم ایجاد وفاداری در خریدار، باید کاری کنید که فراتر از انتظار او باشد؛ یعنی بتوانید یک گام جلوتر از رقبایتان بردارید و کاری انجام دهید که خریدار انتظارش را ندارد.

#### سطح سوم: خوشحال کردن

دقت کرده‌اید که در هر صنفی، برخی از کسب‌وکارها همیشه پیشرو هستند و در رأس قرار دارند؟ اگر می‌خواهید جزء صاحبان این دسته از کسب‌وکارها باشید، باید کاری انجام دهید که نه تنها از انتظارات خریداران فراتر است، بلکه باعث خوشحالی آنها می‌شود و لبخند

شادی بر لبانشان می‌نشانند.

### سطح چهارم: غافلگیرکردن

هر زمان توانستید کاری کنید که خریدار شگفت‌زده و متعجب شود و پیش خود بگوید: «نکند اشتباهی رخ داده؟ چرا باید این کار برای من انجام شود؟»، تبدیل به کسی شده‌اید که برای کسب و کارش چندان نیاز به تبلیغات و بازاریابی ندارد؛ چون مشتریانتان نه‌تنها خود با رضایت از شما خرید می‌کنند، بلکه شما را به کسانی که می‌شناسند نیز معرفی و توصیه می‌کنند.

فرض کنیم شما رستوران دارید. در گام اول همین‌که رستوران شما بسیار تمیز و شیک باشد، برخورد کارکنان شما با مشتری عالی باشد، قیمت غذاها مناسب باشد، غذاها بسیار لذیذ و خوشمزه باشند و سریع آماده شوند، تنها کاری که انجام داده‌اید، عمل به وظیفه بوده است. مشتری به شما پول داده که در محیطی تمیز و آرام بنشیند و در کمال احترام با او برخورد شود و خوشمزه‌ترین غذاها را بخورد؛ پس تا اینجای کار شما برای جذب مشتری کار خاصی نکرده‌اید.

در گام بعد شما باید کاری کنید که فراتر از انتظار خریدار است؛ مثلاً می‌توانید دسر خوشمزه و مخصوصی درست کنید و بعد از غذا برای او ببرید و تأکید کنید که این دسر منحصر به فرد و دست‌ساز، کاملاً رایگان است و برای قدردانی از او است که رستوران شما را انتخاب کرده است. در حقیقت با یک خدمت کوچک اما غیرمنتظره کاری فراتر از انتظار خریدار کرده‌اید.

در گام سوم، هدف شما خوشحال کردن خریدار است؛ پس باید کاری کنید که خریدار خوشحال شود و حس برنده بودن یا خاص بودن پیدا کند؛ مثلاً می‌توانید از مشتری و خانواده‌اش سر میز غذا عکس بگیرید و هنگام خروج از رستوران، آن را چاپ شده به‌عنوان یک یادگاری با ارزش

به او هدیه بدهید و تأکید کنید که چقدر برای شما مهم و ارزشمند است که رستوران شما را انتخاب کرده است. و در نهایت زمانی به هدف زده‌اید که خریدار از خدمات شما متعجب شود و در نگاه اول فکر کند که حتماً اشتباهی رخ داده است. برای مثال، شما نیروهایی در بیرون رستوران دارید که پس از ورود افراد به رستوران، خودروی او را تمیز می‌کنند. خودتان مجسم کنید از رستوران خارج شده‌اید؛ ماشینتان را می‌بینید که کاملاً تمیز شده است. در نگاه اول فکر می‌کنید که حتماً اشتباهی رخ داده اما زمانی که نزدیک می‌شوید، کارتی را می‌بینید که روی آن نوشته‌اند: «از اینکه ما را برای گذراندن لحظاتی شاد با خانواده انتخاب کرده‌اید، به خود می‌بالیم.»

خودتان قضاوت کنید آیا امکان دارد شما برای تهیه غذا به جای دیگری بروید؟

شرکت‌های بزرگ دنیا، سال‌ها روی تجربه لذت‌بخش برای مشتریانشان کار و هزینه می‌کنند. شما به این طریق، هم‌زمان دو کار انجام می‌دهید: هم دور مشتریان خود حصار می‌کشید که فقط پیش شما بیایند و سراغ رقیب نروند، و هم کاری می‌کنید که نوع خدمت‌رسانی شما را برای دیگران تعریف کنند و در عمل به‌صورت رایگان برای شما تبلیغ کنند.

یک بار دیگر این مثال را از اول بخوانید و برآورد کنید که تمام این کارها چقدر برایتان هزینه خواهد داشت:

**آماده‌کردن دسر + عکس یادگاری + تمیز کردن ماشین**



در مقابل، چه اتفاقی برای خریدارتان افتاده است؟ اول اینکه شیفته شما شده است و دنبال بهانه است که دوباره از شما خرید کند. دوم اینکه تبدیل به بازاریاب شما شده است، آن‌هم کاملاً مجانی! انصافاً خود شما اگر چنین مجموعه‌ای شوید و این‌همه خدمات را یکجا ببینید، برای خانواده یا دوستانتان تعریف نمی‌کنید؟ توصیه نمی‌کنید که آن‌ها هم از این خدمات استفاده کنند؟ و این همان تبلیغ دهان‌به‌دهان است که از قدیم، تاثیرگذارترین روش تبلیغ بوده و هست. شما می‌توانستید برای جذب مخاطب، هزینه‌های کلان کنید: بیلورد بزنید، در تلویزیون تبلیغ کنید؛ هزینه‌های کلانی که هیچ بازخوردی ندارند. اما در مقابل، با رعایت اصول بازاریابی و با حداقل هزینه، افرادی را شیفته خود کرده‌اید که تبدیل به مبلغ شما می‌شوند.

### خودتان مقایسه کنید

نکته مهم اینجاست که ما در ایران و در اکثر کسب‌وکارها، در همان گام اول هم که وظیفه‌مان است و بابت آن از افراد پول گرفته‌ایم، کار را به درستی انجام نمی‌دهیم. حتماً تاکنون به رستورانی رفته‌اید که بعد از کلی معطل شدن، غذای سرد و بی‌کیفیتی برای شما آورده‌اند. حتماً فروشندگانی را می‌شناسید که حتی حاضر نیستند سرشان را از روی گوشی بردارند و جوابتان را بدهند.

قصابی را سراغ دارید که گوشت را با چربی و استخوان و باقیمت بالا به شما فروخته است.

کتاب‌هایی را خوانده‌اید که نه محتوای ارزشمندی دارند، و نه مناسب بازار ایران هستند.

لباس فروشی را می‌شناسید که حوصله خریدار را ندارد؛ نه اجازه می‌دهد لباس را پرو کنید، و نه می‌توانید لباس را بعد از خرید، تعویض کنید یا پس بدهید.

نانوایی را سراغ دارید که نان خمیر یا سوخته تحویل‌تان می‌دهد و پس از اعتراض، این جمله را شنیده‌اید: «همینه که هست. می‌خوای بخواه، نمی‌خوای نخواه»!

چند مغازه رفته‌اید که روی درشان نوشته شده است: «ورود با خوراکی ممنوع»، «لطفاً دست نزنید»، «اینجا ننشینید»، «پس نمی‌گیریم»؟ به نظر من اگر می‌نوشتند: «ورود ممنوع؛ به هیچ‌کس نمی‌فروشیم»، بهتر بود!

و حالا این مدل کاسبها را مقایسه کنیم با شرکت‌های بزرگ دنیا که فقط برای پیدا کردن پاسخ یک سؤال، میلیون‌ها دلار صرف تحقیقات می‌کنند، و ببینیم تفاوت‌ها را.

جالب اینکه وقتی به این‌گونه کسب و کارها، تفاوت‌ها را گوشزد می‌کنیم، می‌گویند: «بله؛ اگر من هم صاحب شرکت تویوتا بودم، از این پول‌ها خرج می‌کردم.» آن‌ها نمی‌دانند که شرکت تویوتا از روز اول، تویوتا نبوده است؛ بلکه برای همین نکات دقیق وقت گذاشته و هزینه کرده است. آنان این واقعیت را نمی‌دانند که شرکت کوکاکولا در سال اول تأسیس خود، تنها ۲۵ شیشه از نوشابه‌های خود را به فروش رساند ولی با رعایت همین اصول و با شیفته‌کردن مشتری، تبدیل به کوکاکولا شد. به این اصل دقت داشته باشد: مهم نیست چه کاری انجام می‌دهید، مهم آن است که کار را چطور انجام می‌دهید.

### آرایشگر هشتاد میلیونی

یکی از عادات من این است که هر زمان از جایی چیزی می‌خرم، یا به فروشگاه‌های می‌روم، اگر موقعیت و زمان مناسب باشد، سعی می‌کنم نکاتی را که باعث افزایش فروش می‌شوند به صاحب کسب‌وکار بگویم. طبق این عادت، هر زمان که به آرایشگاه می‌رفتم، نکاتی را به آرایشگر

می‌گفتم. جالب است بدانید که فقط با رعایت همین اصول در مدت کمتر از نُه ماه، تعداد مشتریان این آرایشگاه به بیش از ۵۰۰۰ نفر رسید.

خدماتی که در این آرایشگاه ارائه می‌شود:

۱. اینترنت پرسرعت رایگان
۲. شست‌وشوی رایگان سر
۳. برای هر نفر، یک حوله یک‌بارمصرف رایگان
۴. صندلی ماساژور رایگان
۵. در روزهای گرم پذیرایی با شربت، و در روزهای سرد با چای
۶. تلویزیونی به دیوار نصب شده و نکات مربوط به مراقبت از مو، شستشوی اصولی، و شناخت انواع مو را آموزش می‌دهد.
۷. هرروز روزنامه و مجله تازه منتشر شده.
۸. تمام آرایشگران با کت و شلوار و ظاهری شیک و حرفه‌ای
۹. هرروز قرعه‌کشی و اهداء کیف اصلاح
۱۰. با این همه خدمات اضافه، نرخ این آرایشگاه ۲۰۰۰ تومان از سایر رقبا ارزان‌تر است.
۱۱. ...

اکنون این آرایشگاه تبدیل شده است به یک سالن آرایش بزرگ؛ به این صورت که شش نفر هم‌زمان مشغول به کار هستند و به‌صورت مداوم مشتری دارند.

در یکی از سخنرانی‌هایم یکی از حضار بلند شد و گفت: «دیگه چی؟ با این همه خدمات و با این گرانی تازه ۲ هزار تومان هم ارزان تر!!! سود هم می‌کردند؟؟؟»

گفتم: بیا دخل و خرج یک ماه این آرایشگاه را با هم حساب کنیم:  
 هزینه‌های پرداختی:  
 اینترنت پرسرعت: ماهیانه ۱۰۰ هزار تومان نامحدود.  
 شستشوی سر: ۶۰۰ هزار تومان حقوق یک فرد، و ۱۵۰ هزار تومان پول  
 آب و شامپو؛ در مجموع: ۷۵۰ هزار تومان.  
 حوله یک‌بارمصرف کاغذی: هر عدد ۲۰۰ تومان؛ در مجموع: ۱ میلیون  
 تومان.  
 هزینه پذیرایی از مشتری: هر نفر ۲۲۰ تومان که برای ۵۰۰۰ نفر می‌شود  
 یک‌میلیون و صد هزار تومان.  
 ماهیانه ۹۰ هزار تومان هزینه روزنامه و اشتراک مجله.  
 ماهیانه ۳۰۰ هزار تومان هزینه کیف اصلاح.  
 ماهیانه به‌طور متوسط ۲ میلیون تومان دستمزد شاگردان.  
 اجاره مغازه و پول شارژ: ماهی ۲ میلیون تومان.  
 ماهیانه ۲ میلیون تومان هم برای هزینه‌های پیش‌بینی‌نشده در نظر  
 گرفتیم.  
 اختصاص هرماه، ۳ میلیون تومان برای آموزش خود و کارکنانش.

مجموع هزینه‌های یک ماه: ۲۲/۳۴۰/۰۰۰ تومان

درآمد یک ماه:

۵۰۰۰ هزار مشتری، هر مشتری به‌طور متوسط ۱۰ هزار تومان که در این  
 مغازه از مشتری ۸ هزار تومان دریافت می‌شود.

$$۵۰۰۰ * ۸۰۰۰ = ۴۰/۰۰۰/۰۰۰$$

سود خالص:

$$۴۰/۰۰۰/۰۰۰ - ۲۲/۳۴۰/۰۰۰ = ۱۷/۶۶۰/۰۰۰$$

هنوز تمام نشده؛ این نکات را هم مدّ نظر داشته باشید:

۱. همه مواردی که با هم حساب کردیم فقط مربوط به اصلاحِ عادیِ سر و صورت مشتری بود. مواردی مثل اصلاحِ داماد، رنگ کردن مو، ویتامینه کردن، سشوار کشیدن و از این قبیل را حساب نکردیم. خود این موارد به تنهایی، سود خیلی زیادی دارند و در اغلب موارد، همهٔ هزینه‌های جانبی را پوشش می‌دهند.

۲. پشت‌صحنهٔ همهٔ این موارد، استراتژی‌هایی بوده است که باعث شده تعداد مشتریان به بیش از ۵۰۰۰ نفر برسد. شاید در نگاه اول قرعه‌کشی کیفیت اصلاحِ روزانه، فقط برای خوشحال کردن مشتری باشد، اما در حقیقت با قرعه‌کشی و اهداء یک کیف اصلاح ده‌هزارتومانی، به گنجینه‌ای دست پیدا کردیم که از نظر من با ارزش‌ترین دارایی کسب و کار است.<sup>۱</sup>

۳. تمامی کارکنان این آرایشگاه، علاوه بر حرفه‌ای بودن در آرایشگری، مطالب مربوط به ارتباط با مشتری، صمیمی و رفیق شدن با او، و شیفته کردن او را آموزش دیده‌اند.<sup>۲</sup>

۴. با رعایت تمام اصول علم بازاریابی، سومین شعبهٔ این آرایشگاه هم افتتاح شده است و تا پایان سال، به شعبهٔ پنجم خواهد رسید. این مقدار فقط درآمد یک شعبه بود.

۵. تمام موارد بالا در مدّت کمتر از نه ماه اتفاق افتاده است.

---

۱. در فصلی بعد، مفصل دربارهٔ با ارزش‌ترین دارایی کسب و کار با هم صحبت خواهیم کرد.  
 ۲. دوستی می‌گفت: «آدرس این آرایشگاه کجاست تا بریم موهامون رو اصلاح کنیم؟ من سالهاست دنبال یک همچین جایی می‌گردم.»

### جالب است بدانید که:

در همسایگی این آرایشگاه، رقبایی وجود دارند که هیچ تغییری نکرده‌اند و روز به روز از تعداد مشتریانشان کاسته می‌شود. جالب‌تر این که حاضر نیستند بپذیرند که باید دور مشتریانشان را با سیم خاردار حصار بکشند، چون مشتری خیلی سریع تفاوت‌ها را متوجه می‌شود و خیلی راحت به سراغ رقیب می‌رود.

### فعلاً که اوضاع خوبه!

داستان جالبی است که می‌گویند: «فردی برای خودکشی، از طبقه پنجاهم یک برج به پایین می‌پرد. زمانی که به طبقه پانزدهم می‌رسد، یک نفر با فریاد می‌پرسد: "فلانی اوضاع چگونه؟" او هم فریاد می‌زند: "فعلاً که خوبه."»!

این داستان واقعیتی است که ما با آن روبه‌رو هستیم؛ بسیاری از صاحبان کسب‌وکارها حاضر نیستند بپذیرند که در شرایط حاضر، تغییرات فوق‌العاده سریع رخ می‌دهد و باید برای آینده برنامه داشته باشند در غیر این صورت محکوم به شکست هستند.

### مهم نیست چه کار می‌کنید!

متأسفانه صاحبان کسب‌وکارهای زیادی را می‌شناسم که به جای تمرکز روی نگه‌داشتن مشتری، هر روز بی‌هدف و بدون رعایت اصول، تبلیغ می‌کنند و فقط وقت و هزینه خود را هدر می‌دهند. باز هم تأکید می‌کنم: مهم نیست چه کسب‌وکاری دارید و چه کار می‌کنید. مهم این است که چگونه کارهایی را که همه می‌کنند، شما متفاوت انجام دهید. قرار نیست برای متفاوت بودن کارهای عجیب و پُر هزینه‌ای انجام دهید. همین که کمی از رقبا بهتر باشید، خود بزرگترین تفاوت است. همین که متمرکز هستید روی ایجاد یک حس خوب و لذت‌بخش برای

مشتری، و به این فکر می‌کنید که چه کارهایی بکنید تا مشتری بخاطر مراجعه به شما، خرید از شما، و استفاده از محصولات شما، حس برنده بودن پیدا کند، خودش دنیایی تفاوت و خاص بودن است. پس اولین اصل و رمز موفقیت در کسب و کارتان این است که هر زمان کسی برای اولین بار سراغتان آمد، آنقدر خدمات و احترام از جانب شما و همکارانتان ببیند که نه تنها از شما رضایت کامل داشته باشد، بلکه به دنبال فرصت و بهانه‌ای باشد که دوباره به شما مراجعه کند.

ضمناً با استفاده از استراتژی‌های بازاریابی سود خالص این آرایشگر در حال حاضر بیش از ۸۰ میلیون تومان در ماه است!!!





فصل دوم

# با ارزش ترین دارایی



## با ارزش‌ترین دارایی کسب‌وکار

قبل از اینکه این فصل را شروع کنید، خوب به این سؤال فکر کنید: به نظر شما با ارزش‌ترین دارایی یک کسب‌وکار چیست؟ در اغلب موارد زمانی که این سوال را می‌پرسم این پاسخ‌ها را دریافت می‌کنم:

- با ارزش‌ترین دارایی، ملک و موقعیت تجاری کسب‌وکار است.
- با ارزش‌ترین دارایی، محصول با کیفیت است.
- با ارزش‌ترین دارایی، ابزار و تجهیزات است.
- با ارزش‌ترین دارایی، شهرت و اعتبار است.
- با ارزش‌ترین دارایی، حساب بانکی است.

همه این موارد برای یک کسب‌وکار، مهم و باارزش‌اند، اما اصلی‌ترین دارایی یک کسب‌وکار، مشتریان هستند. نکته جالب اینجاست که در اکثر کسب‌وکارها ارتباط ما با این دارایی باارزش، یک‌طرفه است؛ یعنی هرزمان که خریدار تمایل داشت و به ما مراجعه کرد، می‌توانیم فروش داشته باشیم؛ درحالی‌که اگر ارتباط ما با مشتری دوطرفه باشد، درآمد و فروشمان به‌مراتب بیشتر خواهد بود.

مهم نیست چه کسب‌وکاری دارید؛ در هر صورت باید اطلاعاتی از مشتریان در اختیارتان باشد تا در زمان مناسب، به آنان دسترسی داشته باشید. برای مثال، من یک دوره آموزشی دارم در این باره که چطور به سرعت، درآمدها را افزایش دهید. آیا این دوره را به شما که کتاب مرا خوانده‌اید و مرا می‌شناسید راحت‌تر می‌توانم معرفی کنم یا به افرادی که مرا نمی‌شناسند یا اصلاً به بازاریابی علاقه ندارند؟

قطعاً اگر شما از این کتاب راضی بوده باشید، ایده‌های آن را در کسب‌وکارتان اجرا کرده و نتیجه را دیده باشید، برای رشد بیشتر درآمدها، در این دوره ثبت‌نام می‌کنید. حالا فرض کنید که من هیچ‌گونه دسترسی‌ای به شما نداشته باشم؛ یعنی ارتباط شما با من یک‌طرفه باشد؛ چقدر کار سخت می‌شود! شما به این آموزش علاقه دارید و من هم آن را برای شما آماده کرده‌ام؛ چطور می‌توانم شما را مطلع کنم؟

### **باید به مشتری دسترسی داشته باشید**

شما باید به مشتری دسترسی داشت. به همین دلیل، من در قسمت‌های مختلف کتاب و با ارائه محتوای ارزشمند به عنوان هدیه، اطلاعات تماس‌تان را جمع‌آوری می‌کنم و به شما اطمینان می‌دهم که من هم مثل شما از مزاحمت و پیام‌های بیهوده و بی‌موقع بیزارم و هدفم صرفاً اطلاع‌رسانی دوره‌ها، تخفیف‌ها و محصولات جدید است. اگر به بازاریابی و افزایش فروش کسب‌وکاران علاقه دارید، در سایت [masiretae.com](http://masiretae.com) عضو شوید و از مقالات رایگان و ارزشمند آن استفاده کنید.

### نکته طلایی

نکته مهم این است که برای گرفتن اطلاعات تماس، باید هدیه یا اطلاعات ارزشمند به مشتری بدهید تا مشتری حاضر شود برای به دست آوردن آنها، اطلاعات تماسش را در اختیار شما قرار دهد. حتماً شما هم به سایت‌هایی مثل دیجی‌کالا یا تخفیفان مراجعه کرده‌اید؛ اکثر سایت‌های موفق، هدایایی را به مشتری می‌دهند تا از این طریق بتوانند ایمیل یا اطلاعات دیگر او را بگیرند.

### قرعه‌کشی و مسابقه برگزار کنید

همانطور که اشاره کردم برای گرفتن اطلاعات مشتری باید دلیل قانع‌کننده‌ای داشته باشید. مثلاً می‌توانید پس از جذب اطلاعات مشتری به صورت هفتگی یا ماهیانه، قرعه‌کشی یا مسابقه‌ای برگزار کنید و به برندگان هدیه بدهید. به افرادی هم که برنده نشده‌اند، پیامی بفرستید با این مضمون که از برنده‌نشدن آنها متأسف هستید اما در عوض این افراد می‌توانند تا دو روز از تخفیف ویژه بیست درصدی استفاده کنند.

### بهترین هدیه برای مشتری چیست؟

این‌که چه چیزی هدیه بدهیم کاملاً به نوع مشتری و محصولتان بستگی دارد. هدیه می‌تواند یک فایل پی‌دی‌اف آموزشی، یک سی‌دی صوتی مکمل محصول، یا حتی یک هدیه فیزیکی باشد.

### یک گلدان کوچک

دوست گل‌فروشی دارم که برای هر مشتری یک فایل ایجاد کرده است. این فایل، شامل تاریخ تولد همه اعضای خانواده خصوصاً همسر مشتری، تاریخ ازدواج و مناسبت‌های مهم دیگر است و

به صورت خودکار، چند روز قبل از تاریخ مورد نظر، پیام یادآوری به مشتری ارسال می‌شود. تعجبی ندارد که در طول سال در هر شرایطی، مشتریان زیادی دارد.<sup>۱</sup>

## یک فایل آموزشی عالی

یکی از بهترین و ارزانتترین هدایا برای گرفتن اطلاعات مشتری، ساخت یک فایل آموزشی صوتی یا نوشتاری است. در این فایل می‌توانید نکات ارزشمندی مثل راه‌های استفاده بهتر از محصولات را توضیح دهید. می‌توانید از مشتری بخواهید که آدرس ایمیل خود را بدهد تا فایل از آن طریق برایش ارسال شود. اما قبل از اینکه این فایل را آماده کنید، به این سه سؤال پاسخ دهید:

۱. بزرگترین خواسته یا مشکل مشتری چیست؟
  ۲. مشتری چگونه می‌تواند از محصولات، بهتر و راحت‌تر استفاده کند؟
  ۳. چگونه می‌توانم به مشتریانم بیشتر کمک کنم؟
- این موضوع را بسیار جدی بگیرید و اهمیت دادن اطلاعات جدید به مشتری را دست‌کم نگیرید. چند وقت پیش، در سایت مک‌دونالد فایلی دیدم که به مخاطب، ویژگی‌های سبب‌زمینی خوب و ایده‌آل برای آشپزی را آموزش داده بود، در این فایل آموزشی با استفاده از تصاویر نشان می‌داد که چگونه از روی ظاهر و شکل سبب‌زمینی، قبل از خرید، تشخیص دهیم که آیا مناسب آشپزی هست یا نه. با وارد کردن آدرس ایمیل می‌توانستید این فایل آموزشی را دریافت کنید.

۱. در این گفروشی، خریدار در خرید اول، یک گلدان کوچک زیبا هدیه می‌گیرد و در ازای آن، فرم اطلاعات را پُر می‌کند. او از دو جهت راضی است: هم صاحب یک گلدان رایگان شده است که برای شما به عنوان فروشنده هزینه زیادی نداشته است، هم اینکه به او یادآوری کرده‌اید که تاریخهای مهم و حساس را فراموش نکند. خصوصاً برای آقایان.

پس صرفه‌نظر از کسب‌وکار و نوع محصولتان، ارائه اطلاعات ارزشمند و متناسب با نیاز به مشتری، برای حفظ ارتباط با او، فروشتان را متحول خواهد کرد.

### چه اطلاعاتی ارزشمند هستند؟

پاسخ این پرسش نیز کاملاً به مشتریان شما بستگی دارد؛ برای مثال، اگر سایت دارید و مشتریان شما اهل اینترنت‌اند، بی‌شک بهترین و کارآمدترین اطلاعاتی که می‌توانید از مشتری بگیرید، ایمیل است. اما به صورت کلی، اطلاعاتی که می‌توانید از مشتری بگیرید شامل اینهاست: تلفن محل کار یا تلفن همراه صاحب کسب‌وکار، شماره فاکس، نشانی ایمیل کاری و شخصی، نشانی پستی منزل یا محل کار، نحوه آشنایی‌اش با شما، و فهرست خریدهای او از شما است.

### دست به کار شوید

از همین امروز دست به کار شوید. اطلاعات تماس مشتریانانتان را بگیرید. بعد از مدتی متوجه می‌شوید که چه گنج باارزشی در اختیار دارید! به اطلاعات افرادی دسترسی دارید که شما را می‌شناسند؛ احتمالاً یک بار از شما خرید کرده‌اند؛ و خودشان با رضایت، اطلاعات تماسشان را در اختیار شما قرار داده‌اند.

### شما منتظر نباشید

نکته مهم این است که منتظر نباشید تا مشتری با شما تماس بگیرد یا به شما مراجعه کند. هر زمان که فکر می‌کنید ممکن است به شما نیاز داشته باشد، با او تماس بگیرید و سفارش بگیرید. تقریباً در هر کسب‌وکاری این امکان وجود دارد که با مشتری تماس بگیرید و فروشتان را افزایش دهید.

اغلب کسب و کارها فصلی هستند؛ یعنی در برخی از فصول سال یا در برخی مناسبت‌ها فروش کمتری دارند. زمانی که به اطلاعات مشتریان دسترسی داشته باشید، به راحتی می‌توانید با مشتری و مخاطبتان ارتباط برقرار کرده و به آن‌ها اطلاع‌رسانی کنید که فروش ویژه دارید، یا مثلاً تخفیف می‌دهید، یا خدمات ویژه‌ای عرضه می‌کنید در بسیاری از مواقع مشتری با اطلاع از این موارد دوباره به ما مراجعه می‌کند و خرید انجام می‌دهد.

ببینید در زمان‌هایی که دیگران فروش معمولی دارند شما می‌توانید چقدر افزایش درآمد داشته باشید!





فصل سوم

# به سرعت رکاب بزنید



### به سرعت رکاب بزنید

ادارهٔ یک کسب‌وکار، دقیقاً مثلِ دوچرخه‌سواری است. وقتی سوار دوچرخه هستید، ۱۰ دقیقه به سرعت رکاب می‌زنید و به جلو می‌روید؛ در این زمان اگر ۳ دقیقه هم رکاب نزنید، دوچرخه در حال حرکت می‌ماند، اما اگر دیگر رکاب نزنید، بعد از مدّت کوتاهی، دوچرخه تعادلش را از دست می‌دهد و از حرکت می‌ایستد.

پس باید به صورت مداوم رکاب بزنید: به صرف پیدا کردن چند مشتری، خودتان را فریب ندهید که کسب‌وکار خوب و سودآوری دارید؛ هر زمان مشتری‌یابی را متوقف کنید، از همان زمان، رشد کسب‌وکارتان را متوقف کرده‌اید. شاید در کوتاه‌مدّت، متوجه نشوید اما قطعاً در بلندمدّت خواهید دید که بخش بزرگی از بازارتان را از دست داده‌اید.

مدیران موفق و پیشرو، به خوبی می‌دانند که مشتری‌یابی، یکی از کارهایی است که هرروز باید انجام دهند و با خدمات خود، دور مشتریانشان را حصار بکشند تا بعد از مدّتی، به قدری مشتری داشته

باشند که نه بحران‌ها روی کسب‌وکارشان تأثیر بگذارد، و نه دیگران بتوانند برایشان تکلیف تعیین کنند. شما هستید که تصمیم می‌گیرید هرماه چقدر درآمد داشته باشید. اینکه گفتم شرایط و بحران‌های اقتصادی، رکود، و تورم بر میزان درآمد یا رشد کسب‌وکار مدیران موفق تأثیر چندانی ندارد، صرفاً یک شعار تبلیغاتی نیست؛ در هر شرایط اقتصادی، شما می‌توانید تعیین کنید که چقدر درآمد می‌خواهید داشته باشید!

### **شما جزء کدام دسته از کسب‌وکارها هستید؟**

به‌طورکلی، کسب‌وکارها، از لحاظ عملیات مشتری‌یابی، به دو دسته تقسیم می‌شوند:

۱. کسب‌وکارهای منفعل
۲. کسب‌وکارهای فعال

### **کسب‌وکارهای منفعل**

متأسفانه، اکثر کسب‌وکارهای ایرانی، از این دسته‌اند. اغلب افراد، فکر می‌کنند به‌صرف این‌که کسب‌وکاری ایجاد کردند، مغازه‌ای اجاره کردند، یا شرکتی به‌راه انداختند و یا محصولاتی تولید کردند، مشتری آنها را پیدا می‌کند و باشتیاق محصولشان را می‌خرد، یا از خدماتشان استفاده می‌کند.

چند کسب‌وکار را می‌شناسید که صاحب آن صبح، درب مغازه را باز می‌کند و تا غروب در مغازه می‌نشیند و منتظر است که مشتری به سراغش بیاید؟ اگر آن روز هوا خوب باشد، تعداد مشتریان بیشتر است؛ اگر هوا سرد باشد، کمتر. اگر مناسبت خاصی باشد، احتمالاً

مشتری بیشتر است؛ و اگر تعطیلی باشد، کمتر. در واقع ما منتظر نشسته‌ایم تا شرایط و احتمالات تعیین‌کنند که ما چقدر مشتری و درآمد داشته باشیم، و خود هیچ نقش تعیین‌کننده‌ای در میزان درآمد خود نداریم. طبعاً در این صورت، آسانترین و راحت‌ترین کار این است که بگوییم: «رکود است، مشتری نیست، بازار خراب است.»

### کسب‌وکارهای فعال

آن روی سکه، کسب‌وکارهای فعالند. اغلب شرکت‌های موفق و پولساز، از این دسته‌اند؛ به‌جای اینکه منتظر مشتری بنشینند، خود پیش‌قدم می‌شوند و به‌دنبال مشتری می‌روند. هرچه عملیات مشتری‌یابی، هوشمندانه‌تر باشد، درآمد هم بیشتر خواهد بود. در واقع ما، به‌عنوان صاحب کسب‌وکار، تصمیم می‌گیریم که چقدر درآمد داشته باشیم. گام اول برای پیدا کردن مشتری، این است که دقیقاً مشخص کنیم، مخاطب و مشتری ما کیست؟ یعنی به چه بخشی از بازار قصد داریم بفروشیم؟

دوره «همه‌چیز را به همه‌کس بفروش» به‌پایان رسیده است. در بازار امروز، کسب‌وکارهایی موفق‌اند که تخصصی شده‌اند. هرچه بازارتان را دقیق‌تر انتخاب کنید هم بازاریابی راحت‌تر و کم‌هزینه‌تر می‌شود، هم رضایت مشتری بالاتر می‌رود. قرار نیست کار عجیب‌وغریبی انجام دهید، یا تغییری در کسب‌وکارتان ایجاد کنید؛ فقط باید گوشه‌ای از بازار را انتخاب کنید و آن را به‌خود اختصاص دهید.

فرض کنید وکیل هستید. کاری که باید انجام دهید این است که وکیل همه نباشید. در تبلیغات، گفتگوها و ارتباطات خود به این نکته اشاره کنید که شما مثلاً فقط وکیل شرکت‌های صادرات و واردات هستید، یا تخصصتان وکالت شرکت‌های تولیدی و صنعتی است. آیا یک کارخانه‌دار، با شما که یک وکیل متخصص در امور صنعتی

هستید، قرارداد می‌بندد یا با یک وکیل عمومی؟ خوب به این بخش دقت کنید. در کسب‌وکارهای دیگر هم همینطور است. شما کاری را انجام می‌دهید که همه انجام می‌دهند با این تفاوت که اختصاصاً به یک قشر خاص - به یک بازار خاص - خدمات ارائه می‌کنید.

فرض کنیم شما تعمیرکار خودرو هستید. زمانی می‌توانید بگویید متخصص و حرفه‌ای هستید که فقط نوع خاصی از خودروها را تعمیر کنید. قالی‌شویی را می‌شناسم که تخصصش شستشوی فرش‌های دستبافت و گران‌قیمت است. دقیقاً همان کارهایی را می‌کند که سایر قالی‌شویی‌ها انجام می‌دهند، اما با تخصصی کردن خدماتش، مشتریان بسیار زیادی پیدا کرده است. همین الآن فکر کنید اگر خود شما فرش گران‌قیمتی داشته باشید، حاضرید حتی چند برابر پول بیشتری بپردازید اما کار را به کسی بسپارید که متخصص است.

تعیین دقیق مخاطب یا انتخاب بخش کوچکی از بازار، به شدت در رشد کسب‌وکار شما و افزایش درآمدها تأثیرگذار است. همه کار را به همه واگذار کنید! شما مثل بقیه نباشید. بخشی از بازار را برای خود مشخص کنید و تخصصی و حرفه‌ای به مشتری خدمات بدهید.

### **چرا فقط بخشی از بازار؟**

این کار چند مزیت دارد:

۱. دقیقاً می‌دانید که مشتری شما کیست؟
۲. چه شخصیتی دارد؟
۳. چه نیازهایی دارد؟
۴. حاضر است برای چه چیزهایی پول خرج کند؟
۵. مهم‌تر از همه اینکه کجا می‌توانید او را پیدا کنید؟

### متخصص تغذیه فقط برای مدیران

شاگردی دارم که متخصص تغذیه و تناسب‌اندام است و از همین ایده استفاده کرده است. مشریان او، فقط مدیران هستند. او به‌صورت منظم و هفتگی به‌سراغ مشتریانش می‌رود تا وزن، قندخون، چربی و تناسب‌اندامشان را بررسی کند و برای بهبود سلامتی‌شان به آنها برنامه غذایی و ورزشی دهد. و در ازای این خدمات، مبالغ قابل‌توجهی دریافت می‌کند. شاید بپرسید چگونه این افراد را پیدا می‌کند؟

شما تا حالا از خودتان پرسیده‌اید که:

مشتری من چه علایقی دارد؟

کجاها رفت‌وآمد می‌کند؟

با چه کسانی ارتباط دارد؟

کجا زندگی می‌کند؟

چه دغدغه‌ای دارد؟

بابت چه چیزهایی حاضر است پول بپردازد؟

چه نیازهای آشکار و پنهانی دارد؟

چه ترس‌ها و چه آرزوهایی دارد؟

و تنها زمانی می‌توانید به این سؤال‌ها پاسخ دهید که مشتریانتان دارای ویژگی‌های مشترک زیادی باشند. برای یافتن این ویژگیها، هیچ راهی ندارید جز اینکه بخش مشخصی از بازار را به‌عنوان مشتری خود انتخاب کنید.

درواقع کسی که حاضر است چند میلیارد بابت خرید ماشین پول بدهد، به‌راحتی چند میلیون بابت سلامتی و تناسب‌اندام خود خرج می‌کند.

## ما مشتریانمان را انتخاب می‌کنیم

در همهٔ کسب‌وکارها این امکان وجود دارد که ما مشتریانمان را انتخاب کنیم. شهر بازی را تصوّر کنید که تمرکز خود را فقط بر دانش‌آموزان مدارس گذاشته است؛ یا یک شرکت خدمات نظافتی که فقط منازل محله‌های خاصی را نظافت می‌کند؛ یا شرکت کامپیوتری را تصوّر کنید که فعالیت و تخصصش، پشتیبانی از ادارات و مؤسسات دولتی است؛ کارواشی را که اختصاصاً به یک‌سری از خودروها سرویس می‌دهد؛ کتاب‌فروشی‌ای را که فقط کتبِ مربوط به یک رشته را عرضه می‌کند؛ یا لباس‌فروشی را که فقط لباس‌های بزرگ‌سایز به فروش می‌رساند. در حقیقت، همهٔ اینها، همان کارهایی است که دیگران هم انجام می‌دهند، با این تفاوت که این خدمات تنها برای بخشی از بازار ارائه می‌شود.

## قبل از همه چیز مخاطب را مشخص می‌کنم

خود من هم این ایده را به کار می‌برم. حتی قبل از اینکه دورهٔ آموزشی را آماده کنم، ابتدا مشخص می‌کنم که مخاطبان این دوره دقیقاً چه کسانی هستند. به‌عنوان مثال، یک دورهٔ جامع آموزشی غیرحضوری دارم با نام \*معجزه نوشتن\* که در آن آموزش داده‌ام چطور می‌توانید مهارت و تخصصتان را ظرف مدّت ۳۰ روز و با صرفِ روزانه ۳ ساعت، به یک کتاب آموزشی پرفروش تبدیل کنید و به چاپ برسانید. مهم‌تر از آن توضیح داده‌ام که چگونه می‌توانید برای کتابتان بازاریابی کنید و آن را بفروشید. در واقع، هر آموزشی را که برای موارد زیر لازم است، یاد داده‌ام:

نوشتن یک کتاب پر فروش در ۲۰ روز  
نوشتن فهرست و مقدمه‌ای حرفه‌ای  
روش‌های نوین ارائهٔ مطلب

جمع‌آوری مطالب ناب و دست اول در هر تخصصی  
 مشخص کردن اسم حرفه‌ای  
 آموزش طراحی جلد  
 ویرایش و صفحه‌آرایی کتاب  
 پیدا کردن ناشر خوب  
 چاپ به‌صرفه کتاب  
 ارتباط با رسانه‌ها  
 روش‌های نوین فروش و بازاریابی کتاب  
 و دهها ایده و مطلب ارزشمند دیگر  
 در حقیقت، همه کارهایی را که خودم در نوشتن و فروش کتاب انجام  
 می‌دهم را در این بسته جامع آموزش داده‌ام.  
 اما تأکید می‌کنم که این دوره مناسب همه نیست این دوره مختص  
 متخصصان، نویسندگان، و مدیران کسب و کار است.  
 چون دقیقاً می‌دانم این افراد چه خصوصیتی دارند؟ چه علایقی دارند؟  
 کجا می‌توانم پیدایشان کنم؟ چه نکاتی آموزش دهم که مناسب این  
 افراد باشد؟ و بسیاری مطالب دیگر.  
 ببینید چقدر کار برای من راحت است چون خود این افراد هم راحت‌تر  
 متقاعد می‌شوند زمانی که می‌بینند مطالب دقیقاً برای خودشان  
 طراحی شده است و راه‌کارها دقیقاً مناسب خودشان است.  
 حالا همین مورد را مقایسه کنید با دوره‌ای که برای همه ساخته شده  
 است، هزینه‌های بازاریابی چند برابر بیشتر می‌شود نمی‌توانید  
 تبلیغاتی انجام دهید که منجر به فروش شود، چون شما نمی‌توانید  
 تبلیغی آماده کنید که هم یک دانشجو را ترغیب به خرید کند و هم یک  
 کاسب بازاری را، هر کدام از این افراد علایق و ویژگی‌های خودشان  
 را دارند پس حرفه‌ای‌ترین کار و راحت‌ترین کار این است که بخش  
 مشخصی از بازار را انتخاب کنم و روی آن متمرکز می‌شوم.



### شرایط اقتصادی تاثیر چندانی ندارند زمانی که ...

مهم نیست در چه شرایط اقتصادی ای هستیم؛ همانطور که گفتم: کسب و کارهایی موفقند که فعال هستند و به دنبال مشتری می‌روند و از آنها موفق‌تر کسب و کارهایی هستند که تخصصی بر بخشی از بازار تمرکز دارند و روی بازار هدفشان تخصصی کار می‌کنند.

این گروه از کسب و کارها خدماتی به مشتری ارائه می‌دهند که دقیقاً مورد نیاز و خواسته مشتری است و مهم نیست شرایط چگونه است چون مشتریانی دارند که به صورت مداوم به آنها مراجعه می‌کنند و از خدمات و محصولاتشان استفاده می‌کنند.

### از خودتان بپرسید ...

سوال اساسی اینجاست که از کجا بفهمیم که مشتری چه خواسته و چه نیازی دارد؟ حرفه‌ای‌ترین و کم‌هزینه‌ترین راه این است که شما خودتان را جای خریدار بگذارید؛ این سوال را از خودتان بپرسید که اگر خودتان خریدار خدمت یا محصولاتان بودید، می‌خواستید چه امکانات یا ویژگی‌هایی به آن اضافه شود؟

آیا دوست داشتید قبل از خرید، مشاوره‌ای رایگان داشته باشید؟

می‌خواستید کالا سریع‌تر به دستتان برسد؟

راهنمای کامل استفاده از محصول را می‌خواستید؟

می‌خواستید که در صورت امکان بتوانید کالا را تعویض کنید؟

دوست داشتید بتوانید محصولاتان را با سایر محصولات مقایسه کنید؟

به‌دقت به این سؤال‌ها پاسخ دهید و بدانید که در اغلب موارد،

جزئیات کنار محصول، از خود محصول مهم‌تر هستند.

وظیفه شماست که مبل را رایگان تا درب منزل مشتری ببرید و

حتی آن را داخل منزل بگذارید.  
وظیفه شماست که کاملاً درباره نحوه استفاده از محصول به مشتری توضیح دهید.

وظیفه شماست که خرید مشتری را تا کنار ماشینش بیاورید.  
وظیفه شماست که بعد از تعویض روغن یا تعمیر خودرو، ماشین مشتری را تمیز کنید.

وظیفه شماست که محیط را برای حضور مشتری لذت بخش کنید.  
وظیفه شماست که خدمات خود را ضمانت کنید؛ آن هم ضمانت واقعی!

و در مقابل، این وظیفه مشتری است که دست در جیب کند و بابت وظیفه شناسی شما پول پردازد.

شاید بگویید مشتری که بابت این خدمات اضافی پولی نمی دهد! اما چند بار برای خودتان پیش آمده که گفته باشید: «حاضر بودم پول بیشتری می دادم و ماشینم را جای دیگری تعمیر می کردم؟»  
حتماً برای شما هم اتفاق افتاده که پیک، غذا را سرد و از دهان افتاده درب منزل بیاورد، و به خود بگویید: «حاضر بودم بیشتر پول می دادم و از جای دیگری غذا می گرفتم؟»

شاید شما هم مثل من حاضر باشید مواد غذایی را از چند خیابان بالاتر از منزلتان خرید کنید چون اولاً فوق العاده با احترام با شما برخورد می کنند، و ثانیاً پلاستیک خرید را تا داخل صندوق عقب ماشین شما می آورند.

پس می بینیم که کسب و کارهای موفق در همین اوضاع اقتصادی، وجود دارند که با دقت به جزئیات خواسته های مشتری توجه، و برای آن برنامه ریزی می کنند و در درازمدت، چنان مشتری را عاشق و مجذوب خود می کنند که مشتری حاضر است مدتی هم صبر کند ولی از فرد یا جای دیگری خرید نکند.

### بهترین ایده‌ها را از خود مشتری بشنویم

جمله معروفی هست که می‌گوید: «آنقدر به مشتری خود خدمات بدهید که خدمات دیگران، برایش توهین‌آمیز باشد.» یکی از بهترین راه‌ها برای شناسایی نیاز مشتری، این است که خوب گوش بدهید و سنسورهای گوشتان فعال باشد.

خوب دقت کنید: زمانی که مشتری از واژه‌هایی مثل «ای کاش، آخه، حیف، همیشه» و... استفاده کرد، احتمالاً پشت این کلمات، فرصتی وجود دارد که شما آن را ندیده‌اید یا به آن توجه نکرده‌اید.

چند وقت پیش، فیلم یکی از کارگاه‌هایم را در منزل نگاه می‌کردم و نقاط مثبت و منفی آموزش‌هایم را یادداشت می‌کردم. غرق در کار بودم که متوجه شدم همسرم چند دقیقه‌ای است که پشت سرم ایستاده است و دارد به فیلم نگاه می‌کند. همین‌که متوجه او شدم، به من گفتم: «حیف...» تا این واژه را شنیدم، سریع سنسورهای گوشم فعال شد! به من گفتم: «حیف نیست این مباحث کاربردی و ارزشمند را فقط به عده کمی آموزش می‌دهی؟»

مطالبی که هزاران نفر می‌توانند از آن‌ها استفاده کنند و کسب‌وکارشان را متحول کنند. چرا بخشی از این آموزش‌ها را به صورت کتاب آماده نمی‌کنی تا تعداد بیشتری از آن استفاده کنند؟ اگر الان این کتاب در دست شماست، حاصل پیشنهاد و همکاری ایشان و البته سنسورهای گوش من است.

## خودمان جزئیات را نمی‌بینیم

مشکلی که در خیلی از کسب‌وکارها وجود دارد این است که چون هر فرد، روزانه با کسب‌وکارش مشغول است، بسیاری از مسایل برایش بدیهی هستند و به خیلی از جزئیات توجه ندارد؛ به همین خاطر زمانی که مشتری یا یک فرد دیگر، به آن کسب‌وکار از بیرون نگاه می‌کند، خیلی بهتر متوجه ایرادها و اشکالات می‌شود و می‌تواند پیشنهادهایی عالی برای رشد کسب‌وکار بدهد.

## یک پیشنهاد عالی

بعد از یکی از سخنرانی‌هایم، با مدیر یکی از کارخانه‌های بزرگ ایران صحبت می‌کردم. صحبت به کتابم رسید و او گفت: «من کتاب شما را خوانده‌ام؛ واقعاً لذت بردم ولی ای کاش...» تا این واژه را شنیدم، مثل کسانی که دچار برق‌گرفتگی می‌شوند، از جا پریدم و گوشم را تیز کردم. او گفت: «ای کاش این کتاب به صورت صوتی هم ارائه می‌شد! آخر من زیاد فرصت مطالعه ندارم؛ اگر صوت کتاب هم بود، ترجیح می‌دادم آن را روی ضبط ماشین و زمانی که راننده دنبالم می‌آید، گوش بدهم.» همان موقع این مورد را یادداشت کردم و هفته بعد، کتاب صوتی را آماده کردم.

شاید برایتان جالب باشد که تا به امروز، درآمدی که از فروش صوت کتاب به دست آوردم، چندبرابر نسخه نوشتاری آن بوده است، به این دلیل که افراد بسیار زیادی هستند که به دلیل مشغله زیاد و وقت کم، فرصت مطالعه ندارند و حاضرند پول بیشتری بپردازند اما آموزش‌ها را به صورت صوتی در ماشین یا در موبایل، و در رفت‌وآمد گوش دهند.

## خیلی‌ها خوب گوش دادند

خیلی‌ها خوب گوش دادند و سنسور گوششان فعال بود و ثروتمند شدند.

یک نفر گفت: «کاش تاکسی‌تلفنی‌ای بود که ۲۴ ساعته و همه‌جا حاضر بود!» یک نفر دیگر گوش داد و شد اسنپ.

یکی دیگر گفت: «کاش می‌شد قبل از اینکه کالایی بخرم، مشخصات و کارایی و قیمتش را با سایر کالاها مقایسه کنم!» یک نفر دیگر گوش داد و شد دیجی‌کالا.

یک نفر دیگر گفت: «کاش جایی بود که می‌شد اجناس دست‌دوم را راحت بفروشیم!» یک نفر این را شنید و شد سایت دیوار.

یکی ناراحتی قلبی داشت و نباید غذای چرب می‌خورد؛ گفت: «نمی‌شود رستورانی باشد که غذا را بدون روغن درست کند؟!» یک نفر این را شنید و شد مجموعه‌رستوران‌های پدر خوب.

یک نفر دیگر به خودش گفت: «من از بچگی دوست داشتم توی بستنی، میوه و شکلات و گردو بریزم. ای کاش یک بستنی بود که مخلوطی از میوه و شکلات و بستنی بود!» خودش شنید و تبدیل شد به آیس‌پک.

## دستت را از روی گوشت بردار ...

بسیاری از افراد هم خیلی چیزها شنیدند و از کنارش ساده گذشتند. نه تنها گوش ندادند، بلکه گوششان را هم گرفتند تا نشنوند. مثل همین الان که خیلی‌ها توی دلشان می‌گویند: «بابا دلت خوشه! این‌ها همه یا پول داشتند یا پارتی یا رانت. مگه دیگه الان کسی می‌تونه دیجی‌کالا بشه؟»

من هم در جواب به این افراد می‌گویم:  
 اول دستت رو از روی گوشت بردار. آها حالا خوب شد! بعد هم  
 برو زندگی‌نامه‌ همه‌ این برندهای بزرگ ایرانی را مطالعه کن و  
 ببین چطوری شروع کردن و چطوری بزرگ شدن؟ برو ببین بابک  
 بختیاری چطور با ۳۰۰ میلیون بدهی، و بعد از زندان رفتن، آیس‌پک  
 رو ساخت. ببین چطور شهرام فخّار، پدر خوب رو به وجود آورد، اون  
 هم بعد از ورشکستگی در صنعت مرغداری.

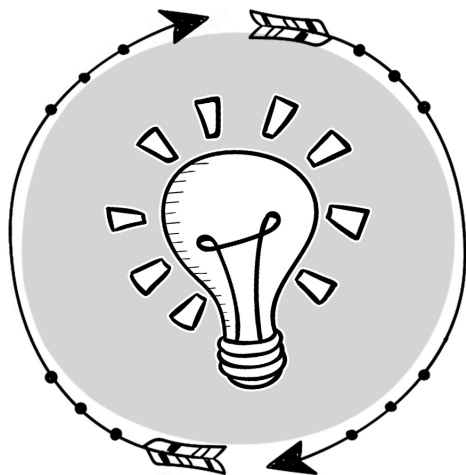
شما خوب گوش کن مشتری چی بهت می‌گه و چی ازت می‌خواد،  
 همون‌ها رو به بهترین شکل انجام بده. من بهت ضمانت می‌دم که  
 تبدیل بشی به آدم موفق صنف خودت، اون هم از راه حلال بدون  
 رانت و پول و پارتی!»

اگر خوب گوش کنیم، خود مشتری به ما می‌گوید که چه کار کنیم، و  
 ایده‌هایی می‌دهد که هرچقدر هم خودمان فکر کنیم، نمی‌توانیم به  
 آنها برسیم.

پس ببینید به جای یک‌جا نشستن و هیچ کار نکردن و مدام از  
 شرایط ناراضی بودن، می‌توانیم کارهای خیلی بیشتری انجام دهیم،  
 و زمانی که رقبای ما نشسته‌اند و هیچ کاری انجام نمی‌دهند، ما  
 فعالیت خود را بیشتر کنیم و به دنبال مشتری باشیم. به جای تمرکز  
 روی مشکلات و نشدن‌ها، تمرکزمان را روی راه حل‌ها بگذاریم و  
 نتیجه‌ آن را در حساب بانکی و شهرت کسب و کارمان ببینیم.

فصل چهارم

# همه روشنندایم



### همه فروشنده‌ایم

حتماً قرار نیست لباس و کفش بفروشیم یا مغازه داشته باشیم تا به مهارت فروش و فروشندگی نیاز داشته باشیم؛ همه ما فروشنده‌ایم؛ نویسنده، علم و تخصصش را می‌فروشد؛ وکیل، تجربه و دانشش را می‌فروشد؛ کارگر، مهارت و نیروی بدنی‌اش را می‌فروشد. پس، داشتن مهارت‌های فروش برای هر فرد و هر کسب‌وکاری کاملاً ضروری است.

شاید پزشکانی را بشناسید که در عین تجربه و تبخّر، مشتری زیادی ندارند. شرکت‌های زیادی هستند که خدمات خیلی خوبی ارائه می‌دهند اما مشتری کافی ندارند.

کتاب‌های بسیار زیادی نوشته شده‌اند که محتوایی عالی دارند اما به‌فروش نرفته‌اند. در بیشتر مواقع، مهم‌ترین عاملِ عدمِ موفقیت



کسب‌وکارها، نداشتن مهارت فروش و فروشندگی است. در این قسمت از کتاب، به یک اشتباه مهلک در فروش پرداخته‌ام و تأکید می‌کنم هر چه قدر هم که محصولات خوبی داشته باشید و خدماتی عالی ارائه دهید، اما اگر فروشنده خوبی نباشید، درآمدی بالا و رشدی سریع نخواهید داشت.

### **فرصت به‌روز بودن**

تغییرات در دنیای امروز، به‌شدت سریع هستند. هرروز اطلاعات جدید، هرروز تکنولوژی جدید، هرروز راهکاری جدید. برخلاف نظر کسانی که می‌گویند: «در گذشته بهتر می‌شد کار کرد؛ این قدر دست زیاد نبود.» و همیشه حسرت گذشته را می‌خورند، باید بگویم که اتفاقاً در همین شرایط فعلی، فرصتهایی برای کسب‌وکارها فراهم شده است که موجب افزایش درآمد و سرعت رشد آنها می‌شود؛ فرصتهایی که در گذشته اصلاً امکان فراهم‌بودنشان وجود نداشت. در گذشته چطور می‌توانستیم در کسری از ثانیه، تمام اطلاعات و راه‌های ارتباط با یک تولیدکننده را پیدا کنیم؟ چطور می‌توانستیم با یک کلیک، به دنیایی از علوم و اطلاعات دسترسی داشته باشیم؟ چطور می‌توانستیم با تمام دنیا، با هزینه‌ای بسیار کم، و به‌راحتی ارتباط برقرار کنیم؟

آقای احد عظیم‌زاده، کارآفرین بزرگ صنعت فرش، تعریف می‌کرد که زمانی که در این صنعت شروع به فعالیت کرد، خیلی زود متوجه شد که مشکل بزرگ این صنعت، عدم نوآوری و به‌روز نبودن است. با تحقیقات زیاد تصمیم گرفت که برای مذاکره با یک شرکت آلمانی، به کشور آلمان سفر کند.

ایشان تعریف می‌کرد که آن زمان مجبور شد برای رفتن به آلمان و یک مذاکره ساده، تمام سرمایه اولیه و دارایی خود را خرج کند؛ حتی پول قرض بگیرد، تا بتواند چند ساعت با یک نفر در یک کشور دیگر صحبت کند و نمونه کارهای تولیدشده را به او نشان دهد. آقای عظیمزاده می‌گوید الآن هم در اکثر مواقع با تجار کشورهای مختلف در ارتباط هستم و با آنها گفتگو و مذاکره می‌کنم، البته با این تفاوت که نه زمانی از من گرفته می‌شود، و نه مجبور هستم هزینه زیادی برای این کار صرف کنم؛ به راحتی، با یک ایمیل یا یک تماس تصویری، کار تمام می‌شود.

خوب دقت کنید که تمام این تکنولوژی‌ها و امکانات، برای این به وجود آمده‌اند که ما بتوانیم کارها را آسانتر و سریعتر انجام دهیم. اگر این اتفاق در کسب‌وکار ما نمی‌افتد، مشکل از ماست؛ مشکل این است که ما به روز نشده‌ایم و خود را متناسب با تغییرات، تغییر نداده‌ایم؛ راهکارها و سلاقی عوض شده‌اند، ولی ما هنوز با همان روش‌های قدیمی کار می‌کنیم.

### مدل تاریخ گذشته فروش!

جالب است که هنوز در بسیاری از شرکت‌ها از روش‌ها و مدل‌های قدیمی فروش استفاده می‌شود، و جالبتر آنکه هنوز خیلی از مشاوران و مدرسان مدل قدیمی فروش را آموزش می‌دهند.

مدل قدیمی فروش از چهار مرحله تشکیل شده است: در مرحله اول، فروشنده با مشتری روبه‌رو می‌شود و پیش از هر چیز، سلام و احوالپرسی می‌کند. بعد شاید به گرمی هوا، گران شدن دلار، آخرین بازی فوتبال، یا سریال شب قبل اشاره‌ای کند و سپس مستقیم به سراغ گفتگوی فروش می‌رود.

در مرحله دوم، فروشنده بر اساس فکر و تجربه‌ای که دارد، مشتری را ارزیابی می‌کند تا ببیند آیا شرایط خرید محصول را دارد یا نه، با توجه به ظاهر و تیپ فرد چه محصولی را به او پیشنهاد بدهد، و قبل از هدر دادن وقت برای ارائه کالا یا خدمات، مطمئن شود که آیا مشتری توان پرداخت دارد یا خیر.

سومین مرحله، که اغلب فروشندگان از آن استفاده می‌کنند، معرفی محصول یا خدمت به بهترین شکل ممکن است: اینکه ویژگی‌های محصول را به مشتری بگویند و تا حد ممکن از آن تعریف و تمجید کنند.

و در آخرین مرحله مدل قدیمی فروش، تمام تمرکز فروشنده بر نهایی کردن فروش است. در این مرحله او از هر ترفندی برای ترغیب و متقاعد کردن مشتری استفاده می‌کند تا فروش انجام شود. فکر می‌کنم برای این مدل فروش، نیازی به مثال نداشته باشیم چون هرروز، فروشندگان به همین روش با ما برخورد می‌کنند. با توجه به ظاهر و نوع پوششمان قضاوت می‌شویم: فروشنده اگر حس کند توان خرید نداریم، خیلی انرژی نمی‌گذارد و وقت خود را برای ما هدر نمی‌دهد؛ اما فقط کافی است به این نتیجه برسد که توان خرید داریم: با تمام توان، سعی می‌کند محصولش را به ما بفروشد.

به این نکته دقت کنید: به هر میزان که اطلاعات و آگاهی افراد یک جامعه بالاتر می‌رود، کار فروش نیز سخت‌تر و پیچیده‌تر می‌شود؛ مشتریان به راحتی متوجه می‌شوند که هدف ما چیست؛ آیا حقیقت را می‌گوییم؟ آیا می‌خواهیم کمک کنیم؟ یا فقط می‌خواهیم به هر قیمتی که شده محصولمان را بفروشیم؟

به محض اینکه مشتری احساس کند که فروشنده غلو یا بزرگنمایی می‌کند، خیلی راحت از خرید منصرف می‌شود.

### مشتریان جدید، روش‌های جدید

برای اینکه بتوانیم فروش عالی داشته باشیم و هم مشتری با رضایت کامل خرید کند و هم ما راضی باشیم، باید به روش موردعلاقه مشتری به او بفروشم.

بگذارید برایتان مثالی بزنم. فردی را تصور کنید که در ناحیه قفسه‌سینه احساس درد می‌کند. وارد مطب پزشک می‌شود. اگر پزشک بلافاصله بعد از دیدن ظاهر شیک و خوش‌پوش بیمار، و بدون اینکه حتی سؤالی بپرسد، به بیمار بگوید: «شما باید قلبتان را هرچه زودتر عمل کنید.»، واقعاً این فرد چه احساسی خواهد داشت؟<sup>۱</sup>

اما تصور کنید که همین پزشک، بیمار را کاملاً معاینه کند، از او سوالاتی بپرسد راجع به وجود بیماری قلبی در گذشته یا سابقه آن در خانواده، شرح حال و شرایط زندگی‌اش، اینکه دچار استرس یا اضطراب هست یا نه، چگونگی تغذیه‌اش، و به طورکلی، هر چیزی که برای تشخیص نوع بیماری فرد لازم است. بعد از آن، برای تشخیص بهتر و دقیق‌تر، از فرد بخواهد چندین آزمایش انجام دهد، از او نوار قلب بگیرد، و بعد از بررسی دقیق و معاینه کامل و تشخیص صحیح، به بیمار توضیح دهد که مثلاً چند رگ در بدنش مسدود شده و احتمال هر خطری برای سلامتی‌اش وجود دارد و آنگاه بگوید که باید سریعاً تحت عمل جراحی قرار بگیرد.

۱. این کار همین قدر مزحک و خنده‌دار است که وقتی مشتری به ما مراجعه می‌کند؛ ما بدون در نظر گرفتن شرایط و صرفاً با توجه به ظاهر فرد اقدام به فروش کنیم.

درواقع پزشک با انجام این مراحل، چه کرده است؟ تشخیص دقیق بیماری و تجویز بهترین راه درمان یا پیشگیری. با این کار چه حسی در بیمار به وجود آورده است؟ حس اعتماد.

هر زمان بتوانید اعتماد مشتری را جلب کنید، دیگر نیاز نیست به مشتری اصرار کنید؛ یا بی خود و بی جهت از خودتان و محصولاتان تعریف کنید. و به هر قیمتی به مشتری بفروشید، فقط کافی است که او به شما اعتماد کند. به راحتی خرید کرده و با رضایت پول پرداخت می کند.

در روش جدید فروش، ابتدا اعتمادسازی می کنید، سپس بدون قضاوت مشتری، از او سؤالاتی می پرسید. در واقع، مشتری را بر اساس نیازهایش معاینه می کنید، بهترین گزینه را تشخیص می دهید، و نسخه نهایی را برایش تجویز می کنید.

تا به حال به چند مغازه رفته اید که فروشنده بدون اینکه از شما سؤال بپرسد و نیاز شما را تشخیص دهد، صرفاً با توجه به ظاهرتان و ارزیابی توان خریدتان، اصرار کرده است که حتماً باید این کالا را بخرید؟

### **اعتماد، اعتماد، اعتماد!**

چند وقت پیش در یکی از شهرستانها، بعد از پایان سمینار، استاد دانشگاهی برای ثبت نام و شرکت در یکی از دورهها به من مراجعه کرد و گفت که قصد دارد در یکی از دورهها شرکت کند. چون او را نمی شناختم، چند سؤال راجع به نوع فعالیت و کسب و کارش پرسیدم. بعد از اینکه کاملاً متوجه شرایط شغلی اش شدم، به او گفتم: «این دوره به درد شما نمی خورد. به نظر من و با توجه به توضیحاتی که شما دادید، این دوره مناسب شما نیست.» او هم تشکر کرد و رفت. یکی از همراهانم که شاهد صحبت های ما بود، به

من گفت: «برای چی ثبت‌نامش نکردی؟ حُب خودش می‌خواست بیاد سر کلاس؛ شما که مجبورش نکردی! معلوم میشه از پول بدت میاد! تازه بنده خدا را هم ناراحت کردی، با کَلّی ذوق و شوق اومده بود ثبت‌نام کنه!»

در جوابش گفتم: «اولاً من هم مثل شما از پول بدم نمی‌آید. این فرد هم اگر عاقل باشد، از من ناراحت نخواهد شد چون من با دلیل و با توجه به توضیحاتی که خودش داده بود، گفتم که این دوره مناسب او نیست. این فرد زمانی می‌بایست از من ناراحت بشود که هزینه پرداخت می‌کرد و وقت می‌گذاشت و در دوره شرکت می‌کرد و بعد تازه متوجه می‌شد که این دوره هیچ ربطی به کار و تخصصش نداشته است. من از همین اول، جلوی همه این ناراحتی‌ها را گرفتم.»

جالب است که بدانید حدود سه هفته بعد، همان فرد با من تماس گرفت و از من دعوت کرد برای ارائه سخنرانی در دانشگاهی که در آن تدریس می‌کرد. جدا از پول سخنرانی، دانشگاه ۵۰۰ عدد کتاب برای دانشجویانش از من خرید. در همان جلسه با فرماندار آن شهرستان نیز آشنا شدم. هفته بعد، یک دوره آموزش مدیریت برای مدیران آن شهرستان برگزار کردم. الآن که حدود دو سال از آن ماجرا می‌گذرد، هنوز با آن استاد، که یکی از دوستان خوب من هم شده است، ارتباط کاری دارم.

او بعدها گفت: «بعد از اینکه مرا در آن دوره ثبت نام نکردید، کاملاً متوجه شدم که هدفتان صرفاً پول گرفتن از افراد نیست و اگر مطلبی مناسب کسی نباشد، حتی اگر خودش بخواهد پول بدهد، شما قبول نخواهید کرد.»

در حقیقت اگر فقط و فقط به فکر فروش باشیم و نگاهمان فقط یک‌طرفه باشد و به منافع خودمان فکر کنیم، شاید مدّتی بتوانیم

فروش داشته باشیم اما قطعاً در درازمدت موفق نخواهیم بود.

### مهمترین مانع خرید

یکی از مهمترین موانع خرید، ترس مشتری از اشتباه است. مشتری می‌ترسد پولش را بابت چیزی بدهد که ارزشش را ندارد و با این کار، دیگران سرزنش و ملامتش کنند. علت به وجود آمدن این ترس، تجربیات منفی گذشته است. او می‌ترسد که باز هم همان اشتباهات را تکرار کند و به این فکر می‌کند که دیگران درباره او و خریدش چه قضاوتی می‌کنند.

### فروشنده‌ای با روابط عمومی بالا نمی‌خواهیم!

بر خلاف دیدگاه اکثر صاحبان کسب‌وکار، دیگر زمانه فروش توسط افراد پُرحرف و چرب‌زبان به پایان رسیده است؛ کسانی که با استفاده از کلمات مبالغه‌آمیز و با پرحرفی و سردرگم کردن خریدار، می‌خواهند فروش کنند. عجیب است که هنوز بسیاری از کسب‌وکارها به دنبال چنین افرادی هستند.

مشتریان، بسیار باهوشند. خود شما آیا حاضر هستید دوباره به لباس فروشی‌ای بروید که در خرید قبل، لباس بی‌کیفیت و نامناسبی را با چرب‌زبانی به شما فروخته است؟ پس نباید توقع داشته باشیم که مشتری ما به اینگونه فروشندگان اعتماد کند و دوباره برای خرید به ما مراجعه کند.

اگر مشتری، به فروشنده اعتماد کامل داشته باشد، حتی حاضر است پول بیشتری بپردازد چون مطمئن است که هدف او، فقط فروش نیست بلکه با توجه به نیاز مشتری‌اش، به او محصولی را معرفی یا خدمتی را عرضه می‌کند.

## یک فاجعه بزرگ‌تر

کسب‌وکارهای دیگری هم وجود دارند که به جای بهبود کیفیت و خدمات عالی، کمبودها و کاستی‌هایشان را با فروشنده‌هایی با ظاهر و پوشش عجیب و نامتعارف پوشش می‌دهند، در بسیاری از نمایشگاهها افرادی به عنوان فروشنده استفاده می‌شوند که نه با محصول آشنا هستند نه حتی خدمات شرکت را می‌دانند و صرفاً به دلیل ظاهر و برای چند روز به کار گرفته می‌شوند تا بتوانند مشتری را جذب کنند.

## من به شما اعتماد دارم

مشتری زمانی به شما اعتماد پیدا می‌کند که قبل از خرید، و قبل از پرداخت پول، از محصول شما بهره‌ای ببرد. همیشه دنبال این باشید که نمونه‌هایی رایگان از محصول خود را به مشتری ارائه دهید. حتماً شما هم یکی از کاغذهای معطر جلوی عطرفروشی را گرفته‌اید. در اغلب موارد، کسی که قصد خرید عطر یا ادکلن ندارد، صرفاً با استشمام رایحه آن، به خرید ترغیب می‌شود. شما از کار خود، از کیفیت محصولتان، از پشتیبانی، و از خدماتتان مطمئنید؛ اما چه دلیلی دارد که مشتری هم این اطمینان را داشته باشد؟

تنها زمانی مشتری به شما اعتماد می‌کند که نمونه کوچکی از نحوه کار و مهارت شما را ببیند، یا قبل از خرید، این امکان را داشته باشد که محصول شمارا تست کند تا در صورت رضایت، آن را بخرد. یک دانشگاه در انگلستان، چند سال پیش تحقیقی انجام داد و نتیجه گرفت که پیش‌فرض ذهنی افراد در هنگام خرید، این است که فروشندگان همیشه درباره محصولشان اغراق می‌کنند و تحت هر شرایطی از محصولشان تعریف می‌کنند، یعنی مشتری شما در



ذهنش این مطلب وجود دارد که فروشنده به هر قیمتی قصدش فروش به من است پس از هر تعریف و تمجیدی استفاده می‌کند تا بتواند محصولش را به من بفروشد.

### **ذهنیت مشتری را تغییر دهید**

وظیفه ماست که این ذهنیت را تغییر دهیم و بهترین و راحت‌ترین کار این است که قبل از خرید، به مشتری نشان دهیم و ثابت کنیم که هدف ما در مرحله اول، کمک کردن است تا اگر از محصول رضایت کامل داشت، آن را بخرد.

من برای بازاریابی کتابم، از همین روش استفاده می‌کنم. شما کدام نویسنده و مدّس را سراغ دارید که نگوید کتابش عالی است؟ اما واقعاً چه تضمینی هست که راست بگوید؟ به همین دلیل است که بخشی از کتابم را به رایگان در اختیار مشتری می‌گذارم تا فرد علاقه‌مند، قبل از خرید، به بخشی از محتوا دسترسی داشته باشد و اگر از محتوای رایگان لذت برد و آن را کاربردی دانست، بعد با خیال راحت کتاب را تهیه کند. شاید خود شما هم قبل از خرید این کتاب، خلاصه آن را مطالعه کرده‌اید. به جای اینکه بی‌خود و بی‌ثمر، فقط از خودم و کتابم تعریف کنم، قضاوت را به مشتری می‌سپارم. مشتری، قبل از خرید، نتیجه‌گیری می‌کند که آیا محتوا خوب است یا نه؟ تقریباً در همه کسب‌وکارها، این امکان وجود دارد که قبل از خرید به مشتری نشان دهیم که محصول ما می‌تواند نیاز و خواسته او را برآورده کند.

اگر محصولتان مصرفی است و این امکان وجود دارد که مشتری، قبل از خرید، بخش کوچکی از آن را تست کند، حتماً این کار را انجام دهید؛ شیرینی‌فروشی که قبل از خرید مشتری، یک قطعه از شیرینی را به‌عنوان نمونه و به‌رایگان به او می‌دهد، احتمال خرید را

بسیار بالا می‌برد. اگر به شهرستان رودبار سفر کرده باشید، می‌بیند که تست زیتون، چه حس خوبی را به مسافران انتقال می‌دهد، و در اکثر مواقع، حتی کسانی را که قصد خرید نداشته‌اند، به خرید ترغیب می‌کند.

اگر کار شما به هر نحوی آموزشی است - چه آموزشگاه داشته باشید، چه وکیل باشید، و حتی اگر پزشک هستید -، بهترین راه برای جذب مشتری، ارائه آموزشهای رایگان به علاقه‌مندان است؛ به این صورت که مثلاً قبل از ثبت‌نام یا مراجعه افراد، بخشی از دانش و اطلاعات و تخصصتان را به رایگان در دسترس بازار هدف‌تان قرار دهید. این اطلاعات می‌تواند در قالب یک مقاله یا فایل متنی، یک صوت کوتاه، یک ویدئوی چند دقیقه‌ای، و یا به صورت پرسش و پاسخ در سایت باشد.

در اغلب موارد، افراد قبل از مراجعه به یک متخصص، جستجوهای در اینترنت دارند. کافی است شما به عنوان فرد متخصص، اطلاعاتی عالی در دسترس مخاطبان قرار دهید. افراد با پیدا کردن جواب سؤالاتشان، به راحتی به شما اعتماد و مراجعه می‌کنند.

اگر کار شما فروش کالا است، شاید بهترین گزینه، مشاوره رایگان قبل از خرید باشد. در حقیقت شما به فرد کمک خواهید کرد تا قبل از خرید، و از میان گزینه‌های زیاد، بهترین کالا را متناسب با نیاز خود تهیه کند.

یکی از موارد پر مصرف در شرکت ما کاغذ است؛ چند وقت پیش برای خرید کاغذ به یک فروشگاه مراجعه کردم طبق معمول کاغذی که مدنظرم بود را از فروشنده درخواست کردم، فروشنده از من سوال کرد که چرا از این مدل کاغذ استفاده می‌کنید

من هم توضیح دادم که از زمانی که این پرینتر را خریداری کردم از این مدل کاغذ استفاده می‌کنم و راضی هستم، سپس او از من مدل

پرینتر و موارد استفاده را سوال کرد من هم پاسخ دادم. شاید برای شما هم جالب باشد، با توجه به اینکه مدل کاغذی را که مدنظر من بود موجود داشت به من گفت: به دلیل کیفیت بالا و حساسیت پرینتر شما، بهتر است از یک مدل کاغذ دیگر که دقیقاً مخصوص این دستگاه است استفاده کنید، و جالبتر آنکه این مدل کاغذی را که توصیه و پیشنهاد می‌کرد را هم موجود نداشت؛ من آن روز از این فرد خرید نکردم اما همین یک مشاوره چند دقیقه‌ای باعث شد که نه‌تنها این فرد را به سایر دوستان و همکارانم معرفی کنم بلکه خرید یک سال کاغذ را به صورت یکجا از این فرد داشته باشم.

### **بهترین‌ها را در اختیار مشتری قرار دهید.**

به این نکته دقت کنید که آموزش‌ها، کالاها و مشاوره‌هایی موفقیت‌آمیز خواهند بود و منجر به فروش خواهند شد که حاوی اطلاعات باارزش و عملی برای مشتری باشند. پس همیشه بهترین خدمات خود را به مشتری عرضه کنید و این دیدگاه نادرست را کنار بگذارید که اگر اطلاعات عالی در اختیار مشتری بگذاریم، مشتری دیگر از ما خرید نمی‌کند. نه‌تنها مشتری از شما خرید می‌کند، بلکه شما را به‌عنوان فردی ماهر، معتمد، و متخصص می‌شناسد و به دیگران هم معرفی می‌کند.

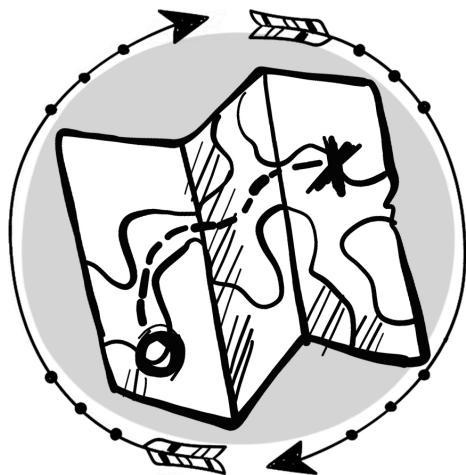
چند وقت پیش، در جلسه‌ای، آقای بابک بختیاری راجع به همین موضوع صحبت می‌کرد؛ او مالک برند آیس‌پک است و دقیقاً از همین روش برای معرفی محصول خود به مشتریان استفاده کرده بود. او تعریف می‌کرد که زمانی که اقدام به راه‌اندازی اولین شعبه آیس‌پک کرد، هیچ خریدار و مراجعه‌کننده‌ای نداشت؛ به این دلیل که کسی بستنی آیس‌پک را نمی‌شناخت. هفته‌ها گذشته بود و حتی یک نفر

هم برای خرید مراجعه نکرده بود. او می‌گفت: «از همین روش برای جلب اعتماد مشتری استفاده کردم؛ به این صورت که آیس‌پک‌ها را در ظرف‌های کوچک‌تری آماده می‌کردیم و پشت چراغ‌قرمز، به‌رایگان بین خودروها توزیع می‌کردیم.» ظرف مدّت کوتاهی - کمتر از سه ماه - به‌جایی رسیدند که شروع به افزایش شعبه‌ها کردند.

### ما بهترین هستیم!

خوب دقت کنید؛ در کسب‌وکار مهم این نیست که ایده‌ای متفاوت و خاص داشته باشیم؛ مهم این است که همین ایده‌های معمولی را به‌صورت متفاوت و خاصی ارائه دهیم. اکثر مدیران و صاحبان کسب‌وکارها حاضرند میلیون‌ها تومان پول بابت اجاره بیلبورد و تبلیغات بی‌نتیجه بپردازند و تازه در این تبلیغات هم، فقط ادعاهایی بکنند که نه مشتری باور می‌کند، و نه واقعاً منجر به فروش بیشتر می‌شود. به نظر شما، اینکه یک کسب‌وکار، در تبلیغاتش بگوید: «ما اولین هستیم؛ ما بهترین هستیم؛ فقط ما خوبیم و بقیّه همه بدند»، چه قدر در افزایش اعتماد مشتری و ترغیب شدنش به خرید کمک می‌کند؟ چنین کسب‌وکارهایی، حاضر نیستند درعوض، هزینه بسیار کمتری را صرف کاری کنند که مشتری واقعاً و در عمل ببیند که محصولشان بهترین و خدماتشان عالی است و با خیال راحت و اعتماد کامل خرید کند.

## کمی تفاوت؛ دنیایی متفاوت بودن



### **کمی تفاوت و دنیایی متفاوت بودن**

در این فصل، دربارهٔ موضوعی با شما صحبت می‌کنم که در اغلب کسب‌وکارهای ایرانی انجام نمی‌شود؛ ایده‌ای که باعث افزایش سریع درآمد شما می‌شود.

یکی از عوامل موفقیت در کسب‌وکار، انجام دادن کارهایی است که دیگران انجام نمی‌دهند، یا اصلاً به فکرشان نمی‌رسد؛ هر کاری که باعث افزایش درآمد شما یا جذب مشتری شود، اما از نگاه عموم، کار عجیب‌وغریبی به حساب بیاید.

در واقع، تفاوت دیدن، تفاوت برخورد کردن، و متفاوت انجام دادن کارها، شما را متفاوت خواهد کرد، و نیاز مشتریان امروز، متفاوت بودن است. آنها همیشه به متفاوت‌ها مراجعه می‌کنند، چون متفاوت‌ها دیده می‌شوند و به‌نوعی برند هستند؛ متفاوت‌ها دهان‌به‌دهان و توسط مشتریان تبلیغ می‌شوند و در کل، به دلیل شکستن ساختارهای گذشته، موفق‌ترند.

## یک تفاوت بزرگ

- دوست خوبی دارم که شرکت بیمه دارد. همه شرکت‌های بیمه برای جذب مشتری چه کارهایی انجام می‌دهند؟
۱. تبلیغ می‌کنند: در روزنامه، در تلویزیون، بیلبرد می‌زنند، پیامک ارسال می‌کنند و ...
  ۲. ویزیتور می‌فرستند و با مشتری احتمالی مذاکره می‌کنند.
  ۳. با مشتری، تماس تلفنی برقرار می‌کنند.
  ۴. سر در مغازه، تابلو نصب می‌کنند و خدماتشان را معرفی می‌کنند.
  ۵. در شبکه‌های اجتماعی، تبلیغ می‌کنند و بسیاری موارد دیگر.

مشکلی که وجود دارد این است که همه همین کارها را انجام می‌دهند، و هر کس توان مالی یا سابقه کاری بیشتری داشته باشد، مسلماً موفق‌تر، و درآمدش بیشتر است.

شاگردی دارم که هیچ‌کدام از این کارها را انجام نداده است ولی فقط در سال اول تأسیس شرکت بیمه‌اش، بیش از یک میلیارد تومان بیمه فروخته است، آن‌هم تنها با ۲۹ سال سن؛ نه سابقه کار طولانی، و نه سرمایه اولیه زیادی دارد، و نه حتی مغازه.

حتماً می‌پرسید چه کار کرده است که توانسته یک میلیارد تومان فروش داشته باشد؟

جواب سؤالتان فقط یک کلمه است: تفاوت!

آقای کوهستانی برای جذب و جلب مشتریانش از روشی استفاده کرده که به فکر هیچ‌کدام از همکاران و رقبایش نرسیده است. حتماً می‌پرسید از چه روشی استفاده کرده است؟

پاسخ این سؤالتان هم یک کلمه است: تور!

ایشان برای جذب و جلب مشتریانش از تور استفاده می‌کند. هر هفته روزهای دوشنبه و پنجشنبه، تور یک‌روزه برگزار می‌کند و چون هدفش سود بردن از فروش تور نیست، بهترین خدمات را با کمترین هزینه به مشتری ارائه می‌دهد. از بهترین اتوبوس استفاده می‌کند، بهترین غذا را به مشتری می‌دهد، و تمام هدفی که دارد این است که مشتری فقط لذت ببرد و یک روز خوب و به‌یادماندنی داشته باشد. می‌گوید: «زمانی که از افراد، نظرشان را دربارهٔ تور می‌پرسم، اغلب می‌گویند: "بهترین سفری که تا به حال داشته‌ام با شما بوده است."» او یک ساعت آخر سفر، همه را جمع می‌کند و دربارهٔ انواع بیمه‌ها و ضرورت داشتن بیمه با آنان صحبت می‌کند. درنهایت، یک بسته هدیه به همراه بروشور معرفی بیمه‌ها و راه‌های ارتباطی به آنان تقدیم می‌کند.

جالب است که می‌گوید اغلب افراد، این قدر صمیمی شده‌اند که در زمان برگشت، و در اتوبوس، قرارداد بیمه‌شان را امضا می‌کنند. یک‌بار دیگر، روش آقای کوهستانی را مرور کنیم: به جای هزینه کردن پول بسیار زیاد و استفاده از روش‌های متداول، کاری انجام می‌دهد که مشتری آن قدر حس خوبی داشته باشد که با اعتماد کامل و با رضایت تمام، محصول را بخرد. به جای اصرار کردن به مشتری برای خرید بیمه، کاری می‌کند که خود مشتری اصرار داشته باشد که بیمه بخرد. درواقع، چرخه‌ای در کار به وجود آورده که خروجی‌اش رضایت مشتری و کسب سود فوق‌العاده است.<sup>۱</sup>

---

۱. همهٔ این موارد را در کار بیمه‌اش هم رعایت می‌کند؛ یعنی اینقدر به مشتری خدمات ارائه می‌کند که مشتری با کمال میل، و با رضایت قلبی، بیمه می‌خرد.



### من چطور تور بیرم؟

الآن که این قسمت از کتاب را می‌خوانید، شاید بگویید: «این کار که در همه کسب‌وکارها انجام‌شدنی نیست! همه که نمی‌توانند تور برگزار کنند! این نسخه‌ای که دادید، مخصوص یک صنف خاص است و برای همه قابل اجرا نیست.»

من در جواب می‌گویم: مشکل دقیقاً از همین‌جا شروع می‌شود که ما به دنبال کاری هستیم که بقیه انجام می‌دهند. همیشه در چارچوب فکر کرده‌ایم. از بچگی، به ما به اشتباه یاد داده‌اند که باید مثل همه باشیم؛ به خاطر همین است که همه کسب‌وکارها مثل هم‌اند. برای اینکه متفاوت باشیم، باید متفاوت فکر کنیم و بینیم.

### چند پیشنهاد برای متفاوت انجام دادن کارها

پیشنهاد اول: زیر سؤال بردن روش مرسوم کارها

زمانی که قصد داریم کاری انجام دهیم، از خودمان بپرسیم که چطور می‌توانم این کار را متفاوت انجام دهم یا روش انجام کار را چطور تغییر دهم که مشتری، حس بهتری داشته باشد؟

همه عادت کرده‌ایم کارها را طوری انجام بدهیم که یاد گرفته‌ایم، و چیزهایی که یاد گرفته‌ایم، همه تکراری‌اند. چه دلیلی دارد کار را به همان روشی انجام دهیم که بقیه انجام می‌دهند؟ یکی از حرفه‌ای‌ترین راه‌های متفاوت شدن، این است که از خودمان بپرسیم آیا می‌توان روش انجام کارها را تغییر داد؟

روش کار همه باغ‌وحش‌های دنیا به این شکل است که مردم، برای تماشای حیوانات در قفس، به آنجا می‌روند. اما یک باغ‌وحش در تایلند، این روش را زیر سؤال برده است. در این باغ‌وحش، همه

حیوانات آزادند و فضا کاملاً مشابه جنگل است ولی انسان‌ها، داخل قفس و با خودرو از باغ‌وحش بازدید می‌کنند. جالب اینکه همیشه سال باید چند ماه قبل، برای بازدید بلیط رزرو کنید.

روش کار همه آموزشگاه‌های زبان این است که معلم در کلاس از روی کتاب، درس بدهد و در آخر، آزمون برگزار کند. اما یک آموزشگاه، این روال معمول را زیر پا گذاشته است و به‌وسیله موبایل آموزش می‌دهد. با یک اپلیکیشن آزمون می‌گیرد و به‌صورت آنلاین پیگیری می‌کند تا زمانی که نتیجه کامل را ارائه کند.

روش مرسوم فروش کتاب چیست؟ کتاب، به‌وسیله ناشر و با قرارداد شرکت پخش، در کتاب‌فروشی توزیع می‌شود، و بسته به شهرت نویسنده یا انتشارات و یا تبلیغات، ظرف مدت نامشخصی به فروش می‌رسد. اما من این روش را زیر پا گذاشتم و کتاب‌هایم را در مکان‌هایی به فروش رساندم که هیچ‌کس فکرش را هم نمی‌کرد. هیچ‌کدام از رقبای من حتی فکرش را هم نمی‌کردند که بشود کتاب تخصصی آموزش افزایش درآمد را در آرایشگاه، هتل، فرودگاه، و کافی‌شاپ فروخت، به‌طوری که در کمتر از ۴۰ روز، یک تیراژ کتاب به فروش برود.

روش مرسوم فروش موبایل، لوازم‌خانگی، کامپیوتر و... چگونه است؟ مراجعه به یک فروشگاه با کلی معطلی در ترافیک، هزینه زیاد و انتخاب‌های محدود. اما سایت دیجی‌کالا این روش را زیر پا می‌گذارد و شما در منزل، در هر ساعت از شبانه‌روز، بدون اتلاف وقت، محصولات را با سایر محصولات مقایسه می‌کنید و در نهایت آن را با تخفیف ویژه و با ارسال رایگان، درب منزل دریافت می‌کنید.

چه بخوایم و چه نخواهیم، باید بپذیریم که برای پیشرو بودن، باید کارهایی را متفاوت از دیگران انجام دهیم. در تمام مواردی که در بالا مثال زدیم، فقط روش انجام کار، متفاوت بود.

پیشنهاد دوم: شنا خلاف جهت آب

هدف از متفاوت بودن، دیده شدن است. در میان انبوهی از کسب‌وکارهای شبیه به هم، در واقع ما با تفاوت می‌خواهیم کاری کنیم که مشتری، پس از مقایسه، ما را انتخاب کند.

شما تا حالا چند تعویض‌روغنی متفاوت دیده‌اید؟

شما تا حالا چند ساندویچی متفاوت دیده‌اید؟

شما تا حالا چند وکیل متفاوت دیده‌اید؟

شما تا حالا چند در و پنجره‌ساز متفاوت دیده‌اید؟

شما تا حالا چند نویسنده و مدرّس متفاوت دیده‌اید؟

شما تا حالا چند نمایندگی فروش خودرو متفاوت دیده‌اید؟

شما تا حالا چند کارواش متفاوت دیده‌اید؟

و از آن طرف، می‌بینید که در همه این مشاغل، کسانی در رأس هستند و مشتری بیشتری دارند که کمی متفاوتند.

من یک تعویض‌روغنی را سراغ دارم که بعد از تعویض روغن خودرو، موتور ماشین را با آب گرم، کاملاً تمیز می‌کند، و بعد ماشین را تحویل می‌دهد.

یک ساندویچی را می‌شناسم که این‌قدر ساندویچ‌هایش بزرگ هستند که مشتری هر قدر که دوست داشته باشد می‌تواند مخلفات به ساندویچ‌اش اضافه کند. چند مدل سس با طعم‌های مختلف و با توجه به نوع سفارش نیز به همه مشتریان می‌دهد.

در و پنجره‌سازی را می‌شناسم که در و پنجره را ضدزنگ زده و رنگ‌شده تحویل مشتری می‌دهد.

با وکیلی کار می‌کنم که در هر ساعت از روز که تماس بگیرم، پاسخگو است. یا خودش به من مشاوره می‌دهد یا همکارانش را معرفی می‌کند و تا زمانی که کارم کاملاً انجام شود و به نتیجه برسم، پیگیر است.

من، نویسنده‌ای هستم که شمارهٔ تلفنم را در کتاب برای خواننده گذاشته‌ام. پاسخگوی او هستم و تیمی دارم که کار فردی را که تماس گرفته است، تا زمانی که به نتیجه برسد، پیگیری می‌کنند.

نماینده‌ی خودرویی سراغ دارم که قبل از خرید خودرو، این امکان را فراهم کرده که شما با خودرو رانندگی کنید و راحتی و تفاوت انواع خودروها را قبل از خرید بیازمایید.

من ماشینم را به کارواشی می‌برم که یک اتاق انتظار کوچک و شیک در گوشه‌ای درست کرده و در آنجا تا زمانی که ماشین کاملاً شسته شود، از من پذیرایی می‌کند تا لحظاتی که در آنجا هستم، خوش بگذرد. چند روز پیش هم با من تماس گرفت و گفت که یک واحد سیار نیز راه‌اندازی کرده است و هر موقع و هرکجا که باشم، می‌توانم تماس بگیرم تا افرادی را بفرستد که ماشینم را تمیز کنند.

درواقع زمانی کارتان را درست انجام داده‌اید که همهٔ مشتریانان به دیگران بگویند: «فلانی را دیدی؟»، «فلان جا رفتی؟»، «چقدر جالبه!»

پیشنهاد سوم: ایده گرفتن از کسب‌وکارهای غیرمرتبط وقتی می‌گوییم متفاوت باشیم، قرار نیست یک روش جدید یا یک کار و ایده جدید اختراع کنیم، یا اینکه کل کسب‌وکارمان را زیرورو کنیم. فقط می‌خواهیم با رقیبانِ صنف خود، متفاوت باشیم. یکی از راهکارهای حرفه‌ای، ایده گرفتن از سایر مشاغل و کسب‌وکارهاست؛ اینکه دقت کنیم و ببینیم کسب‌وکارهای دیگر، از چه روش‌هایی برای جذب مشتری و فروش استفاده می‌کنند.

مثلاً، ایده فروش دی‌وی‌دی‌های فیلم و سریال در سوپرمارکت‌ها، یک نمونه بسیار موفق از این پیشنهاد است. چیزی که قبلاً فقط در ویدئوکلوپ‌ها فروخته می‌شد، الان در سوپرمارکت‌ها فروخته می‌شود و با استقبال زیادی روبرو شده است.

یا مثلاً، اگر آرایشگاه دارید؛ اگر خشک‌شویی دارید؛ اگر آموزشگاه دارید؛ و درکل، اگر مشتریانی دارید که به‌صورت منظم از شما خرید می‌کنند، می‌توانید مانند مجلات برایشان، اشتراک ماهانه یا سالانه در نظر بگیرید تا با تخفیف ویژه و پرداخت یکجا اشتراک هم سود بیشتری ببرید و هم کاری کنید که مشتریان، حتماً برای گرفتن محصول یا خدمت دوباره به شما مراجعه کنند.

### **کمی فراتر ببینیم**

کارآفرینان موفق، همیشه قسمتی از وقتشان را صرف فکرکردن به کسب و کارشان می‌کنند؛ به این معنی که به جای فقط بردن، زمانی را هم برای تیز کردن اره‌شان اختصاص می‌دهند. افراد، عموماً اتفاقات را براساس تعصبات و تجربیات خود می‌بینند

و فکر می‌کنند که راه‌حل‌ها و روش‌های آنها بهترین است. چیزهایی را آموخته‌اند که مدام با آنها سر و کار داشته‌اند و دیده‌اند، و این مشاهدات، دقیقاً همان کارهایی است که همه انجام می‌دهند. آنها در دنیایی از کارهای تکراری و یک‌شکل گرفتار شده‌اند. در حالی که اگر به دقت به اطراف خود نگاه کنید، ایده‌هایی را می‌بینید و می‌توانید در کسب‌وکارشان اجرا کنید که رقبا از آنها غافل بوده‌اند. مطمئن باشید اگر فقط کمی متفاوت باشید، در بلندمدت، دنیایی متفاوت ایجاد خواهید کرد.

فصل ششم

# یک فرصت بی نظیر



### یک فرصت بی نظیر

یک کارآفرین و مدیر موفق، به خوبی می‌داند که به‌تنهایی و با تکیه بر استعداد و توان خود نمی‌تواند به‌سرعت رشد کند زیرا ظرفیت و توان یک فرد و یک کسب‌وکار، هر اندازه که بزرگ باشد، محدود است. یکی از رازهای شرکت‌های موفق، این است که از ظرفیت و توان سایر کسب‌وکارها نیز بهره می‌برند.

### همه دنبال سود هستیم!

همه کسب‌وکارها به دنبال فرصتند؛ فرصت کسب درآمد بیشتر، فرصت جذب مشتریان بیشتر، و فرصت بهره‌برداری از امکانات بیشتر. پس چرا ما این فرصت را برای آن‌ها و خودمان ایجاد نکنیم؟ چرا با سایر کسب‌وکارها مشارکت نکنیم؟ مشکل اینجاست که ما تعریف درستی از مشارکت نداریم؛ تنها و در صورتی یک مشارکت با دوام و بدون مشکل است که برای هر طرف سودآور باشد.



## مشارکت سودآور

مشارکت سودآور یعنی از زمان، اطلاعات، هزینه، و سایر امکانات کسب‌وکارهای دیگر استفاده کنید و محصولات را بفروشید، به طوری که دیگران نیز از این معامله سود ببرند. مشارکت سودآور یعنی همکاری چند نفر یا چند کسب‌وکار، برای سهام شدن در سود مشترک. کسب‌وکارهای بسیار زیادی وجود دارند که با صرف هزینه و زمان زیاد، توانسته‌اند مشتریانی برای خود پیدا کنند. شما به راحتی می‌توانید از این فرصت عالی استفاده کنید و با آن‌ها وارد معامله شوید. کسب‌وکارهای زیادی با کمال‌میل حاضرند محصولات یا خدمات شما را به مشتریان خود بفروشند و از این فروش، سود قابل توجهی به دست بیاورند.

همچنین، برای شما هم این امکان وجود دارد که متقابلاً، محصول یا خدمت دیگران را به مشتریان خود بفروشید و سود بگیرید. در واقع، هم شما و هم شرکایتان به راحتی می‌توانید بدون صرف هزینه، محصولات یا خدماتتان را بفروشید و کسب‌وکارتان را به سرعت رشد دهید.

## فروش همین کتاب

معمول‌ترین جای فروش کتاب کجاست؟ واضح است که کتاب‌فروشی. من دوستان و همکارانی دارم که با آنکه کتاب‌هایی عالی نوشته‌اند، سال‌هاست که حتی نتوانسته‌اند یک تیراژ از کتابشان را بفروشند.

من، با استفاده از مشارکت سودآور، در مدت ۴۰ روز، یک تیراژ از همین کتاب را به فروش رساندم. شاید شما هم این کتاب را در سالن انتظار فرودگاه خریده باشید! شاید هم در لابی هتل! و شاید در آرایشگاه آرایشگری که با کمال‌میل و با مشخص کردن سود از

فروش، این کتاب را درجای مناسبی از مغازه خود گذاشته و یا حتی آن را تبلیغ و توصیه کرده است، به این دلیل که از فروش آن، سود به دست می‌آورد.

مشارکت سودآور، به معنی دخالت در کسب‌وکار دیگران نیست؛ یا اینکه قرار نیست هزینه‌ای پردازید. درواقع، شما با در نظر گرفتن سودِ طرفِ مقابل، محصولات خود را در اختیار او می‌گذارید و بسته به نوع و درصد مشارکت، شریکتان در فروش و کسب درآمدِ بیشتر به شما کمک می‌کند.

### چند مثال از مشارکت سودآور

مدتی قبل، فردی که شرکت نصب و راه‌اندازی دوربین‌های مداربسته داشت، برای مشاوره به شرکت ما مراجعه کرد. تنها با بهره‌گیری از همین ایده، در مدت ۶۰ روز، ۲۷ دوربین مداربسته نصب کرد. شاید تعجب کنید که یک لوله‌کش ساختمان، ۱۱ مشتری برای او فرستاده بود.

دوست دیگری با من تماس گرفت و گفت: «زمانی که این ایده را در کتاب شما خواندم، به این فکر افتادم که شاید بهترین شرکا برای کار من که ساخت دکوراسیون است، مشاوران املاک باشند. از آنجا که ما در شمال زندگی می‌کنیم و ویلاسازی، به‌شدت در اینجا رونق دارد، سراغ مشاوران املاکی‌ها رفتم و با آن‌ها قرارداد بستم که برای تجهیز و دکورسازی ویلاها، مرا معرفی کنند. جالب اینکه بعد از مدتی پا را فراتر گذاشتم و یک اتحاد بزرگ‌تر تشکیل دادم؛ اتحادی متشکل از چند برقکار، گچکار، استادکار؛ و به‌طور کل، هر متخصصی را که برای ساخت یک ویلا لازم است، با همین روش مشارکت، به کار گرفتم؛ به‌طوری‌که کافی است یک نفر، از مشاور املاک زمینی بخرد و قصد ساخت‌وساز داشته باشد؛ چون مشاور املاک با استادکار شریک است،

او را به خریدار زمین معرفی و توصیه می‌کند. و به همین ترتیب، مدت زیادی است که کسب‌وکار همه ما رونق دارد، چون هرکدام ما مشتریان داریم که به خدمت سایر همکاران نیز نیاز دارند و چون همه از این مشارکت نفع می‌برند، یکدیگر را معرفی می‌کنند. در نهایت نیز به نفع مشتری است چون کارها به سرعت و راحتی و با نازل‌ترین قیمت انجام می‌شود.»

مثال دیگر، یک تولیدی عروسک است که عروسک‌هایش را در گل‌فروشی، شیرینی‌فروشی، شهربازی، فروشگاه لباس کودکان، یا در آرایشگاه زنانه به فروش می‌رساند. جالب است زمانی که این فرد از بندرعباس با من تماس گرفت، در حال ورشکستگی بود. کارگزارانش را اخراج کرده بود و قصد داشت کارگاهش را جمع می‌کرد. تنها در مدت ۸۷ روز، میزان تولیدش را به دو برابر قبل افزایش داده بود.

چه بسیار دانشجویانی که دارای تخصص‌های مختلفی هستند! دانشجویی از قرارداد مشارکتی برایم می‌گفت که برای ترجمه، با ۹ شرکت خدمات تایپ و تکثیر بسته بود و به قدری مشتریانش زیاد شده بودند که حتی مجبور شده بود از سایر دانشجویان برای اتمام پروژه‌ها کمک بگیرد.

یکی از بهترین و رایج‌ترین مشارکت‌ها، مشارکت در فضای اینترنت است؛ به این طریق که شما در سایت‌های پربازدید، کالا یا محصولات را تبلیغ می‌کنید و آن سایت‌ها، محصول یا خدمت شما را به مشتریان‌شان می‌فروشند، سود خود را برمی‌دارند و سهم شما را به حسابتان واریز می‌کنند و شما محصول را برای مشتری می‌فرستید. آیا قبلاً چنین دیدی نسبت به مشارکت داشته‌اید؟

فرصت‌های بسیار زیاد و پولسازی در مشارکت سودآور وجود دارند. یکی از وظایف اصلی شما، به‌عنوان صاحب کسب‌وکار، پیدا کردن شریک برای کسب‌وکارتان است. هر چه تعداد شرکای شما بیشتر باشد، درآمدها نیز بیشتر خواهد شد.

### چطور می‌توانیم شرکای سودآور پیدا کنیم؟

فروشنندگان بسیار زیادی هستند که زمینه‌کاریشان با شما متفاوت است، اما در یک نقطه باهم مشترکید: آن‌ها مشتریانی دارند که می‌توانند مشتریان شما هم باشند، و بالعکس. تهیه فهرستی از این افراد، برایتان بسیار مهم و حیاتی است چون تک‌تک آن‌ها می‌توانند برای شما سودآور باشند.

### پاسخ به سؤال طلایی

یک روش عالی برای پیدا کردن شریک سودآور، پاسخ دقیق به این سؤال است: «مشتریان یا مخاطبان من چه کسانی هستند و من به‌غیر از کسب‌وکار خودم، کجا می‌توانم آن‌ها را پیدا کنم؟» من نام این سؤال را سؤال طلایی گذاشته‌ام؛ سؤالی که یافتن جواب آن، به‌سرعت به رشد کسب‌وکار کمک خواهد کرد.

این افراد می‌توانند تولیدکنندگان، فروشنندگان، سازمان‌ها، وبسایت‌ها و یا ارائه‌کنندگان خدمات باشند. پیشنهاد می‌دهم جدول تهیه کنید و تا می‌توانید دایره ارتباطات خود را افزایش دهید. پس از مدت کوتاهی خواهید دید که چه فرصت‌های بزرگی را برای همکاری با دیگران و افزایش فروشتان نادیده گرفته بودید.

### **سخاوت به خرج دهید**

نکته مهم در این روش افزایش فروش، این است که شما با افراد یا شرکت‌هایی مذاکره می‌کنید که در اغلب موارد، اصلاً با صنف شما ارتباطی ندارند؛ پس باید دقت داشته باشید که هر چه طرف مقابل، از فروش محصول شما سود بیشتری ببرد، بیشتر رغبت پیدا می‌کند که محصول شما را به دیگران هم معرفی کند؛ پس در مجموع و در درازمدت، به سود شماست که شریکتان از معامله با شما رضایت کامل داشته باشد. مشارکت سودآور تا زمانی پایدار و اجرایی است که هر دو طرف معامله، برنده باشند.

### **حداقل ۲۵ شریک انتفاعی مشخص کنید**

هدف دقیقی مشخص کنید که مثلاً در هرماه، تعداد معینی شریک جدید جذب کنید. یک اقدام خوب برای شروع کار، نوشتن و مذاکره کردن با ۲۵ شریک برای کسب‌وکارتان است. چه گرافیسیت باشید، چه وکیل؛ چه کسب‌وکاری تولیدی داشته باشید، چه ارائه‌دهنده خدمت باشید، پیشنهاد می‌کنم که یک دفترچه کوچک به این کار اختصاص دهید؛ شرکا را بنویسید و به سرعت اقدام کنید. می‌بینید که بدون هزینه می‌توانید به انبوهی از مشتریان دسترسی پیدا کنید.

### **چگونه به شرکای جدید پیشنهاد همکاری بدیم؟**

این نکته نیز بسیار اهمیت دارد که چطور به شخصی که شما را نمی‌شناسد، یا اصلاً کسب‌وکاری غیر از کسب‌وکار شما دارد، پیشنهاد همکاری دهید و بتوانید کاری کنید که بپذیرد. به یاد داشته باشید که تنها راه شروع همکاری، ایجاد شرایط برنده، برنده است. تأکید کنید که آن شخص یا شرکت، در صورت همکاری با شما، بدون تلاش زیاد

یا صرف هزینه می‌تواند سود قابل‌توجهی به دست بیاورد و مشتریان نیز رضایت بیشتری کسب می‌کنند.

شما می‌توانید به روش‌های متعددی از قبیل تماس تلفنی، فرستادن ایمیل، ارسال فکس و...، پیشنهادهای خود را ارائه دهید؛ اما بهترین و تاثیرگذارترین روش برای مذاکره، روش حضوری است. در طول هفته، زمان‌هایی را در نظر بگیرید که برای مذاکره، حضوراً به کسب‌وکارهایی که در فهرستتان هست، مراجعه کنید. حتماً نمونه محصولات یا بروشور توضیح خدمتان را به همراه قیمت‌ها با خود ببرید. راز موفقیت در مذاکره، آماده کردن پیشنهادی مفید، ترغیب‌کننده، کوتاه و ملموس برای همکاری است.

فصل هشتم

# سنگ بزرگ نشانه .... است!



### سنگ بزرگ نشانه ... است!

یکی از رموز افزایش درآمد در کسب‌وکار، ساخت و استفاده از بازو یا اهرم است. قطعاً شما هم این ضرب‌المثل را شنیده‌اید که سنگ بزرگ، نشانه نزدن است اما در حقیقت، سنگ بزرگ، نشان می‌دهد که باید از دیگران هم کمک بگیرید؛ اگر بخواهید کارهای بزرگتری انجام دهید باید برای کسب‌وکارتان بازو درست کنید. هر چه تعداد بازوها و اهرم‌های کسب‌وکارتان بیشتر باشد، می‌توانید کارهای بزرگتری انجام دهید و درآمد بیشتری داشته باشید.

بازوی کسب‌وکار، یعنی هر کاری که برای کسب‌وکار ما سودآور باشد ولی توسط ما انجام نشود. برای مثال، من یک تیم دارم که در اغلب نمایشگاه‌ها شرکت می‌کند و کتاب و محصولات مرا به افراد زیادی می‌فروشد، در حالی که من خود در محلّ کارم هستم. نکته‌ای که درباره ساخت بازو باید دانست این است که شاید در ابتدای کار، ساخت یک تیم، زمان‌بر و نیازمند پیگیری باشد اما پس از مدّت کوتاهی به سیستمی تبدیل می‌شود که بدون حضور شما، به راحتی



کار می‌کند و سود می‌آورد.

نکته مهم‌تر این که شاید برای ساخت بازو، مجبور به پرداخت هزینه باشید اما مزیتی که دارد این است که شخص شما درگیر کار نمی‌شوید و دیگران کارها را پیگیری می‌کنند؛ حتی شاید بخش عمده‌ای از سود را به تیمتان بدهید اما در نهایت، منفعت اصلی، از آن شماست؛ یعنی بابت فعالیت‌هایی که تیمتان انجام داده است و شما خود هیچ دخالتی در آن نداشته‌اید، سودی هرچند کم کسب کرده‌اید و افراد بیشتری از محصولات شما استفاده کرده‌اند و با کسب‌وکارتان آشنا شده‌اند. ارشمیدس می‌گوید: «به من یک اهرم و یک نقطه اتکا بدهید تا زمین را برایتان جابه‌جا کنم.»

### چرا اهرم نمی‌سازید؟

اگر از روند رشد کسب‌وکارتان رضایت ندارید؛ اگر به شدت وقت می‌گذارید اما خیلی نتیجه نمی‌گیرید، یک راهکار ساده و فوق‌العاده این است که از اهرم‌ها استفاده کنید. استفاده از بازو یا اهرم، به قدری ساده است که حتی فکرش را هم نمی‌کنید. فرض کنید سالها باید در یک حوزه تجربه کسب کنید؛ سعی و خطا کنید؛ هزینه بدهید و شکست بخورید تا به یک نتیجه برسید.

اما آیا راه دیگری هم وجود دارد؟ راهکار عاقلانه این است که از اهرم استفاده کنید؛ یعنی تمام تجربه این سالها را در چند ساعت، و با خواندن یک کتاب، یا با رفتن به کلاس کسی که صاحب این تجربه‌هاست، بیاموزید. چقدر حاضرید برای رشد خودتان و کسب‌وکارتان وقت بگذارید؟

در بسیاری از مواقع، حاضریم کلی پول خرج کنیم؛ بدون علم و بدون آشنایی با مبانی یک کار، وارد آن شویم؛ ورشکست شویم؛ اما حاضر نیستیم یک‌هزارم آن هزینه و وقت را بگذاریم تا از کسی که این راه

را رفته یاد بگیریم و چرخ را دوباره اختراع نکنیم. یکی از بزرگ‌ترین اهرم‌ها در کسب‌وکار، آموختن و یادگیری است. هر چه بیشتر یاد بگیرید، قطعاً درآمد بیشتری خواهیم داشت.

همه ما در روز، ۲۴ ساعت زمان داریم که به صورت عادی، ۸ ساعت آن را در خواب به سر می‌بریم؛ ساعاتی را با خانواده و به پیگیری امور شخصی سپری می‌کنیم، و بخش زیادی از آن را در کسب و کارمان هستیم. در حقیقت، همه ما محدودیت زمان داریم.

اگر قصد داریم در این زمان محدود، کارهای خیلی بیشتر و پرسودتری انجام دهیم، یکی از بهترین استراتژی‌ها، استفاده از اهرم زمان است. اگر محدود به زمان خودمان بشویم، به ندرت می‌توانیم کارهای بزرگ انجام دهیم اما اهرم به ما کمک می‌کند که از زمان دیگران برای رسیدن به اهدافمان استفاده کنیم. کارهایی که باید در طول روز انجام بدهید را یادداشت کنید؛ هر کاری را که امکان دارد توسط دیگران انجام شود، به دیگران واگذار کنید و فقط کارهایی را شخصاً انجام دهید که در دایره برتری شما قرار دارند؛ یعنی فقط شما می‌توانید به بهترین نحو آنها را انجام دهید. شاید در آغاز، اختصاص بودجه برای برون‌سپاری و واگذاری کارها برایتان سخت باشد اما اگر کارتان را به درستی انجام دهید، پولی که صرف ایجاد اهرم کرده‌اید، با سود بیشتر به شما برمی‌گردد.

برای مثال، یکی از تخصص‌های من طراحی سایت و بازاریابی اینترنتی است و تمام کارهای مرتبط با سایت‌م را خودم انجام می‌دادم اما اکنون این کار را به کسی واگذار کرده‌ام که هم خیلی بهتر از من این کار را انجام می‌دهد و هم اینکه از این پس می‌توانم زمانی را که به انجام این کار اختصاص می‌دادم، صرف کارهای مهمتر، پولسازتر و ارزشمندتر کنم. در واقع، من اهرمی ساختم که بتوانم وقتم را

ذخیره کنم و از هدر رفتن آن جلوگیری کنم.

شما برای همه کارهای روزمره‌تان می‌توانید از اهرم استفاده کنید؛ به این صورت که کارهایی را که در یک روز انجام می‌دهید، یادداشت کنید و به سه بخش تقسیم کنید:

۱. کارهایی که باید حذف شوند:

کارهایی مثل چک کردن ایمیل و پیگیری شبکه‌های اجتماعی، برگزاری جلسات بی‌فایده، پیگیری اخبار و مطالعه روزنامه در محل کار، گپ‌زدن با همکاران و ... .

تمام این کارها را می‌توان به راحتی حذف کرد. شاید برایتان عجیب باشد که همین کارهای بی‌ارزش، اکثر وقت شما را در یک روز کاری به هدر می‌دهند.

۲. کارهایی که باید واگذار کنید:

هر کاری را که دیگران می‌توانند انجام دهند، باید به آنان واگذار کرد تا هم وقت شما آزادتر شود، و هم اینکه کار، با کیفیتی بهتر و توسط فرد متخصص‌تری انجام شود. می‌توانید یک تیم فروش بسازید که بدون حضور شما، امور مربوط به فروش و خدمات به مشتریان را پیگیری کند. می‌توانید فروشندگانی استخدام کنید تا وقت آزاد پیدا کنید و به کارهای مهم‌تر برسید. می‌توانید سایتی داشته باشید که فرایند فروش در آن انجام شود و ... .

۳. کارهایی که فقط خودتان باید انجام دهید:

در نهایت، کارهایی هستند که فقط توسط خود شما باید انجام شود؛ کارهایی مثل ساخت اهرم، برنامه‌ریزی برای بازاریابی، نوشتن

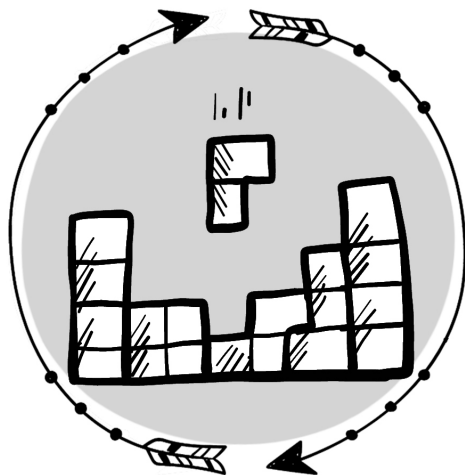
استراتژی برای رشد کسب‌وکار، فکرکردن و بهبود دادن به فرایندهای کسب‌وکار. شما باید برای کسب‌وکارتان برنامه‌ریزی کنید. شما باید آموزش ببینید تا بتوانید به تیمتان آموزش بدهید. شما باید رقابتان را تحلیل کنید. این کارها را در صورتی می‌توانید انجام دهید که وقت و فرصت کافی داشته باشید و آن زمانی است که اغلب کارها را واگذار کرده باشید.

### **مراقب سرمایه‌مان باشیم!**

مهمترین سرمایه و ثروت ما در زندگی، زمان است که به سرعت در حال گذر است. افراد موفق، به خوبی می‌دانند که از این سرمایه چطور استفاده کنند. اغلب افراد، زمانشان را خرج می‌کنند تا پول به دست بیاورند؛ یعنی برای انجام یک کار وقت می‌گذارند و بابت این زمان پول می‌گیرند؛ اما افراد موثر و موفق دقیقاً بر عکس عمل می‌کنند آنها پول می‌دهند تا زمان بیشتری به دست بیاورند تا بتوانند کارهای بیشتری انجام دهند و قطعاً با انجام کارهای بیشتر و بزرگ‌تر دوباره پول بیشتری به دست می‌آورند.

فصل هشتم

# ساخت تیم رویایی



این جملات برایتان آشنا نیست؟  
 هیچ کس دلسوز کار من نیست!  
 من به هیچ کس اعتماد ندارم. هیچ کس مثل خود آدم کار نمی‌کنه!  
 شاگرد خوب پیدا نمیشه!  
 من صد بار آگهی دادم؛ دریغ از یک نفر بدرد بخور!  
 چطور شرکت رو بدم دست کسی که نمی‌شناسمش؟  
 فلانی کار را داد دست شاگرد، بدبخت شد!  
 بابا تو این دوره زمونه باید کلاه خودتو سفت بچسبی!  
 چطور دخلم رو بسپارم به یکی دیگه؟

این فصل از کتاب را متفاوت از سایر فصل‌ها شروع کردم. جملات بالا حرف‌هایی هستند که اغلب در کلاس‌ها و مشاوره‌هایم شنیده‌ام. جملاتی که مانع رشد کسب‌وکارند و متأسفانه بسیار هم فراگیر شده‌اند. تعداد زیادی از صاحبان کسب‌وکار، به علت آشنا نبودن با

اصول استخدام حرفه‌ای، افرادی را جذب می‌کنند که در اغلب موارد، مناسب انجام کارها نیستند؛ از طرف دیگر، به علت عدم مدیریت صحیح، کارمندان خوب و باانگیزه خود را از دست می‌دهند.

در کسب‌وکار، میزان درآمد شما، به صورت کاملاً مستقیم به توانایی فروش شما بستگی دارد: هر چه قدر بتوانید بیشتر بفروشید، درآمد بیشتری خواهید داشت. اگر خودتان به تنهایی کار کنید، قطعاً فروش قابل توجهی نخواهید داشت. متأسفانه، کار تیمی در ایران، به سبب همین تفکرات اشتباه، یا انجام نمی‌شود یا موفقیت‌آمیز نیست؛ و به همین دلیل است که بسیاری از مشاغل، رشدی ندارند و پس از گذشت سال‌ها، هیچ تغییری نمی‌کنند.

پس اگر تا کنون خودتان به تنهایی همه کارها را انجام می‌داده‌اید، بهترین روش برای افزایش درآمدها این است که افرادی را استخدام کنید و آن‌ها را آموزش دهید. ببینید چه قدر وقت آزاد پیدا خواهید کرد که به رشد کسب‌وکارتان اختصاص دهید!

به این نکته دقت کنید: هرچه قدر هم که بتوانند باشید، توان شما محدود است؛ هر اندازه هم که برای کسب‌وکاران وقت بگذارید، زمان محدودی در اختیار شماست؛ پس اگر به دنبال وقت آزاد بیشتری هستید تا هم به زندگی‌تان برسید، و هم بتوانید کسب‌وکاران را رشد دهید، هیچ راهی ندارید به جز اینکه افرادی را استخدام کنید که به اندازه شما دلسوز باشند و بتوانید به آن‌ها اطمینان کنید و کار را با خیال راحت به آن‌ها واگذارید.

از شما می‌پرسم: آیا کسب‌وکار بزرگ و موفقی را سراغ دارید که در آن، تمام کارها توسط یک نفر انجام شود؟

## بهره‌وری چهار برابر

چندین سال پیش، مشاوران مدیریت در اروپا، تحقیق و مقایسه‌ای انجام دادند و متوجه شدند که شرکت‌های خودروسازی در کشور آلمان، چهاربرابر بیشتر از شرکت‌های خودروسازی انگلستان بهره‌وری دارند. در نگاه اول، محققان به این نتیجه رسیدند که شاید شرکت‌های آلمانی از تجهیزات و تکنولوژی مدرن‌تری استفاده می‌کنند؛ پس انگلیسی‌ها میلیون‌ها دلار خرج کردند و تجهیزات مدرن و به‌روز خریدند اما تغییر قابل‌توجهی اتفاق نیفتاد. پس از آن، بررسی‌های زیادی انجام شد، از جمله درباره‌ی نوع طراحی خودروها، کیفیت تولید، نوع مواد اولیه و... اما در نهایت و پس از بررسی زیاد علت بهره‌وری چهاربرابری را دریافتند و نام آن را «عامل ایکس» گذاشتند.

عامل ایکس مشخص کرد که علت اصلی این تفاوت، در منابع انسانی است؛ یعنی کارکنان شرکت‌های خودروسازی آلمانی، چهاربرابر بیشتر از کارکنان شرکت‌های انگلیسی بهره‌وری دارند. در واقع، شرکت‌های آلمانی، برای انجام کارها فقط افراد نخبه و نابغه را استخدام می‌کنند. نکته‌ی جالب اینجاست که این سختگیری در استخدام، برای همه‌ی افراد است: چه نیروی خدماتی، و چه مدیر ارشد، همه، افرادی بسیار باانگیزه و قابل‌اعتماد هستند.

ببینید یک فرد چه قدر می‌تواند کسب‌وکارشان را رشد دهد و برایتان تولید ثروت کند!

## شما مدیر نیستید!

اگر همه‌ی کارهای کسب‌وکارشان را خودتان انجام می‌دهید، شما مدیر نیستید؛ کارمندی هستید که برای خودتان کار می‌کنید؛ در حالی که به راحتی می‌توانید همه‌ی بخش‌های کسب‌وکارشان را به دیگران واگذار کنید و با خیال راحت و با اطمینان از اینکه کارها به خوبی و بدون



اشکال انجام می‌شوند، به کارهای مهمتری برای رشد کسب‌وکارتان بپردازید.

فکرش را بکنید به‌جای اینکه مجبور باشید هر وقت مشتری به شما مراجعه کرد، با او صحبت کنید، کسی را داشته باشید که حتی بیشتر از شما برای مشتری وقت بگذارد! و یا مجبور نباشید همهٔ تماس‌های تلفنی را خودتان پاسخ دهید! مجبور نباشید همیشه حضور داشته باشید، و در عوض، وقت و فرصتی به‌دست آورید که کمی ورزش کنید؛ با خیال راحت با دوستانتان یا خانواده‌تان تفریح کنید؛ یا حداقل، فرصت داشته باشید تا بر قسمت‌های سودآور کسب‌وکارتان تمرکز کنید!

شاید همین الآن هم همکارانی دارید یا افرادی را استخدام کرده‌اید اما از روند کار رضایت ندارید؛ و یا اینکه همکاران بسیار خوبی داشته‌اید که کلّ کسب‌وکارتان را بهتر از خودتان اداره می‌کردند ولی بدون اینکه دلیلش را بدانید، پس از مدتی شما را ترک کردند و این افراد ارزشمند را از دست داده‌اید.

شما به عنوان مدیر و فرد ارشد، وظیفه دارید افراد عالی و نابغه را سوار بر اتوبوس کسب‌وکارتان کنید. افراد دردرساز و کم‌بهره را از اتوبوس پیاده کنید و سپس هر یک از افراد را سر جای مناسب خود بنشانید.

هیچ تفاوتی بین کسب‌وکارها نیست. هر کسب‌وکاری که دارید، قابلیت رشد و امکان اضافه‌کردن شعبه را دارد، به این شرط که شما به‌عنوان مدیر، زمان کافی در اختیار داشته باشید و در طول روز، مشغول کارهای بی‌ارزش نباشید.

اگر کارمندان عالی و قابل‌اعتماد ندارید؛ و اگر امور کسب‌وکارتان به‌خوبی پیش نمی‌رود، تنها دو دلیل دارد: یا اینکه افراد مناسب و عالی را استخدام نکرده‌اید، و یا اینکه خوب نتوانسته‌اید این افراد را

مدیریت کنید. معیار مدیریت خوب، این است که کارمندان حاضر باشند به خاطر شخص شما و رشد کسب‌وکارشان کار کنند، نه صرفاً برای حقوق و دستمزد. شاید این مطلب کمی اغراق‌آمیز به نظران بیاید که افرادی حاضر باشند بدون دریافت حقوق برای شما کار کنند؛ من هم چنین منظوری نداشتم؛ قطعاً کسانی که مشغول به کارند، حقوق دریافت می‌کنند حتی در بیشتر موارد حقوقی خیلی بیشتر از دیگران اما انگیزه و اولویت اولشان دریافت پول نیست.

### شما مدیر هستید!

شما زمانی مدیر هستید که بسیاری از کارها را به دیگران واگذارید. در حقیقت، مهمترین و اصلی‌ترین وظیفه یک مدیر، واگذاری است. دیدگاهتان را تغییر دهید. هر کاری را که دیگران می‌توانند انجام دهند، به دیگران واگذار کنید. تنها زمانی به سرعت رشد می‌کنید که اغلب کارها را واگذار کرده باشید. بسیاری از مدیران کسب‌وکارها هرگز درباره مدیریت و واگذاری کارها آموزش ندیده‌اند؛ در نتیجه، ترجیح می‌دهند همه کارها را خود به‌تنهایی انجام دهند. این کار تا زمانی که کسب‌وکار کوچکی داریم و به تعداد کمی از افراد خدمات می‌دهیم، امکانپذیر است. با توجه به مطالب این کتاب و رعایت اصول نوشته‌شده در فصل‌های قبل، هر روز به تعداد مشتریان افزوده می‌شود و در حال رشد خواهید بود اما اگر فرصت نداشته باشید که به مشتریان خود خدمات عالی و بی‌نظیر ارائه دهید، کم‌کم از میزان رضایت مشتریان کاسته خواهد شد و آنها را از دست خواهید داد. تنها زمانی می‌توانید عالی و بی‌نظیر باشید که متناسب با افزایش حجم کار و تعداد مشتریان، شما هم تعداد کارمندان را افزایش دهید و به آنها مثل یک گنج نگاه کنید؛ افرادی که برای رشد کسب‌وکار شما و افزایش درآمدها تلاش می‌کنند.

### **کار، کار خودم است؛ من از همه بهترم!**

بسیاری از مدیران و صاحبان کسب‌وکار پیشرفت نمی‌کنند چون معتقدند که خودشان از همه بهتر کار را انجام می‌دهند. این افراد سالهای زیادی را صرف ارتقاء مهارت‌های خود کرده‌اند و در این دام افتاده‌اند که چون خیلی متبخر و با تجربه‌اند، کسی نمی‌تواند مثل آنها کار کند.

مکانیکی را فرض کنید که در طول سالها، تجربه و تخصص فراوانی در تعمیر خودرو پیدا کرده است. او چه زمانی می‌تواند رشد کند و درآمدش را افزایش دهد؟ اوّل از همه، زمانی که مهارتش را به دیگران آموزش دهد تا بتواند سفارش بیشتری بگیرد و حجم بیشتری از کارها را انجام دهد. سپس زمانی که با واگذاری مهارتش به دیگران، فرصت پیدا کند که مهارت‌هایش را ارتقاء دهد و بتواند خودروهای به‌روزتر و خاص‌تری را تعمیر کند. چنین مکانیکی نباید روی وظایف معمولی و کارهای ساده متوقف شود.

همه ما تمایل داریم کارهایی را انجام دهیم که به آنها عادت کرده‌ایم و از انجامشان لذت می‌بریم؛ کارهایی که ما را به جایگاه امروزمان رسانده‌اند. علاقه داریم که آنها را برای خودمان حفظ کنیم، در حالی که افراد هوشمند و موفق، مهارت‌هایشان را به دیگران آموزش می‌دهند تا فرصت داشته باشند که به کارهایی بپردازند که به مهارت و توانایی بیشتری نیاز دارد و همه کس قادر به انجامشان نیست.

### **مشکل اصلی**

مشکل اصلی در مدیریت و واگذاری کارها، این تفکر است که باید همه کارها را شخصاً انجام دهید. این طرز تفکر، باعث عقب ماندن کسب‌وکارتان شده است و شما را محکوم می‌کند که به جای پیشرفت، همواره ثابت بمانید و کارهای معمولی انجام دهید.

بزرگترین مانع رشد کسب‌وکاران این است که به گوشهٔ امن خود بازگردید و به جای واگذارکردن کارها، خودتان آنها را انجام دهید. این نکته را هر روز به خودتان یادآوری کنید که وظیفهٔ شما مدیریت است نه انجام کارها.

اغلب مدیران از پُرمشغله بودن ناراضی‌اند؛ ازاینکه نه وقت دارند که کارهای عقب‌مانده و مهم را به پایان برسانند و نه فرصتی برای تفریح و بودن در کنار خانواده، دارند.

راز کسب‌وکارهای موفق و جهشی این است که افرادی را در اختیار دارند که در انجام امور مختلف، از خود بسیار توانمندتر و ماهرترند و وظایفی را که بر عهده دارند، با علاقه و به نحو عالی انجام می‌دهند. من خود کارمندانی دارم که در عین مهارت و دقت، افرادی فوق‌العاده با انگیزه‌اند و همزمان هم خودشان رشد می‌کنند، و هم کسب‌وکار مرا رشد می‌دهند. همچنین به مدیران و صاحبان کسب‌وکارهای زیادی آموزش داده‌ام تا بتوانند افراد فوق‌ستاره و نابغه را استخدام کنند، و کاملاً با چالش‌های کار با کارمندان آشنا هستم.

### **چقدر با علم استخدام آشنا هستید؟**

قطعاً شما تجربه زیادی در شناسایی و شناخت افراد مناسب دارید اما شاید با علم استخدام و مدیریت صحیح و اصولی کارکنان آشنا نباشید؛ شاید این مطلب را ندانید که چطور می‌توانید افراد نابغه و درجه یک را پیدا کنید آنها را استخدام کنید و آنها را به بهترین شکل ممکن مدیریت کنید تا کارکنانتان با علاقه برای شما کار کنند نه از روی ترس و اجبار، آیا می‌دانید شرکت‌های بسیار بزرگ و چند ملیتی دنیا چگونه چندین هزار نفر را استخدام و به بهترین نحو ممکن مدیریت می‌کنند؟

آیا با روش های اصولی پرداخت دستمزد و انگیزه دادن به کارکنان آشنا هستید؟

اگر دوست دارید افراد فوق ستاره و عالی استخدام کنید که بیشتر از شما برای کسب و کارتان وقت و انرژی می گذارند و بتوانید به بهترین نحو این افراد را مدیریت کنید تا هم درآمدها بیشتر شود و هم فرصت داشته باشید که به زندگی یا رشد کسب و کارتان بپردازید، با من تماس بگیرید...

۰۹۱۰۹۸۹۴۰۲۰

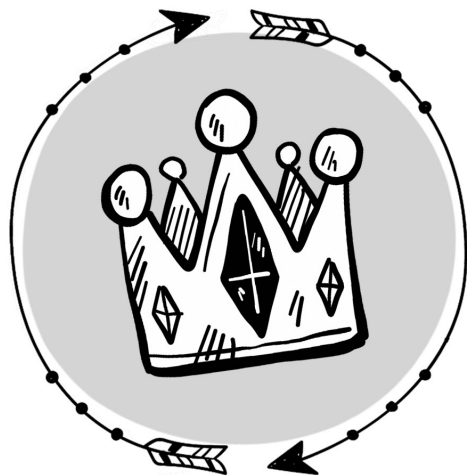
احتمالاً روش کار من با دیدگاه  
و روش کار شما متناقض است!!!  
پس اگر آمادگی تغییر دارید  
با من تماس بگیرید...





فصل نهم

# جادوی اعداد



## جادوی اعداد

ما زمانی می‌توانیم به راحتی درآمد داشته باشیم، و تنها در صورتی کارمان را درست انجام داده‌ایم که بتوانیم از مشتری بازخورد بگیریم و نظرش را درباره کسب و کارمان بدانیم. طبق تحقیقات انجام شده، ۹۰ درصد مشتریان، بدون اینکه دلایل نارضایتی خود را از یک کسب و کار بگویند، آن را ترک می‌کنند و سراغ رقبایش می‌روند.

فکرش را بکنید که با چه برنامه‌ریزی و زحمتی، مشتری را جذب خود کرده‌اید و فقط قرار است برای نهایی کردن قرارداد، با همکاران تماس بگیرید. کافی است همکاران آموزش‌های لازم برای پاسخگویی حرفه‌ای به مشتری را ندیده باشد؛ به همین راحتی، تمام زحمات شما و تیمتان یک‌جا بر باد می‌رود و شما بدون اینکه دلیل عدم رضایت مشتری را بدانید، او را از دست می‌دهید.

فرض کنید محصولی دارید که خواسته و نیاز مشتری را برآورده نکرده است؛ برخوردی با مشتری کرده‌اید که به هر دلیلی برایش آزاردهنده



بوده است؛ و یا اتفاقی افتاده است که به‌هرحال باعث نارضایتی او شده است و او بدون اینکه دلیل نارضایتی‌اش را به شما بگوید، دیگر از شما خرید نخواهد کرد. اگر متوجه این دلایل نشویم و آنها را تصحیح نکنیم، بعد از مدتی ممکن است کسب‌وکارمان با مشکلی جدی روبه‌رو شود.

پس حیاتی است که مرتب از مشتریانتان بازخورد و نظر بگیرید و میزان رضایتشان را با اعداد اندازه‌گیری کنید.

من این مورد را در بسیاری از کسب‌وکارها آزموده‌ام. از مدیران کسب‌وکارها می‌پرسم: «وضعیت کسب‌وکار شما چطور است؟» اگر درآمد آن روز خوب باشد؛ آب‌وهوا خوب باشد؛ غذای خوب خورده باشند، می‌گویند: «شرکت روبه‌رشد است.» و اگر آن روز حوصله نداشته باشند یا درآمد آن ماه خوب نبوده باشد، مضطرب می‌شوند و می‌گویند: «اوضاع، خوب نیست و بازار، خراب است.» یعنی با توجه به هیجانات و احساسات، وضع کسب‌وکارشان را تحلیل می‌کنند.

درحالی‌که همه بخش‌های کسب‌وکار را می‌توان به وسیله اعداد اندازه‌گیری کرد و ارتقاء داد. یکی از نشانه‌های رشد کسب‌وکار، تحلیل و اندازه‌گیری میزان رضایت مشتری است.

### **سوال نهایی**

در کتاب سؤال نهایی، فرد ریچهد، سال‌ها در این باره تحقیق کرده است که چه زمانی مشتری، ما را به همکاران و دوستان و آشنایانش توصیه می‌کند.

## نمره کسب و کارتان چند است؟

برای این که میزان رضایت مشتری را از کسب و کارمان بسنجیم و مطمئن شویم که هم خودش راضی است و هم حاضر است ما را به دیگران معرفی کند، بهترین روش این است که از خود او بخواهیم که به کسب و کار ما از ۱ تا ۱۰ نمره بدهد. به این طریق که با مشتری تماس می‌گیریم و از او می‌خواهیم که به ما، به شرکت، خدمات، قیمت، کیفیت، برخورد، نحوه ارسال، و در کل، به کسب و کار ما از ۱ تا ۱۰ نمره بدهد.

در گام بعد، بلافاصله از مشتری می‌پرسیم که چه کار کنیم که در خرید بعدی، به ما نمره ۱۰ بدهد. شاید باورکردنی نباشد اما احتمالاً مشتری مواردی را می‌گوید که از نظر ما اصلاً مهم نبوده‌اند؛ یا این قدر بدیهی به نظر می‌رسیده‌اند که حتی به آن‌ها فکر نمی‌کرده‌ایم. مشتری، ایرادات و راهکارهایی را به ما می‌گوید که فقط با برطرف کردن آنها، درآمدمان به صورت جهشی بالا می‌رود.

کلینیک خصوصی بزرگی در کرمان، از همین روش استفاده کرده بود، در این نظرسنجی، از ۱۰۰۰ نفر، حدود ۷۰۰ نفر نمره ۲ تا ۴، ۲۰۰ نفر نمره ۴ تا ۵، و ۱۰۰ نفر هم نمره ۷ داده بودند؛

به نکاتی که مطرح شده بود. خوب توجه کنید:

۱. صندلی انتظار بیماران، فلزی است؛ خیلی اذیت شدیم.
۲. آمپول زن کلینیک، از جلاد بدتر بود. چنان آمپولی به من زد که تا سه روز می‌لنگیدم.
۳. قیمت داروها را بیشتر از قیمت روی جلد حساب کردید.
۴. لبایس پرستاران و خدمه کثیف است.
۵. صندوق‌دار خیلی کم‌صبر و بی‌اعصاب است.
۶. حسابدار درمانگاه شما خنگ و کندذهن است؛ قیمت دو تا قرص را با ماشین حساب، حساب می‌کند. کلی معطل شدیم.

۸. یک‌بار پزشکِ متخصص هست؛ یک‌بار نیست. چرا دکترها سر موقع نمی‌آیند؟
  ۹. کلینیک، جای پارک کردن ندارد. مجبوریم بیمار را به‌سختی و از فاصلهٔ دور به کلینیک بیاوریم.
  ۱۰. نوبت‌دهی را تلفنی یا اینترنتی کنید تا صف انتظار کمتر شود.
  ۱۱. خانم دکتر ... خیلی بد اخلاق هستند!
- در این میان، ۳۱ مورد تکراری وجود داشت که اغلب آن‌ها کاملاً درست بودند. بعد از اینکه انتقادات جمع‌آوری شد، به ترتیب تکرار، اولویت‌بندی شدند و در یک بازهٔ زمانی سه ماهه، اغلب مشکلات رفع شد و به طرز عجیب و سریعی، میزان درآمد کلینیک و تعداد مراجعان، افزایش پیدا کرد.

نکتهٔ اصلی اینجاست که ما چون خود هر روز در کسب‌وکارمان هستیم و به خیلی از موارد عادت کرده‌ایم، بسیاری از مشکلات و کاستی‌ها را نمی‌بینیم؛ اما کسی که از بیرون وارد می‌شود و از خدمات یا محصولات ما استفاده می‌کند، به راحتی متوجه نقاط ضعف ما می‌شود. کافی است ما همین ضعف‌ها را برطرف کنیم تا میزان رضایت مشتری بالاتر رود و ما را به دیگران نیز معرفی کند.

### **چرا اعداد اینقدر مهم هستند؟**

معجزهٔ اعداد تازه اینجا مشخص می‌شود. درواقع، ما با نمره گرفتن از مشتری، نه تنها عیب‌های کار خود را متوجه می‌شویم، بلکه اتفاق مهم‌تری در کسب‌وکارمان رخ می‌دهد. آقای ریچلهد، پس از تحقیقاتی که طی چندین سال در کشورهای مختلف دنیا و در کسب‌وکارهای بسیاری انجام داده است، به یک نتیجهٔ فوق‌العاده دست پیدا کرده است نتیجه این بررسی نشان می‌دهد؛ افرادی که بین اعداد ۱ تا ۶

به شما نمره می‌دهند، پشت سرتان از شما و کسب‌وکارتان بدگویی می‌کنند و دیگران را از استفاده از خدمات یا محصولات شما منع می‌کنند. افرادی که اعداد ۷ و ۸ را به شما می‌دهند، خنثی هستند؛ یعنی نه شما را توصیه می‌کنند، و نه رد. و کسانی که به شما ۹ و ۱۰ می‌دهند، جزء افرادی هستند که نه‌تنها خودشان با اشتیاق از کسب‌وکار شما استفاده می‌کنند، بلکه شما را به دوستان و آشنایانشان نیز توصیه می‌کنند و عملاً مبلغ شما هستند.

طبق این بررسی و نظریه اگر حتی میانگین امتیاز کسب‌وکارتان عدد ۸ باشد، افراد شما را به سایرین توصیه نمی‌کنند.

اما تصوّر کنید کسب‌وکارتان به‌جایی برسد که هر کس که به شما مراجعه کرد، هم خودش باز با رضایت از شما خرید کند، و هم افراد زیادی را به سمت شما بفرستد. ببینید چقدر هزینه‌های بازاریابی و تبلیغات شما کم می‌شود و چقدر سریع رشد می‌کنید!



منتظر انتقادات و پیشنهادات شما هستیم  
حتماً بگویید چه کار کنم  
که بتوانم از شما نمره ۱۰ بگیرم.

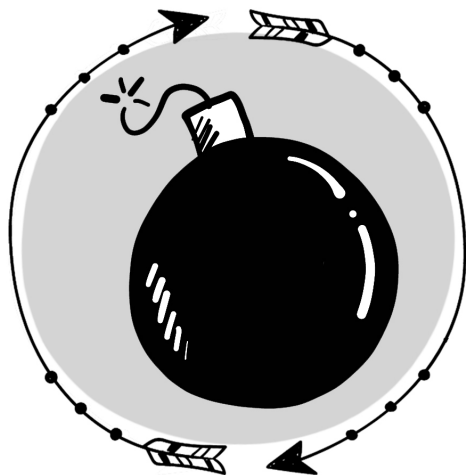
همه کسانی که در این نظر سنجی شرکت می کنند  
فارغ از هر نمره و انتقادی از ما هدیه دریافت خواهند کرد!

\* نمره کتاب را برایم پیامک کنید \*

۰۹۱۰۹۸۹۴۰۲۰



# + بخش ویژه



### بخش ویژه

اغلب سخنران‌ها، مدرسان، سایت‌های اینترنتی، شبکه‌های مجازی، و کتاب‌هایی که دربارهٔ موفقیت در کسب‌وکار صحبت می‌کنند، به شما می‌گویند:

برو کار آفرینی کن!

برو کسب‌وکار خودت رو داشته باش!

برو، تو می‌تونی!

خیلی راحت، فقط کافیه بخوای!

نترس حتماً موفق میشی!

باید ریسک کنی!

برو شیرجه بزن تو دل کار!



اما مشکل بزرگ این است که در اغلب موارد، کسانی شما را نصیحت می‌کنند که هیچ درکی از بازار و شرایط آن نداشته‌اند؛ صرفاً چند کتاب خوانده‌اند و همان مطالب را آموزش می‌دهند.

مشکل بزرگ‌تر این است که خیلی از افرادی که مدعی آموزش بازاریابی و کارآفرینی هستند، تا به حال در بازار واقعی حضور نداشته‌اند و چالش‌های واقعی کسب‌وکار را درک نکرده‌اند، و اگر از دانشگاه‌ها یا مراکز دولتی حقوق بگیرند، هیچ درآمدی نخواهند داشت.

مشکل ما در کسب‌وکار این نیست که کسی به ما بگوید: «تو می‌تونی! برو موفق می‌شی!»، بلکه نیاز جدی این است که راهکارهای علمی و عملی بیاموزیم و بدانیم که برای رسیدن به خواسته‌مان دقیقاً چه کارهایی باید انجام دهیم؛ ما در دورانی زندگی می‌کنیم که اتفاقات و چالش‌های جهانی، به صورت مستقیم، اغلب کسب‌وکارها را درگیر کرده است. افزایش نرخ ارزها، محدودیت‌های صادرات و واردات، تحریم‌ها، شرایط فرهنگی و سیاسی، توژم و رکود، برخی ناکارآمدی‌ها و... همه و همه، دست به دست هم داده‌اند که شرایط برای رشد کسب‌وکارها سخت‌تر از گذشته باشد، اما این چالش‌ها یک روی دیگر هم دارند.

### آن روی سکه!

بسیاری از کسب‌وکارهای بزرگ دنیا از دل همین چالش‌ها به وجود آمده‌اند. زمانی که همه دست روی دست گذاشته‌اند و منتظرند تا شرایط و اتفاقات، مسیر آنها را مشخص کند، افراد و شرکت‌هایی هستند که به سرعت به سمت اهدافشان پیش می‌روند.

از مایکل شوماخر، قهرمان مسابقات فرمول یک دنیا، می‌پرسند:  
 «رمز موفقیت شما چیست که هفت دورهٔ متوالی قهرمان جهان  
 شده‌اید؟» او پاسخ می‌دهد:

من یک فرمول طلایی دارم:  
 زمانی که دیگران ترمز می‌گیرند، من گاز می‌دهم.

شرایط فعلی ما نشان می‌دهد که اکثر کسب‌وکارها ترمز گرفته‌اند؛  
 اغلب منتظر نشست‌اند که چه اتفاقی قرار است بیفتد. آیا اوضاع  
 بهتر می‌شود؟ آیا قیمت ارز پایین می‌آید؟ آیا توافق جدیدی صورت  
 می‌گیرد؟

زمانی که دیگران تردید دارند، شما اقدام کنید!  
 زمانی که دیگران خوابیده‌اند، شما مطالعه کنید!  
 زمانی که دیگران حرف می‌زنند، شما عمل کنید!  
 زمانی که دیگران غر می‌زنند، شما آموزش ببینید!  
 زمانی که دیگران سردرگم هستند، شما صبر کنید!  
 زمانی که دیگران آرزو می‌کنند، شما شروع کنید!  
 زمانی که دیگران رؤیا می‌بافند، شما انجام دهید!  
 زمانی که دیگران رها می‌کنند، شما ثابت قدم باشید!

همیشه به اتفاقات، متفاوت از دیگران نگاه کنید. به جای گله و  
 شکایت از اتفاقات و تصمیمات غلط دیگران، از خودتان بپرسید که:

من در همین شرایط چه کارهایی می‌توانم انجام دهم؟

زمانی که رکود بر بازار حاکم است، بسیاری از تحلیلگران و اقتصاددانان، به کسب‌وکارها توصیه می‌کنند که در هزینه‌ها صرفه‌جویی کنند و مخارج را کاهش دهند. اولین اتّفاقی که رخ می‌دهد این است که شرکت‌ها و کسب‌وکارها اقدام به تعدیل نیرو می‌کنند؛ پس از آن، بودجه تبلیغات را کاهش می‌دهند؛ سعی می‌کنند فعالیت‌ها را محدود کنند تا هزینه‌ها کمتر شود؛ و این یعنی دقیقاً ترمز گرفتن؛

در حالی که من در همین شرایط بازار، کسب‌وکارهایی را می‌شناسم و با آنها همکاری می‌کنم که بودجه بازاریابی‌شان را چند برابر بیشتر از گذشته کرده‌اند. زمانی که اغلب کسب‌وکارها، در حال اخراج و تعدیل نیرو هستند، این شرکت‌ها افراد عالی و نابغه را استخدام کرده‌اند؛ حجم فعالیت‌شان را چندین برابر افزایش داده‌اند و با هوشمندی و برنامه‌ریزی دقیق، در حال فتح بازارند؛

زمانی که بسیاری از شرکت‌ها در حال کاستن از تعداد شعبه‌ها هستند، آنها شعبه جدید تأسیس می‌کنند؛ اصولی و هدفمند تبلیغ می‌کنند؛ حوزه فعالیت‌شان را گسترش می‌دهند جمله ابتدای کتاب یادتان هست؟

اتفاقاً هیچ اتفاقی، اتفاقی اتفاق نمی‌افتد

و این طرز تفکر و شیوه انجام کار همان اتفاقی است که برای کسب‌وکارها موفق افتاده است!

به هیچ وجه قصد ندارم بگویم که شرایط فعلی، خیلی خوب است، یا رکود و تورم باعث خوشحالی است؛ تمام صحبت‌های این است که در همهٔ زمان‌ها و در هر شرایطی، می‌توانیم خود و کسب‌وکارمان را رشد دهیم. دقیقاً در همین شرایط است که باید مهارت‌هایمان را افزایش دهیم، باید یاد بگیریم، آموزش ببینیم و از دیگران پیشی بگیریم.

### کسب‌وکارهای جهشی و فوق موفق

جیم کالینز نویسنده کتاب از خوب به عالی سالها درباره کسب و کارهای جهشی و پدیده تحقیق و بررسی انجام داده است کسب و کارهایی که روزی خیلی معمولی بودند اما پس از مدت کوتاهی جهش بسیار بزرگی در آنها رخ داده است و تبدیل به کسب و کارهای چند ملیتی و بسیار بزرگ شده‌اند، به نظر شما دلیل موفقیت سریع و جهشی یک کسب و کار چیست؟

### تنها دلیل رشد سریع

دلیل رشد جهشی یک کسب و کار، فقط یک انسان مصمم است، فردی که تصمیم گرفته کاری بزرگ و انقلابی انجام دهد، و هیچ کس و هیچ مانعی نمی‌تواند جلوی خواسته و هدف یک فرد با انگیزه را بگیرد، فردی که نه تحریم‌ها جلودار رسیدن او به هدفش هستند و نه کاهش ارزش پول، نه نداشتن سرمایه را بهانه می‌کند و نه مشکلات داخلی و خارجی کشورش.

این بخش از کتاب را بخش ویژه نام گذاشتم تا این مطلب را با شما در میان بگذارم که در هر شرایطی امکان رشد و افزایش درآمد وجود دارد.

برای انجام ندادن یک کار هزاران بهانه وجود دارد اما دریغ از یک دلیل قانع کننده، از ابتدای کتاب تا به اینجا ایده کاربردی و عملی را با هم مرور کردیم که به راحتی و با کمترین هزینه قابل اجرا در کسب و کارها هستند.

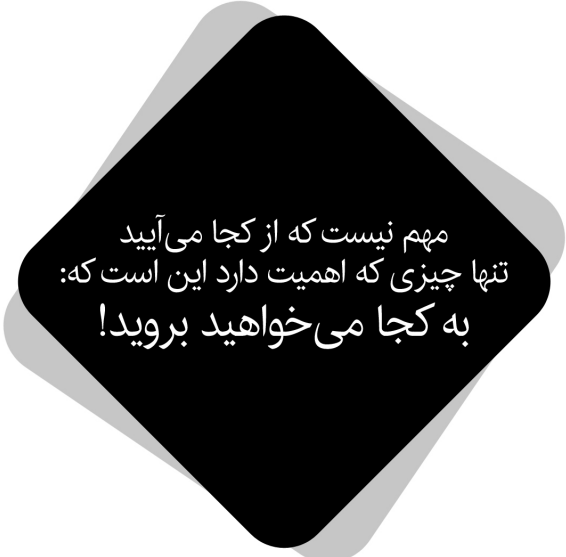
هر جا مثالی زدم اول از خودم گفتم برای اینکه همه ایده ها را اول خودم اجرا کردم و اگر نتیجه گرفتم آموزش داده ام، چندین برابر این ایده ها را هم انجام داده‌ام ولی نتیجه نگرفتم پس این حق را به شما هم می‌دهم که کاری که نتیجه نداشته را بازگو نکنم.

### **هیچ محدودیتی وجود ندارد!**

بازاریابی قلب تپنده همه کسب‌وکارهای موفق است باید تمام تلاش‌تان را بکنید تا بازار هدف‌تان هر چه بیشتر شما را بشناسد و به شما اعتماد کند، رقبای شما سهمتان از بازار و سودآوری شما را تعیین می‌کنند و نکته مهم اینجاست که امروز رقبای شما بیش از هر زمان دیگری مصمم هستند تا سهم بیشتری از بازار داشته باشند. وظیفه شماست که بهتر، ارزان‌تر، سریع‌تر و خلاق‌تر از رقبایتان باشید و مدام از آنها پیشی بگیرید و آن قدر این کار را انجام دهید که رهبری بازار را از آن خود کنید.

هیچ محدودیتی برای موفق شدن شما وجود ندارد، مگر محدودیت‌هایی که خودتان به خودتان تحمیل می‌کنید.

منتظر دیدن شما بالای قله موفقیت هستم  
کار ما تازه با شما شروع شده است ...



مهم نیست که از کجا می آید  
تنها چیزی که اهمیت دارد این است که:  
به کجا می خواهید بروید!

شما در مسیر طلایی هستید  
ما در این مسیر همراه شما خواهیم بود

اگر دوست دارید تیم مشاورین ما برای کسب و کار شما به صورت اختصاصی برنامه ریزی کنند تا سریع‌تر به نتیجه برسید این صفحه را مطالعه کنید.

## مشاوره تخصصی



۱۲ ماه سال ۷ روز هفته ۲۴ ساعت شبانه روز

۰۹۱۰ ۹۸۹ ۴۰۲۰



در کنار شما هستیم

برای تکمیل فرم درخواست مشاوره به سایت مراجعه فرمایید:

روش‌های بهره‌گیری از مشاوره تخصصی:

۱. تماس با شماره: ۰۹۱۰ ۹۸۹ ۴۰۲۰

۲. مراجعه به سایت: [www.masiretalaee.com](http://www.masiretalaee.com)

۳. ارسال ایمیل به آدرس: [site@masiretalaee.com](mailto:site@masiretalaee.com)

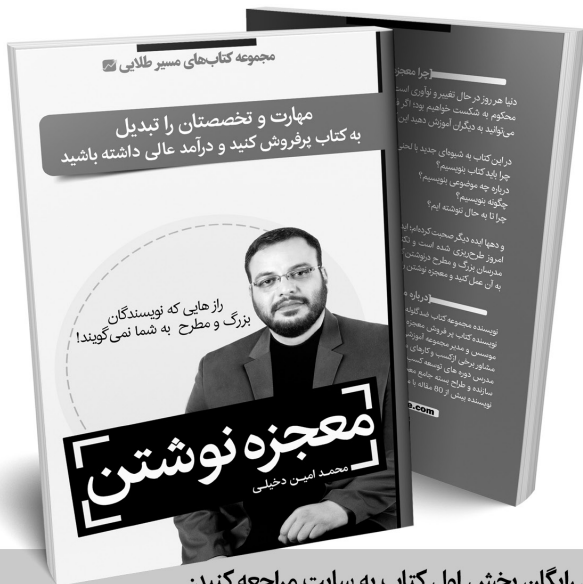
اگر احساس می‌کنید مهارت یا تخصصی دارید که می‌توانید به دیگران آموزش دهید و درآمدی عالی داشته باشید این کتاب برای شماست ...

## کتاب معجزه نوشتن



در این کتاب یاد می‌گیریم:

- ✓ یک گام قبل از نویسندگی!
- ✓ چرا باید کتاب بنویسیم؟
- ✓ درباره چه موضوعی بنویسیم؟
- ✓ چگونه سریع بنویسیم؟
- ✓ چرا نمی‌نویسیم؟
- ✓ و پاسخ به بسیاری از سوالات دیگر



برای دانلود رایگان بخش اول کتاب به سایت مراجعه کنید:

روش‌های تهیه کتاب:

۱. تماس با شماره: ۰۹۱۰ ۹۸۹ ۴۰۲۰

۲. مراجعه به سایت: [www.masiretalaee.com](http://www.masiretalaee.com)

۳. ارسال ایمیل به آدرس: [site@masiretalaee.com](mailto:site@masiretalaee.com)