

بناہم اپنی نام افشا



انتشارات ادیبان روز

کسب و کارت‌ان را به پرواز درآورید

برنامه‌ای شش مرحله‌ای برای

به اوج رساندن کسب و کارت‌ان

مؤلفین:

دونالد میلر

مترجمان:

دکتر امیر علم بیگی

(عضو هیات علمی دانشگاه تهران)

پروین حاجی آقا

رومینا امیری

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: کسب و کارتان را به پرواز درآورید
(یک برنامه شش مرحله‌ای برای رشد و تعالی)

کسب و کارهای کوچک)

مؤلف: دونالد میلر

مترجمان: دکتر امیر علم بیگی

پروین حاجی‌آقا

رومینا امیری

مشخصات نشر: تهران: ادیبان روز، ۱۴۰۲

مشخصات ظاهری: ۲۵۶ صفحه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۹۲-۹۰۰۰

عنوان اصلی: How to grow your small business

a - 6step plan to help your business take off, ۲۰۲۳

موضوع: کسب و کار خرد - مدیریت

رده بندی کنگره: HD۶۲۷

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۲۲

شماره کتابشناسی ملی: ۹۳۷۵۰۳۷

دست اندرکاران

ویراستار: سارا قدیمی

صفحه‌آرا: گلنوش صلاحی

طراح جلد: محمد ابراهیمی

شمارگان: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۲۱۰۰۰۰ تومان

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲

نوبت چاپ: اول

چاپ و صحافی: سرمدی

انتشارات ادیبان روز

ناشر تخصصی کتاب‌های مدیریت،
بازاریابی، کسب و کار و تبلیغات



کلیه حقوق این اثر متعلق به انتشارات ادیبان روز
می‌باشد و هر گونه استفاده از این کتاب (کپی،
تکثیر، استفاده در کارگاه‌های آموزشی) بدون اجازه
ناشر پیگرد قانونی دارد.

آدرس: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین،

پلاک ۳۰۰، طبقه اول واحد ۴

تلفن ۱۵-۶۶۹۵۶۸۱۲

فهرست

| صفحه | عنوان |
|---------|---|
| ۱۱..... | پیشگفتار مؤلف..... |
| ۱۳..... | پیشگفتار مترجم..... |
| ۱۷..... | مقدمه: پیش به سوی چگونه حرفه‌ای کردن کسب و کار کوچک خود..... |
| ۱۸..... | آیا می‌توانید از «منحنی S شکل» مخوف اجتناب کنید؟..... |
| ۲۰..... | چگونه می‌توانید کسب و کار کوچک خود را حرفه‌ای کنید تا به موفقیت دست یابد..... |
| ۲۴..... | کسب و کار خود را مانند یک هواپیما بسازید در غیر این صورت سقوط می‌کند..... |
| ۲۴..... | استاندارد (معیار یا الگوی کسب و کار) ما هواپیما است..... |
| ۲۵..... | شش بخش کسب و کار کوچک شما..... |
| ۳۲..... | مادامی که از قانون تناسب پیروی می‌کنید کسب و کار شما رشد کرده و سقوط نمی‌کند..... |
| ۳۷..... | سعی کنید اگر هم موفق نیستید، موفق به نظر برسید..... |
| ۳۹..... | برای راه‌اندازی کسب و کارتان، طرح پرواز آن را ایجاد کنید..... |
| ۴۱ | فصل اول: رهبری |
| ۴۱..... | گام اول: کابین خلبان..... |
| ۴۱..... | تبدیل کسب و کار به یک مأموریت..... |
| ۴۵..... | کسب و کار در یک مأموریت (مأموریت کسب و کار)، بخش اول: بیانیه مأموریت شما..... |
| ۴۶..... | باید بپذیریم که اغلب بیانیه‌های مأموریت فرار هستند و بنابراین فراموش می‌شوند..... |
| ۴۷..... | برای ترغیب تیم خود، یک حلقه داستان باز کنید..... |
| ۴۸..... | شفاف باشید..... |
| ۴۹..... | سه مؤلفه یک بیانیه مأموریت فوق‌العاده مؤثر..... |
| ۵۱..... | سه عنصری که یک طرح داستانی ایجاد می‌کنند..... |
| ۵۲..... | فرمول بیانیه مأموریت کارآمد..... |
| ۵۲..... | بیانیه مأموریت بخش اول: سه اولویت مالی را تعریف کنید..... |
| ۵۴..... | شما و تیمتان باید به‌طور علنی در مورد اولویت‌های اقتصادی صحبت کنید..... |
| ۵۴..... | چرا فقط باید سه اولویت اقتصادی را در نظر گرفت؟..... |

- چرا سه اولویت اقتصادی باید قابل اندازه‌گیری باشد؟ ۵۷
- برای سه اولویت اقتصادی خود ایده پردازی (طوفان فکری) کنید ۵۸
- با خیال راحت بیانیه مأموریت خود را در هر زمان تغییر دهید ۵۸
- بیانیه مأموریت قسمت دوم:
- ضرب الاجلی برای اولویت‌های مالی خود در بیانیه مأموریت خود لحاظ کنید ۵۹
- چقدر باید برای انجام مأموریت به خودمان مهلت بدهیم؟ ۶۰
- بیانیه مأموریت قسمت سوم: توضیح دهید که چرا مأموریت مهم است ۶۱
- هر سه قسمت را برای تدوین بیانیه مأموریت عالی کنار هم قرار دهید ۶۳
- هنگامی که بیانیه مأموریت خود را نوشتید با آنچه می‌کنید؟ ۶۳
- ویژگی‌های کلیدی خود را تعریف کنید ۶۷
- چند ویژگی کلیدی را باید تعیین کنیم؟ ۷۰
- اقدامات حیاتی خود را تعیین کنید ۷۳
- چه نوع اقداماتی باید حیاتی قلمداد شوند؟ ۷۴
- از اقدامات حیاتی خود برای فرهنگ‌سازی عالی استفاده کنید ۷۵
- اقدامات حیاتی خود را بسنجید تا زمانی که سه مورد مناسب را بیابید ۷۶
- پس از خلق اصول راهبردی با آن‌ها چه باید کرد؟ ۸۲

فصل دوم: بازاریابی ۸۳

- گام دوم: موتور سمت راست ۸۳
- پیام بازاریابی خود را با استفاده از چارچوب داستان برند شفاف کنید ۸۳
- پیام خود را شفاف کنید تا مشتریان به آن گوش دهند ۸۵
- کسب و کار کوچک شما با کلمات ساخته خواهد شد ۸۷
- به مردم بگویید چگونه می‌توانید به آن‌ها کمک کنید تا زنده بمانند و رشد کنند ۸۸
- مشتری را مجبور نکنید بیش از حد فکر کند ۸۹
- از داستان برای خلق موجزهای مختصر و ساده استفاده کنید ۹۰
- چارچوب هفت قسمتی داستان برند ۹۲
- عنصر اول داستان برند: شخصیتی که چیزی می‌خواهد ۹۳

- عنصر دوم داستان برند: باید بر یک تعارض غلبه کرد ۹۴
- عنصر سوم داستان برند: ملاقات با یک راهنما ۹۶
- عنصر چهارم داستان برند: چه کسی به آن‌ها یک برنامه می‌دهد ۱۰۰
- عنصر پنجم داستان برند: در نهایت آن‌ها را به عمل فرا بخوانید ۱۰۴
- عنصر ششم داستان برند: بنابراین قهرمان می‌تواند از شکست جلوگیری کند ۱۰۷
- عنصر هفتم داستان برند: و در نهایت طعم شیرین موفقیت را بچشید ۱۰۹
- با ایجاد سناریوی داستان برند، پیام خود را شفاف کنید ۱۱۳

۱۱۷ فصل سوم: فروش

- گام سوم: موتور سمت چپ ۱۱۷
- یک تبلیغ فروش میلیون دلاری بسازید ۱۱۷
- مشتری قهرمان است: چارچوب فروش برای افرادی که نیاز به فروش دارند ۱۲۲
- مشکل مشتری را شناسایی کنید - قرمز ۱۲۸
- محصول خود را به عنوان راه‌حل معرفی کنید - بنفش ۱۳۰
- به مشتری خود طرحی بدهید - قهوه‌ای ۱۳۲
- با رنگ آمیزی پیام‌ها حس فوریت ایجاد کنید - زرد و آبی ۱۳۵
- مشتری خود را دعوت به اقدام کنید - سبز ۱۳۹
- فراخوان‌های خود برای اقدام را شفاف کنید ۱۴۳
- عدم توفیق، پایان دنیا نیست ۱۴۴
- با تبدیل کردن مشتری به قهرمان، موتور سمت چپ خود را تقویت کنید ۱۴۷

۱۵۱ فصل چهارم: محصولات

- گام چهارم: بال‌ها ۱۵۱
- مرحله اول: محصولات خود را برحسب سودآوری رتبه‌بندی کنید ۱۵۸
- آیا می‌توانید محصولات پُر سود را بیشتر بفروشید؟ ۱۶۱
- آیا می‌توانید محصولاتی را که سودی برای شما ندارند، کنار بگذارید؟ ۱۶۲
- مرحله دوم: محصولات جدید و سودآور را به پیشنهادهای محصول خود اضافه کنید ... ۱۶۳

- ۱۶۵ سه موقعیت مسلم برای ایجاد سودآوری از هم اکنون شروع می شود
- ۱۶۶ مرحله سوم: یک خلاصه محصول را راه اندازی کنید
- ۱۷۰ از خلاصه های محصول برای هر ابتکار عمل (ایده) مهم استفاده کنید
- ۱۷۱ کار برگ خلاصه محصول
- ۱۷۴ محصولات شما پیشرفت و سود شما را تعیین می کنند (رقم می زنند)

۱۷۵ فصل پنجم: هزینه های بالاسری و عملیات

- ۱۷۵ گام پنجم: بدنه
- ۱۷۵ هزینه های بالاسری و عملیات خود را با گره گشایی مدیریت و بهره وری ساده کنید
- ۱۷۷ پس سؤال این است: چگونه هزینه های بالاسری را کاهش دهیم؟
- ۱۸۵ پنج جلسه
- ۱۸۶ جلسه کل کارکنان
- ۱۸۶ جلسه رهبری
- ۱۸۷ استندآپ دپارتمان
- ۱۸۷ بررسی وضعیت اولویت شخصی
- ۱۸۸ بررسی عملکرد سه ماهه
- پنج جلسه ای که شرکت شما را متحول می کند و
- ۱۸۹ هزینه های بالاسری و عملیات شما را ساده می کند
- ۱۹۰ آیا این جلسات جایگزین اکثر جلسات هستند؟
- ۱۹۱ چه کسی باید کتاب مدیریت و بهره وری را اداره کند؟
- ۱۹۳ گام اول: یک اپراتور برای راه اندازی کتاب راهنما اختصاص دهید
- ۱۹۴ گام دوم: جلسه هفتگی کل کارکنان را راه اندازی کنید
- ۱۹۵ گام سوم: یک جلسه هفتگی رهبری اضافه کنید
- ۱۹۶ گام چهارم: اضافه کردن استندآپ های دپارتمان
- ۱۹۷ گام پنجم: بررسی های وضعیت اولویت شخصی را اضافه کنید
- ۱۹۷ گام ششم: بررسی عملکرد سه ماهه را اضافه کنید
- ۲۰۰ جلسات درآمد

| | | |
|-----|-------|--|
| ۲۰۰ | | اتاق‌های تصمیم‌گیری |
| ۲۰۱ | | جلسات خارج از محل کار رهبری |
| ۲۰۱ | | با راه‌اندازی راهنمای گره‌گشایی با مدیریت و بهره‌وری بدنه‌ هواپیما لاغرتر می‌شود |
| ۲۰۹ | | فصل ششم: جریان نقدی |
| ۲۰۹ | | گام ششم: مخازن سوخت کنترل |
| ۲۱۴ | | حساب عملیاتی |
| ۲۱۴ | | حساب شخصی |
| ۲۱۵ | | سود کسب‌وکار |
| ۲۱۵ | | حساب مالیاتی |
| ۲۱۶ | | دارایی ناشی از سهام سرمایه‌گذاری |
| ۲۱۹ | | چگونگی پیاده‌سازی گره‌گشایی از جریان نقدی کسب‌وکار کوچک |
| ۲۲۷ | | فصل هفتم: چگونگی پیاده‌سازی طرح یا نقشه پرواز هواپیماها کسب‌وکار کوچک |
| ۲۲۸ | | با خیال/راحت این کار را به آهستگی انجام دهید |
| ۲۲۹ | | سه راه برای اجرای طرح پرواز کسب‌وکار کوچک |
| ۲۵۴ | | منابع پیشنهادی برای مطالعه بیشتر |

پیشگفتار مؤلف:

تقریباً ۲۵ درصد از کسب و کارهای کوچک در سال اول شکست می‌خورند. چهل و پنج درصد از کسب و کارهای کوچک در عرض پنج سال و ۶۵ درصد در طی ده سال شکست می‌خورند. فقط در آمریکا ۳۳ میلیون کسب و کار کوچک وجود دارد. این کسب و کارها بالغ بر ده‌ها میلیون نفر از صاحبانشان را درگیر خودشان می‌کنند. رؤیاهای میلیون‌ها نفر برای موفقیت در کسب و کارهای کوچک به حقیقت می‌پیوندد و یا می‌میرد. به نظر من، شکست در کسب و کار کوچک به اندازه یک کسب و کار بزرگ محتمل است و به عبارتی می‌توان گفت کسب و کار کوچک به قدر کافی بزرگ هست که شکست بخورد و نباید واژه کوچک را به اشتباه بیاندازد. در یک نگاه کلی کتاب نگاشته شده است تا راه برنده شدن را به شما بیاموزد.

دونالد میلر، ۲۰۲۳

«تقدیم به صاحبان کسب و کارهای کوچک در سراسر دنیا»

پیشگفتار مترجمان:

کار بختست آن و آن هم نادرست
کسب باید کرد تا تن قادرست
کسب کردن گنج را مانع کیست
پا مکش از کار آن خود در پیست
(مولوی)

بعد از چند سال تجربه تدریس در حوزه‌های کارآفرینی و مدیریت کسب و کار و بازاریابی محصولات و خدمات حوزه کشاورزی و منابع طبیعی، فقدان منبعی که بتواند، چارچوب دار و نظام مند، مطالب را برای شرح دهد کاملاً احساس کردم. ترجمه اولین کتاب دونالد میلر با عنوان گره‌گشایی با بازاریابی علیرغم اینکه بیشتر بر مهارت‌های بازاریابی دیجیتال متمرکز بود، تا حدی توانست این خلأ را پوشش دهد. بلافاصله پس از معرفی کتاب گره‌گشایی از کسب و کار تا حدی در تبیین ویژگی‌های کسب و کار موفق و اقداماتی که باید برای مدیریت آن ملاحظه کرد کلیاتی فراهم شد. لیکن خلأ کاربست این مفاهیم در کسب و کارهای کوچک مقیاس کماکان محسوس بود. کتاب حاضر به عنوان جدیدترین اثر دونالد میلر به بحث مدیریت کسب و کارهای کوچک پرداخته است. میلر با طرح موضوع Made Simple که با عنوان گره‌گشایی ترجمه شده است و این مفهوم بر ایجاد جهش در کسب و کارها به واسطه ارائه چارچوب‌های ابداعی در حوزه‌های مختلف بازاریابی و مدیریت کسب و کار تأکید دارد، تلاش کرده تا مسیر طراحی و مدیریت فرایندهای

مرتبط با کسب و کار را تا جای ممکن نظامند نماید. در این کتاب میلر کسب و کار را به مانند یک هواپیما تجسم و ویژگی‌هایی که بایستی برای هدایت آن در جهت رسیدن به مقصد به شکل امن مورد توجه قرار گیرد را با زبانی شیوا بیان کرده است. رهبری، فروش، بازاریابی، جریان نقدی، محصولات و هزینه‌های بالاسری و عملیات، شش موضوعی است که میلر با اختصاص یک فصل به هر یک، درصدد است تا یک برنامه جهش یا پرواز را ارائه نماید. در این راستا چارچوبی ارائه شده است که گام به گام مخاطب را به کمک تکمیل کاربرگ‌های متنوع هدایت می‌کند. کتاب حاضر بعد از ترجمه کتاب‌های گره‌گشایی با بازاریابی و گره‌گشایی از کسب و کار و به عنوان سومین اثر ترجمه شده از دونالد میلر در مجموعه ادیبان روز، در شش فصل تنظیم و به نوعی سنت میلر در ارائه مطالب حوزه بازاریابی و کسب و کار به زبان ساده و در امتداد کتاب‌های قبلی حفظ کرده است. با توجه به سابقه اجرایی و تجربیات مولف در ارائه مشاوره به کسب و کارهای حوزه‌های مختلف می‌توان کتاب حاضر را برای مدیریت کسب و کارهای کوچک کتابی مؤثر دانست. ابتکار جالبی که میلر در این کتاب به کار گرفته این است که به فراخور هر فصل مجموعه‌ای از کاربرگ‌ها و برگه‌های راهنما را در بخش پیوست کتاب آورده است که در جا به جای کتاب و به طریق اولی به آنها ارجاع داده و راه اجرای عملی مباحث درسی در هر فصل را هموار می‌سازد. کتاب حاضر بر اساس مطالب ارائه شده در آن می‌تواند کتاب مناسبی برای تدریس دروسی چون مدیریت کسب و کار و مبانی کارآفرینی در کسب و کارهای کوچک باشد. جا دارد از آقای دامون صلاحی مدیریت محترم انتشارات ادیبان روز که مثل همیشه حامی مترجمین بودند نهایت تشکر و قدردانی را داشته باشم. همچنین از خانواده خود که با صبوری در به انتها رسیدن ترجمه این اثر یاری مان کردند تشکر می‌کنیم.

در نهایت امید است این اثر بتواند نقش مؤثری در مدیریت کسب و کارهای کوچک و استارت‌آپ‌های کشور عزیزمان داشته باشد و به قول شاعر شیرین سخن سعدی «غرض نقشی ست کز ما باز ماند». دریافت هرگونه پیشنهاد از سوی خوانندگان محترم مزید امتنان است.

امیر علم‌پیگی (عضو هیئت علمی دانشگاه تهران)

پروین حاجی آقا و رومینا امیری،

پاییز ۱۴۰۲

مقدمه:

پیش به سوی حرفه‌ای کردن

کسب و کار کوچک خود!

سال‌ها پیش یکی از دوستانم، بهترین توصیه تجاری را (در حوزه مدیریت کسب و کار) به من ارائه داد که مانند آن را تا به حال دریافت نکرده بودم. نصیحتش آن قدر مختصر بود که تا پنج سال آینده در خاطرم ماند (و ملکه‌ی ذهنم شد). دوستم بیل سرمایه‌ی شرکت پدرش را چند برابر کرد و به میلیاردها دلار رساند و با آن پول چندین شرکت دیگر را خرید و فروخت که همه کسب و کارهای موفق بودند. بیل می‌دانست که برای راه‌اندازی یک کسب و کار و رشد آن چه کارهایی لازم است. حدود یک ساعت یا بیشتر در پارکینگ خانه‌ام ایستاده بودیم و صحبت می‌کردیم. ما در باره‌ی این موضوع حرف زدیم که کسب و کار من در چه وضعیتی است و تا کجا می‌تواند رشد کند. آینده نامحدود بود، اما مسئله‌ای وجود داشت که دوستم نمی‌خواست راجع به آن صحبت کند. در سال‌هایی که او را می‌شناختم، فقط مشوقم بود، اما این بار گویا انتقادات سازنده‌ای داشت. صریح پرسیدم که چه مسئله‌ای ذهن او را درگیر کرده است. لحظه‌ای ساکت ایستاد و در افکارش غرق شد. بالاخره گفت: «دان»، سرش را پایین انداخت و درحالی که عینکش را در می‌آورد ادامه داد: «باید روند کارت رو حرفه‌ای کنی» مشکل تو همین است. تا زمانی که فرآیندها و روندها و عملیات کسب و کار را حرفه‌ای نکنید، ظرفیت (و امکان پیشرفت) آن محدود باقی خواهد ماند.

مقدار پولی که به دست می‌آورید و توانایی شما برای تأثیر مثبت بر جهان محدود خواهد بود. تا آن لحظه عبارت «عملیات خود را حرفه‌ای کنید» به گوشم نخورده بود. اما این جمله منطقی به نظر می‌رسید. کسب و کارم بیش از حد بر محوریت تصمیم‌های من بود و هیچ‌کس، (از جمله خودم)، دقیقاً نمی‌دانست که برای رشد و پیشرفت آن چه کاری باید انجام داد. مطمئناً چشم‌اندازی داشتیم، اما ساختارهای پیش‌بینی‌پذیر و قابل‌اعتمادی که به ما امکان اجرای آن چشم‌انداز را بدهد، ایجاد نکرده بودیم. چیزی که بیل پنج سال پیش دید و من اکنون خوب به آن واقف شده‌ام این است با وجود اینکه ما یک شرکت موفق بودیم، مستقیماً به سمت منحنی اس شکل (S) که بر غالب کسب و کارهای کوچک تأثیر می‌گذارد، پیش می‌رفتیم.

آیا می‌توانید از «منحنی اس شکل (S)» مخوف اجتناب کنید؟

هر کسب و کار موفق با «منحنی اس شکل» مواجه شده است. منحنی اس شکل، از الگویی خاص پیروی می‌کند - کسب و کار شروع به رشد می‌کند، که وضعیتی عالی است و سپس یک سری اتفاقات شوکه‌کننده رخ می‌دهد که می‌تواند باعث موفقیت یا شکست شرکت‌ها شود. تصور کنید که یک کسب و کار به طور آهسته در امتداد آن پیش می‌رود. این قسمت اول منحنی است.

سپس، محصولات آن‌ها فروش می‌روند. حتی ممکن است تقاضا به شدت افزایش یابد. این جادوست. کسب و کار شروع به رشد می‌کند. مشتریان محصول را دوست دارند و آن‌ها به دوستان خود معرفی می‌کنند. همه چیز عالی است، درست است؟ به نظر می‌رسد همه‌ی مشکلات صاحبان کسب و کار حل شده است. اما، پس از آن، شرایط تغییر می‌کند.

صاحب کسب و کار از موقعیت مطلوب (نقطه‌ی اوج) خود خارج می‌شود، همان موقعیت مطلوبی که هنگام اوج رشد شرکت در آن بودند. آن‌ها زمان زیادی را صرف تلاش برای رفع مشکلات می‌کنند و کسب و کار رو به افول می‌رود زیرا صاحب

کسب و کار به جای خلق مداوم جادویی که شرکت را به اوج رساند، مشکلات را مدیریت می‌کند. سپس مشکلات دوچندان می‌شوند. آن‌ها افراد زیادی را استخدام می‌کنند زیرا پیش‌بینی کرده‌اند کسب و کار رشد خواهد کرد. آن‌ها قطعات زیادی سفارش می‌دهند تا محصولات زیادی تولید کنند. برای جذب خریداران بیشتر در حوزه‌ی کسب و کار خود، مدت بازپرداخت مشتریان خود را تمدید می‌کنند. پول زیادی را به بازاریابی اختصاص می‌دهند که سودی به همراه ندارد. جلسه‌های متعددی با افراد مختلف برگزار می‌کنند اما نمی‌دانند که دقیقاً باید چه کاری انجام دهند. مشتریان تأثیرات آن را در تأخیر تحویل محصول، ارسال پیام‌های پی‌درپی و ارائه‌ی خدمات بد به مشتریان احساس می‌کنند. فروش کم و کمتر می‌شود. به‌طور موقت قیمت‌ها را کاهش می‌دهند تا صورت حساب‌ها را پرداخت کنند و در نتیجه از ارزش محصول خود را می‌کاهند.

هزینه‌های بالاسری افزایش می‌یابد و این در حالی است که درآمد کاهش می‌یابد. مالک کسب و کار تسهیلات اعتباری (نوعی وام بانکی) می‌گیرد و شروع می‌کند به خرج کردن آن به خاطر نگرانی و دغدغه‌ای که دارد، نمی‌تواند بخوابد. خانواده‌اش نیز از این وضعیت رنج می‌برند. به‌زودی، کسب و کار باید تعطیل شود و مالک آن باید برای بازپرداخت تسهیلات اعتباری (وام) شغلی بیابد.

همه‌ی این اتفاقات در وضعیتی رخ داد که آن‌ها محصولی بازارپسند داشتند. چگونه ممکن است اتفاقی تا این حد غم‌انگیز به خاطر موضوع کثش بازار یا مفهوم تقاضا در بازار رخ دهد؟ بعد از آن مکالمه با بیل، می‌دانستم که در حال پیشروی روی منحنی S هستم. نقطه‌ی دلخواه من تولید محتوا و رؤیایپردازی برای محصولات ارزشمند بود، اما در سال گذشته، در جلسات متعددی شرکت کردم و کوشیدم به کارهای ضروری رسیدگی کنم. نمی‌خواستم اتفاقی که برای بسیاری از کسب و کارهای کوچک افتاده برای من هم بیفتد. انتقاد بیل به نوعی معقولانه بود. این امر باعث شد

بفهمم کاری هست که می‌توانم برای رشد کسب و کار کوچکم به بهترین نحو انجام دهم: اگر «عملیاتم را حرفه‌ای کنم»، می‌توانم از حرکت کسب و کار بر روی منحنی S جلوگیری کنم. انتقاد بیل را جدی گرفتم و آن را به عنوان یک چالش پذیرفتم و از این کار خوشحالم. با حرفه‌ای کردن کسب و کارم، شرکت‌م توانست جایگاه خود را پیدا کند و توانستم به حرفه‌ی تخصصی خود، یعنی تولید محتوا، برگردم. در واقع، اگر عملیات خود را حرفه‌ای نکرده بودم، نمی‌توانستم کتابی را که در دست دارید بنویسم. طی هفت سال پس از آن گفت‌وگو، درآمد کسب و کار کوچک من از حدود ۳ میلیون دلار به حدود ۲۰ میلیون دلار رسیده است. در طی آن مدت، ما حاشیه‌ی سود چشمگیری را حفظ کرده‌ایم. حتی بهتر از آن: اگر من چند هفته به تعطیلات بروم، کسب و کارم به نحوی پیش می‌رود که گویی خودم در شرکت هستم.

چگونه می‌توانید کسب و کار کوچک خود را حرفه‌ای کنید تا به موفقیت دست یابد؟

پس از صحبت با بیل، به دنبال راه‌هایی برای حرفه‌ای کردن کسب و کار کوچکم بودم، اما هر چه بیشتر به اطرافم نگاه کردم، متوجه شدم که هیچ‌کس کتاب استراتژی فروش ننوشته است. کتاب‌های زیادی درباره‌ی رهبری و بازاریابی و فروش وجود داشت، اما یک برنامه‌ی ساده و گام‌به‌گام برای حرفه‌ای کردن کسب و کار کوچک که به راحتی و دقیق اجرا شود، وجود نداشت. آنچه در ادامه‌ی این کتاب می‌آید استراتژی فروش است همان چیزی که هنگام گفت‌وگو با بیل به آن نیاز داشتم. بله، من و تیمم آن را کشف کردیم. این کار آسان نبود؛ گاهی دو قدم به جلو برمی‌داشتیم و پیشروی می‌کردیم و گاهی یک قدم به عقب برمی‌داشتیم، توقف می‌کردیم و دست از کار می‌کشیدیم. بارها و بارها این کار را انجام دادیم و به نوعی موفقیت‌ها و شکست‌های متعددی را تجربه کردیم. من گام‌های روبه‌جلو را در این کتاب گنجانده‌ام و گام‌های رو به عقب را در فایل «آموخته‌ها»ی خود قرار داده‌ام. به نظر