

4 راز موفقیت کسب و کارهای کوچک

سیستم مدیریت کسب و کار در ایالات متحده در سراسر جهان تحسین می‌شود و خیلی از کشورها سعی در تقلید از آن دارند. دو خصوصیت برجسته‌ی این سیستم اشتیاق برای ساختن آینده‌ای بهتر و تمایل به تغییر در راستای رسیدن به آن هدف هستند. هیچ جامعه‌ای به این اندازه در ایجاد کسب و کارهای جدید جرئت و جسارت ندارد. ما گاهی انقدر غرق در ایده‌ها و افکار خودمان می‌شویم که فراموش می‌کنیم باید اصولی ابتدایی را از دیگران بیاموزیم و چه چیزی مهم‌تر از آموختن اصول مدیریت از بزرگ‌ترین و موفق‌ترین شرکت‌های جهان است.

بسیاری از کارآفرینان حتی بدون آموزش دیدن، از نظر فنی در زمینه‌ی فعالیت خود متخصص هستند و اصول مدیریتی را هم خوب می‌شناسند. در اینجا منظور ما از «مدیریت»، بخشی از کسب و کار است که به تخصص‌های فنی مربوط نمی‌شود، بلکه بیشتر به فعالیت‌های پشت صحنه می‌پردازد. علت ناموفق بودن کسب و کارهای کوچک، در همان سال‌های ابتدایی، عدم مدیریت صحیح است. علت ناموفق بودن آنها ضعف در محصولات یا خدمات نیست، بلکه به نبود مدیریت صحیح در پشت صحنه مربوط می‌شود.

به محض اینکه کسب و کاری رشد کرد و به سطح خاصی رسید، تکنیک‌های مدیریتی باید تغییر کند، در غیر این صورت کسب و کار مورد نظر با مشکل مواجه خواهد شد. این سطح برای بیاری از کسب و کارهای کوچک داشتن حدود 5 تا 15 کارمند و فروش سالانه‌ی 1 تا 3 میلیارد تومان است. گاهی این مبلغ بیشتر و گاهی هم کمتر است، با این حال، وقتی کسب و کارهای کوچک به این مرحله می‌رسند، صاحب آن کسب و کار باید تغییر کند و به جای مدیریت محصولات، مدیریت انسان‌ها را بر عهده بگیرد و از متخصص فنی به متفکر راهبردی تبدیل شود. این امر یعنی ایجاد تغییر در بسیاری از عادات و همه می‌دانیم این کار آسان نیست، اما اگر مدیر نتواند رشد کند، باید شاهد عدم موفقیت در کسب و کار کوچک خود باشد.

کسب و کارهای موفق چه تفاوتی با کسب و کارهایی ناموفق دارند؟

Page | 2

مهم‌ترین مزیت آنها نسبت به کسب و کارهای ناموفق این است که مدیران‌شان خصوصیات فردی خود را به هدف پیشرفت در کسب و کارشان تغییر داده و بهبود بخشیده‌اند. در کل، آنها نگاه مثبتی به کسب و کارشان و زندگی در معنای کلی آن دارند.

بیست سال دیگر از کارهایی که در زندگی انجام نداده‌اید بیشتر پشیمان خواهید شد تا از کارهایی که انجام داده‌اید. پس بادیان‌ها را بکشید و از بندر امن دور شوید. کشتی خود را به دل باد بسپارید تا سرزمین‌های جدید کشف کنید و رؤیایها در سر پیورانید.

-مارک تواین

موفقیت در کسب و کارهای کوچک ناشی از ثابت قدم بودن مدیران آنهاست.
اگر بدون کار و تلاش به دنبال موفقیت می‌گردید، به فرهنگ لغات مراجعه کنید.

ماری بی. اسمیت

آنها مدیران صبوری هستند.

کارآفرینان موفق افرادی هستند که بین مانع و فرصت تفاوتی قائل نمی‌شوند، بلکه از هر دوی آنها به نفع خود استفاده می‌کنند.

-ویکتور کیام

آنها پشتکار دارند.

بسیاری از شکست‌های دنیا به این دلیل است که افراد هنگام تسلیم شدن نمی‌دانستند چقدر به موفقیت

نزدیک شده بودند.

-توماس ادیسون

دومین نکته این است که صاحبان کسب و کارهای موفق، از ابتدا طرحی تجاری و راهبردی برای کسب و کارشان طراحی می‌کنند که به‌وضوح مفهوم کسب و کار، رسالت و فلسفه‌اش را توضیح می‌دهد. در این سند مکتوب، آنها اهداف شخصی را در کنار اهداف تجاری تعیین می‌کنند و زمان مشخص و استراتژی‌هایی برای رسیدن به آن اهداف در نظر می‌گیرند.

سومین راز موفقیت کسب و کارهای کوچک این است که صاحبان آنها ساختاری سازمانی توسعه داده‌اند که مانند دستگاهی کار می‌کند که به خوبی روغن‌کاری شده است. این ساختار، به‌همراه تمامی سیاست‌ها و روال‌هایش، تمام افرادی را که نقشی در کار دارند، تشویق می‌کند تا نهایت تلاش‌شان را انجام دهند و برای افرادی که کارشان را به بهترین نحو انجام می‌دهند پاداش در نظر می‌گیرد و افرادی که رفتارهای مورد انتظار را از خود نشان نمی‌دهند، تنبیه می‌کند. جایگاه، وظایف و مسئولیت‌ها کاملاً مشخص و به افراد مورد نظر منتقل شده‌اند و عملکرد آنها به‌طور منظم بررسی می‌شود. آموزش، برنامه‌های توسعه‌ی شغلی و طرح‌های مربوط به پاداش‌ها به شکلی طراحی شده است که تمامی افراد را به بالاترین حد مشارکت تشویق می‌کند. مدیران کسب و کارهای موفق، کارمندان و شرکایشان را ارزشمندترین دارایی خود می‌دانند.

چهارمین و آخرین راز موفقیت کسب و کارهای کوچک، توسعه‌ی سیستم‌های پشتیبانی عملیاتی است. این سیستم‌ها می‌توانند مالی یا غیرمالی، دستی یا خودکار باشند و هدف آنها، پشتیبانی از تمامی فعالیت‌های سازمان و کارآمد کردن آنهاست. اگر این سیستم‌ها خوب طراحی شده باشند، می‌توانند مدیران را از بار بسیاری از فعالیت‌های روزانه خلاص کنند و به آنها زمان بیشتری برای رسیدگی به طرح‌های راهبردی بدهند. اطلاعات به دست آمده از این سیستم‌های ردیابی، اطلاعاتی حیاتی درباره‌ی فروش، نقدینگی و دیگر اطلاعات مالی هستند که به مدیران مربوطه برای گرفتن بهترین تصمیمات در اسرع وقت کمک می‌کنند. آنها قبل از اینکه خطری در سیستم دیده شود، به مدیران اخطارهای لازم را می‌دهند.

به‌طور خلاصه، چهار راز موفقیت کسب و کارهای کوچک به شرح زیر هستند:

1. صاحبان کسب و کارهای موفق، رفتارهای مثبت، تعهد، صبر و پشتکار را در خود ایجاد کرده‌اند.

2. یک طرح تجاری صحیح و راهبردی وجود دارد.

3. ساختاری سازمانی ایجاد شده است که افراد را تشویق می‌کند نهایت تلاش‌شان را در وظایف محوله‌ی خود انجام دهند.

4. از سیستم پشتیبانی عملیاتی استفاده می‌شود که عملکردها را ردیابی و مدیران ارشد را از بار فعالیت‌های کوچک روزانه خلاص می‌کند، در حالی که اطلاعات مهمی برای مدیریت صحیح کسب و کار در اختیارشان قرار می‌دهد.

طرح تجاری موفق چیست؟

کسب و کارهای موفق در چارچوب برنامه‌ریزی‌شده‌ای فعالیت می‌کنند. طرح تجاری که به موفقیت در کسب و کارهای کوچک منجر می‌شود، معمولاً برای دو یا سه سال نوشته می‌شود. این طرح، رسالت شرکت را در خدمات‌رسانی به مشتریان توضیح می‌دهد. نقاط قوت شرکت را در تجارت و بازاریابی تجزیه و تحلیل می‌کند. نقاط ضعف را پیدا و راه‌های غلبه بر آنها را شناسایی می‌کند. بازار هدف و استراتژی‌های قیمت‌گذاری را مشخص می‌کند. همچنین استراتژی‌های همکاری یا مشارکت با دیگر کسب و کارها را شناسایی می‌کند که برای رسیدن به موفقیت حیاتی هستند. این طرح دیگر موقعیت‌های حیاتی برای سلامت و موفقیت در کسب و کارهای کوچک در بلندمدت را نیز به خوبی توضیح می‌دهد.

با داشتن طرح تجاری دقیق و حساب‌شده، شانس رسیدن به موفقیت در کسب و کارهای کوچک بسیار زیاد است. بدون داشتن یک طرحی تجاری مؤثر، کسب و کار شما به سمت شکست پیش می‌رود. یک ضرب‌المثل آمریکایی می‌گوید: «شکست در برنامه‌ریزی به معنای برنامه‌ریزی برای شکست است.»

ساختار سازمانی چیست؟

اجازه دهید در اینجا نگاه دقیق‌تری به ساختار سازمانی ببینیم.

مهم‌ترین بلوک‌های سازنده‌ی ساختار سازمانی به شرح زیر هستند:

نمودار سازمانی که کاربردهای اصلی عملیات سازمان را به تصویر می‌کشد و ارتباطات بین این کاربردها را گزارش می‌دهد؛

شرح وظایف مدیران، ناظران و کارکنان متخصص به همراه گزارشی دقیق از روابط و ملزومات ذهنی و جسمی مورد نیاز در انجام هر کار، مهارت، وظیفه و مسئولیت، به‌علاوه‌ی استانداردهای اجرایی هر کدام از این کارهاست؛

فهرست وظایف و کارها برای کارگران کارخانه یا بخش‌های تدارکات و خدمات که روابط بین آنها را گزارش می‌دهد و ملزومات ذهنی و جسمی، مهارت‌ها و مسئولیت‌های شغلی‌شان و استانداردهای اجرایی آنها را مشخص می‌کند؛

سیستم ارزیابی عملکرد شغلی، عملکرد تمامی کارکنان را بررسی و آنها را به پیشرفت مداوم تشویق می‌کند؛

دستورالعمل‌های اطلاعاتی شامل کتاب راهنمای کارکنان و راهنمای سیاست‌ها و روال‌های کاری که مرزهای قابل قبول را مشخص می‌کند و توقعات از کارکنان را معرفی می‌کند؛

سیستم پاداش برای تمامی کارمندان که به آنها در ازای عملکرد خوب‌شان با در نظر گرفتن سهمی از سود شرکت پاداش می‌دهد.

وقتی تمامی اجزای سازمانی در جای خود قرار داشته باشند و به‌صورت روزانه مورد استفاده قرار بگیرند، سازمان از ساختار و هدف برخوردار خواهد بود. کارمندان می‌دانند شرکت به کدام سمت حرکت می‌کند و دقیقاً نقش خودشان را در این حرکت خواهند شناخت. ایشان می‌دانند مرز رفتارهایی که از آنها انتظار می‌رود چیست و در ازای عملکرد خوب‌شان پاداش دریافت خواهند کرد.

سیستم پشتیبانی عملیاتی چیست؟

Page | 7

ساده‌ترین نوع سیستم، فرمی است مانند فرم درخواست استخدام یا اعتبار، مجوز برگشت محصول یا سند اجازه‌ی حمل‌ونقل. مثال‌های دیگر از سیستم شامل پیش‌بینی و مدیریت نقدینگی، برنامه‌ی بودجه، گزارش مغایرت و توزیع پاداش‌ها هستند. بسیاری از این سیستم‌ها معمولا با روش‌های پشتیبانی کامپیوتری مانند میکروسافت اکسل یا نرم‌افزارهای تخصصی دیگری همراه هستند.

یکی از مهم‌ترین سیستم‌ها برای کسب و کارهای کوچک، سیستم حسابداری است که می‌تواند سیستم ساده‌ای مانند QuickBooks یا Peachtree باشد. این سیستم‌های ساده معمولا برای کسب و کارهای غیرتولیدی مناسب هستند که فعالیت‌شان در حد خرید و فروش است. آنها همچنین می‌توانند مشتریان، فروشندگانه‌ها، حساب‌های پرداختی و دریافتی را به خوبی مدیریت کنند. در نهایت، این قابلیت را دارند که گزارش‌های عالی مدیریتی تهیه کنند.

برای کسب و کارهایی که تولیدی هستند و بعد از خرید مواد اولیه محصولی را تغییر می‌دهند یا تولید می‌کنند یا برای کسب و کارهای خرده‌فروشی در مقیاس بزرگ، نرم‌افزارهای خاص این صنایع شاید مناسب‌تر باشند. قبل از خرید این سیستم‌ها باید دقت شود، چون این سیستم‌ها برای استفاده‌ی بلندمدت خیلی گران‌تر از سیستم‌های ساده هستند، محاسبه‌ی هزینه‌ی محصولات را به خوبی انجام می‌دهند، ولی معمولا از عهده حسابرسی‌های معمولی به خوبی بر نمی‌آیند و فرمت مشخصی برای تهیه‌ی گزارش دارند که معمولا به سختی می‌توان آن را تغییر داد.

فرقی نمی‌کند چه نوع کسب و کاری داشته باشید، به هر حال، داشتن بسته‌ی نرم‌افزاری حسابداری برای محاسبه‌ی معاملات روزانه در زمان واقعی که استفاده‌ی آن برای کارمندان راحت باشد، بخشی از نیازهای اولیه‌تان است. در دنیای کسب و کار امروز که به سرعت در حال تغییر است، نمی‌توان منتظر حسابدارها ماند تا هفته‌ها و حتی ماه‌ها برای تهیه‌ی گزارش وقت صرف کنند.

دیگر سیستم‌هایی مورد نیاز برای کسب و کارهای کوچک به شرح زیر هستند:

مدیریت نقدینگی: از این سیستم برای پیش‌بینی استفاده می‌شود که حساب‌های قابل دریافت و دیگر مبالغ ورودی را در مقابل حساب‌های پرداختی و دیگر مبالغ خروجی قرار و به مدیران اجازه می‌دهد کمبودها را پیش‌بینی کنند و قبل از اینکه بحران از راه برسد، جلوی آن را بگیرند. این پیش‌نمایی‌ها حداقل باید شش هفته زودتر صورت بگیرند. اگر این سیستم به خوبی اجرا شود، یکی از کارمندان اداری می‌تواند در کمتر از 15 تا 30 دقیقه در هفته گزارشی برای مدیران آماده کند.

بودجه: این برنامه‌ی سود یک ساله و در مدیریت کنترل بسیار حیاتی است. این سیستم باید به پیشینه‌ی ساختار هزینه‌ای سازمان مرتبط باشد، اما بودجه‌بندی باید بر مبنای صفر باشد و تمامی هزینه‌ها (نه تنها کاهش یا افزایش) باید توجیه شوند. این سیستم به صورت خودکار بودجه‌ی ماهیانه ایجاد می‌کند که مستقیماً به حجم فروش مرتبط است. اگر این سیستم به خوبی تنظیم شده باشد، فقط چند ساعت برای مدیریت داده‌ها نیاز دارد.

گزارش مغایرت: این سیستم مکمل سیستم بودجه است. باید به صورت خودکار کار کند تا بتواند نتایج واقعی را با بودجه مقایسه و به صورت ماهیانه گزارش تهیه کند. این گزارش باید قسمت‌هایی را که با مشکل روبه‌رو هستند و مدیریت باید سریعاً در مورد آنها اقدام کند، مشخص کند. این سیستم هم اگر به خوبی تنظیم شده باشد، 10 تا 15 دقیقه در ماه زمان برای آماده کردن گزارش نیاز دارد.

گزارش شاخص کلیدی: این گزارش در یک صفحه تغییرات هفتگی در نقدینگی، حساب‌های قابل دریافت، حساب‌های قابل پرداخت، فروش و لیست موجودی کالاها را نشان می‌دهد. 10 تا 15 دقیقه در هفته برای تهیه‌ی این گزارش‌ها زمان نیاز است.

کاربرگ هزینه‌ی نیروی کار: این کاربرگ، رد هزینه‌های مربوط به کارمندان و بخش‌های سازمان را دنبال می‌کند. هزینه‌ی کامل هر کارمند در ساعت یا در سال به دقت محاسبه و گزارش می‌شود. این گزارش می‌تواند در استراتژی و محاسبه‌ی قیمت‌گذاری استفاده شود. برگه‌ی دیگری برای سود هر کارمند به آن اضافه و به هر کارمند داده می‌شود تا بسته‌ی

پاداش خود را محاسبه کند. این سیستم 15 تا 30 دقیقه در هر فصل کاری برای به روز کردن اطلاعات زمان نیاز دارد.

سیستم قیمت‌گذاری محصولات: این سیستم با توجه به بودجه و هزینه‌های انجام شده، قیمت محصولات را به صورت خودکار محاسبه می‌کند. همچنین می‌تواند سود خالص قبل از پرداخت مالیات را نیز بر حسب قیمت‌های پیش‌بینی شده محاسبه کند. این سیستم با توجه به نیاز سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

کاربرگ برنامه‌ی پاداش: این سیستمی برای توزیع عادلانه‌ی سود بین کارمندان با توجه به میزان وفاداری‌شان به سازمان، عملکرد و میزان مسئولیت‌ها است. اگر به خوبی اجرا شود، 10 تا 15 دقیقه در هر فصل کاری برای به‌روزرسانی داده‌ها زمان نیاز دارد.

محاسبه‌کننده‌ی نقطه‌ی سر به سر: این سیستم، فروش سر به سر شرکت را با توجه به حجم فروش در روز، هفته یا سال محاسبه می‌کند. همچنین تصمیمات مهمی را که تأثیر اساسی در ساختار هزینه‌ای سازمان دارند، قبل از اینکه به مرحله‌ی عمل درآیند تجزیه و تحلیل می‌کند. این سیستم به میزان نیاز شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرد.

گزارش فروش هفتگی: این سیستم برای تهیه‌ی گزارش‌هایی است که به حساب فروش، با توجه به گروه محصولات و فروشنده‌ها به صورت هفتگی، ماهیانه و سالانه رسیدگی می‌کند. 15 تا 30 دقیقه در هفته برای به‌روزرسانی زمان نیاز دارد.

به‌طور خلاصه، اصول مدیریتی برای موفقیت در کسب و کارهای کوچک که در این مقاله مطرح شدند، می‌توانند به‌عنوان چهار پایه‌ی یک صندلی در نظر گرفته شوند. صندلی‌ای که یک یا دو پایه داشته باشد کاملاً بی‌ثبات است. صندلی سه‌پایه کمی ثباتش بیشتر است، ولی اگر وزن زیادی روی آن قرار بگیرد، واژگون می‌شود. باثبات‌ترین صندلی باید چهار پایه داشته باشد.

یک بار دیگر چهار راز که موفقیت کسب و کارهای کوچک شما را تضمین می‌کنند یادآوری می‌کنیم:

مدیریت ارشد مثبت، متعهد و باپشتکار؛

مفهوم مشخصی از کسب و کار و برنامه‌ی کسب و کار راهبردی؛

سازمانی کارآمد و سازمان‌یافته؛

سیستم‌های ابتدایی و خودکار برای پشتیبانی از سازمان و اطمینان از عملکرد خوب آن.

کسب و کاری که از این چهار رکن اصلی برخوردار باشد، شانس بیشتری برای موفقیت دارد.

احمد رضا کرامت

گروه تحقیقاتی و آموزشی کرامت زاده