

پیام پیشگامان

شماره دوم - اسفند ۱۴۰۰

تدوین برنامه فروش

مدیریت تغییر در توسعه بیزینس

آسیب شناسی دانش مالی

برند سازی شخصی





سال نو مبارک

۲

۱۴۰

- ۴ تدوین برنامه فروش
- ۱۴ بیت تغییر در توسعه بیزینس
- ۲۲ آمیب شناسی دانش مالی
- ۳۰ برند سازی شخصی

نویسندگان: سعادت صفاری، سید رضا خلیلی، نوید شکوریان، محمود خاتزاده

سردبیر: مجید آخوندزاده یزدی

همکاران این شماره: سید رضا خلیلی، نوید شکوریان، محمود خاتزاده، مهدی صفاری، علی میرزایی

طراحی و صفحه آرایی: شرکت نقطه ی طلایی

ویراستار: شعله موسی

حروف چینی: شعله موسی

چاپ: چاپ دیجیتال ایران کهن

نقل مطالب با ذکر مأخذ آزاد است.

آدرس: تهران، خیابان کریم خان زند، خردمند جنوبی، کوچه ملکیان، شماره ۲، طبقه اول و دوم

تلفن: ۸۸۳۲۵۵۳۲ فکس: ۸۸۳۲۵۵۳۱

پست الکترونیکی: info@modiran21.com

Sales Plan

تدوین برنامه فروش

(مروری کلی بر مراحل و نحوه تدوین برنامه فروش)

گردآوری و نگارش: محمود خاترازه دکترای تخصصی بازاریابی

نوید شکوریان مشاور حوزه فروش و بازاریابی



برنامه فروش از آن جهت مهم است که مشخص می کند که واحد فروش سازمان دارای چه اهدافی بوده و چگونه می خواهد به آن اهداف برسد.

یک برنامه فروش به سازمان کمک می کند که:

- سیاست های فروش برای واحد ها را مشخص می کند
- تمرکز بر تیم فروش را افزایش می دهد
- کنترل اقدامات را تسهیل می نماید
- اهداف فروش برای کل سازمان و کانال های فروش به طور واضح تعیین گردد
- تکنیک های فروش برای تیم فروش را مشخص می کند
- بودجه مورد نیاز برای رسیدن به اهداف را مشخص می کند

برنامه فروش به منزله چشم اندازی از سرمایه گذاری به شمار می رود. با داشتن این چشم انداز افراد تعامل بیشتری برای حرکت رو به جلو دارند و از انفعال دست برمی دارند.

فروشنده گان می توانند با کمک برنامه فروش محصول خود را به بهترین شکل عرضه کنند و فعالیت فروش را سرعت بخشند. این کار به افزایش فروش مجموعه منجر خواهد شد.

با داشتن برنامه فروش، سازمان و مشتریان و در حالت کلی تمامی افرادی که به نوعی در فرایند فروش مشارکت دارند از انجام درست و به موقع فرایند اطمینان پیدا خواهند کرد. با کمک برنامه فروش، فرایند فروش به اجزای کوچکتر و قابل کنترل تری تبدیل می شود. در نتیجه امکان رخداد خطا در آن نیز به حداقل خواهد رسید و فرایند فروش به بهترین شکل مدیریت خواهد شد.



برنامه فروش

یک برنامه فروش، مستندی است که به دنبال تعیین کانال های فروش، اهداف هر کانال فروش، تحلیل عمیق هر کدام از کانال ها شناسایی اقدامات مناسب برای هر کانال، هماهنگی با فعالیت های بازاریابی در راستای هر کانال فروش، تخصیص منابع مورد نظر و اجرای اقدامات در جهت رسیدن به اهداف فروش مد نظر است.

برنامه فروش می تواند به دو گونه تدوین گردد:

● در درون برنامه بازاریابی

در این روش، برنامه بازاریابی کلان تدوین شده و در بخشی از برنامه بازاریابی به تدوین برنامه های فروش پرداخته می شود.

● موازی با برنامه بازاریابی و در انطباق با آن

در این روش، برنامه فروش به صورت مجزایی از برنامه بازاریابی تدوین شده ولی هم رستا با برنامه بازاریابی تدوین می گردد.

در این مستند، نحوه تدوین برنامه فروش به صورت مجزا از برنامه بازاریابی تشریح می گردد:



مراحل تدوین برنامه فروش

● شناسایی کانال های فروش

در این مرحله، کلیه کانال های اصلی فروش برای عرضه محصولات به بازار شناسایی شده و تدوین می گردد. اگر سازمان توپا بوده و برای اولین بار می خواهد محصولات خود را به بازار عرضه کند در این صورت لازم است که کلیه کانال های فروش شناسایی شده و جنبه های مختلف این کانال ها تدوین گردد و اگر سازمانی در بازار در حال فعالیت است نیازی به شناسایی مجدد کانال های فروش نیست چون کانال های فروش سازمان در حال حاضر وجود دارد و فروش در این کانال ها در جریان است مگر اینکه سازمان بنا به تجربه و یا توجه به محدودیت ها و یا منافع خود وارد برخی از کانال های بالقوه خود برای فروش محصولات نشده است.

● تشریح کانال های فروش از نظر موقعیت جاری به صورت جداگانه (کانال هایی که قبلاً وجود داشته اند)

این مرحله به تشریح وضعیت کانال های فروش سازمان از ابعاد مختلف می پردازد در این مرحله هر کانال فروش از نظر نوع سازماندهی، میزان فروش و اقدامات انجام شده مورد بررسی قرار گرفته و به صورت مکتوب ثبت می شود هدف از این کار تشریح وضعیت هر کانال و نتایج بدست آمده از این کانال های در دوره فعالیت می باشد.

● مشخص کردن اهداف کلان کانال ها

در این مرحله از تدوین برنامه فروش، اهداف هر کدام از کانال ها از نظر میزان توسعه، فروش و اقدامات با توجه به استراتژی کلان سازمان تدوین شده و مشخص می گردد. در تدوین این اهداف لازم است که اهداف مشخص بوده و بصورت دقیق تدوین گردند. همچنین لازم است که اهداف کانال های فروش در راستای همدیگر باشند.

● تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدات موجود در هر کدام از کانال ها بصورت جداگانه

در این مرحله از تدوین برنامه فروش، به تحلیل عوامل درونی و بیرونی هر کدام از کانال های فروش از منظر نقاط ضعف، قوت، فرصت ها و تهدیدات پرداخته می شود. تحلیل سوات یک تعریف تحلیلی نیست، باید تا حد امکان ریشه در واقعیت داشته باشد. هدف از این کار، تدوین استراتژی های مشخص برای هر کدام از کانال ها بر اساس تحلیل بدست آمده از کانال می باشد تا بتوان با استفاده از نقاط قوت و فرصت های پیش رو، به تقویت نقاط ضعف پرداخت و تهدیدات را کم اثر ساخت.



● شناسایی و تعریف استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها در جهت رسیدن به اهداف فروش با توجه به موقعیت جاری و تحلیل انجام شده

یک استراتژی که به خوبی تدوین شده به سازمان در تحقق اهداف فروش و ایجاد اعتباری بالا برای محصولات سازمان کمک خواهد کرد. یک استراتژی مناسب برای فروش، به سازمان کمک خواهد کرد تا بازار هدف به صورت درستی هدف‌گیری شده اقدامات مناسبی پیاده گردد.

در این مرحله، استراتژی‌های مرتبط با هر کدام از کانال‌های فروش بر اساس تحلیل‌های انجام شده در هر کدام از کانال‌ها تدوین شده و به تیم فروش ابلاغ می‌گردد. پس از تدوین استراتژی‌ها، اهداف و برنامه‌های عملیاتی متناسب با استراتژی‌ها تدوین می‌گردد. برنامه عملیاتی یک نقشه و برنامه دقیق است که اقدامات لازم برای رسیدن به هدف‌های کلان فروش را برای هر کدام از واحدها به صورت کامل و جامع ترسیم می‌نماید. تولید یک طرح عملیاتی معمولاً به صورت گام به گام ترسیم شده و گروه یا فرد را برای رسیدن به هدف‌هایی هدایت می‌نماید.

در برنامه‌ریزی عملیاتی، نخست اهداف و وظایف اعضای تیم فروش مشخص شده سپس اعضا در روند برنامه‌ریزی مشارکت داده می‌شوند و گزینه‌های مطرح شده را تجزیه و تحلیل می‌نمایند. هر گونه ابهام زدایی در اجرای طرح‌های عملیاتی از ضروریات در این گونه طرح‌ها به شمار می‌رود و در نهایت پرداختن به جزئیات و کلیات این برنامه می‌تواند اطمینانی را برای رسیدن به موفقیت تضمین نماید.

● تناظر بین فعالیت‌های بازاریابی و اقدامات فروش در هر کانال و ترسیم جدول مربوطه با توجه به این موضوع که اقدامات بازاریابی در راستای توسعه فروش و همچنین تسهیل فرایند فروش است در این مرحله، باید اقدامات تعریف شده در برنامه بازاریابی با اقدامات تعریف شده در راستای توسعه فروش در تناظر باهم در جدول مرتبط قرار گرفته و اقدامات لازم در حوزه بازاریابی در راستای توسعه فروش مشخص گردند.

● تدوین گانت اجرایی فعالیت‌ها

در این مرحله از فرایند تدوین برنامه فروش، گانت اجرایی برنامه فروش برای برنامه‌های عملیاتی تدوین می‌گردد. برنامه فروش برای هر کدام از کانال‌ها به عنوان مدیریت پروژه تعریف می‌شود تا کنترل اجرای برنامه‌های تدوین شده از نظر زمان و همچنین منابع انسانی به راحتی صورت پذیرد. در واقع، گانت چارت یک جدول یا نمودار است که برای نمایش زمان‌بندی پروژه استفاده می‌شود. گانت چارت به مدیران پروژه اجازه می‌دهد که پیشرفت کل پروژه را دنبال کنند. از طریق گانت چارت، مدیران می‌توانند وظایف فردی و همچنین پیشرفت کل پروژه را پیگیری کنند.



● بودجه بندی

با مشخص شدن اهداف عملیاتی و اقدامات، میزان بودجه لازم برای اجرای این فعالیت‌ها در هر کدام از کانال‌های فروش به دست می‌آید. ممکن در محاسبه بودجه مقادیر به صورت تخمینی باشد. تمام بودجه‌های تخمینی استراتژی‌ها نشان می‌دهد که برای اجرای یک برنامه در یکسال به چه منابع و مصارف مالی نیاز است.

● اجرای اقدامات تعریف شده بر اساس گانت چارت

در این مرحله از فرآیند، با توجه به گانت تعریف شده، فعالیت‌های تعریف شده اجرا می‌گردد. پس از آنکه اهداف و استراتژی‌ها در برنامه فروش مشخص شد این برنامه‌ها بایستی اجرا شود. نکته مهمی که متأسفانه خلأ بسیاری از سازمان‌ها است اجرای همین برنامه‌ها به شکلی است که در برنامه تعریف شده است در بسیاری از سازمان‌ها فرآیندها استراتژی‌ها تدوین می‌شوند اما در مرحله اجرا به شکست می‌رسد. ساختار سازمانی که قرار است کمک بکند به اجرای این استانداردها و اجرای این اهداف و همچنین رهبری و فرهنگ سازمانی که کمک می‌کند این استراتژی‌ها سریع‌تر اجرا شود که در نهایت سازمان به اهداف خود دست پیدا کند یکی از مهمترین مولفه‌هایی است که در اجرای دقیق برنامه‌ها می‌تواند پاری رسان باشد.

● کنترل فعالیت‌ها و انجام اصلاحات در صورت نیاز

فرایند کنترل اهداف و استراتژی‌ها و عملکرد کانال‌های فروش یک مقوله بسیار مهم برای سازمان است که می‌خواهد یک برنامه فروش مدون داشته باشد در این مرحله سازمان‌ها باید کنترل لازم را بر روی اجرای استراتژی و برنامه‌ها داشته باشند تا بتوانند در صورتی که از مسیر خود خارج شدند با اجرای طرح‌های بهبود به مسیر اصلی و مسیری که مسیر هدف است برگردند.

در صورتی که سازمان نتواند کنترل بر روی اجرای استراتژی‌ها و اهداف را داشته باشد ممکن است در هر مرحله‌ای از مسیر اجرا با کوچکترین مشکلی برنامه فروش با مشکل مواجه شده و از مسیر اصلی خارج شود. با کنترل و ارزیابی مسیر اجرا و برنامه‌ها در بازه‌های زمانی مشخص می‌توان این اطمینان را حاصل کرد که مسیر طی شده مسیری درست و در جهت برنامه فروش تدوین شده برای سازمان است.





مدیران ۲۱

مهندسی سیستم‌ها + خدمات مدیریت

تهران، خیابان کریم‌خان زند، خرداد جنوبی، کوچه ملکیان، شماره ۲، طبقه اول





مدیران ۲۱

مهندسی سیستم‌ها + خدمات مدیریت

e-mail: info@modiranT1.com

تلفن: ۸۸۲۲۵۵۲۱

تلفن: ۸۸۲۲۵۵۲۲

Managing change in business development

مدیریت تغییر در توسعه بیزینس

گردآوری و نگارش: مهدی صفاری مشاور حوزه تحقیق و توسعه



● مقدمه

فرایند توسعه بیزینس فرایندی کلیدی در اصلاح مداوم شرایط سازمان در تناسب با تغییرات محیط پیرامون سازمان و نیازهای مشتریان است.

توسعه بیزینس می‌تواند چهار حالت را پوشش دهد، اول اینکه نیازهای بیان نشده بازار موجود در محصولات موجود را مرتفع کند. دوم اینکه محصولات و خدمات جدید را به بازار معرفی کند، سوم اینکه بازارهای جدیدی را به وجود بیاورد یا بهبود بخشد و چهارم اینکه برند/بازارهای جدیدی را ایجاد کند.

طرح از اینکه در توسعه بیزینس کدام یک از چهار حالت مذکور مطرح باشد، رسیدن به نقطه جدید نیازمند تغییرات گسترده و پیچیده است که مدیریت توسعه نامیده می‌شود. مدیریت توسعه در نگاه وسیع تر نوعی مدیریت تغییر است.

در این مقاله قصد نگارنده این است که موضوعات اساسی در موفقیت مدیریت توسعه بیزینس را بر اساس نگاشته های Gerkhart And Frey توضیح داده و تفسیر نماید، Gerkhart And Frey معتقدند که ۱۲ عامل در مدیریت تغییر نقش اساسی دارند این ۱۲ عامل در ادامه تشریح خواهند شد. در این مقاله مدیریت تغییر از منظر مدیریت تغییر توسعه ای مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

● توصیف وضعیت موجود

اولین موضوع در درک مدیریت تغییر فهم وضع و جایگاه کنونی سازمان و شرایط احاطه کننده آن است. برای درک صحیح از این وضعیت می توان سؤالاتی را مطرح کرد که پاسخ به این سؤالات به نوعی گویای وضعیت کنونی سازمان و محیط احاطه کننده آن خواهد بود. اینکه چرا به یک تغییر (توسعه) نیاز داریم، وضعیت بازار به چه نحو است؟ توسعه موردنظر چه اهدافی دارد؟ چه نیازی از بازار را مرتفع میکنند؟ در این توسعه قرار است با چه کسانی رقابت شود؟ و رقبا در چه وضعیتی هستند؟ چرا تغییرات ضرورت دارد؟ سؤالاتی هستند که باید پاسخ داده شوند. ارکان تغییر در سازمان شامل کلیه ذی نفعان توسعه ای، باید از جواب این سؤالات به خوبی مطلع گردیده و با آنها ارتباط برقرار کنند.

● تعریف هدف

مبدا و مقصد تغییر چیست؟ محصول یا خدمت موردنظر چیست؟ چه الزاماتی دارد؟ این محصولات یا خدمات، بازار را چگونه متأثر می کنند؟ عواید مالی حاصل از این توسعه باید چگونه باشد؟ برگشت سرمایه این توسعه چقدر باید باشد؟ نیاز تولید حداقلی و حداکثری به چه صورت است؟ با این سؤالات شما به شفاف سازی هدف کمک خواهید کرد؛ علاوه بر آن با پاسخ های دقیق به این سؤالات هدف را تا حدودی کمی سازی خواهید نمود و نقطه برآورده شدن هدف را شفاف می کنید.

● شفاف سازی چالش های مسیر

فرایند توسعه یک محصول یا چالش های متعددی روبرو است. اهم از درک نادرست از الزامات و مختصات یک محصول یا خدمت جدید، چالش های مرتبط با سازمان های قانون گذار، تغییرات تورمی و سیاسی مرتبط با قیمت و واردات و صادرات مواد اولیه و محصولات، و غیره. در مدیریت توسعه مهم است که گروه دخیل در مدیریت توسعه، کلیه ذینفعان توسعه ای اعم از سهامداران تصمیم گیر، واحدهای فروش، بازاریابی، تولید، کنترل کیفیت را به خوبی در خصوص این چالش ها آشنایی و مطلع نمایند.

Managing change in business development

● پرچم داران تغییر

در هر واحد باید فردی به عنوان هماهنگ کننده تغییرات در نظر گرفته شود، به عبارت بهتر این فرد مسئولیت هماهنگ کردن واحد مطبوع خود با تغییرات پیش رو یا به عبارت بهتر توسعه های پیش رو را به عهده دارد. زمان بندی وظایف واحد در توسعه و تحقق امور توسعه ای مختص واحد، موضوعاتی است که این فرد جهت رسیدن به آنها تلاش می‌کند به عنوان مثال در خصوصی توسعه یک محصول جدید تهیه لی اوت در واحد مهندسی صنایع صورت می پذیرد.

طبق گانت پروژه این مسئولیت باید در زمان مقرر صورت پذیرد تا تولید محصول جدید در زمان مقرر اجرایی گردد. در این راستا فرد پرچمدار مدیریت تغییر در واحد مهندسی صنایع بر پیشرفت تدوین لی اوت نظارت و کنترل می نماید.

● تبادل اطلاعات

مطلع کردن اعضای تیم و ذی نفعان از پیشرفت ها و چالش ها تغییرات توسعه ای از اهمیت به سزایی برخوردار است. این موضوع میتواند مزیت های زیادی را برای سازمان ایجاد کند و از ضررهای قابل پیش بینی جلوگیری کند: به عنوان مثال در صورتی که تولید محصول با چالش خاصی مواجه شده باشد، بهتر است در اولین فرصت واحد تأمین مطلع شود تا بتواند از تأمین زود هنگام مواد اولیه ای که هم ماندگاری محدود دارند جلوگیری کند.

● زمان بندی صحیح

کنترل پروژه تغییر دیگر فاکتور کلیدی است که باید به آن پرداخته شود. وقتی مجموعه ای از فعالیت ها را به صورت تفکیک شده در ذهن می آورید و زمانی را به آن تخصیص می دهید، زمان بندی شما احتمالاً دقیق نخواهد بود. بهتر است کلیه امورات را به خوبی تفکیک کنید و زمان هر قسمت را جداگانه تخصیص دهید، تا زمان بندی دقیق تری داشته باشید. علاوه بر این، بهتر است در امور توسعه ای که واحدهای مختلف سازمانی در آنها درگیر هستند جلسات تیمی برای زمان بندی برگزار شود. در ادامه در باره های زمانی معین زمان بندی و پیشرفت کار را چک کنید و در صورت لزوم زمان بندی سایر فعالیت ها را تغییر دهید تا از مشکلات آتی جلوگیری نمایید. به عنوان مثال در صورتی که در یک پروژه توسعه ای طبق زمان بندی اولیه در یک تاریخ معین قرار بر نصب بیلپوردهای محصول جدید باشد و در آن تاریخ معین طراحی محصول جدید با تأخیر روبرو شده باشد، سازمان جهت به تأخیر انداختن نصب بیلپوردها دچار ضرر مالی خواهد شد و یا در حالت دوم، بیلپوردها در زمان مقرر مطابق قرارداد با پیمانکار نصب میشوند در حالی که هنوز محصولی طراحی و تولید نشده است که در بازار توزیع شده باشد. در این حالت استراتژی های بازاریابی در نظر گرفته شده کارایی لازم را از دست خواهد داد.

● تخصیص منابع و وظایف

برای توسعه یک محصول جدید تخصص‌های متنوعی مورد نیاز است؛ جهت تخصیص صحیح منابع به امورات توسعه‌ای لازم است تیم توسعه‌ای و پرسنل آن تغییر در هر واحد شناخت دقیقی از توانایی‌های فردی منابع انسانی و تخصص‌های آنها در واحد مطبوع خود داشته باشند. علاوه بر این باید احاطه بخشی مورد نیاز در خصوص سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای توسعه‌ای مورد نیاز و موجود در سازمان، در این تیم وجود داشته باشد. تخصیص این منابع به امورات توسعه‌ای فرایندی تخصصی و حساس است و در صورت انجام صحیح می‌تواند راندمان توسعه‌ای را بهبود بخشد.

● تأمین منابع مورد نیاز

اطمینان از دسترسی عوامل اجرایی به منابع مورد نیاز اگر چه تضمین‌کننده موفقیت نیست اما جهت نیل به موفقیت عاملی انکارناپذیر است. تیم مدیریتی باید دائماً نیازمندی‌های عوامل اجرایی به منابع مالی، سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، و غیره را بررسی و جهت تأمین آنها اقدام لازم را به عمل آورد. به عنوان مثال جهت فرایند طراحی یک محصول جدید تیم طراحی نیازمند مواد اولیه جهت نمونه‌سازی است، یا نیازمند تجهیزات آزمایشگاهی جهت انجام تست‌های عملکردی است. در صورت عدم تأمین این منابع کل فرایند توسعه با تأخیر روبرو خواهد شد.

● نمایش سریع و هدفمند دستاوردهای ابتدایی

موفقیت به منزله سوخت برای فعالیت‌های انسانی به شمار می‌رود. تیم توسعه باید فعالیت‌ها را به نحوی طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی کند که در گام‌های آغازین دستاوردهای قابل حصول داشته باشند. تیم توسعه باید این دستاوردها را به کلیه ذی‌نفعان فرایند توسعه اطلاع‌رسانی کند. این دستاوردها، تیم توسعه را از مراحل آغازین با انگیزه مضاعف همراه می‌سازد. یک موفقیت بزرگ که در طولانی مدت حاصل شود این اثر افزایش انگیزه را نخواهد داشت.

● اعتطاف پذیری

در تمام طرح‌ریزی‌ها از جمله زمان‌بندی، تخصیص منابع، بودجه، قیمت تمام‌شده و غیره بایستی تا حدی اعتطاف پذیر بود. لزوماً تغییر آنچنان که ما طرح‌ریزی می‌کنیم پیش نمی‌رود. ممکن است با چالش‌های قانونی که قابل پیش‌بینی نبوده است روبرو شویم و یا ممکن است در اثر تورم قیمت تمام‌شده یک محصول جدید از آنچه مورد نظر ما بود بیشتر شود. در تک‌تک این موارد باید با تشکیل جلسات تیمی با ذی‌نفعان، طرح‌ریزی‌های خود را به روز کرده و مسیر درست را بیابیم.

● مربی گری در پروژه توسعه ای

همان طور که از واژه «تغییر» مشخص است وضعیت جدید با آنچه به صورت معمول صورت می گرفته متفاوت است لذا نیاز به مربی در مدیریت تغییر و از آن جمله مدیریت توسعه امری است محتوم.

تیم توسعه باید افرادی را به عنوان خبره پیش از شروع فرایند، آموزش دهد این افراد وظیفه نظارت بر فرایند تغییر را به عهده دارند و در صورت انحراف فرایند از مسیرهای تعریف شده وظیفه اطلاع رسانی جهت اصلاح فرایند را به عهده خواهند گرفت. اغلب واحدهای تحت عنوان سیستم و استراتژی در سازمان ها وظیفه نظارت بر فرایند مدیریت توسعه را به عهده می گیرد و با تمام واحدهای تعاملات از پیش تعریف شده همکاری گزیده و بر فرایندها نظارت خواهد کرد.

● ثبت تغییرات

ثبت کلیه مراحل و رویدادهای تغییر، که در اینجا مدنظر نگارنده توسعه محصول یا خدمت است، میتواند در تحلیل مدیریت فرایند تغییر مؤثر باشد. با تحلیل صحیح فرایند مدیریت تغییر، می توان بهره وری این فرایندها را در تکرارهای آتی بالا برد. علاوه بر این ایجاد سوابق می تواند متزیل مناسب آموزشی را جهت تیم های توسعه ای جدید ایجاد نماید استخراج مزیت ها و مشکلات تغییر به عمل آمده و معرفی این موارد به تیم اجرایی و مدیریتی، نتایج ملموسی در افزایش انگیزه و بهره وری این تیم خواهد داشت.

اگر چه مدیریت تغییر به این عوامل محدود نمی شود اما رعایت این موارد میتواند کمک شایانی در پیاده سازی تغییرات مورد نظر در سازمان داشته باشد خواه این تغییرات توسعه سبد محصول باشد و یا سایر مواردی مانند توسعه سازمان از منظر فروش و غیره را در بر بگیرد.



آسیب شناسی دانش مالی

گردآوری و نگارش: هلی میوزایی دکترای تخصصی مدیریت مالی



یکی از چالش‌های پیش روی کسب و کارها، مدیریت مالی است. این موضوع را می‌توان از نقطه نظرات و زوایای مختلف مورد بررسی قرارداد. بیشتر در مقاله‌ای با عنوان «آسیب‌شناسی رشته حسابداری و مالی، سازمان‌ها و تعامل آن‌ها با واحد مالی و ارائه راهکارهای عملی» در شماره ۲۱ نشریه پیشگامان ۲۱ به تحلیل و موشکافی موضوع با تمرکز بر آسیب‌شناسی دانش و رشته‌های حسابداری و مالی پرداخته شد.

در آن نوشتار که ماحصل گفتگوهای فعالان حرفه‌ای در حوزه مالی و مشاوران مدیریت بود، موضوع چالش‌های مطرح در رابطه با واحد مالی از سه منظر زیر مورد بررسی قرار داده شد:

آسیب‌شناسی دانش حسابداری در ایران

آسیب‌شناسی حسابداری و مالی و رویکردهای مربوط به این واحد

راه‌راه حل‌های مورد نظر برای مسائل بررسی شده

هم چنین تلاش کردیم تا ارتباطات واحد مالی در سازمان‌ها در تعاملات با سایر

بخش‌ها مورد بررسی اولیه قرار گیرد.

پیشنهاد می‌شود خوانندگان محترم به منظور درک کامل موضوع، به مطالعه آن مقاله اهتمام ورزند. با توجه به اینکه سازنده بودن یک ارتباط و تعامل در چارچوب دو فرد -فرستنده پیام و گیرنده پیام- و محتوای پیام ارتباطی شکل می‌گیرد و کیفیت هر کدام از این اجزا مستقیماً بر کارکرد و اثربخش بودن ارتباطات تأثیر گذار است در این سلسله مقالات تلاش می‌کنیم تا بیشتر بر نقش مدیران مالی بعنوان مهم‌ترین جزء ارتباط سازنده سازمان‌ها با واحد مالی تمرکز کنیم و نقش فعلی و متعارف مدیران مالی را در سازمان‌ها با کارکرد صحیح و نقش اصلی آن‌ها بعنوان شریک تجاری مورد بررسی دقیق‌تر قرار دهیم.

در ادبیات مدیریت و اسناد سازمان‌ها مدیران مالی با عباراتی تحسین آمیز مثل راهگشای سازمان، پرچمدار تحول و دومین نقش آفرین سازمان بعد از مدیر عامل توصیف می‌شوند، لکن سوال اساسی این است که در جامعه مدیریتی ما در ایران مدیران مالی چه مقدار به این تعاریف و توصیفات آراسته‌اند؟ یا از این تعبیر به دور هستند؟ برای این که بتوانیم تعریف درستی از موضوع داشته باشیم لازم است تا بطور کلی دو چهره قابل تصور و مرسوم از مدیران مالی در بنگاه‌های اقتصادی در ایران و جهان را در دست داشته باشیم:

الف) مدیر مالی در قامت بلند شریک تجاری (Business partner)

- در این مقام مدیر مالی بعنوان شریک کلیدی کسب و کار وظایف زیر را بر عهده دارد:
- مشارکت در تدوین و پیشبرد استراتژی ها
- احاطه به همه حوزه های فعالیت سازمان و ایجاد هماهنگی بین واحد مالی و سایر واحد های سازمان
- حصول اطمینان از شناخت و استفاده به موقع از فرصت ها
- مشارکت فعال در مدیریت ریسک کسب و کار
- اعمال مدیریت هزینه و ایفای نقش موثر در ایجاد مزیت رقابتی
- پاسخگویی اثر بخش به نیازهای اطلاعاتی همه ذینفعان (سهامداران، مدیران و ذینفعان قانونی)
- ایجاد و بکارگیری نظام سنجش عملکرد در واحد مالی
- ایجاد خرد مالی در سازمان ، اجرا و نظارت بر نظام سلامت مالی سازمان
- مدیریت اثر بخش متابع مالی در راستای اهداف سازمان
- ایفای نقش محوری در سناریو های تحول و دستیابی به توسعه و تعالی در سازمان
- دامنه وسیعی از وظایف مدیریت مالی که اهم آن در بندهای فوق آمد در سایه رعایت اخلاقی حرفه ای باید انجام پذیرد



ب) مدیر مالی در قامت کوتاه نگهبان حساب ها

از این نظر مدیر مالی در بهترین حالت ناظر و هدایت کننده فرآیندهای گردش عملیات حسابداری و کنترل کننده دفاتر و تهیه کننده صورتهای مالی اساسی و ارائه کننده برخی گزارشات مرسوم مورد نیاز مدیران است که در معنا در سطح سرپرست حسابداری و در اصطلاح بعنوان نگهبان حساب ها انجام وظیفه می نماید.

واقعیت این است که مدیران مالی زمانی می توانند در قامت بلند شریک تجاری کسب و کار فعالیت کنند و مقام و منزلت یک نیروی کلیدی را داشته باشند که از تمام توانایی ها و ظرفیت های دانشی، فنی، حرفه ای، رفتاری، نگرش چند وجهی، قدرت رهبری، توانایی ایجاد ارتباطات موثر و نهایتاً هوشمندی و اخلاق مدیری برخوردار باشند.

این مقاله تلاش می کند به سوالات در خصوص انتظارات و کارکردهای واحد مالی و چگونگی تبدیل آن به پشتیبان مدیریت و راهگشای سازمان پاسخ دهد و رهنمودهایی برای تغییر در نگرش های مدیران مالی برای انطباق پذیری با تغییر و تحولات در سازمان ها ارائه نماید.

نصیری که در این مقاله از مدیران مالی ارائه می شود بسیار متفاوت از مدیران مالی با ذهنیت و نگرش های قدیمی است که در آن ابزارهای مدیریت را بعنوان تکیه گاه اصلی پیشبرد اهداف و توسعه سازمان ها می پندارند.

مدیر مالی توصیف شده در این مقاله تمرکز خود را بر سانه سازی فرآیندها و هر چه پاسخگوتر بودن به ذینفعان در جهت توسعه و موفقیت کسب و کار قرار می دهد که در عین حفظ استقلال رای و نظیر حرفه ای خود در مقام پشتیبانی کننده قابل اعتماد تصمیمات مدیریت ایفای نقش می کند.

« با اطمینان می توان گفت که در دوران پس از پیدایش سرمایه داری، همگان باید هر چهار تا پنج سال یکبار، دانش و آموخته های خود را بروز کنند وگرنه از دایره صاحبان صلاحیت خارج خواهند شد»^۴

پیترو دراکر



عده زیادی از مدیران مالی این پند را اگر را جدی گرفته اند و در جهت بروز رسانی توانمندی های خود همت گماشتند ولی در عمل آنان در اسارت ذهنیت جامد و سیستم های ناکارآمد عمر خود را در فضای بسته واحد مالی و بدور از ارتباط با سایر نیروهای سازمان بیهوده تلف کرده اند و به سازمان ها نیز فرصت و امکان استفاده از دانش و توانمندی های خود که در تعامل سازنده با سایر افراد به ظهور و بروز می رسد را نداده اند.

پس اگر کارکنان واحد مالی ناگزیرند بعد از ساعات اداری و حتی تعطیلات اضافه کاری کنند باید از همین حالا این وضعیت را بازنگری کرد و نسبت به واکاوی علل و عوامل آن کوشش لازم را بعمل آورد از خود سوال کنید که آیا تلاش موثر برای ساده سازی فرآیندهای دست و پاگیر انجام داده اید؟ یا این که به سیستم های پیچیده و تهیه گزارشات تفصیلی تن داده اید؟ بهتر است مدیران مالی با شجاعت به آینده ی تمام نمای واحد مالی تحت مدیریت خود تبدیل شوند و نسبت به بازتاب تفاوت واحد خود با یک واحد مالی موفق و نمونه اقدام کنند.

از خود سوال کنید که در عرصه های برنامه ریزی و بودجه بندی پیش بینی ها و گزارشات مدیریت و هم چنین مدیریت ریسک چقدر تاثیر گذار و کارآمد بوده اید؟ در صورت امکان برای یافتن پاسخ دقیق به این سوالات به مشتریان خود مراجعه کنید بهیچانی نظر سنجی از واحد هایی که دریافت کننده سرویس از واحد مالی هستند بهترین راه حل است. در این نظر سنجی می توانید از سطوح مختلف سازمان نظیر اعضای هیئت مدیره، مدیران اجرایی و ... سوال کنید که آیا اطلاعات و گزارشات مورد نیاز را از نظر محتوایی یا کیفیت و بموقع دریافت می کنند؟ آیا شاخص های اصلی سنجش موفقیت مالی را تعیین کرده اید؟ و از هم راستایی آن ها با استراتژی های سازمان اطمینان کامل دارید؟

رویکردتان برای بهبود و ارتقاء عملکرد در حوزه مالی چیست؟ اگر رویکرد سنتی یعنی دیگته کردن اهداف توسط مدیران ارشد به زیردستان و صدور دستورات و کنترل استه هشیار باشید که این رویکرد باعث تضعیف انگیزه کارکنان می شود و نتیجتا مسائل و موضوعات بخوبی چاره اندیشی نمی شوند.

با شرایط پر از تحول و سرعت در کسب و کارهای امروزی، باید رویکردی نوین سرلوحه کار قرار گیرد که در اثر و نتیجه آن سازمان منعطف، پویا و مبتنی بر رفتار اخلاقی مدارانه شکل می یابد. در این چنین سازمانی واحد مالی می تواند نقش واقعی خود را برای ارتقاء عملکرد سازمان و موفقیت و رشد کسب و کار به درستی ایفا نماید.

مدیران می آموزند که به انبوه داده های خام و اطلاعات جلن بدهند و آن ها را در خدمت نشر دانش در سازمان قرار دهند اما اغلب این داده ها سبیل آسا جریان پیدا می کنند و جوهرهای دانش را دچار سیلاب می کنند بسیاری دیگر معنای واقعی و مضمون حقیقی اطلاعات در قیاری از تفصیل ها و پیچیدگی ها گم می شوند.

دفتر روزنامه و کل و جداول بودجه یا انبوهی از ارقام و اطلاعات تفصیلی اثبات شده است واحد مالی بعضا آنچنان حجمی از گزارشات تفصیلی و شاخص ها تولید نموده و بر سر مدیران آوار

می‌کنند که آن‌ها از توان دریافت پیام‌های اصلی و کلیدی، باز می‌مانند. اوقات گران‌بهای مدیران ارشد که باید صرف تفکر و تعیین نقشه راه‌های آتی شود با غرق شدن آن‌ها در اتبوه اطلاعات پر تفصیل که با قدرت شگفت‌انگیز کامپیوترها پردازش شده است، به هدر می‌رود. البته این نظر به معنای نفی نقش و کارکردهای سیستم‌های متمرکز پردازش اطلاعات نیست بلکه مسئله بر سر تمرکز بیش از حد بر جزئیات و غافل ماندن از کنترل‌ها و شاخص‌های کلیدی عملکرد و لزوم توجه به همراستا بودن روندهای کلی با استراتژی‌ها است. در ادامه چالش‌های پیش‌روی مدیران مالی را که باید نسبت به آن تدبیر نمایند، مورد بحث و بررسی بیشتر قرار می‌دهیم و سعی می‌کنیم تا راهکارهایی موثر برای مدیریت آن‌ها ارائه کنیم.

رسیدن به فرایند کارآمد، از گذشتن از بروکراسی و پیچیدگی‌های مزاحم سازمانی ناشت می‌گیرد. این که واحد مالی با ساده‌سازی فرایندها شفافیت و پاسخگویی را در دستور کار قرار دهد و با استفاده از سیستم‌های یکپارچه حسابداری، کلان‌نگر و بدون از تفصیل‌های غیر ضروری سطح تفصیل و تلخیص گزارشات را با نیازهای سطوح مدیریت و ذینفعان خود تطبیق دهد از جمله مهم‌ترین هوام دستیابی به رضایت ذینفعان و مدیریت منابع سازمان است.

با تدوین و ارائه رویه‌های ساده و رهنمودهای روشن، شرایطی فراهم نمائید که مدیران عملیاتی بتوانند مستقیماً به اطلاعات مورد نیازشان دسترسی داشته باشند و بر اساس آن تصمیم‌گیری کنند.

کنترل جزئیات در خصوص مدیریت هزینه‌ها و عملکرد کارکنان یکی از مواردیست که زمان زیادی از مدیران مالی را بخود اختصاص می‌دهد. پیشنهاد ما این است که به نیروها اعتماد کنید و تمرکز را بر مواردی که با برنامه‌ها و انتظارات از پیش تعیین شده مطابقت ندارد قرار دهید و در عین حال با هرگونه سوء استفاده از اعتماد، فاطعه برخورد کنید.

علل و عوامل فعالیت‌هایی که تولید ارزش نمی‌کنند را بیابید و آنها را حذف کنید. در همین جهت در امور مالی از بکار گرفتن سر فصل‌های حساب متعدد و تفصیلی که موجب می‌شود نیروهای زیاد صرف ثبت و ضبط و گزارشگری اطلاعات کم ارزش شود اجتناب نمائید. فعالیت‌های تکرار شونده مثل دفتر داری، تنخواه گردان یا تهیه لیست حقوق و دستمزد را استاندارد سازی نموده و بصورت متمرکز انجام دهید یا در صورت امکان بیرون سپاری نمائید.

یکی دیگر از چالش‌های پیش‌روی مدیران مالی بودجه بندی ناکارآمد است. سیستمی که شامل تفصیل و پیچیدگی‌های زیاد است تفصیل داده‌های اطلاعاتی که نه تنها به معنی بر خور داری از اطلاعات دقیق تر نیست بلکه گاهی عکس آن عمل می‌کند. در گام نخست می‌توانید شاخص‌های کلیدی عملکرد را به حداقل و نهایتاً به ۶ الی ۷ شاخص برای هر سطح گزارشگری محدود نمائید.

پیشنهاد دیگر به مدیران مالی این است که تعداد گزارشات را در محدوده مورد نیاز قرار دهید و مطابق نیاز واقعی مدیران برای تصمیم‌گیری تعیین نمائید. تولید گزارشات اضافی و صرف

وقت برای مطالعه و بررسی آن ها هزینه زاست و در بسیاری از موارد با تاثیرات و منافع مورد انتظار همخوانی ندارد. موضوع دیگری که باید به آن توجه شود اینکه در ارائه آمار و ارقام و گزارشات همواره یک حقیقت را برای همگان بیان کنید.

و نهایتاً دیگر چالشی که مدیران مالی بطور معمول با آن برخورد می کنند و با تحلیل هزینه فایده در اکثر موارد به خوبی از عهده مدیریت آن بر می آیند تصمیم گیری در خصوص انجام مخارج اضافی در زمینه های سیستم های اطلاعاتی و تکنولوژی اطلاعات است. در چنین مواردی توصیه ما این است که ابتدا سیستم موجود را بدرستی مورد بازنگری و ارزیابی قرار دهید. سپس تحلیلی کنید که تغییرات و بهبود سیستم چه منافعی را در قیاس با سیستم موجود ایفا می کند و بر اساس نتیجه گیری نمائید که سرمایه گذاری در تکنولوژی اطلاعات چه ارزش افزوده ای را نصیب شرکت می کند و تا چه اندازه توجیه پذیر است.

بررسی ها نشان می دهد که مدیران مالی هزم آن دارند که نقش خود را از متخصصین صرفاً مالی به همراهانی برای پیشبرد استراتژی های سازمان ارتقا دهند. اما بعضاً این آرمان خواهی صرفاً در حد یک آرزو باقی مانده است. بسیاری از مدیران مالی بعزت فرق بودن در اشتغالات روزمره و گاهی ندانستن ظرفیت های لازم از دستیابی به امیال و آرزوهای خود باز مانده اند. اما آنان که در این مسیر به موفقیت دست یافته اند از مواهب قابل توجهی برخوردار شده اند. بدین معنی که مورد اعتماد ذینفعان قرار گرفته اند و بعنوان نیروهای غیر قابل جایگزین که با قدرت تجزیه تحلیل عمیق و تفسیر خردمندانه اطلاعات و گزارشات می توانند در سازمان ها ارزش افزایی کنند شناخته شده اند.

متأسفانه هنوز بسیاری از مدیران مالی از این ذهنیت برخوردار نیستند و بر این عقیده اند که وظیفه اولیه و اساسی آن ها نگهداری حساب ها و کمک به اعمال کنترل مدیریت در سازمان هاست تا رویکرد مشاوره و تصمیم ساز برای دستیابی به موفقیت ها. اما واقعیت این است که برغم این ملاحظات در پیچاه سال اخیر توانن به سمت رویکرد دوم و نقش آفرینی در جهت توسعه و کسب موفقیت ها بوده است.

در شماره بعد با ما همراه باشید تا پاسخ به این سوال اساسی که مدیران سازمان چه کاری انجام می دهند که نگهبانان حساب ها انجام نمی دهند؟ را با هم بررسی کنیم.

در تهیه این مقاله از کتاب "بازآفرینی مدیران مالی"

نوشته **Jeremy Hope** از انتشارات

Harvard Business Review استفاده شده است.



Personal branding

برند سازی شخصی

گردآوری و نگارش: **محمود خاتراده** دکترای تخصصی بازاریابی
نویسنده: **شکوربان** مشاور حوزه فروش و بازاریابی

مقدمه

برند ها به بخشی اساسی در محیط زندگی افراد مبدل شده اند و اکثریت افراد به این موضوع پی برده اند که تقریباً هر چیزی می تواند یک برند داشته باشد از افراد مشهور، تا احزاب سیاسی. می توان گفت که برند سازی یک جنبه مهم موفقیت است که توسعه شیوه های ارتباطی در دنیای کنونی، این موفقیت را در دسترس تر قرار داده است. در واقع برند سازی یک قدرت نرم است همانند برندسازی برای محصول، اصول برندسازی برای افراد نیز مهم بوده و باید تمام مراحل آن به دقت طی شود. وقتی که برند شخصی افراد جذاب و هدفمند به وجود آمده باشد، این حس جذابیت به افراد جامعه منتقل شده و تمایل به ایجاد و توسعه ارتباطات از روش های مختلف افزایش می یابد.

با برند شخصی، افراد تصویری از خود می سازند که دوست دارند مردم آنها را همانطور ببینند. در واقع می توان گفت که این موضوع ترکیبی از نوع نمایش افراد در انواع رسانه ها، اطلاعات ارائه شده توسط فرد و با انواع رسانه ها و نوع تصور مردم بر اساس اطلاعات بدست آمده است. یعنی اگر ما برای پرسنال برند خود برنامه ای نداشته باشیم و خودمان به آن شکل ندیده دیگران متناسب با تجربیات و شنیده هایشان از ما برند شخصی ما را می سازند، به عبارت ساده تر می توان گفت که:

اگر برند شخصیتان را خودتان طراحی و مدیریت نکنید، دیگران متناسب با تجربیات و منافعهشان برندتان را مدیریت می کنند!

از برندسازی شخصی برای متعادل کردن فرد از سایر افراد استفاده می شود. اگر این کار به خوبی انجام شود، می توان از طریق راه های مختلف برندسازی شخصی خود را با کسب و کار مرتبط کرد. این موضوع به موفقیت شرکت هم کمک زیادی خواهد کرد.

در این مقاله که از متون مختلف گردآوری شده است هدف بررسی مختصری بر روی برندسازی شخصی، تعریف برند سازی شخصی، انواع برندسازی شخصی، مراحل ساختن یک برند شخصی و ... است.

تعریف برند سازی شخصی

شاید بتوان گفت که تعریف برندینگ شخصی کار خیلی سختی نباشد همان طور که از یک کسب و کار یا محصول برندی ساخته می شود که نه تنها شناخته شده است، بلکه اعتبار در بین مخاطبان دارد و از آن به عنوان یک نام تجاری شناخته شده و مطمئن یاد می شود، برندسازی شخصی نیز همین گونه است. در پرستال برندینگ افراد روی خودشان کار می کنند و مهمترین موضوعی که باید به آن توجه کنند بهرقت و ارتقای خودشان است. در برند سازی شخصی تلاش برای تهیه یک تصویر واضح از خود فرد و توانایی هایش است که باعث می شود، اولاً شناخت بهتری نسبت به خود پیدا کند و ثانیاً برای نقاط ضعف خود برنامه ریزی کند. با استفاده از برند سازی شخصی، فرد به مرور در حرفه خود شناخته می شود و موقعیت مناسبی را در سطح جامعه بدست می آورد و ارتباطات ارزشمندی با متخصصین حوزه خود پیدا می کند.

برندینگ شخصی را می توان این گونه تعریف کرد:

برندینگ شخصی عبارت است از مجموعه ای از فعالیت هایی که هدف از آنها ایجاد، حفظ یا تغییر طرز تفکر یا رفتار مردم نسبت به افرادی خاص است. در واقع برندینگ شخصی، ساختن تصویر و تکرارش دنیای پیرامون از آن فرد است.

در تعریف دیگری می توان گفت که برندسازی شخصی یک فرایند استراتژیک و آگاهانه است که هدف آن، نظارت و کنترل تصویری است که دیگران از ما دارند تا بتوان بر اساس آن مزیت ها و ویژگی های شخصی را در مقایسه با دیگران در زمینه مشابه را به تصویر کشید.

مدل های برندسازی شخصی

به طور کلی می توان گفت که در نوع مدل کلی برندسازی شخصی وجود دارد:

الف) مدل فروش

ب) مدل تحول درونی

در این بخش به بررسی هر کدام از این مدل ها پرداخته می شود و در نهایت به انتخاب مدل برندسازی مطلوب می پردازیم.

مدل فروش

در این مدل به مخاطبان و جامعه هدف به عنوان یک مشتری نگریسته می شود. در واقع مدل فروش به دنبال این موضوع است که ویژگی هایی که برای بازار هدف فرد مورد نظر، جذاب و قابل قبول است در فرد متقاضی پرسنال برندینگ ایجاد نماید و این فرد باید سعی کند در فعالیت هایش، علایق، عقایدش و رفتارهایش این صفات را هر چند به صورت ظاهری بروز دهد. در این مدل از برندسازی شخصی، ارتباطات بیرونی یا بازار هدف از اهمیت خیلی زیادی برخوردار است و فرد باید بکوشد تا دقیقاً صفاتی را که در تبلیغات و نقاط تماس بیرونی از او به مشتری معرفی می شود نمود بیرونی داشته باشد. اما واقعیت موضوع چیز دیگری است. در این مدل سعی می شود از اسامی منتخب خاص برای فرد متقاضی پرسنال برندینگ استفاده گردد تا ایجاد ذهنیت در مخاطب را راحت تر جاری سازد. ویتترین در این مدل، عملکرد مشاهده شده فرد است و در این مدل تمرکز بر نیازها و خواسته های جامعه هدف می شود و سعی می گردد تا این خلاءها پر شود.





مدل تحول درونی

اساس این مدل بر روی ۴ بعد از فرد قرار دارد:

● بعد داخلی:

که شامل سلامت روحی و جسمی، باورها و ارزش های فردی می شود.

● بعد خارجی:

که شامل لحن صحبت کردن، پوشش، تکه کلام ها و ... هر آن چیزی که از بیرون دیده می شود.

● بعد یادگیری و دانش:

که شامل یک فرایند دائمی یادگیری است

● بعد مالی:

که به استطاعت مالی فرد اشاره دارد و باید متعلق بر ابعاد خارجی فرد دارد.

در واقع این ۴ بعد ذکر شده هویت یک فرد را شکل می دهند در این مدل، هر ۴ بعد یک فرد باید به مرور زمان تکمیل و به روز رسانی شده و در طول زمان نیز باید پایدار باشد پس از اینکه فرد به شناخت و تحول درونی رسید به پروسه چشم انداز برند شخصی می رسد. این مدل اعتقاد دارد که فرد برای رسیدن به چشم انداز باید در نقطه ی صفر شروع قرار داشته باشد پس از اینکه چشم انداز برند و شناخت درونی حاصل شد به برنامه ریزی عملکرد درست و تجربه می رسید. برای برنامه ریزی درست باید نقاط ضعف و قوت را به طور کامل شناسایی کنید، وضعیت بازار و رقبا را کامل شناسایی و رصد کند تا پایه عملکرد رقبا را متوجه شود و به عنوان ورودی برای فعالیت های برندینگ شخصی استفاده نماید در واقع می توان گفت که در این مکتب اساسی تحول درونی است و ظاهر و باطن فرد در این مدل از برند سازی یکی است.

در اینجا ذکر این نکته ضروری است که تاکید گردد که در این مقاله تمرکز بر مدل برند سازی از مسیر تحول درونی است

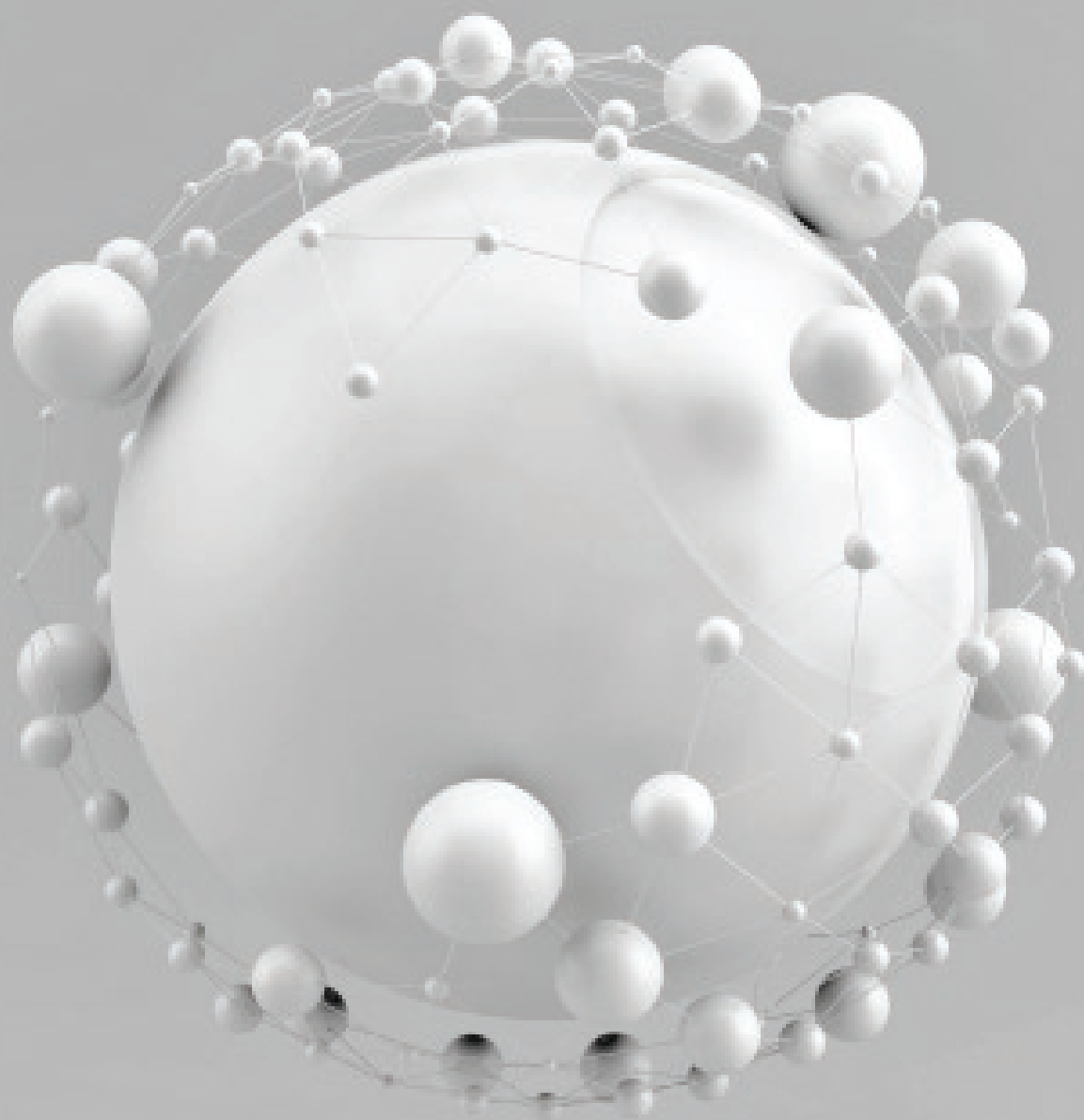
مراحل برند سازی شخصی

برند سازی شخصی نیاز به استراتژی قدرتمندی دارد تا به اهداف تعریف شده برسد. برای برند سازی شخصی پنج مرحله اصلی در نظر گرفته شده است که برخی از این مراحل تدوینی بوده و برخی دیگر به صورت اجرایی هستند که هر کدام از مراحل در بخش زیر بیان شده اند.

- بخش اول: ● تدوین استراتژی برند
- بخش دوم: ● تدوین هویت برند
- بخش سوم: ● مشخص کردن ابزارهای ارتباطی (آنلاین و آفلاین)
- بخش چهارم: ● زبان بدن
- بخش پنجم: ● توسعه فردی

هر کدام از این عناصر ذکر شده به صورت جداگانه در بخش های زیر مورد بررسی دقیق تر قرار می گیرند و روند اجرایی هر کدام از آنها به صورت منسوج بیان می گردد:

Personal branding



بخش اول: استراتژی برند

استراتژی برند مفصل‌بندی و استخوان‌بندی آن چیزی است که قرار است تصویر فرد در بازار هدف شود و وی را در بین مخاطبان به شیوه‌ای خاص و برتر به نمایش بگذارد. در واقع می‌توان گفت که استراتژی به صورت یک برنامه مستند تدوین می‌شود تا مسیر و راه را برای این فرد مشخص نماید. به منظور تدوین استراتژی برند شخصی، بایستی چشم انداز، مأموریت و همچنین ارزش‌های برند تدوین و آماده گردند.

● **چشم انداز:** میل باطنی که در قلب و ذهن فرد قرار دارد و می‌خواهد در یک دوره زمانی به آن برسد و این موضوع زیر بنای اصلی برند را شکل می‌دهد. این همان چیزی هست که بایستی همواره در ذهن و زبان فرد و افراد مرتبط جاری گردد تا بتواند آن را به طور واقعی به نمایش بگذارد. در پرسنال برندینگ داشتن یک هدف و چشم انداز جذاب است که افراد را جذب می‌کند. افراد اگر به چشم انداز فرد اعتقاد داشته باشند، احتمال بیشتری دارد که طوقدار فرد شوند. چشم انداز فرد در پرسنال برندینگ یا هدف متعالی فرد پاسخ به این سؤال است که چرا این فرد وجود دارد؟ چرا باید برای دیگران مهم باشد؟

● **مأموریت:** فرد چه کاری انجام میدهد؟ مأموریت بیان میدارد که فرد در خواست کننده برندینگ شخصی چگونه می‌خواهد برای بازار هدف خود ارزش خلق نماید و چه ویژگی‌های منحصر به فردی دارد که با آنها جامعه هدف را تحت تاثیر قرار خواهد داد. در واقع، خود فرد برای رسیدن به چشم انداز خود چه کارهایی باید انجام دهد؟ چه دردی از زندگی مخاطبانش را می‌خواهد رفع میکند.

● **ارزش‌ها:** فرد چگونه باید این کارها را که در جهت رسیدن به چشم انداز خود هست را انجام دهد؟ با روشهای اخلاقی، فروتنانه، با همکاری یا آدم‌های خوب و ... ارزش‌های یک برند درست قلب برند هستند؛ آنچه که در برند سازی شخصی، فرد برای داشتن آنها استاندارد می‌کند. همانطور که هدف برند، مخاطبان را جذب می‌کند، ارزش‌های روشن هم مخاطبان را جذب می‌کند. در واقع ارزش‌ها هستند که فرد را از بقیه متمایز میکنند و باعث می‌شوند پرسونای برند خاص را بر دیگر برندها ترجیح دهند.

بخش دوم: هویت برند

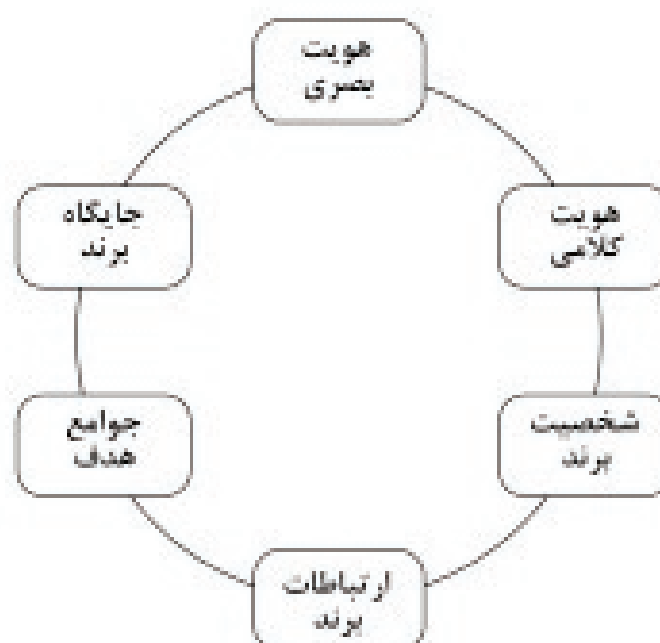
هویت برند عبارت است از معنا و مفهوم برند که توسط مالک آن برند با عناصر مختلف مطرح و در اختیار عموم قرار می‌گیرد. هویت برند یک مجموعه از تداعی‌کننده‌های منحصر به فرد یک برند است که استراتژیست برند به دنبال ایجاد یا ایفای آن است. هویت برند چیزی است که برند قائم به آن است. به برند معنا می‌بخشد و آن را منحصر به فرد می‌سازد. در واقع می‌توان گفت که هویت برند مجموعه بزرگی از موارد بصری، سمعی و دیگر نمونه‌هایی است که بیان‌کننده برند و شکل‌دهنده تصویر آن است.

یک هویت برند منسجم در برگزیده بخش‌های مختلفی است که یک برند را با جامعه هدف می‌شناساند و در بیشتر موارد این هویت برند مواردی ملموس و قابل مشاهده است بخش‌های اصلی که برای برندینگ شخصی بایستی در نظر گرفته شود شامل موارد زیر هستند:

- هویت بصری
- هویت کلامی
- شخصیت برند
- رابطه برند
- جامعه هدف برند
- جایگاه برند

در بخش زیر هر کدام از موارد ذکر شده برای هویت برند مورد بررسی و نحوه تدوین آنها تشریح می‌گردد:

مدل هویت برند




 A black and white photograph of a hand holding a 3D, metallic-looking 'brand' logo. The hand is positioned in the center, with fingers slightly curled around the logo. The background is a light gray with the word 'brand' written in a large, bold, sans-serif font, which is out of focus. The overall composition is clean and modern, emphasizing the concept of personal branding.

brand

هویت بصری

هویت بصری برند قابل مشاهده ترین بخش یک برند است که وقتی نام برند می‌آید آن ویژگی‌های فیزیکی در ذهن مخاطب زنده می‌شود. با طراحی هویت بصری قالب و ساختاری یکپارچه برای برند تصویر می‌شود. طراحی هویت بصری باید به گونه ای باشد که همه اجزای برند به شکلی خاص و منحصر بفرد گویای ماهیت برند باشند. عناصر اصلی که برای یک برند شخصی می‌توان در نظر گرفت شامل موارد زیر هستند:

● نام برند

شاید مهمترین عنصر در ایجاد یک برند «برند شخصی» نام آن برند باشد. نام برند در واقع مشخص می‌کند که شما چه کسی هستید و تصویری از شما را در ذهن آنها شکل می‌دهد. همانطور که در بخش قبلی نیز به این موضوع اشاره شد معمولاً در مدل فروش برای برند سازی شخصی، برای تاثیر گذاری بیشتر، از یک نام مستعار نیز استفاده می‌گردد.



● لوگو

لوگو، علامت تجاری بصری است که به طور قطع می‌تواند دومین عنصر مهم در نظر گرفته شود. یک لوگو باید به همان اندازه (یا بیشتر) از نام برند قابل تشخیص باشد، زیرا تصاویر اغلب ساده‌تر از کلمات در یاد باقی می‌مانند. این امر حتی می‌تواند به معنای ایجاد نشان کلمه باشد. نشان کلمه همان نام برند است که به طور ماهرانه‌ای با فونت‌ها و رنگ‌های برند طراحی شده است تا به عنوان لوگو برند استفاده شود، بنابراین نام برند را به یک لوگو واقعی تبدیل می‌کند.

● رنگ برند

هر برندی یک یا چند رنگ را متناسب با شخصیت و ویژگی‌های برند، برای خود مشخص می‌نماید که معمولاً یک رنگ به عنوان رنگ اصلی و بقیه رنگ‌ها به عنوان رنگ‌های مکمل مورد استفاده قرار می‌گیرند. معمولاً داشتن یک احساس خاص هنگام ارتباط با یک رنگ خاص، یک ویژگی جهانی است. این امر به این دلیل است که برخی از رنگ‌ها معنای ویژه‌ای دارند. بنابراین در این بخش نیز رنگ‌های برند فرد به عنوان یکی از بخش‌های هویت بصری بایستی مشخص گردد.

● تایپوگرافی

منتظر از تایپوگرافی فونت مورد استفاده در برند در همه نقاط تماس برند است. این فونت بایستی در راستای شخصیت برند و همچنین نوع فعالیت‌های فرد باشد. در تعیین نوع فونت باید این اطمینان حاصل شود که تایپوگرافی انتخاب شده به خوبی با عناصر دیگر برند و همچنین نوع فعالیت‌های شما داشته باشد، زیرا دقیقاً مانند رنگ، فونت‌ها می‌توانند با یک حس یا ماهیت خاص مرتبط باشند که باید با شخصیت برند مطابقت داشته باشد.

● بو و رایحه

نوع رایحه و عطر استفاده شده توسط شخص نیز به نوبه خود به هویت کلی برند می‌افزاید. در واقع، این رایحه نیز بایستی همسو با شخصیت برند تعریف شده باشد و برای انتخاب رایحه بایستی از متخصصان این حوزه مشاوره‌های لازم گرفته شود تا بتوان رایحه مناسب را برای این موضوع انتخاب نمود.

● استایل (نوع پوشش، مد و سبک)

البته می‌توان گفت که استایل تنها شامل لباس و طرز پوشش نیست ولی با توجه به این موضوع که سایر عناصر استایل همچون طرز برخورد، کلام و ... در بخش دیگر آورده شده‌اند در این بخش فقط به موضوع طرز پوشش و مدل مو و لباس اشاره می‌گردد. یکی از مهمترین عناصر موجود در هویت برند در موضوع برند سازی شخصی، نوع و سبک پوشش فرد متقاضی برندینگ شخصی است.

با توجه به این موضوع که نوع پوشش بایستی متناسب با شخصیت تعریف شده و همچنین مخاطبان هدف صورت بگیرد بنابراین این حوزه نیاز به استفاده از متخصصان این امر دارد که با تعریف این موضوع با توجه ساختارهای تعریف شده، شکل پوشش و نوع لباس‌های استفاده شده را تعیین کنند.



● شخصیت برند

به طور کلی می‌توان گفت که شخصیت یک برند پایه و اساس بنیاد عناصر هویت برند را شکل خواهد داد. به منظور تدوین شخصیت برند، از مدل آکر استفاده می‌گردد. آکر برای تحلیل شخصیت برند مدلی را ارائه داده که دارای ابعاد پنجگانه صداقت، هیجان، صلاحیت، پیچیدگی یا دلفریبی و استحکام یا قدرتمندی است. که با این سوال که شخص یا برند مد نظر با کدام یک از ویژگی‌های زیر سازگارتر هست؟

● لحن بیان

به طور کلی می‌توان گفت که لحن بیان شامل نوع کلمات و عبارت‌های انتخاب شده در صحبت‌ها و ارتباطات و همچنین نحوه انبای آنهاست. در واقع برای دست یابی به لحن مناسب برای برند، شخص باید نه تنها باید کلمات درست را انتخاب کند، بلکه باید آنها را به درستی در کنار هم قرار داده و با ریتم و سرعت مناسبی جملات را بیان کند. لحن برند در همه محتواها از جمله وب سایت، شبکه‌های اجتماعی، ایمیل‌ها و غیره به کار می‌رود. لحن بیان موضوعی است که نوع ارتباطات فرد یا جامعه هدف در کلیه نقاط تماس تاثیر خودش را خواهد گذاشت. آیا لحن باید جدی باشد؟ لحن دید یا زبان طنز باشد؟ ... همه این موضوعات و نوع آنها به شخصیت برند بر می‌گردد.

● هویت کلامی

در هویت کلامی مسائل مربوط به آیت‌های شنیداری و وایی برند خلق می‌شود. این آیت‌ها مولزی یا هویت بصری تاثیر خود را بر روی مخاطب خواهد گذاشت. از عناصر اصلی هویت کلامی می‌توان به شعار، جینگل، لحن و سبک بیان اشاره کرد.

● نوع رابطه برند با مخاطب و تعریف شبکه ارتباطات

در این بخش بایستی نوع رابطه فرد با مخاطبان و بازار هدف به صورت واضح و شفاف تعریف گردد که آیا این رابطه دوستانه و صمیمی باشد و یا به صورت جدی؟ آیا نوع نگاه باید مولزی و هم سطح باشد یا از بالا به پایین؟

اما موضوع دیگری در بحث ارتباط برند با مخاطبان مطرح می‌گردد موضوع میزان حضور برند و در دسترس بودن است. در معرض بودن و دسترس پذیری زیاد یک شخص در مقام یک پرسنال برند، می‌تواند ذهنیت دم دستی بودن را برای مخاطب ایجاد کرده و ارزش ویژه برند او را خدشه دار کند. البته معمولاً یک پرسنال برند قوی آن قدر مشغولیات کاری و شغلی خواهد داشت که به طور ارگانیک این فضا ایجاد خواهد شد. مطمئناً در دسترس

نیودن هم می تواند تبعات زیادی داشته باشد بنابراین این کمیابی باید با تدبیر قوی و به طور طبیعی ایجاد شود. پس برای ایجاد یک پرسنال برندینگ قوی بایستی این اعتدال رعایت شود. بعد از اینکه نوع ارتباطات مشخص گردید بایستی شبکه ارتباطی شخصی تعریف گردد یعنی فرد با چه افراد و سازمان هایی باید در ارتباط باشند و شکل و نوع این ارتباط چگونه باید باشد در ادامه این ارتباطات شکل گرفته و در معرض دید مخاطبان قرار خواهد گرفت. در این بخش، درخت ارتباطی برای برند را مشخص خواهند کرد و همچنین ساروبوهای ارتباطی نیز برای هر کدام از شاخه ها مشخص خواهد شد.

● جامعه هدف برند

برند شخصی، همان طور که باید خود، توانمندی ها و ضعف هایش را به مرور زمان بشناسد، همینطور بایستی مخاطبان خود را هم بشناسد. او همچنین باید خواسته ها و نیازهای مخاطبانش را بشناسد و بداند که مخاطبانش چه می خواهند و باید چگونه آن را فراهم کرد. او باید بداند که چگونه الهام بخش مخاطبانش باشد، با آن ها ارتباط برقرار کند و در رسیدن اهدافشان به آن ها کمک کند. اگر برند شخصی بتواند بر اساس استراتژی های تدوین شده و مسیر تعیین شده با مخاطبانش ارتباط برقرار کند، الهام بخش آن ها باشد و در رسیدن اهدافشان به آن ها کمک کند، خودش هم به طور بیش از حدی به اهدافش خواهد رسید.

● تعیین جایگاه برند

در پرسنال برندینگ باید این موضوع مشخص گردد که جایگاه فرد الان در بین مخاطبان و جامعه کجاست و چه ارزشی برای فرد قائل هستند و اینکه فرد در آینده به کجا می خواهد برسد و چه جایگاهی باید داشته باشد. برای مسئله ای مانند پرسنال برندینگ مسلماً باید بتوان پاسخ مناسبی برای این سوال برای سه الی پنج سال آینده ترسیم کرد و برنامه ریزی برای آن را انجام داد.





بخش سوم: مشخص کردن ابزارهای ارتباطی (آنلاین و آفلاین)

وقتی از ارتباطات بازاریابی صحبت می‌شود در واقع به دنبال انتقال پیام‌هایی بین طرفین ارتباط هستیم. ارتباطات بازاریابی شامل هر نوع استفاده‌ای آگاهانه یا ناآگاهانه از ابزارهای بازاریابی با هدف ارسال بهتر و دقیق‌تر پیام‌های فرد برای مخاطبان و دریافت بهتر بازخوردهای آنان است. روش‌های بسیار متنوعی برای ارسال پیام به مخاطب وجود دارد که این روش‌ها به دو دسته کلی آنلاین و آفلاین می‌تواند تقسیم گردد. در اینجا منظور از پیام می‌تواند انواع مختلف پیام‌های صوتی، تصویری، ویدئویی و ... با محتوای مختلف باشد. در این بخش به بررسی ابزارهای آنلاین و آفلاین که برای ارتباط با مخاطبان فرد استفاده خواهد شد می‌پردازیم.

● حوزه‌های آنلاین:

وقتی از فعالیت در حوزه‌های آنلاین صحبت می‌شود صحبت دیجیتال مارکتینگ مطرح می‌گردد که شامل مجموعه‌ای از ابزارهای مختلف جهت ارتباط با بازار هدف است. در این بخش به بررسی این ابزارها و روند اجرایی سازی آن به صورت مفصل پرداخته می‌شود. ابزارهای بازاریابی دیجیتال شامل:

- وب سایت
- شبکه‌های اجتماعی (اینستاگرام، فیس بوک و ...)
- تولید محتوا
- تحلیل فعالیت‌های دیجیتال
- تبلیغات دیجیتال

در بخش زیر هر کدام از این ابزارهای مطرح شده مورد بررسی و نحوه‌ی پیاده سازی آنها تدوین می‌گردد.

● مدیریت وبسایت

مدیریت وب سایت شامل کلیه‌ی فعالیت‌های لازم در جهت ایجاد وب سایت، محتوا گذاری، به روز نگه داشتن، بالابردن رتبه وب سایت با فرایندهای سئو و همچنین ارائه گزارشات مرتبط است. معمولاً گفته می‌شود که وب سایت به عنوان شناسنامه فرد یا برند است و عدم وجود وب سایت در ایجاد برند شخصی می‌تواند مسیر را سخت نماید. در مسیر برند سازی شخصی، در صورت وجود وب سایت، فعالیت‌های مربوط به ایجاد محتوا، به روز سازی و بهبود سئو آن انجام خواهد شد و در صورت عدم وجود آن، ایجاد وب سایت بر اساس استانداردهای وب سایت و فعالیت‌های ثانویه آن پرداخته خواهد شد.

● تبلیغات دیجیتال

این فعالیت‌ها در برگیرنده کلیه فعالیت‌های دیجیتالی خارج از برنامه‌های کاربردی خود برد است که می‌تواند به صورت کمپین و یا مناسبی تعریف و اجرا گردد. موضوع مهم در اجرای این تبلیغات توجه به استراتژی‌ها و نیازمندی‌های برند است. که شامل فعالیت در سایر صفحات و وب سایت‌ها است.

● مدیریت شبکه‌های اجتماعی

فعالیت در شبکه‌های اجتماعی، شامل استفاده از پلتفرم‌های شبکه‌های اجتماعی برای تبلیغ و ترویج برند است. در حقیقت شبکه‌های اجتماعی، مجموعه‌ای از برنامه‌های کاربردی مبتنی بر اینترنت هستند که به دنبال ایجاد ارتباط با مخاطبان برند با محتوای مختلف هستند. بهره‌گیری از بازاریابی شبکه‌های اجتماعی در فضایی بی‌واسطه می‌تواند مخاطبان زیادی را در سریع‌ترین زمان ممکن و با کمترین محدودیت به سمت برند جذب کند. افزایش مخاطب دائمی، دریافت فوری بازخوردها، تعامل بیشتر با مخاطبان و... از جمله مزایایی است که می‌توان در حوزه بازاریابی در شبکه‌های اجتماعی از آنها نام برد.



● فعالیت‌های ارتباطی آنلاین

بخش دیگر فعالیت‌های تبلیغاتی که برای ایجاد برند شخصی مورد استفاده قرار می‌گیرد شامل فعالیت‌های آنلاین و استفاده از ابزارهای این حوزه است که به نظر می‌رسد مؤثرترین ابزار مورد استفاده فعالیت در حوزه روابط عمومی است. این فعالیت‌ها می‌تواند حضور در مناسبت‌های مختلف مکان‌های از قبل تعریف شده و همچنین ارتباط با اشخاص خاص است که می‌تواند محتوای مناسبی را در جهت حوزه‌های آنلاین نیز تولید نماید. از ابزارهای دیگر تبلیغاتی می‌توان به حضور در برنامه‌های تلویزیونی، رادیویی و برنامه‌های اینترنتی اشاره کرد. همانطور که گفته شد این ابزارها باید از قبل تعریف و برنامه‌ریزی شوند.

بخش چهارم: زبان بدن

زبان بدن مجموعه روش‌های غیرکلامی است که فرد با آن نظرات و احساسات واقعی خود را نشان می‌دهد. روش‌هایی مانند طرز نشستن یا ایستادن، حالت چهره یا نوع تکان دادن سر و دست‌ها همگی از این قبیل هستند. یادگیری تکنیک‌های زبان بدن باعث می‌شود که فرد در ارتباطات غیر کلامی خود که بخش عمده‌ای از ارتباطات او را تشکیل می‌دهد توانمندتر شود. زبان بدن یکی از بخش‌های اصلی در فرایند ایجاد برند شخصی است. به منظور ایجاد این بخش در فرایند برندسازی شخصی، سرفصل‌های مربوط به زبان بدن تعریف خواهند شد و این سرفصل‌ها با فرد متقاضی پرسنال برندینگ کار خواهند شد تا بتواند در فعالیت‌های اجتماعی خود این مهارت‌ها را پیاده نماید و وجهه خوبی را از برند خود به نمایش بگذارد. این سرفصل‌ها شامل موارد زیر خواهند بود:

- تعاریف و مبانی زبان بدن و رفتارهای غیر کلامی
- شیوه‌های مختلف دست دادن و اشاره‌های کف دست
- مفهوم واکنش‌ها و اشاره‌های دست و بازو
- و مفهوم اشاره‌های دست روی صورت
- مفهوم شیوه‌های مختلف نشستن و قرار گرفتن پاها
- انواع اشاره‌های سرو صورت
- موی سر و مفهوم اشکال مختلف آن
- مفهوم واکنش‌ها و رفتارهای کلی انسان
- مفهوم اشاره‌ها و واکنش‌های چشم
- اصول و تکنیک‌های بازتابی در زبان بدن
- ترتیب میز گفتگو و شیوه‌های مختلف نشستن
- علائم منفی زبان رفتار و بدن
- قواعد بهبود ارتباطات غیر کلامی



بخش پنجم: توسعه فردی

پرسنال برندینگ و توانمندی‌های فردی ارتباط تنگاتنگی با هم دارند. شناخت هلیق، سلیقه‌ها، فرهنگ و حساسیت‌های مخاطبان هدف، مدیریت کلام و به کارگیری اصول و فنون مذاکره، بهره‌گیری از روانشناسی و ارتباطات در مدیریت اطلاعات، مدیریت مخاطبان خصوصاً مخاطبان چالش‌گر، مدیریت بر خود و مدیریت بر دیگران و... همگی به توانایی‌های فردی بستگی دارد و این هوش در پرسنال برندینگ بسیار پر رنگ است از جمله مهارت‌هایی فرد به در جهت پرسنال برندینگ خود بایستی آنها را بهبود بخشد می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- خودآگاهی فرد
- هوش هیجانی
- مدیریت استرس
- مدیریت بر خویشتن
- مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مساله
- فعالیت مدام در برند سازی

پروژه برندسازی شخصی یک فرایند بی پایان است و هیچ گاه تباست دست از آن برداشت به صورت مدام بایستی از مخاطبان و بازار هدف بازخورد گرفت و این مسیر را اصلاح کرد.





مدیران ۲۱

مهندسی سیستم‌ها + خدمات مدیریت



تهران، خیابان کریمخان زند، خردادمنه جنوبی، کوچه ملکیان، شماره ۲، طبقه اول

e-mail: info@modiranT1.com

فکس: ۸۸۲۲۵۵۲۱

تلفن: ۸۸۲۲۵۵۲۲