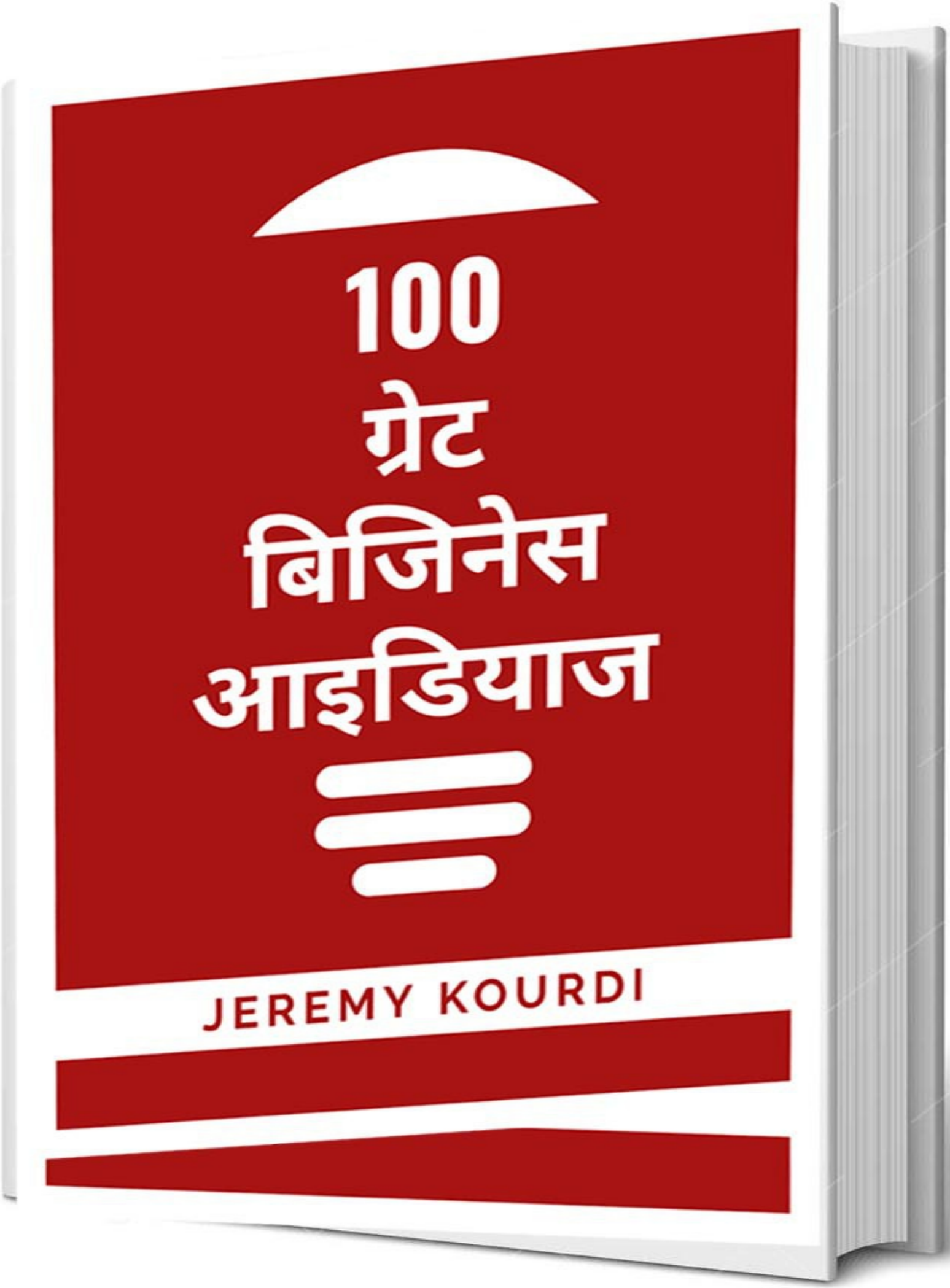
100
ग्रेट
बिजिनेस
आइडियाज
JEREMY KOURDI

Contents

परिचय

अध्याय 1: ग्राहक विश्वास और निष्ठा का निर्माण करना

अध्याय 2: परिदृश्य योजना (SCENARIO PLANNING)

अध्याय 3: अपने कर्मचारियों को गर्व महसूस कराना

अध्याय 4: ग्राहक की जानकारी का उपयोग करना

अध्याय 5: 150 का नियम

अध्याय 6: सूचना नीति

अध्याय 7: फ्रेंचाइज़िंग

अध्याय 8: कचरे को खत्म करना

अध्याय 9: ग्राहक संबंध

अध्याय 10: मनोवैज्ञानिक प्रोफाइलिंग

अध्याय 11: जनसांख्यिकी को समझना

अध्याय 12: सामूहिक अनुकूलन

अध्याय 13: "टॉप-डाउन" नवीनीकरण की अगुवाई करना

अध्याय 14: सोशल नेटवर्किंग और कंपनी मूल्यों को प्रसारित करना

अध्याय 15: सफलता वृद्धि हासिल करना

अध्याय 16: डीप-डाइव प्रोटोटाइपिंग

अध्याय 17: बाज़ार परीक्षण

अध्याय 18: अपने ग्राहकों को सशक्त बनाना

अध्याय 19: नरभक्षण

अध्याय 20: प्रतिस्पर्धा में वृद्धि करना

अध्याय 21: क्लस्टरिंग(समूहबद्ध करना)

अध्याय 22: अद्वितीय विक्रय बिंदुओं को उजागर करना

अध्याय 23: अनुभव वक्र

अध्याय 24: कर्मचारी- ग्राहक-लाभ श्रृंखला

अध्याय 25: कर्मचारियों के प्रदर्शन को मापना

अध्याय 26: ब्रांड स्थान

अध्याय 27: रिक्त स्थान होना

अध्याय 28: पहुंच में वृद्धि करना

अध्याय 29: साझेदारी

अध्याय 30: बम्पर-स्टिकर की रणनीति

अध्याय 31: वृत्ति(Instinct) का मूल्यांकन करना

अध्याय 32: एक शिक्षण संगठन का निर्माण करना

अध्याय 33: पुनर्खोज

अध्याय 34: कॉर्पोरेट सामाजिक जिम्मेदारी

अध्याय 35: सबसे ऊंचा बिंदु(THE TIPPING POINT)

अध्याय 36: आउटसोर्सिंग

अध्याय 37: अपने उत्पाद की पेशकश(offering) को वर्तमान रखना

अध्याय 38: प्रयोगात्मक मार्केटिंग

अध्याय 39: सूचना डैशबोर्ड और निगरानी प्रदर्शन

अध्याय **40:** लचीला काम
अध्याय **41:** अपने दर्शकों को फिर से परिभाषित करें
अध्याय **42:** विक्रेता लॉक-इन
अध्याय **43:** आपूर्ति श्रृंखला को राजस्व श्रृंखला में बदलना
अध्याय **44:** बुद्धिमान बातचीत
अध्याय **45:** पूरक**(complementary)** भागीदारी
अध्याय **46:** अच्छा लगने वाला विज्ञापन
अध्याय **47:** दैनिक सुविधा में इनोवेशन**(INNOVATIONS)**
अध्याय **48:** लाइफस्टाइल ब्रांड
अध्याय **49:** ग्राहकों के साथ ईमानदार होना
अध्याय **50:** त्वरित पहचान
अध्याय **51:** एक बदलाव का प्रबंधन करना
अध्याय **52:** विविधता
अध्याय **53:** कोर और संदर्भ को संतुलित करना
अध्याय **54:** व्यावसायिक प्रक्रिया को नया स्वरूप देना **(BUSINESS PROCESS REDESIGN)**
अध्याय **55:** अभिसरण**(CONVERGENCE)**
अध्याय **56:** क्रॉस-सेलिंग और अप-सेलिंग
अध्याय **57:** कोटर के बदलाव के आठ चरण
अध्याय **58:** बिजिनेस-टू-बिजिनेस मार्केटिंग
अध्याय **59:** कर्मचारी मूल्य प्रस्ताव
अध्याय **60:** अंतर्निहित अप्रचलन
अध्याय **61:** विमुद्रीकरण से बचना
अध्याय **62:** कर्मचारी जुड़ाव विकसित करना
अध्याय **63:** मैनेजिंग बाई वान्डेरिंग अबाउट**(MBWA)**
अध्याय **64:** सटीक मार्केटिंग
अध्याय **65:** ब्रांडिंग
अध्याय **66:** सशक्तिकरण
अध्याय **67:** **BUDGET** को दोबारा बनाना
अध्याय **68:** खरीदार का चक्र
अध्याय **69:** डारेक्ट सेलिंग
अध्याय **70:** उम्र के प्रति संवेदनशील प्रबंधन
अध्याय **71:** त्रि-कारक सिद्धांत
अध्याय **72:** इस्लामी उत्पादों का विकास करना
अध्याय **73:** समर्थन और चुनौती समूह
अध्याय **74:** स्पष्ट संरचना
अध्याय **75:** छह-टोपी सोच
अध्याय **76:** व्यावसायिक संबंधों का निर्माण करना
अध्याय **77:** एक साथ सीखना
अध्याय **78:** माइक्रोफाइनेंस
अध्याय **79:** मंदी से बचे
अध्याय **80:** इनोवेशन संस्कृति
अध्याय **81:** संसाधन निर्माण

अध्याय **82:** भरोसा बनाना
अध्याय **83:** भावनात्मक बुद्धिमत्ता
अध्याय **84:** संतुलित अंक – तालिका
अध्याय **85:** बिक्री संस्कृति विकसित करना
अध्याय **86:** बाजार विभाजन
अध्याय **87:** धृष्टता
अध्याय **88:** साइलो बस्टिंग**(silo busting)**
अध्याय **89:** ऑनलाइन बिक्री
अध्याय **90:** मूल्य इनोवेशन**(VALUE INNOVATION)**
अध्याय **91:** प्रतिभा प्रबंधन
अध्याय **92:** लीडरशिप पाइप लाइन
अध्याय **93:** हार्डबॉल**(Hardball)**
अध्याय **94:** वेब उपस्थिति
अध्याय **95:** वायरल मार्केटिंग
अध्याय **96:** कोचिंग और पर्यवेक्षण
अध्याय **97:** उपयोगकर्ता केंद्रित इनोवेशन
अध्याय **98:** आंतरिक विकास और सफलता योजना
अध्याय **99:** विकासशील ज्ञान और बौद्धिक पूंजी
अध्याय **100:** डिसीजन मेकिंग एंड द पैराडाक्स ऑफ चॉइस

100 ग्रेट बिजिनेस आइडियाज़

__जेरेमी कोर्डी

परिचय

यह व्यवसाय में उपयोग किए जाने वाले कुछ सर्वोत्तम विचारों के बारे में एक शानदार पुस्तक है। कुछ सरल लोग—कभी-कभी लगभग शर्मीले होते हैं, जबकि अन्य लोग विस्तृत शोध और शानदार बुद्धि पर आधारित होते हैं। अधिकांश लोग चिरस्थायी हैं, क्योंकि उनके तर्क, सरलता, या मूल्य उन्हें सहन करने में मदद करेंगे; जबकि अन्य, ईमानदार होना, बल्कि सनकी होने में विश्वास रखते है। इन व्यापारिक विचारों को जो एकजुट करता है, वह उनकी सिद्ध शक्ति और सामर्थ्य है। वे न केवल व्यावहारिक और उपयोगी हैं, उन्होंने काम किया है: अक्सर शानदार तरीके से या बहुत प्रतिकूलता के बावजूद। इन विचारों की कल्पना करने और लागू करने वाले लोगों की क्षमता की सराहना की जानी चाहिए

चेतावनी का एक शब्द : जबकि इन विचारों ने उस समय लागू कंपनियों के लिए काम किया है जब उन्होंने उन्हें लागू किया था, यह कहना नहीं है कि इन व्यवसायों को हमेशा और सब कुछ सही मिलेगा, हमेशा के लिए। उन्होंने समय पर एक परिणाम का उत्पादन किया, लेकिन अगर इस पुस्तक में कोई सामान्य सबक है तो यह है कि नए विचारों और ऊर्जा की लगातार आवश्यकता होती है- कई तरीकों से और अलग-अलग समय पर-सफलता सुनिश्चित करने के लिए।

हालांकि ये विचार विविध हैं और मुझे उम्मीद है, दिलचस्प और विचारोत्तेजक, मुझे ऐसा लगता है कि कई अलग-अलग विषय हैं जो इन विचारों और उन्हें उपयोग करने वाले व्यवसायों के माध्यम से चलते हैं। इनमें प्रयोग करने और जोखिम लेने की इच्छा शामिल है। ऐसा होना प्रतीत होता है क्योंकि कई व्यवसाय ऊर्जा और उद्यमिता प्रदर्शित करते हैं-अच्छा प्रदर्शन करने और प्रतियोगिता से आगे रहने की बेचैन इच्छा। यह अक्सर किसी मुद्दे, अवसर या चुनौती के मूल कारणों को समझने की क्षमता के साथ युग्मित होता है, और यथास्थिति के साथ छेड़छाड़ करने के बजाय कुछ विशिष्ट करता है। सादगी और व्यावहारिक होने और विचार को लागू करने की आवश्यकता की समझ भी सामान्य विशेषताएं हैं। कुछ विचार, हालांकि, व्यापक अध्ययन और अनुसंधान के परिणाम हैं। यह पीटर ड्रकर की बात की पुष्टि करता है कि महान विचार और निर्णय कठोर विश्लेषण और अंतर्ज्ञान का मिश्रण हैं। स्पष्ट रूप से, कभी-कभी एक पहलू अधिक महत्वपूर्ण होता है (विचार के आधार पर), लेकिन दोनों महत्वपूर्ण हैं। अंत में, व्यावहारिक होने की जरूरत है, के माध्यम से पालन करें, और सुनिश्चित करें कि सफलता जिस तरह से विचार काम करता है, उसे मॉनिटर करने, मापने और परिष्कृत करने के लिए पुनरावृत्ति की आवश्यकता से पता चलता है।

मार्गदर्शन का एक शब्द : यदि आप अपने संगठन में इन विचारों को लागू करने के बारे में सोच रहे हैं, तो इससे विचारों को प्रसारित करने के तरीके को समझने में मदद मिल सकती है। विचारों को "ब्लूप्रिंट कॉपी करके" पास किया जाता है, जो पूरे विचार और उसके सभी विवरणों को ले जाता है और फिर इसे कहीं और दोहराता है, या "विचार उत्तेजना," जहां विवरण अज्ञात या अनुकूलित होते हैं लेकिन विचार का सार लागू होता है । उदाहरण के लिए, उनकी उत्कृष्ट पुरस्कार विजेता पुस्तक गन्स, जर्म्स एंड स्टील: ए हिस्ट्री ऑफ एवरीबॉडी फॉर द लास्ट **13,000** इयर्स में, जेरेड डायमंड ने एक वर्णमाला के विकास को एक विचार के रूप में उद्धृत किया है जो स्वतंत्र रूप से केवल एक बार उत्पन्न हुआ था और फिर कहीं और कॉपी किया गया था। बेशक, ये तकनीक एक स्पेक्ट्रम के विपरीत छोर हैं, लेकिन, दो तरीकों से, विचार उत्तेजना निश्चित रूप से अधिक अनुकूलनीय, मजबूत और सफल होने की संभावना है। इसलिए, अपनी सोच को उत्तेजित करने और अपनी स्थिति में सफलता सुनिश्चित करने के लिए आवश्यक विशिष्ट समायोजन करने के लिए इन विचारों का उपयोग करें।

मुझे उम्मीद है कि ये विचार आपको अधिक जानकारी देने और भविष्य के लिए शानदार विचारों को सृजित करने, नई और रचनात्मक रेखाओं के साथ अपनी सोच विकसित करने की प्रेरणा प्रदान करेंगे।

जेरेमी कोर्डी

कृपया ध्यान दें कि इस पुस्तक में उल्लिखित विचारों को एक विशिष्ट क्रम में समूहीकृत या रैंक किए जाने के बजाय, दिलचस्पी के लिए, यादृच्छिक***(randomly)*** रूप से सूचीबद्ध किया गया है।

अध्याय 1: ग्राहक विश्वास और निष्ठा का निर्माण करना

बेचना और प्रभावित करना***(selling and influencing)*** दोनों एक ही गलत धारणा से ग्रस्त हैं कि सफलता के लिए आपको आक्रामक रूप से या चतुराई से किसी उत्पाद या विचार को आगे बढ़ाने की आवश्यकता होती है। यह गलतफहमी अनुचित व्यवहार की ओर ले जाती है। उदाहरण के लिए, लोग उद्दंड, "दबाव डालने वाले," और आक्रामक हो सकते हैं, या अत्यधिक बातूनी और सहमत हो सकते हैं। बिक्री और प्रभावित करना, व्यवहार को सही पाने पर निर्भर करता है, जो गर्मजोशी और सक्षमता के साथ खुलेपन और मुखरता को नियंत्रित करता है। एक महान उत्पाद या ब्रांड के साथ संयुक्त, यह ग्राहक वफादारी के निर्माण के लिए एक लंबा रास्ता तय करता है।

विचार

हार्ले-डेविडसन ने सबसे स्थायी संपत्ति में से एक ग्राहक निष्ठा**(customer loyalty)** का निर्माण करके एक अशांत अतीत पर काबू पा लिया। यह अमेरिका के सबसे अग्रणी मोटरबाइक निर्माताओं में से एक था, लेकिन **1980** के दशक तक, सस्ती, उच्च गुणवत्ता वाली जापानी मशीनों से कड़ी प्रतिस्पर्धा के बाद बिक्री में नाटकीय रूप से गिरावट आई। हार्ले-डेविडसन ने डॉ. डब्ल्यू. एडवर्ड्स डेमिंग की उत्पादन तकनीकों का उपयोग करके गुणवत्ता में सुधार किया। अगली चुनौती वापस जीतना और बाजार में हिस्सेदारी बनाए रखना था, (अब यह ग्राहक की **90** प्रतिशत की वफादारी**(loyalty)** दर प्राप्त करता है)।

ग्राहकों की जरूरतों का ज्ञान और ग्राहकों की भावनाओं के लिए अपील करने से हार्ले-डेविडसन को ग्राहकों के साथ विश्वास और बंधन बनाने में मदद मिली। उनके प्रबंधक रैलियों में नियमित रूप से ग्राहकों से मिलते हैं, जहाँ नए मॉडल प्रदर्शित किए जाते हैं। विज्ञापन ग्राहक की वफादारी को बढ़ावा देने के लिए, ब्रांड की छवि को मजबूत करता है। हार्ले ओनर्स ग्रुप **(HOG)** एक सदस्यता क्लब है जो ग्राहकों की वफादारी में प्रवेश करता है, जिसमें दो-तिहाई ग्राहक सदस्यता को नवीनीकृत करते हैं।

गौरतलब है कि हार्ले-डेविडसन ग्राहकों को उन लाभों को प्राप्त करने के लिए सुनिश्चित करता है, जिनका उन्हें मूल्य है।

परिणाम यह है कि ग्राहकों को हार्ले-डेविडसन पर भरोसा है; इस ट्रस्ट का उपयोग एक मजबूत चक्र में मजबूत बांड और अधिक से अधिक लाभ विकसित करने के लिए किया जाता है। रिच टेर्लिंक, पूर्व अध्यक्ष, ने टिप्पणी की, "शायद सबसे महत्वपूर्ण कार्यक्रम था-और जारी है-हार्ले ओनर्स ग्रुप **(HOG) .....** डीलर्स को विश्वास था कि हार्ले एक भरोसेमंद साथी होगा **[**और**]** हार्ले में हमारे लोगों-सभी लोगों के विचारों को पकड़ना-हमारी भविष्य की सफलता के लिए महत्वपूर्ण था। "

अभ्यास में

- ग्राहकों को अपने व्यवसाय से सौदा करने के लिए हर बार एक सुसंगत **(**और आदर्श रूप से एक "ब्रांडेड"**)** अनुभव प्रदान करें।
- मूल्य प्रस्ताव के बारे में स्पष्ट रहें-आप ग्राहकों को क्या दे रहे हैं।
- नए ग्राहकों को वापस लौटने और **reorder** करने के लिए प्रोत्साहन प्रदान करें।
- स्थापित**(established)** ग्राहकों के लिए पुरस्कार की वफादारी।
- प्रतिस्पर्धी बनें-आपके लिए एक अच्छा सौदा जैसा लगता है कि आप अपने प्रतिस्पर्धियों से मेल नहीं खा सकते हैं।
- ग्राहक के अनुभव को यथासंभव आसान और सुखद बनाएं।
- विश्वसनीय सेवा और उत्पाद की पेशकश के साथ ग्राहकों को आश्वस्त करें।

- ग्राहकों की प्रतिक्रिया के आधार पर प्रक्रिया में निरंतर सुधार करें।
- भागीदारों के साथ काम करने और संसाधनों में निवेश करके विश्वसनीयता वितरित करें।

अध्याय 2: परिदृश्य योजना (SCENARIO PLANNING)

परिदृश्य नियोजन संगठनों को भविष्य की रिहर्सल करने में सक्षम बनाता है, युद्ध के मैदान से पहले युद्धक्षेत्र चलने के लिए ताकि वे बेहतर तरीके से तैयार हों। परिदृश्य भविष्य की घटनाओं की भविष्यवाणी करने के बारे में नहीं हैं। उनका मूल्य व्यवसायों को भविष्य को आकार देने वाली ताकतों को समझने में मदद करने में निहित है। वे हमारी धारणाओं को चुनौती देते हैं।

विचार

1960 के दशक में, रॉयल डच / शेल के ग्रुप प्लानिंग के प्रमुख पियरे वेक ने अधिकारियों से आने वाले कल की कल्पना करने के लिए कहा। इसने मौजूदा स्थिति के बारे में परिष्कृत और उत्तरदायी रणनीतिक सोच को बढ़ावा दिया, जिससे उन्हें परिवर्तनों का पता लगाने और समझने में सक्षम बनाया गया। पियरे वेक जानना चाहते थे कि क्या तकनीकी उपलब्धता के अलावा तेल की आपूर्ति में अन्य कारक थे, जो भविष्य में अनिश्चित हो सकते हैं। उन्होंने हितधारकों को सूचीबद्ध किया और तेल उत्पादक देशों में सरकारों की स्थिति पर सवाल उठाया: क्या वे साल दर साल उत्पादन बढ़ाते रहेंगे? सरकार की नीति में संभावित परिवर्तनों की खोज करने से, यह स्पष्ट हो गया कि ये सरकारें शेल की गतिविधियों के लिए उत्तरदायी नहीं रह सकती हैं। कई तेल उत्पादक देशों को आय में वृद्धि की आवश्यकता नहीं थी। उनके पास ऊपरी हाथ था, और तेल उत्पादक देशों के लिए भारी तर्क आपूर्ति को कम करना, कीमतों में वृद्धि करना और अपने भंडार का संरक्षण करना था।

जब **1973** के अरब-इजरायल युद्ध ने तेल की आपूर्ति को सीमित कर दिया, तो कीमतें पांच गुना बढ़ गईं। सौभाग्य से शेल के लिए, वेक के परिदृश्य के काम का मतलब था कि शेल को अपने प्रतिद्वंद्वियों की तुलना में बेहतर ढंग से तैयार किया गया था ताकि नई स्थिति—बचत अरबों डॉलर के अनुकूल हो, यह उद्योग की लाभप्रदता लीग तालिका में सातवें से दूसरे स्थान पर चढ़ गया। यह जानता था कि किन सरकारों को पैरवी करनी है, कैसे उनसे संपर्क करना है, कहां विविधता लाना है और प्रत्येक **OPEC** सदस्य के साथ क्या कार्रवाई करनी है।

परिदृश्य नियोजन नेताओं को अनिश्चितता और जोखिम का प्रबंधन करने में सक्षम बनाता है। इन सबसे ऊपर, परिदृश्य व्यावसायिक माहौल की गतिशीलता को समझने, नए अवसरों को पहचानने, रणनीतिक विकल्पों का आकलन करने और दीर्घकालिक निर्णय लेने में फर्मों की मदद करते हैं।

अभ्यास में

• परिदृश्य भविष्यवाणियां नहीं हैं: उनका उपयोग भविष्य को आकार देने वाली ताकतों को समझने के लिए किया जाता है। जो मायने नहीं जानते हैं कि भविष्य कैसा दिखाई देगा, लेकिन यह सामान्य दिशा को समझ रहा है जिसमें वह आगे बढ़ रहा है और क्यों।

- योजना और परिदृश्य प्रक्रिया की संरचना करें: उदाहरण के लिए, सहमत होकर कि कौन शामिल होगा।
- संभावित भविष्य पर चर्चा करें (आमतौर पर भविष्य के संभावित दृष्टिकोण से वापस काम करके)।
- अधिक विस्तार से परिदृश्यों का विकास करें।

• परिदृश्यों का विश्लेषण करें: वे क्यों हो सकते हैं, यदि वे करते हैं तो आप क्या करेंगे।

• निर्णय और प्राथमिकताओं को आकार देने के लिए परिदृश्यों का उपयोग करें।

अध्याय 3: अपने कर्मचारियों को गर्व महसूस कराना

एक सकारात्मक आत्म-छवि और गर्व की भावना के साथ एक कंपनी अधिक मजबूत और कुशल होगी, जिसमें एक मजबूत "नियोक्ता ब्रांड" होगा। जब कर्मचारी उस संगठन का सम्मान और सराहना करते हैं जिसके लिए वे काम करते हैं, तो उनकी उत्पादकता, काम की गुणवत्ता और नौकरी से संतुष्टि में वृद्धि होती है।

विचार

क्या आपके कर्मचारी आपके व्यवसाय के लिए काम करने पर गर्व करते हैं? गर्व की यह भावना संगठन के उद्देश्य, सफलता, नैतिकता, उसके नेतृत्व की गुणवत्ता या उसके उत्पादों की गुणवत्ता और प्रभाव से उत्पन्न हो सकती है। इसका एक उदाहरण टेलर नेल्सन सोफ्रेस (TNS) है, जो एक प्रमुख बाजार सूचना कंपनी है, जिसके पूरे विश्व में 14,000 से अधिक पूर्णकालिक कर्मचारी हैं। यह ग्राहकों के लिए जानकारी एकत्र, विश्लेषण और व्याख्या करता है, व्यापार और बाजार के मुद्दों पर अनुसंधान प्रदान करता है, और सामाजिक और राजनीतिक मतदान आयोजित करता है।

फर्म का नेटवर्क 70 देशों तक फैला है, और अधिग्रहण के माध्यम से बड़े पैमाने पर इकट्ठा किया गया है। नतीजतन, कर्मचारी अक्सर समूह की तुलना में अपने स्थानीय "देश में" TNS व्यवसाय के प्रति अधिक वफादार होते थे, जो दूरस्थ या विदेशी लगता था। हालांकि, जब दिसंबर 2004 में दक्षिण एशिया में सुनामी में इसके एक अधिकारी को पकड़ा गया, तो TNS ने राहत कार्यों में सहायता के लिए यूनिसेफ को $ 250,000 का दान दिया। इस परोपकारिता ने कंपनी को एक साथ ला दिया, क्योंकि कर्मचारी एक ऐसे संगठन के लिए काम करने की कृपा कर रहे थे जिसका वे सम्मान करते थे।

जैसा कि TNS दिखाता है, सरल और सकारात्मक इशारे कर्मचारी की संतुष्टि, गर्व और प्रेरणा के मामले में प्रभावशाली परिणाम प्राप्त कर सकते हैं।

अभ्यास में

• कॉरपोरेट सामाजिक जिम्मेदारी जैसे कि दान, धन उगाहने(fundraising), या बस अधिक दयालु व्यवसाय प्रथाओं को लागू करने का कार्य करता है। ये सभी वर्तमान और संभावित कर्मचारियों को आपके संगठन के साथ काम करने में गर्व महसूस कराते हैं।

• कर्मचारियों से पूछें कि वे क्या महत्व देते हैं-वे अपने नियोक्ता को क्या करना चाहेंगे?

• कर्मचारियों को धन उगाहने और स्वयंसेवा गतिविधियों में संलग्न होने के अवसर प्रदान करें। • नकारात्मक व्यवसाय प्रथाओं से बचें। समाज में नकारात्मक रूप से देखे जाने वाले संगठन के भीतर काम करने के लिए कर्मचारी कम प्रेरित होंगे।

• कर्मचारियों को उनकी सेवाओं से समाज को लाभ होने के तरीकों की याद दिलाएं; वे जो रोज़मर्रा के कार्य करते हैं, वे समाज के भीतर सकारात्मक बदलाव लाते हैं।

अध्याय 4: ग्राहक की जानकारी का उपयोग करना

व्यक्तिगत रूप से ग्राहकों को तदनुकूल सेवा प्रदान करने के लिए, और इंटरनेट का उपयोग करके अधिक बार बेचने के लिए, आसानी से एकत्रित जानकारी का उपयोग लागतों को बचाने के लिए किया जा सकता है।

विचार

अमेरिकी ऑनलाइन रिटेलर **Amazon.com** ने बुकिंग को फिर से परिभाषित किया है। इसकी संस्कृति प्रौद्योगिकी की क्षमता की सराहना करती है, कंपनी चार प्रमुख तरीकों से जानकारी का उपयोग करती है:

1. लाखों ग्राहकों से जानकारी का विश्लेषण करके जोखिम को कम करने के लिए कि वे कैसे और कब खरीदते हैं, **Amazon.com** को जोखिम के स्तर को कम करने के लिए सक्षम किया।

2. अपनी इन्वेंट्री और आपूर्तिकर्ताओं को प्रबंधित करने के तरीके को नियंत्रित करने के लिए प्रौद्योगिकी का उपयोग करके लागत को कम किया।

3. पुस्तकों की समीक्षा और मुफ्त डाउनलोड करने की जानकारी प्रदान करके और ग्राहकों को जोड़ने और सुझाए गए शीर्षकों की सूचियों को दर्ज़ करके प्रत्येक ग्राहक के लिए एक अलग स्टोर के रूप में अपने होम पेज को मानकर मदद करने के लिए, जिसे ग्राहक पिछली खरीद के आधार पर आनंद ले सकते हैं।

4. नया करने के लिए। अमेज़ॅन का मानना है कि, अपने प्रतिद्वंद्वियों को प्रतिद्वंद्वी करने के लिए, उपभोक्ताओं को दी जाने वाली मूल्य और सेवा को बेहतर बनाने के लिए एक अभिनव दृष्टिकोण आवश्यक है।

क्या मायने रखता है बस जो जानकारी मौजूद नहीं है, लेकिन प्रतिस्पर्धात्मक लाभ के निर्माण के लिए उस जानकारी का उपयोग कैसे किया जाता है। दिलचस्प बात यह है कि कई अन्य खुदरा कंपनियों ने अब अमेज़ॅन की अगुवाई की है। उदाहरण के लिए, ऐप्पल के आईट्यून्स और आईस्टोर ने म्यूज़िक रिटेलिंग के लिए किया है जो अमेज़ॅन ने बुकिंग के लिए किया था, एक ही सिद्धांत का उपयोग करके।

अभ्यास में

• प्रत्येक ग्राहक को एक व्यक्ति के रूप में समझो। उदाहरण के लिए, संगीत रिटेलर आईट्यून्स व्यक्तिगत ग्राहकों की खरीद को ट्रैक करता है और ग्राहक को नए व्यक्तिगत अवसरों के लिए ग्राहक को पेश करने के लिए डिज़ाइन किया गया एक अनुकूलित वेबपेज प्रदान करता है जो उसके व्यक्तिगत पसंद के लिए अपील करता है।

• यदि आपका व्यवसाय अपने प्राथमिक कार्यों को ऑनलाइन नहीं करता है, तो व्यक्ति के लिए जानकारी प्रदान करने के लिए इंटरनेट का उपयोग करें। ग्राहकों के ईमेल पते एकत्र करके, एक व्यवसाय एक अत्यधिक मूल्यवान और अंतरंग मार्केटिंग रणनीति विकसित कर सकता है।

• छोटे व्यवसाय और फ्रीलांस कार्यकर्ता प्रत्येक ग्राहक पर अधिक गहन जानकारी का अनुसंधान करने में सक्षम हो सकते हैं। इसके बाद प्रासंगिक जानकारी के सभी क्षेत्रों को कवर करने वाले प्रत्येक क्लाइंट के लिए सबहेडिंग के साथ एक सुलभ डेटाबेस में व्यवस्थित किया जा सकता है।

• यदि आपका संगठन उपभोक्ता प्रवृत्तियों को मूल रूप से ट्रैक करने में असमर्थ है, तो ऐसे ग्राहकों के लिए मुफ्त उत्पादों जैसे प्रोत्साहन का उपयोग करें जो उनकी जानकारी को स्वेच्छा से करते हैं। इसी तरह, आपको उन ग्राहकों के लिए भी पुरस्कार प्रदान करना चाहिए जो आपके संगठन के बारे में जानकारी प्राप्त करने के लिए सहमत हैं। मार्केटिंग को मनोरंजक, जीवंत, उपयुक्त और प्रासंगिक होना चाहिए।

अध्याय 5: 150 का नियम

सहकर्मी सामाजिककरण, टीमवर्क और संबद्ध गतिविधियों (जैसे कि इनोवेशन, सहयोग और ज्ञान को साझा करना) को प्राप्त करने में बहुत आसान पाते हैं, जब उन्हें *150* से कम के समूहों में रखा जाता है। इस तरह, बड़े निगम छोटे समूहों का लाभ उठाते हैं जो अक्सर होते हैं करीब, अधिक ऊर्जावान, उद्यमी, सहायक और बेहतर।

विचार

एक संगठन का एक आकर्षक उदाहरण जो स्पष्ट रूप से सहयोग के लाभों को समझता है, गोर एसोसिएट्स**(Gore Associates)**, एक निजी तौर पर आयोजित, मल्टी-मिलियन-डॉलर उच्च-तकनीक फर्म डेलावेयर में स्थित है। पानी प्रतिरोधी गोर-टेक्स फैब्रिक का निर्माण करने के साथ-साथ फर्म सेमीकंडक्टर, फार्मास्युटिकल और मेडिकल उद्योगों के लिए उत्पाद भी तैयार करती है।

गोर **150** के नियम के पालन के कारण अद्वितीय है। यह दृष्टिकोण मानवशास्त्रीय अनुसंधान पर आधारित है, जो इस तथ्य को उजागर करता है कि मनुष्य बड़े समूहों में सामाजिककरण कर सकते हैं, क्योंकि, विशिष्ट रूप से, हम सामाजिक व्यवस्था की जटिलताओं को संभालने में सक्षम हैं। हालाँकि, बांड लोगों द्वारा किए जा सकने की सीमा है, और यह लगभग **150** पर पहुंच जाता है। **150** से अधिक समूहों में, जटिल पदानुक्रम, विनियम और औपचारिक उपायों की आवश्यकता होती है, लेकिन **150** से नीचे इन लक्ष्यों को अनौपचारिक रूप से प्राप्त किया जा सकता है।

नतीजतन, गोर प्रत्येक कार्यालय के आकार को सीमित करता है, इसलिए यह **150** से नीचे है। गोर में डेलावेयर और मैरीलैंड में **12** मील के दायरे में **15** कारखाने हैं, प्रत्येक में कर्मचारियों के एक करीबी समूह के साथ एक-दूसरे को समझते हैं और साथ मिलकर काम करते हैं। यह दृष्टिकोण सामूहिक प्रबंधन जैसे कि संचार, पहल और लचीलेपन के लाभों पर जोर देता है, और इसने हजारों कर्मचारियों के साथ एक छोटे, उद्यमी स्टार्टअप के दृष्टिकोण को बनाए रखने के लिए एक बड़ा व्यवसाय सक्षम किया है। परिणाम कर्मचारी कारोबार की एक दर है जो उद्योग के औसत का एक तिहाई है, और **35** वर्षों से अधिक लाभप्रदता और निरंतरता है।

अभ्यास में

• अपने कार्यबल को **150** से कम लोगों के समूहों या शाखाओं में विभाजित करें।

• छोटी "शाखाओं" की देखरेख के लिए एक मजबूत प्रबंधकीय संस्थान स्थापित करें और सुनिश्चित करें कि वे समन्वित और कुशल हैं।

• समूहों के भीतर समुदाय और टीम वर्क की भावना को प्रोत्साहित करें। "**150** का नियम" का सीधा सा मतलब है कि श्रमिकों के लिए अपने सभी सहकर्मियों के साथ सकारात्मक बॉन्ड बनाना संभव होगा। यह सुनिश्चित करने के लिए उपाय किए जाएं कि वास्तव में ऐसा हो ।

• **150** के समूहों में टीम की भावना विकसित करें। इसका मतलब है कि लोगों के लिए प्रतिस्पर्धी, अलग-अलग समूहों की एक श्रृंखला विकसित करने के बजाय पूरे व्यापार में संवाद और सहयोग करना है।

अध्याय 6: सूचना नीति

यह देखते हुए कि प्रत्येक वर्ष आईटी सॉफ्टवेयर और हार्डवेयर में अरबों डॉलर का निवेश किया जाता है, हम प्रबंधकों से यह जानने की उम्मीद कर सकते हैं कि सूचना प्रौद्योगिकी उनके संगठन के परिणामों को कैसे सुधारती है। वास्तव में आईटी में प्रतिवर्ष निवेश किए गए अरबों, और उत्पादकता और प्रदर्शन में सुधार के बीच क्या संबंध है? सूचना अभिविन्यास*(orientation/*नीति *)* में तीन चीजें हैं जो आईटी को व्यावसायिक परिणामों से जोड़ती हैं।

विचार

प्रोफेसर डोनाल्ड मारचंद**(Donald Marchand)** ने विलियम जे. केटिंगर के साथ मिलकर **IMD** बिजनेस स्कूल में शोध किया, जिसमें तीन महत्वपूर्ण कारकों की पहचान की गई, जिसमें सफल जानकारी का उपयोग किया गया। इन तीन क्षमताओं में **15** विशिष्ट क्षमताएं हैं।

निर्णय लेने के लिए प्रभावी ढंग से जानकारी का उपयोग कैसे किया जाता है, यह निर्धारित करने के लिए तीन "सूचना क्षमताएं" गठबंधन करती हैं:

1. सूचना व्यवहार और मूल्य **:** यह सूचना के प्रभावी उपयोग के लिए व्यवहार और मूल्यों को बढ़ाने और बढ़ावा देने के लिए एक संगठन की क्षमता है। प्रबंधकों को सूचना प्रवाह में अवरोधों को दूर करते हुए और सूचना के उपयोग को बढ़ावा देते हुए अखंडता, औपचारिकता, नियंत्रण, पारदर्शिता और साझाकरण को बढ़ावा देने की आवश्यकता है।

2. सूचना प्रबंधन प्रथायें **:** सूचना के प्रबंधन में संवेदन, संग्रह, आयोजन, प्रसंस्करण और रखरखाव शामिल है। प्रबंधकों ने प्रक्रियाओं की स्थापना की, अपने कर्मचारियों को प्रशिक्षित किया, और सूचना के प्रबंधन की जिम्मेदारी ली, जिससे उनके संगठन सही जानकारी पर केंद्रित रहे।

वे सूचना अधिभार से बचने **(**या कम से कम कम से कम**)** का ध्यान रखते हैं, कर्मचारियों को उपलब्ध जानकारी की गुणवत्ता में सुधार करते हैं, और निर्णय लेने में वृद्धि करते हैं।

3. सूचना प्रौद्योगिकी प्रथायें **:** आईटी अवसंरचना और अनुप्रयोगों को निर्णय लेने का समर्थन करना चाहिए। नतीजतन, व्यापार रणनीति को आईटी रणनीति से जोड़ा जाना चाहिए ताकि बुनियादी ढांचे और अनुप्रयोगों का संचालन, व्यावसायिक प्रक्रियाओं, इनोवेशन और निर्णयों का समर्थन हो।

कई कंपनियों ने प्रमुख आईटी परियोजनाओं को सफलतापूर्वक लागू किया है, जिसमें बैंको बिलबाओ विजकाया अर्जेंटेरिया **(**बीबीवीए**)** और स्वीडन के पहले शाखा रहित बैंक स्कैंडियाबैंकन शामिल हैं।

BBVA ने अपनी असफल शाखा-आधारित खुदरा बैंकिंग व्यवसाय को **1,000** दिनों के भीतर स्पेन के सबसे सफल बैंकों में से एक में बदल दिया। यह शाखाओं में लोगों को सही जानकारी प्राप्त करने, उन्हें अपने उत्पादों को सफलतापूर्वक बेचने में सक्षम बनाने के द्वारा पूरा किया गया था।

SkandiaBanken ने ऑनलाइन व्यवसाय के लिए एक मॉडल बनाया है जो कि प्रोफी टेबल है और ग्राहक सेवा और मूल्य में बड़े संस्थागत प्रतियोगियों को पीछे छोड़ दिया है। हालांकि एक शुद्ध इंटरनेट और टेलीफोन बैंक, **SkandiaBanken** के प्रबंधक एक व्यवसाय मॉडल के लिए अपनी सफलता का श्रेय देते हैं जो सरल आईटी अवसंरचना और वेब समाधान, ग्राहकों और कर्मचारियों के लिए आसान जानकारी तक पहुंच और एक कंपनी संस्कृति पारदर्शिता, व्यक्तिगत जिम्मेदारी और कार्रवाई पर जोर देती है।

अभ्यास में

• यह स्वीकार करें कि जानकारी का प्रबंधन लोगों पर निर्भर करता है**:** वे उपलब्ध सूचनाओं और प्रणालियों

का उपयोग कैसे करते हैं, वे अपने ज्ञान को दूसरों के साथ कैसे साझा करते हैं, और वे जानकारी का उपयोग करने और मूल्य बनाने के लिए कैसे प्रेरित होते हैं।

• सूचना और ज्ञान के प्रबंधन के लिए प्रक्रियाओं का आकलन, विकास और सुधार करना: याद रखें कि प्रौद्योगिकी ही, सफलता के लिए आवश्यक है, जबकि एक कॉर्पोरेट रामबाण नहीं है।

• प्रोफेसर डोनाल्ड मारचंद या आईएमडी बिजनेस स्कूल से सूचना अभिविन्यास के बारे में अधिक जानकारी प्राप्त करें, या इसके बारे में विस्तार से ऑनलाइन पढ़ें।

अध्याय 7: फ्रेंचाइज़िंग

एक ब्रांड, एक व्यवसाय योजना, और क्षेत्रीय व्यापार मालिकों को विशेषज्ञता बेचकर, निगम मुनाफे में वृद्धि कर सकते हैं और काफी बढ़ते जोखिम के बिना एक वैश्विक पहुंच प्राप्त कर सकते हैं।

विचार

फ्रेंचाइजी की संख्या और विविधता बड़ी है, और मैकडॉनल्ड्स फास्ट फूड आउटलेट से हयात लक्जरी होटल श्रृंखला के लिए कंपनियों द्वारा नियोजित तकनीक है। किसी भी फ्रैंचाइज़ी के दो प्रमुख तत्व होते हैं-एक फ्रेंचाइज़र और एक फ्रैंचाइज़ी। फ्रेंचाइज़र अपने प्रतिष्ठित ब्रांड और विशेषज्ञता को फ्रैंचाइज़ी को बेचता है, जो तब व्यवसाय की स्थापना और प्रबंधन करता है। फ्रेंचाइज़र के लिए लाभ**(benefit),** लाभ**(profit)** बढ़ाने और राष्ट्रीय स्तर पर **(**या विश्व स्तर पर**)** ज्ञात और विश्वसनीय ब्रांड बनने की क्षमता है।

फ्रेंचाइजी को लाभ, कई लोगों का मानना है कि जोखिम का स्तर कम है। यह बढ़ी हुई सहजता भी प्रदान करता है, क्योंकि फ्रैंचाइजी को एक नई व्यवसाय योजना बनाने या किसी अज्ञात ब्रांड को विकसित करने की आवश्यकता नहीं है।

हालांकि फ्रैंचाइज़िंग का विचार एक पुराना है, यह बीसवीं शताब्दी के उत्तरार्ध में विकेन्द्रीकृत व्यापारिक संरचनाओं की बढ़ती इच्छा के साथ बदल दिया गया था। **1999** तक, आंकड़ों ने संकेत दिया कि अमेरिका में प्रत्येक व्यवसाय दिन के **6.5** मिनट में एक नया खुलने के साथ **540,000** फ्रैंचाइजी थे, ।

स्टारबक्स एक प्रसिद्ध फ्रेंचाइज़ी की सफलता की कहानी है। सिएटल के पाइक प्लेस मार्केट में एक एकल स्टोर के साथ **1971** में स्थापित, इसने फ्रेंचाइज़िंग को गले लगा लिया और **2006** तक **37** से अधिक देशों में **8,000** स्थान और **3** बिलियन डॉलर के करीब मुनाफा हुआ।

अभ्यास में

• उपभोक्ताओं के बीच सकारात्मक, स्थिर और विश्वसनीय प्रतिष्ठा हासिल करने के लिए सभी फ्रैंचाइजी में उच्च गुणवत्ता वाली सेवा और उत्पाद की निरंतर डिलीवरी सुनिश्चित करें।
• नए फ्रैंचाइजी की स्थापना करना मौजूदा लोगों के बहुत करीब है, एक ऑपरेशन को "नरभक्षी" होने और व्यापार को खोने का खतरा हो सकता है। यद्यपि यह एक सकारात्मक व्यवसाय अभ्यास हो सकता है, लेकिन नतीजों पर विचार करना महत्वपूर्ण है।

• फ्रेंचाइजी को स्वतंत्रता की एक उच्च डिग्री प्राप्त करने की अनुमति दें, उन्हें निष्क्रिय निवेशकों या समूह से अलग करें।

• मदद करने के लिए विशेषज्ञ, अनुभवी वकीलों या सलाहकारों का उपयोग करें-चाहे आप मताधिकार बेच रहे हों या खरीद रहे हों। सफलता की कुंजी सही व्यवसाय उत्पाद या सेवा है, जो विवरणों के बारे में स्पष्ट होना, और एक साथ सहमत होना और काम करना है।

अध्याय 8: कचरे को खत्म करना

राजस्व पर ध्यान केंद्रित करने की दौड़ में, कई व्यवसाय, व्यवसाय प्रक्रिया के महत्व और कचरे के प्रभाव पर विचार करना भूल जाते हैं। एक और तरीका रखो, जो व्यवसायों को सुव्यवस्थित और अच्छी तरह से संगठित रहने का प्रयास करते हैं, उनके पास दक्षता में कमी का एक महत्वपूर्ण लाभ है।

विचार

दशकों से, प्रमुख जापानी कंपनियों ने **MUDA(**अपशिष्ट उन्मूलन**)** की दिशा में अपने लागत प्रबंधन प्रयासों को निर्देशित किया। पश्चिमी कंपनियों ने **1970** और **1980** के दशक के इस "जापानी चमत्कार" की सफलता को प्रतिबिंबित किया। सिर्फ समय **(JIT)** और बेकार उन्मूलन की अवधारणाओं का अर्थ था कि प्रक्रिया विश्लेषण, प्रक्रिया मानचित्रण और पुन: इंजीनियरिंग जैसे नए शब्द, व्यवसायिक उत्थान का हिस्सा बन गए। प्रक्रिया विश्लेषण का विचार व्यावसायिक गतिविधियों को घटनाओं की एक श्रृंखला के रूप में सोचना है, शायद निर्माण प्रक्रिया की शुरुआत से अंत तक, और बहुत असतत, अभी तक पहचाने जाने योग्य कार्यों में गतिविधियों की श्रृंखला को तोड़ने के लिए।

1970 के दशक में कठिनाइयों के बाद, हार्ले- डेविडसन के वरिष्ठ प्रबंधकों ने ओहियो के मैरीस्विले में होंडा की मोटरसाइकिल सुविधा का दौरा किया। होंडा की सुविधा और हार्ले-डेविडसन के बीच का अंतर लेआउट, प्रोडक्शन फ़्लो ओव, दक्षता और इन्वेंट्री प्रबंधन के मामले में नाटकीय था। प्रबंधकों ने फैसला किया कि हार्ले-डेविडसन को **MAN (**मटेरियल अस नीडेड**)** नामक एक व्यापार-व्यापी **JIT** विनिर्माण पहल की आवश्यकता है। उत्पादन संचालन को एक साथ लाया गया था, सामग्री से निपटने के लिए आवश्यक संसाधनों की मात्रा को कम करना। हार्ले-डेविडसन ने बहुत जल्दी प्राप्त की गई दोनों आपूर्ति को कम कर दिया और इन्वेंट्री ने बहुत जल्दी उत्पादन किया। इसने विनिर्माण के लिए आवश्यक स्थान को भी कम कर दिया, जिसने उत्पादन बढ़ाने के लिए अतिरिक्त स्थान को मुक्त कर दिया।

कृषि और निर्माण मशीनरी के अग्रणी निर्माता कैटरपिलर को भी इसी तरह का अनुभव था। **1980** के दशक के दौरान, कैटरपिलर की लागत संरचना उसके प्रमुख प्रतियोगी—जापानी फर्म कोमात्सु की तुलना में काफी अधिक थी। कैटरपिलर ने निष्कर्ष निकाला कि कोमात्सु की "प्रवाह" प्रक्रिया कैटरपिलर की चलती भागों की विधि और उत्पादन प्रक्रिया के माध्यम से आंशिक रूप से तैयार उत्पादों की तुलना में अधिक कुशल थी। इसने **PWAF (**प्लांट विद ए फ्यूचर**)** नामक एक महत्वपूर्ण संयंत्र पुनर्रचना पहल की। नई प्रवाह प्रक्रिया ने संचालन के बीच की दूरियों को कम कर दिया, जिससे प्रत्येक उत्पाद बनाने के लिए सामग्री हैंडलिंग खर्च, इन्वेंट्री स्तर और चक्र समय में सुधार हुआ। कुछ मामलों में, साइकिल का समय **80** प्रतिशत तक कम हो गया था।

अभ्यास में

• अक्षमता और अपव्यय के लिए अपनी उत्पादन प्रक्रिया का विश्लेषण करें। प्रक्रियाओं को चलाने वाले लोगों से पूछें कि उन्हें कैसे बेहतर बनाया जा सकता है। यह सेवा व्यवसायों के साथ-साथ विनिर्माण और प्रक्रिया उद्योगों पर लागू होता है।

• अक्षमता के क्षेत्रों को कम करने और सुव्यवस्थित संचालन के साथ उन्हें बदलने के लिए एक स्पष्ट, व्यावहारिक योजना बनाएं।

• तय करें कि सफलता कैसी दिखेगी, इसे कैसे मापा जाएगा, और इसका आकलन कब किया जाएगा।

• नई योजना की शुरुआत करते समय सतर्क रहें। किसी भी प्रक्रिया में परिवर्तन के अप्रत्याशित परिणाम हो सकते हैं-इन संभावित समस्याओं के बारे में पता होना चाहिए और उनकी भरपाई के लिए समायोजन करने के लिए तैयार रहना चाहिए।

अध्याय 9: ग्राहक संबंध

जैसे-जैसे व्यावसायिक प्रतिस्पर्धा तेजी से उग्र होती जाती है, फर्मों को न केवल नए ग्राहकों को आकर्षित करने पर ध्यान केंद्रित करना चाहिए, उन्हें मौजूदा ग्राहकों को बनाए रखने और उनमें से अधिक प्राप्त करने के लिए पुरस्कार का उपयोग करना चाहिए, जो अधिक ग्राहकों को भी आकर्षित करेगा।

विचार

कई उद्योगों को न केवल ग्राहकों को आकर्षित करने के लिए लड़ाई में शामिल किया जाता है, बल्कि एक बार पकड़े जाने पर अपने निरंतर समर्थन को बनाए रखने के लिए भी शामिल किया जाता है। ग्राहक संबंध बढ़ाने और प्रतिस्पर्धा में सुधार करने के लिए जानकारी का उपयोग करने का एक उदाहरण ग्राहक वफादारी योजनाएं हैं। ये योजनाएँ लंबे समय से मार्केटिंग कार्यक्रमों की एक विशेषता रही हैं, जिसका एक ताजा उदाहरण एयर माइल्स है। निष्ठा कार्यक्रमों की पेशकश करने वाली फर्मों की संख्या और प्रकार में बड़ी वृद्धि हुई है। ये बुकस्टोर्स से लेकर, जैसे कि ब्रिटेन में डब्ल्यूएच स्मिथ, जिसमें यूएसए में एमसीआई जैसी क्रेडिट कार्ड कंपनियों और टेलीफोन ऑपरेटरों के माध्यम से लाखों ग्राहकों का एक परिष्कृत डेटाबेस है, जिसने दोस्तों और परिवार की छूट का नेतृत्व किया। एमसीआई के लिए, यह एकल उपाय, अपेक्षाकृत मामूली विज्ञापन व्यय (बाजार के लीडर, एटी एंड टी का **5** प्रतिशत) के साथ किया गया, जिसके परिणामस्वरूप बाजार में हिस्सेदारी भयंकर प्रतिस्पर्धा के बावजूद **4** प्रतिशत बढ़ गई।

वफादारी कार्यक्रमों की आविष्कारशीलता लगातार आश्चर्यचकित करती है, कंपनियों के ब्रांड मूल्यों का खुलासा करती है और वे प्रतियोगियों को खतरा देती हैं। उदाहरण के लिए, वर्जिन अटलांटिक ने ग्राहक संबंध के लिए एक सरल वफादारी योजना पेश की, ताकि नए ग्राहकों को प्राप्त करने में लगने वाले समय को कम किया जा सके। वर्जिन प्रतियोगियों की निष्ठा योजनाओं में शामिल लोगों को विशेषाधिकार प्रदान करता है, जो किसी भी ब्रिटिश एयरवेज के लगातार उड़ान भरने वाले यात्री को मुफ्त साथी टिकट की पेशकश करता है, जिसने **10,000** मील की दूरी तय की है। यह गतिशील और लचीला होने के रूप में वर्जिन ब्रांड की धारणाओं को मजबूत करने का अतिरिक्त लाभ है।

अभ्यास में

• बार-बार व्यापार को प्रोत्साहित करने और अपने ग्राहक आधार के बीच एक सकारात्मक ब्रांड छवि बनाने के लिए ग्राहक निष्ठा योजनाएं बनाएं।

• वफादारी कार्यक्रम बनाते समय अपने प्रतिस्पर्धियों पर ध्यान दें। वे क्या पेशकश कर रहे हैं, और आप क्या पेशकश कर सकते हैं जो ग्राहक के लिए बेहतर और अधिक मोहक है?

• वफादारी कार्यक्रम और ग्राहक संबंध के अन्य तरीकों के साथ रचनात्मक रहें। यह इनोवेशन के लिए कई संभावनाओं वाला क्षेत्र है- इनका लाभ उठाएं।

• ग्राहक-सामना (customer-facing) करने वाले कर्मचारियों से पूछें कि ग्राहक निष्ठा बढ़ाने के लिए सबसे अच्छा कैसे है।

अध्याय 10: मनोवैज्ञानिक प्रोफाइलिंग

बिक्री दक्षता में सुधार करने के लिए, ग्राहकों को उनकी व्यक्तिगत जरूरतों और वरीयताओं के अनुसार "समूहों" में विभाजित किया जा सकता है; नए ग्राहकों को तब मूल्यांकन करके उपयुक्त समूह को सौंपा जा सकता है। यह प्रोफाइलिंग मनोवैज्ञानिक और जनसांख्यिकीय समूहों को जोड़ती है- इसलिए "मनोवैज्ञानिक" शब्द। यह व्यापार को ग्राहकों की विशिष्ट आवश्यकताओं और प्राथमिकताओं को निर्बाध और कुशल तरीके से पूरा करने में सक्षम बनाता है। ग्राहक ज्ञान की यह सुव्यवस्थित करने से कंपनियों को प्रतिस्पर्धी और ग्राहक-केंद्रित बाजारों में विजय प्राप्त करने की अनुमति मिलती है।

विचार

"द की टू हैप्पीनेस" क्लब मेड ग्राहकों के लिए विकसित एक आत्म निदान उपकरण था। व्यवसाय ने पाया कि **40** प्रतिशत से अधिक ग्राहक असंतोष को सीधे ग्राहकों को उनके अवकाश के लिए गलत प्रकार के स्थान की सिफारिश (या चुनने की अनुमति) से जोड़ा गया था। उदाहरण के लिए, एक परिवार अनजाने में एकल लोगों के लिए डिज़ाइन किए गए रिसॉर्ट का चयन करेगा, जबकि स्थानीय रीति-रिवाजों की खोज करने के इच्छुक जोड़े गलती से एक खाली द्वीप पर जाएंगे। आगे के अध्ययनों से पता चला कि क्लब मेड के पांच ग्राहक खंड थे:

• साधारण, जो आरामदायक और अपने परिवार के साथ रहना पसंद करते हैं।

• जश्न मनाने वाले, जो पार्टी करना पसंद करते हैं।

• विलासी, जो उच्च स्तर के आराम पसंद करते हैं।

• सभ्य मेहमान, जो देश की संस्कृति, इतिहास और आकर्षण की खोज करना पसंद करते हैं।

• एक्टिविस्ट, जो आकार में प्राप्त करना चाहते हैं और खेल का आनंद लेते हैं।

"द की-टू-हैप्पीनेस" एक सेल्फ-सर्विस सिस्टम था जिसे ग्राहकों की मदद के लिए बनाया गया था। इसने प्रश्नों का उपयोग करके यह पता लगाने के लिए काम किया कि पांच में से कौन सी श्रेणी ग्राहक के अनुकूल है और कौन सा स्थान उन्हें सबसे अच्छी सेवा देगा। इस प्रणाली के परिणामस्वरूप, व्यापार अल्पावधि में ही दोगुना बढ़ गया, क्योंकि ग्राहकों ने पाया कि वे क्या चाहते थे, और दीर्घकालिक रूप में, संतुष्ट ग्राहक लौटने के रूप में।

अभ्यास में

• अपने ग्राहकों को समझें। वे कौन हैं, और वे आपके व्यवसाय से क्या चाहते हैं? ग्राहक प्रतिक्रिया और सर्वेक्षण इस जानकारी को इकट्ठा करने में आपकी मदद करने के लिए जानकारी के उपयोगी स्रोत हैं।

• अपने बाजार का सेगमेंट करें। अपने ग्राहकों को उनके व्यक्तित्व, मांगों और अन्य प्रासंगिक कारकों के आधार पर सार्थक समूहों में विभाजित करें।

• मंथन के तरीके आपके उत्पाद को इन व्यक्तिगत समूहों के हितों की सर्वोत्तम सेवा के लिए तैयार किया जा सकता है।

• प्रत्येक नए ग्राहक का आकलन करें, यह तय करने के लिए कि वे "ग्राहक समूहों" में से कौन से हैं और फिर उन्हें अधिक व्यक्तिगत सेवा प्रदान करते हैं।

• प्रत्येक ग्राहक सेगमेंट की जरूरतों को पूरा करने के लिए अपने ऑफ़र के सभी तत्वों-विशेष रूप से मूल्य-निर्धारण और एक्स्ट्रा-से मिलान करें।

• सुनिश्चित करें कि आपके व्यवसाय के लोग प्रत्येक प्रकार के ग्राहक को संतुष्ट करने के लिए अपने काम को

समझें, मूल्य दें, और उसे पूरा करें।

• आवश्यकतानुसार नए समूह जोड़ने के लिए तैयार रहें।

अध्याय 11: जनसांख्यिकी को समझना

दुनिया तेजी से बदल रही है, और मानव इतिहास के सबसे महान बदलावों में से एक के बिना हम में से कई ने भी देखा है-जिन परिवर्तनों के परिणामस्वरूप जनसांख्यिकीय विकास हुआ है। इन परिवर्तनों को समझना एक सुरक्षित नींव के साथ-साथ महत्वपूर्ण व्यावसायिक अवसर प्रदान कर सकता है।

विचार

यह विचार सरल है: जनसांख्यिकी को समझने से भविष्य के अवसर और खतरे सामने आएंगे। एक वैश्विक व्यवसाय जो जनसांख्यिकी के महत्व को समझता है, वह है एचएसबीसी, "दुनिया का स्थानीय बैंक।" आबादी की संरचना को समझना, वे कैसे बदलेंगे, और समाज में प्रत्येक समूह जो चाहेगा वह दीर्घकालिक सफलता के लिए महत्वपूर्ण है यदि आप व्यवसायों की एक विस्तृत श्रृंखला चला रहे हैं- और विशेष रूप से वित्तीय सेवाएं। **2007** में अपनी वेबसाइट **(www.yourpointofview.com)** से भेजे गए इस **HSBC** ईमेल पर विचार करें:

> हमें बताएं आप क्या सोचते हैं। क्या आप ***57%*** इंडोनेशियाई लोगों से सहमत हैं जो आराम के लिए समय के रूप में सेवानिवृत्ति देखते हैं***?*** या, ***58%*** कनाडाई लोगों की तरह, क्या आप इसे एक नए करियर की शुरुआत के रूप में देखते हैं***?*** इन दिनों हममें से अधिक के साथ, यह एक ऐसा मुद्दा है जिस पर गंभीरता से विचार करने की आवश्यकता है। विशेष रूप से यह देखते हुए कि, ***2050*** तक, दुनिया की ***22%*** आबादी सेवानिवृत्ति में रह सकती है।

एचएसबीसी जीवन, पेंशन और निवेश में एक गतिशील व्यवसाय विकसित कर रहा है, लेकिन यह सिर्फ शुरुआत है। एचएसबीसी के भीतर कई बदलावों के पीछे जनसांख्यिकी है। उदाहरण के लिए, एचएसबीसी ने यह स्वीकार करते हुए पूर्वी यूरोप से ब्रिटेन में प्रवासन का जवाब दिया है कि बैंक खातों और ऋणों के लिए प्रवासी श्रमिकों की मांग है, यहां तक कि ब्रिटेन में क्रेडिट इतिहास के बिना लोगों के बीच, और आप्रवासी भी अपने परिवारों को प्रेषण भेजना चाहते हैं। । यह एक अलग-थलग घटना नहीं थी, लेकिन एक प्रमुख नया बाजार खंड था, और एचएसबीसी विकसित और मार्केटिंग (कई भाषाओं में) एक उत्पाद जो बस ऐसा करता था।

बीसवीं शताब्दी में अद्वितीय जनसांख्यिकीय परिवर्तन देखा गया। वैश्विक जनसंख्या लगभग चौगुनी **(1900** में **1.6** बिलियन से **2000** में **6.1** बिलियन**);** उच्चतम जनसंख्या वृद्धि दर **(1969** में **2** प्रतिशत**)** और वैश्विक जनसंख्या को दोगुना करने का सबसे कम समय था, जो उसने अमेरिकी राष्ट्रपतियों केनेडी और क्लिंटन के प्रशासन के बीच किया। यह मृत्यु दर और प्रजनन क्षमता, महत्वपूर्ण अंतर्राष्ट्रीय प्रवास और अभूतपूर्व शहरीकरण के परिणामस्वरूप अभूतपूर्व गिरावट के साथ संयुक्त हो गया था, जिसके परिणामस्वरूप मेगा-शहरों का उदय हुआ।

जाहिर है, जनसांख्यिकीय घटनाक्रम हमारे आसपास की दुनिया को बदल रहे हैं। सबसे तेजी से बढ़ती जनसंख्या भारत, चीन, पाकिस्तान, नाइजीरिया, इंडोनेशिया और बांग्लादेश में हैं। उदाहरण के लिए:

• जापान को उम्मीद है कि **2100** तक उसकी आबादी में **50** प्रतिशत की गिरावट होगी, जन्म दर कम और आप्रवास का स्तर बहुत कम है।

• दस वर्षों के भीतर, इटली में **90** वर्ष से अधिक आयु के **1** मिलियन से अधिक लोग होंगे। यूरोप के भीतर, इटली की जनसंख्या में तेजी से गिरावट आई है, जैसे कि रूस और जर्मनी में हैं।

• अमेरिका एकमात्र बड़ा विकसित देश है, जिसकी आबादी बढ़ रही है, जिसका मुख्य कारण प्रवास है। **2050** तक, अमेरिका की आबादी **400** मिलियन होगी। इसके बावजूद, जनसंख्या वृद्धि लगभग पूरी तरह से "विकासशील" क्षेत्रों में केंद्रित है।

• विकासशील देशों में जनसांख्यिकी विकास पारिवारिक संरचना को बदल रहा है, जिसके परिणामस्वरूप महिलाओं का प्रभाव बढ़ रहा है।

• आबादी पहले से कहीं ज्यादा बूढी होगी, कल्याणकारी नीतियों, पेंशन, कराधान, रोजगार, और विकसित दुनिया की प्रभावित अर्थव्यवस्थाओं के लिए खर्च करने के लिए गहन निहितार्थ के साथ।

• शहरीकरण व्यापक और बढ़ रहा है। **2006** में, मानव इतिहास में पहली बार, वैश्विक शहरी आबादी वैश्विक ग्रामीण आबादी से अधिक थी। शहरों के लिए यह आंदोलन, बहुत जनसांख्यिकीय परिवर्तन की तरह, व्यवहार और अपेक्षाओं को गहराई से बदल देगा।

अभ्यास में

समझें कि जनसांख्यिकी आपके प्रमुख बाजारों को कैसे प्रभावित कर सकती है। रुझान क्या हैं? अवसर और खतरे कहां हैं? अब आपके ग्राहक कौन हैं और भविष्य में वे कौन होंगे?

अध्याय 12: सामूहिक अनुकूलन

बड़े पैमाने पर सूचना एकत्र करना और भंडारण प्रत्येक ग्राहक के लिए उच्च-गुणवत्ता, व्यक्तिगत सेवा के प्रावधान को सक्षम करता है। अपने उत्पाद में मूल्य जोड़कर, आप प्रतियोगियों को बंद कर सकते हैं और दोहराए जाने वाले व्यवसाय को सुनिश्चित कर सकते हैं।

विचार

सूचना प्रौद्योगिकी को प्रभावी ढंग से लागू करने, और अपने सभी कर्मचारियों को जानकारी का उपयोग करने के लिए प्रशिक्षण देकर, रिट्ज-कार्लटन होटल श्रृंखला ने पिछले 15 वर्षों में, दुनिया में सबसे सफल लक्जरी होटल श्रृंखलाओं में से एक में विकसित किया है, जो ग्राहकों को अत्यधिक व्यक्तिगत सेवा प्रदान करता है। रिट्ज-कार्लटन रणनीति काफी सरल थी: प्रतिस्पर्धी मूल्य पर विशिष्ट सेवा और ग्राहक मूल्य की पेशकश करके अपने प्रतिद्वंद्वियों से खुद को अलग करने के लिए।

हालांकि, जो असामान्य था, वह कई प्रमुख सिद्धांतों पर जोर था, जिन्हें मजबूत नेतृत्व और प्रौद्योगिकी के सफल प्रबंधन और अनुप्रयोग के मिश्रण से रेखांकित किया गया था। इन सिद्धांतों में शामिल हैं:

• एक कुशल, वैयक्तिकृत सेवा की दृष्टि। यह सुनिश्चित करना महत्वपूर्ण था कि कर्मचारियों को एक गुणवत्ता सेवा प्रदान करने के लिए प्रतिबद्ध किया गया था। आईटी प्रणालियों को पूरे व्यवसाय में मानकीकृत किया गया था, और एक संगठनात्मक संस्कृति विकसित की गई थी, जिसने प्रत्येक व्यक्तिगत ग्राहक के बारे में उपयोगी जानकारी को पकड़ने और प्रसारित करने की आवश्यकता पर जोर दिया था।

• होटल संचालित त्रुटि मुक्त सुनिश्चित करने और एक सटीक मार्केटिंग रणनीति के माध्यम से ग्राहकों को बनाए रखने की इच्छा। इसे प्राप्त करने के लिए, रिट्ज-कार्लटन ने अपनी कार्य प्रक्रियाओं के बारे में गहन ज्ञान जमा करते हुए वर्षों बिताए, फिर व्यक्तिगत कौशल और इनोवेशन के साथ संयुक्त प्रौद्योगिकी, जिसने रिट्ज-कार्लटन को व्यक्तिगत ग्राहक वरीयताओं को ट्रैक करने में सक्षम बनाया।

उदाहरण के लिए, कर्मचारी मेहमानों का निरीक्षण करते हैं, उनकी पसंद को रिकॉर्ड करते हैं, और डेटा को कंपनी-व्यापी सूचना नेटवर्क पर संग्रहीत करते हैं। यह अन्य कर्मचारियों को सूचनाओं का पुन: उपयोग करने और सबसे अधिक व्यक्तिगत सेवा उपलब्ध कराने में सक्षम बनाता है, जिससे प्रतिस्पर्धियों को बंद करने के लिए ग्राहक के साथ अपना संपर्क स्थापित किया जा सके। जब ग्राहक जांच करते हैं, तो वे अपने पसंद के कमरे और स्थान को प्राप्त करते हैं, और अपने प्रवास के दौरान रिट्ज-कार्लटन पर्यवेक्षकों प्रत्येक ग्राहक के लिए प्रासंगिक विवरणों की जांच करते हैं ताकि वे अतिरिक्त तकिए, पसंदीदा पेय, पसंदीदा समाचार पत्र और आगे प्रदान कर सकें।

रिट्ज-कार्लटन दृष्टिकोण बड़े पैमाने पर अनुकूलन की शक्ति का एक बड़ा उदाहरण है- प्रत्येक व्यक्तिगत ग्राहक को संतुष्ट करने के लिए तेजी से, कुशलतापूर्वक और लाभप्रद रूप से उत्पादों और सेवाओं की एक श्रृंखला।

अभ्यास में

• अपनी कंपनी के भीतर हर स्तर पर कर्मचारियों का उपयोग करें, साथ ही साथ प्रौद्योगिकी के लाभों को अपने बाजार को विशिष्ट रूप से उन्नत स्तर पर सुनने के लिए।

• ग्राहकों की जानकारी को आसानी से सुलभ तरीके से स्टोर करना, यह सुनिश्चित करने के लिए कि व्यक्तिगत गुणवत्ता का एक विशिष्ट स्तर प्रदान किया गया है।

• स्वनिर्धारित और चौकस सेवा के लाभों को वितरित करने के लिए आवश्यक होने पर लोगों, सूचनाओं और प्रक्रियाओं को तेजी से पुनर्गठित करें।

अध्याय 13: "टॉप-डाउन" नवीनीकरण की अगुवाई करना

कर्मचारियों के ज्ञान और विचारों को निरंतर और उच्च-गुणवत्ता वाले इनोवेशन *(innovation)* सुनिश्चित करने के लिए वरिष्ठ प्रबंधन द्वारा प्रत्यक्ष कार्रवाई की जानी चाहिए।

विचार

"इनोवेशन" शब्द एक ऐसी प्रक्रिया की छवि को जोड़ता है जो सहज, अप्रत्याशित और असहनीय है। नवीनता का साहित्य गंभीर खोजों और स्वतंत्र दिमाग वाले चैंपियंस की कहानियों के साथ घृणा करता है, जब तक कि वे जैकपॉट को नहीं मारते, एक विचार का पीछा करते हैं। अक्सर-जैसा कि कहानियां तनाव-आविष्कारकों ने प्रबंधन की इच्छा के खिलाफ गुप्त रूप से काम किया। ऐसे इनोवेटर्स के आर्किटैप्स "आर्ट फ्राई" और "स्पेंस सिल्वर" हैं, जो **3M** केमिस्ट हैं जिन्होंने खराब चिपकने वाले गोंद को एक बिलियन-डॉलर ब्लॉकबस्टर: पोस्ट-इट नोट्स में बदल दिया। इन मामलों में, नवप्रवर्तन एक नीचे-ऊपर फैशन में आगे बढ़ा, विचारों और ड्राइव के माध्यम से उन्हें प्रयोगशालाओं या मार्केटिंग चौकी में उत्पन्न करने के लिए देखने के लिए-संगठन के शीर्ष से नहीं। हालांकि, निरंतर और उच्च गुणवत्ता वाले इनोवेशन(नवीनीकरण) को सुनिश्चित करने के लिए, प्रबंधन की भूमिका महत्वपूर्ण है।

सूचना और ज्ञान का उपयोग करते हुए वरिष्ठ प्रबंधन को महत्वपूर्ण और प्रत्यक्ष कार्रवाई करनी चाहिए। क्रेडिट कार्ड का व्यावसायिक विकास एक उदाहरण है। **1958** में, बैंक ऑफ़ अमेरिका के एक शोध समूह ने संभावित नए उत्पादों को विकसित करने के लिए रीमिट के साथ ग्राहक सेवा अनुसंधान विभाग को बुलाया, पहला क्रेडिट कार्ड बनाया। यह विकास बाद में सिटी बैंक के सात बैंकरों द्वारा संवर्धित किया गया, जिन्होंने आगे की प्रमुख विशेषताओं को जोड़ा, जिनमें मर्चेंट डिस्काउंट, क्रेडिट सीमा और नियम और शर्तें शामिल हैं।

बाजार की जरूरत के जवाब में यह विकास नहीं हुआ: यह उभरा क्योंकि बैंकिंग व्यवसाय के भीतर लोगों ने अपने ज्ञान और जानकारी का उपयोग किया। इसमें बाजार-संवेदन क्षमता, ग्राहकों की समझ, आर्थिक और सामाजिक रुझानों के बारे में जानकारी और पूर्वानुमान, समान उत्पाद विचारों (जैसे कि किस्त ऋण) के साथ अनुभव और प्रौद्योगिकी के नए विकास के बारे में ज्ञान शामिल थे। एटीएम मशीनों और इंटरनेट बैंकिंग की वृद्धि सहित वित्तीय सेवा उद्योग के भीतर प्रमुख इनोवेशन की अवधि।

इस प्रकार का इनोवेशन नीचे-ऊपर इनोवेशन से स्पष्ट रूप से भिन्न है:

• वरिष्ठ प्रबंधन का समर्थन आवश्यक था: उन्होंने इकाई की स्थापना की, इसकी विशेषताओं को विकसित करने में मदद की, और इसे जड़ और बढ़ने के लिए आवश्यक समर्थन दिया।

• प्रक्रिया में वरिष्ठ प्रबंधन की भूमिका महत्वपूर्ण थी, सही परिस्थितियाँ बनाना और समर्थन और गति प्रदान करना।

• सूचना इस टॉप-डाउन इनोवेशन के दिल में थी। सूचना और मौन ज्ञान का उपयोग करना यह सुनिश्चित करने का एक अनिवार्य हिस्सा है कि इनोवेशन की प्रक्रिया शुरू होती है, जारी रहती है और सफलता मिलती है।

अभ्यास में

• इनोवेशन प्रक्रिया में सीधे शामिल होने के लिए वरिष्ठ प्रबंधन को प्रोत्साहित करें।

• नवीन विचारों का मूल्यांकन करने के लिए टीम के सदस्यों की बाजार-संवेदन क्षमताओं, ज्ञान और अनुभव का उपयोग करें।

• कर्मचारियों को उनके विचारों पर चर्चा करने और मूल्यांकन करने और इनोवेशन को पुरस्कृत करने के लिए एक मंच देकर अपने संगठन के भीतर "इनोवेशन की संस्कृति" बनाएं।

अध्याय 14: सोशल नेटवर्किंग और कंपनी मूल्यों को प्रसारित करना

कंपनी के विभिन्न क्षेत्रों के प्रमुख कर्मचारियों की नियमित बैठकें सीखने में वृद्धि करेंगी, रणनीति में सुधार करेंगी, सीमाओं को हटाएंगी और समूह उत्पादकता में वृद्धि करेंगी। परिणाम में सुधार करने वाली "पारदर्शिता" से ताकत और कमजोरी के महत्वपूर्ण क्षेत्रों की पहचान करना आसान हो जाएगा।

विचार

जनरल इलेक्ट्रिक के कर्मचारियों ने कंपनी के मूल्यों पर सीईओ जैक वेल्च के सरल भाषणों के बारे में अधिक ध्यानपूर्वक सुनना शुरू कर दिया, जो कि **1980** के दशक की शुरुआत में इसकी अभूतपूर्व पुनर्गठन के बाद थे, जिसमें **200** से अधिक जीई सहायक और लगभग **135** मिलियन लोगों के बड़े पैमाने पर छंटनी शामिल थे। परिणामी कंपनी काफी कम नौकरशाही थी, जो सीईओ की सादगी, स्पष्टवादिता, और सीमाओं के पार पारदर्शी सीखने के संदेश को अंतर्निहित करती थी।

इसे रेखांकित करने के लिए, जैक वेल्च ने व्यक्तिगत रूप से "वर्कआउट्स" या "टाउन मीटिंग्स" की एक श्रृंखला शुरू की, जो कि केवल कार्यात्मक और भौगोलिक सीमाओं के प्रमुख प्रबंधकों की सभा थी, जहां मुश्किल मुद्दों पर खुलकर चर्चा की गई थी और सीईओ के नेतृत्व में स्पष्ट रूप से सीखने को बढ़ावा दिया गया था। परिणामस्वरूप, **1980** के दशक में **GE** के वैश्विक प्रबंधकीय रैंक में छिपाने के लिए बहुत कम स्थान थे।

जो लोग अपने सीईओ के संचार संचार अनुष्ठानों से बच गए, वे दूसरों को सरलता, स्पष्टवादिता, और सीमाओं के पार पारदर्शी सीखने का संदेश देने में सक्षम थे। वेल्च का अधिकांश सोशल नेटवर्किंग क्रोटोनविले में **GE** के कॉर्पोरेट विश्वविद्यालय में हुआ, जहाँ उन्होंने अपना **50** प्रतिशत से अधिक समय लगातार कोचिंग, और दूसरों से सीखने में बिताया।

विचार में

• अपने संगठन की पारदर्शिता और खुलेपन को बढ़ाने के लिए नौकरशाही को कम करें।

• व्यवसाय के प्रमुख कर्मचारियों को पहचानें, और विचारों को साझा करने, समस्याओं की रिपोर्ट करने और रणनीति तैयार करने के लिए नियमित बैठकें आयोजित करें। श्रमिकों का आकलन करने के लिए इन बैठकों का उपयोग करें: जो इनोवेशन और समस्याओं की पहचान करने में सबसे अच्छा है, और जो सबसे कमजोर है?

• अपने संगठन के भीतर एक मजबूत सामाजिक नेटवर्क बनाएं जिसका उपयोग सूचना प्रसारित करने और विचारों को तुरंत लागू करने के लिए किया जा सकता है। इसमें "विभागों" की एक विस्तृत श्रृंखला के प्रतिनिधियों को बैठकों में शामिल करना शामिल हो सकता है। उदाहरण के लिए, आईटी कर्मचारियों और मार्केटिंग कर्मचारियों के लिए अलग-अलग बैठकें आयोजित करने के बजाय, उन्हें विचारों पर एक साथ चर्चा करने की अनुमति दें। यह उन्हें समग्र रूप से कंपनी द्वारा सामना की गई चुनौतियों का स्पष्ट विचार देगा।

• वैश्विक प्रबंधकों की नियमित बैठकें करना, यह सुनिश्चित करने के लिए कि वे पहल के पीछे एकीकृत हैं और यह समझें कि इसे कैसे लागू किया जाना चाहिए। इसके अलावा, वैश्विक प्रबंधकों को अपनी व्यावसायिक इकाई के सदस्यों के साथ मिलकर उन्हें कंपनी की पहल की जानकारी देने के लिए प्रोत्साहित करें।

• विशिष्ट पहल को लागू करने में अपनी व्यावसायिक इकाई की सफलता के लिए प्रदर्शन-आधारित पुरस्कार देकर, अपनी टीम के सदस्यों को अधिक से अधिक उदाहरण के लिए प्रबंधकों को प्रोत्साहन प्रदान करें।

अध्याय 15: सफलता वृद्धि हासिल करना

स्थापित व्यवसाय अक्सर उद्योग की अग्रणी विकास दर हासिल करने के लिए संघर्ष करते हैं क्योंकि उनका क्षेत्र परिपक्व या अत्यधिक प्रतिस्पर्धी होता है, या क्योंकि वे वृद्धिशीलता के क्रम में फंस जाते हैं। फर्म आश्वस्त हो जाती हैं कि उन्हें अपने प्रतिद्वंद्वियों के समान प्रतिस्पर्धा करने की आवश्यकता है: जोखिम को कम करना, संसाधनों को अधिकतम करना और स्वीकार्य रिटर्न बनाना। एक और तरीका है: मौलिक रूप से जो आपके मुनाफे को चलाते हैं, एक बेहतर व्यवसाय मॉडल का निर्माण करें, और सफलता के विकास को प्राप्त करें।

विचार

बिजनेस स्कूल के प्रोफेसरों रीटा गुंथर मैकग्राथ और इयान सी. मैकमिलन द्वारा किए गए शोध में बताया गया है कि कैसे उद्योगों की एक श्रेणी में कंपनियां असाधारण वृद्धि हासिल करती हैं (बाजार में हलचल देखें: **40** स्ट्रैटेजिक मूव्स द ड्राइव एक्सेप्शनल बिजनेस ग्रोथ, हार्वर्ड बिजनेस स्कूल प्रेस द्वारा प्रकाशित)। कुंजी आपके व्यवसाय को संशोधित करने के लिए है, अपने प्रतिद्वंद्वियों से एक नया, अलग और कट्टरपंथी दृष्टिकोण ले रही है और मुनाफे को चलाने के लिए बेहतर तरीके ढूंढ रही है। यह लचीला और रचनात्मक होना आवश्यक है, और यह समझना कि ग्राहक क्या महत्व देते हैं।

Cemex ने मॉन्टेरी, मैक्सिको में अपने छोटे कमोडिटी कारोबार को दुनिया की सबसे बड़ी सीमेंट कंपनियों में से एक में बदल दिया, जो कि प्रोफी टीएस को चलाती है। इसने अपने अंतरराष्ट्रीय प्रतिद्वंद्वियों, होल्सीम और लाफार्ज को शेयर की कीमत, ऑपरेटिंग मार्जिन और परिसंपत्तियों पर वापसी के मामले में पीछे छोड़ दिया है। केमेक्स यार्ड द्वारा एक उत्पाद के रूप में कंक्रीट बेचने से, एक वस्तु के समय पर वितरण को बेचने से स्थानांतरित हो गया। डिलीवरी ग्राहकों के लिए क्या मायने रखती थी: सही मात्रा में, सही समय पर, बिना किसी प्रतीक्षा के या ठोस रूप से खराब हो रही राशि। फेडरल एक्सप्रेस और एम्बुलेंस क्रू द्वारा नियोजित तरीकों का उपयोग करते हुए, **Cemex** ने अपने ट्रकों के स्थान और प्रेषण के लिए डिजिटल तकनीक विकसित की। अब, **Cemex 20** मिनट की विंडो के भीतर रेडीमिक्स सीमेंट की डिलीवरी की गारंटी के लिए **GPS** तकनीक का उपयोग करता है।

अभ्यास में

Cemex के लिए, सफलता पूरे व्यवसाय में एक सांस्कृतिक परिवर्तन पर आधारित थी। इसके लिए प्रतिबद्धताओं को पूरा करने, ग्राहकों की सेवा के नए तरीके विकसित करने और कुशल संचालन सुनिश्चित करने के लिए एक सक्रिय दृष्टिकोण की आवश्यकता थी। निम्नलिखित तकनीकों का उपयोग करके सफलता की वृद्धि को प्राप्त किया जा सकता है:

• ग्राहक के अनुभव को बदलें और उनकी जरूरतों को पूरा करने के लिए नए तरीके खोजें-जैसे **Microsoft** विकसित कार्यालय सॉफ़्टवेयर, और जो भी आप उनके व्यवसाय के बारे में सोचते हैं, वह निश्चित रूप से टाइपराइटिंग पर बढ़त हासिल कर लेता है!

• ग्राहकों को दी जाने वाली उत्पाद या सेवा को रूपांतरित करना ताकि यह प्रतिबिंबित हो सके कि उनका क्या मूल्य है। एक दृष्टिकोण यह है कि उत्पाद की विशेषताओं को तीन श्रेणियों में विभाजित करके अपने प्रस्ताव को प्रतियोगियों के साथ तुलना करें: मूल, विभेदित और असाधारण। फिर विचार करें कि अपने उत्पाद को असाधारण बनाने के लिए नए फायदे कैसे विकसित करें और मौजूदा लोगों को मजबूत करें।

• अपने प्रदर्शन मेट्रिक्स बदलें ताकि आप अपने ग्राहक प्रस्ताव की निगरानी और सुधार कर सकें।

• अपने व्यवसाय को फिर से परिभाषित करें, संभवतया उस मूलभूत इकाई को बदलकर, जिसके लिए ग्राहकों से शुल्क लिया जाता है, या जो आप बेच रहे हैं, उसे मापने के लिए उपयोग किए जाने वाले प्रमुख मैट्रिक्स को संशोधित करके। उदाहरण के लिए, कुछ वकील **100** ग्रेट बिजिनेस आईडियाज, "नो विन, नो फी" के आधार

पर सेवाओं को बेचने के लिए अपना समय बेचने के पारंपरिक तरीके से चले गए।

• अपने क्षेत्र में हुए बदलावों को भुनाना। उदाहरण के लिए, **Amazon.com** ने इंटरनेट के लिए खुदरा बिक्री को फिर से परिभाषित करने की क्षमता को मान्यता दी। इसके अलावा, एचएसबीसी बैंक पहले यह पहचानने में सक्षम था कि ब्रिटेन में प्रवासियों को विशिष्ट बैंकिंग ज़रूरतें थीं (जैसे विदेशों से धन वापस करना) और परिस्थितियाँ (ब्रिटेन में कोई बैंकिंग इतिहास नहीं), और इस बाजार के अनुरूप उत्पादों की पेशकश की।

अध्याय 16: डीप-डाइव प्रोटोटाइपिंग

एक गहरी-गोता प्रक्रिया विशिष्ट समस्याओं या चुनौतियों के समाधान के विकास के लिए एक केंद्रित, टीम दृष्टिकोण है। यह एक रचनात्मक, उत्तेजक, केंद्रित, ऊर्जावान, मजेदार और उपयोगी तरीके से एक टीम में सभी के विचारों का दोहन करने का इरादा है।

विचार

एक गहरा गोता मंथन और प्रोटोटाइप का एक संयोजन है (जहां एक प्रारंभिक संभावित समाधान का पता लगाया और विकसित किया गया है)। यह एक दृष्टिकोण है जो कोई भी परिवर्तन की पहल करने वाला व्यक्ति उन कार्यों की पहचान करने के लिए उपयोग कर सकता है जो व्यवसाय को आगे बढ़ा सकते हैं। एक गहरा गोता एक घंटे, एक दिन या एक सप्ताह में पूरा किया जा सकता है।

गहरी-गोता प्रक्रिया में मुख्य चरण हैं:

• एक विविध टीम का निर्माण।

• डिजाइन चुनौती को परिभाषित करना।

• विशेषज्ञों का दौरा।

• विचारों को साझा करना।

• मंथन और मतदान।

• एक तेजी से प्रोटोटाइप का विकास करना।

• प्रोटोटाइप का परीक्षण और शोधन।

• प्रोटोटाइप पर ध्यान केंद्रित करना और अंतिम समाधान तैयार करना।

अभ्यास में

आईडीईओ, एक प्रमुख अमेरिकी डिजाइन कंपनी, का मानना है कि गहरे-गोता के प्रोटोटाइप में कई चरण हैं (आगे की जानकारी के लिए द इनोवेशन ऑफ द इनोवेशन: आईडीईओ से रचनात्मकता में सबक, टॉम केली और जोनाथन लीमैन द्वारा अमेरिका की प्रमुख डिजाइन फर्म)।

• अपने बाजार, ग्राहकों, प्रौद्योगिकी और कथित बाधाओं को समझें।

• वास्तविक जीवन की स्थितियों में लोगों का निरीक्षण करें।

• पहले दो चरणों से मुख्य विषयों को व्यवस्थित और व्यवस्थित करें।

• कल्पना: इसमें अक्सर गहन विचार-मंथन और चर्चा शामिल होती है। डिजाइन के मुख्य विषयों के आसपास नई अवधारणाओं और विचारों की कल्पना करें।

• प्रोटोटाइपिंग अगले है, और इसमें विचारों का निर्माण और शारीरिक बुद्धिशीलता शामिल है।

• अपने विचारों को परिष्कृत और सुव्यवस्थित करें। फिर से, मंथन प्रोटोटाइप को बेहतर बनाने और बाधाओं को दूर करने, और संकीर्ण और अपनी अवधारणाओं पर ध्यान केंद्रित करने के तरीके। अपने विचारों का मूल्यांकन और प्राथमिकता दें, और तय करें कि उन्हें कैसे लागू किया जाएगा।

समय के तंग होने पर लागू होने वाली रचनात्मक समस्या को हल करने के अन्य मूल्यवान पहलुओं में शामिल हैं:

• पहले प्रयास करना (और बाद में माफी मांगना)।

- परीक्षण मार्केटिंग।
- यह सुनिश्चित करना कि टीम यथासंभव विविध और विविध हैं।
- बाहरी इनपुट की मांग।
- कम करना, और लगभग समाप्त करना, पदानुक्रम।
- लोगों को शामिल करना, खेलने की भावना पैदा करना और सीमाओं के बिना काम करना।
- काम की व्यवस्था के बारे में लचीला होना।
- यह स्वीकार करना कि कोशिश करना और असफल होना सब ठीक है।
- समय सीमा तय करना, जबकि लोगों को रचनात्मक होने की अनुमति देना।

अध्याय 17: बाज़ार परीक्षण

एक लाभदायक व्यवसाय विकसित करने के लिए सबसे अच्छी जगह, और सफलता के निर्माण का सबसे अच्छा तरीका है, जब आप पहले से ही एक व्यवसाय का संचालन कर रहे होते हैं। सबक बाजार और आपके ग्राहकों से सीधे लिया जा सकता है, जो आपको काम करने के लिए त्वरित गाइड दे सकता है-और जो नहीं है।

विचार

जूलियन मेटकाफ और सिनक्लेयर बीचम ने **1986** में सैंडविच की दुकानों की सफल प्रेट ए मैंगर श्रृंखला की स्थापना की। इसे "सैंडविच को फिर से बेचना," और ब्रिटेन, न्यूयॉर्क और हांगकांग में परिचित होने का पर्याप्त लाभ मिला है।

फिर भी उनका व्यवसाय सैंडविच की दुकान के रूप में शुरू नहीं हुआ; मूल स्टोर लंदन के फुलहम में एक ऑफ-लाइसेंस (शराब की दुकान) था, जिसे "**“Hair of the Dog**" कहा जाता था। हालांकि, उन्होंने जल्द ही महसूस किया कि यह जीतने का फॉर्मूला नहीं था। हालांकि टेनिंग अधिक थे, लाभ मार्जिन नहीं था-सिनक्लेयर बीचैम ने कहा, "हमने फैसला किया कि सैंडविच की तरह कम कीमत, उच्च मार्जिन वाले खाद्य पदार्थों में अधिक गुंजाइश थी।" ग्राहकों को सुनने और आवश्यक होने पर ग्राहक की पेशकश में भारी बदलाव करने के लिए एक साहसिक तत्परता के साथ, वे सफल हो गए।

यह एक सबक था जो उन्होंने बाजार में सक्रिय रूप से व्यापार करते हुए पहली बार सीखा था। क्योंकि किसी भी मार्केटप्लेस में हमेशा अप्रत्याशितता की डिग्री होगी, उच्च लाभ वाले व्यवसाय के लिए फॉर्मूला सीखने का सबसे अच्छा तरीका है "सीखने के रूप में आप जाते हैं।"

यह एक सबक नहीं है जिसे सिनक्लेयर बीचैम भूल गया है। **2006** के उत्तरार्ध में, जब सेंट्रल लंदन में एक अभिनव "बजट लक्जरी" होटल होक्सटन को लॉन्च करने की तैयारी की जा रही थी, तो उन्होंने टिप्पणी की, "द होक्सटन एक प्रयोग है। हम देखेंगे कि क्या यह काम करता है। ऐसी चीजें होंगी जिन्हें हमें बदलने की आवश्यकता है। अगर हमें ऐसा करने की आवश्यकता है, तो हम अपने ग्राहकों की बात सुनेंगे। ”

अभ्यास में

• नया व्यवसाय शुरू करते समय, तुरंत एक दोषरहित सूत्र प्राप्त करने की अपेक्षा न करें। कोई फर्क नहीं पड़ता कि पहले से कितनी अमूर्त तैयारी की गई है, हमेशा ऐसे सबक होंगे जो केवल "दुकान के फर्श" पर सीखे जा सकते हैं।

• समस्याओं का सामना करने पर निराश न हों। उन्हें बाधाओं या असफलताओं के रूप में नहीं बल्कि सीखने के अमूल्य अवसरों के रूप में देखें। विश्लेषण करें कि वे क्यों हुए, उनका महत्व और उनका प्रभाव क्या था।

• अपने व्यवसाय में भारी बदलाव करने के लिए तैयार रहें। यद्यपि यह किसी विशेष सूत्र पर पकड़ बनाने के लिए लुभावना हो सकता है, लेकिन अधिक लाभदायक विकल्प के लिए इसे बदल दिया जा सकता है, या चरम मामलों में छोड़ दिया जा सकता है।

• हाथों के अनुभव के साथ अमूर्त सीखने को मिलाएं। दो अवधारणाओं को परस्पर अनन्य होने की आवश्यकता नहीं है।

अध्याय 18: अपने ग्राहकों को सशक्त बनाना

ग्राहक को जानकारी प्रदान करने के महत्व को कम करके नहीं आंका जाना चाहिए। जानकारी ग्राहकों को खरीदने और प्रदान की जा रही सेवा से अधिकतम प्राप्त करने के लिए प्रोत्साहित करती है। इसके विपरीत, व्यवसायों को ग्राहक की संतुष्टि और प्रतिक्रिया सर्वेक्षण के रूप में उपभोक्ता से जानकारी स्वीकार करने के लिए उत्सुक होना चाहिए।

विचार

1989 से **1991** तक, राइडर-दुनिया का सबसे बड़ा ट्रक-पट्टे वाले व्यवसाय को अपने व्यवसाय में लगातार गिरावट का सामना करना पड़ा और अपने मूल अमेरिकी बाजार में दूसरे स्थान पर फिसल गया। इस समस्या को हल करने के लिए, राइडर ने ग्राहकों की सेवा के लिए अधिक प्रभावी ढंग से जानकारी का उपयोग करने की आवश्यकता को पहचाना। इसके दृष्टिकोण ने वर्तमान और संभावित ग्राहकों को प्रभावित करने वाले तीन प्रमुख प्रभावों पर प्रकाश डाला:

1. ग्राहकों को खरीदने में मदद करने की आवश्यकता **:** उदाहरण के लिए, एक विवरणिका का निर्माण करके स्पष्ट रूप से समझाते हुए कि उन्हें राइडर का बीमा क्यों खरीदना चाहिए, साथ ही साथ अन्य आपूर्ति और सहायक उपकरण प्रदान करने वाला एक और विवरणिका प्रदान करना चाहिए। राइडर ने माना कि ग्राहक प्रतियोगियों के साथ उत्पादों की तुलना करना चाहते हैं, इसलिए इसने एक ट्रक तुलना चार्ट तैयार किया, जिससे इसकी प्रतिस्पर्धा और संभावित ग्राहकों को आश्वस्त किया जा सके।

2. ग्राहकों को सेवा का उपयोग करने में मदद करने की आवश्यकता **:** राइडर ने हर ग्राहक और संभावित ग्राहक को स्पेनिश और अंग्रेजी में प्रकाशित करने के लिए एक मुफ्त गाइड प्रदान किया।

3. ग्राहकों को उनके उपयोग को लगातार अनुकूलित करने में मदद करने की आवश्यकता **:** साथ ही यह सुनिश्चित करना कि प्रत्येक आउटलेट अच्छी तरह से ऑर्डर किया गया था, कॉर्पोरेट पहचान और ग्राहक सेवा के प्रति प्रतिबद्धता की एक मजबूत भावना प्रदर्शित करते हुए, राइडर ने सुनिश्चित किया कि इसके आउटलेट पर अतिरिक्त उत्पाद और सेवाएं उपलब्ध थीं। । इनमें राइडर के खींचकर ले जाने वाले**(towing)** उपकरण का उपयोग करने के फायदों और लंबी अवधि के छूट दरों के विवरण के बारे में जानकारी शामिल थी।

ग्राहकों के लिए इन उपायों के लाभ टी को ग्राहक संतुष्टि सर्वेक्षण के साथ बारीकी से मॉनिटर किया गया था, प्रत्येक ट्रक टैक्सी में प्रमुखता से रखा गया था। ग्राहकों की संतुष्टि की जाँच करने के अलावा, उन्होंने राइडर की सेवा के लिए नए सिरे से प्रतिबद्धता को उजागर किया, जिससे भविष्य की बिक्री की संभावना बढ़ गई। इस दृष्टिकोण ने राइडर की अपने व्यवसाय को चालू करने की क्षमता में योगदान दिया।

अभ्यास में

• सुनिश्चित करें कि मौजूदा और संभावित ग्राहकों को आपकी कंपनी के विभिन्न लाभों और सेवाओं के बारे में आसानी से जानकारी उपलब्ध है।

• ग्राहकों से उनकी संतुष्टि सुनिश्चित करने और ग्राहक केंद्रित के रूप में आपकी कंपनी की छवि पेश करने के लिए प्रतिक्रिया एकत्र करें।

• ग्राहकों को अपने उत्पाद का उपयोग करने के लिए सक्षम करें-उन्हें निर्देशात्मक जानकारी, विचार, ऑनलाइन गाइड, लोगों के साथ कुछ भी बात करने के लिए प्रदान करें, जो ग्राहक को सशक्त बनाए और उन्हें आपके उत्पाद को उनकी आवश्यकताओं के अनुकूल बनाने में मदद करें।

अध्याय 19: नरभक्षण

अन्य कंपनियों को अपने बाजार में खाने की अनुमति देने के बजाय, अपने मौजूदा लोगों के साथ प्रतिस्पर्धा करने के लिए नए उत्पादों को लाने पर विचार करें। यह आत्महत्या की तरह लग सकता है, लेकिन निपुणता से यह आपको अत्याधुनिक और प्रतिस्पर्धा से आगे रहने की अनुमति देता है।

विचार

जब किसी विशेष उत्पाद या सेवा के लिए सीमित बाजार होता है, तो कोई भी नया प्रतियोगी बाजार का उपभोग कर सकता है। इस नरभक्षण का मुकाबला करने के लिए एक संभावित प्रतिक्रिया — आपके मौजूदा प्रस्ताव के साथ प्रतिस्पर्धा करने के लिए नए उत्पादों को लाना है। यह एक आश्चर्यजनक रूप से बड़ी संख्या में व्यवसायों द्वारा उपयोग की जाने वाली रणनीति है, जो कि कैफे फ्रैंचाइज़ी स्टारबक्स से लेकर प्रौद्योगिकी निर्माता इंटेल तक है।

एक दूसरे के मिनटों के भीतर शाखाएं खोलने की स्टारबक्स की प्रसिद्ध प्रवृत्ति खाड़ी पर प्रतियोगिता रखने की एक भयावह इच्छा का प्रतिनिधित्व करती है। भले ही ये शाखाएं सीमित संख्या में ग्राहकों के लिए एक-दूसरे के साथ प्रतिस्पर्धा करेंगी, स्टारबक्स ने माना है कि यह कोस्टा कॉफी और कैफ नीरो जैसे अन्य संभावित बाजार के नेताओं के साथ प्रतिस्पर्धा करने के लिए बेहतर है।

कंप्यूटर हार्डवेयर और सॉफ़्टवेयर के निर्माता, जैसे कि **Apple, Intel** और **Microsoft,** नरभक्षण के अन्य प्रसिद्ध उदाहरण हैं। नियमित रूप से अपने उत्पादों (यानी तेज कंप्यूटर या अधिक वायरस-प्रतिरोधी सॉफ़्टवेयर) के उन्नत संस्करण लाकर वे न केवल उद्योग के कटाव पर बने रहते हैं; वे नए उत्पादों को खरीदने के लिए ग्राहकों को भी राजी करते हैं, और प्रतियोगियों को उनके बाजार में अतिक्रमण करने के लिए कम जगह की अनुमति देते हैं। यह सीमित निष्ठा के साथ चंचल बाजारों में अच्छा काम करता है (उदाहरण के लिए, स्टारबक्स को लग सकता है कि कॉफी चाहने वाले लोग इसे कहीं से भी प्राप्त करने के लिए तैयार हो सकते हैं)। यह तब भी काम करता है जब लोग चाहते हैं, जो भी कारण हो, नवीनतम तकनीकी विकास के साथ, उदाहरण के लिए, अद्यतित रहें।

अभ्यास में

• एक विशेष उत्पाद को नरभक्षण करने के लिए ठीक से निर्णय लेने के लिए बाजार की स्थितियों को जज करें। किसी उत्पाद को विकसित करने में अक्सर समय और पैसा लगता है-यदि मौजूदा उत्पाद अत्यधिक लाभदायक है और प्रतिस्पर्धियों से जोखिम में नहीं है, तो एक नई पेशकश की शुरूआत को एक समय के लिए स्थगित कर दें जब यह आवश्यक या वांछनीय हो।

• नरभक्षण करे जब यह अनुमान लगाया जाता है कि एक प्रतियोगी संभावित रूप से लोकप्रिय नए उत्पाद को पेश करेगा।

• जब बिक्री स्थिर हो रही है, तो अपने पुराने उत्पादों को अधिक अत्याधुनिक प्रसाद के साथ नरभक्षण करना, समग्र बिक्री को उत्तेजित कर सकता है।

• अपने आप से प्रतिस्पर्धा करने से डरो मत। यद्यपि यह आपके पुराने उत्पादों के लिए बाजार में कटौती का जोखिम उठाने के लिए सबसे पहले चुनौतीपूर्ण लग सकता है, इसे आधुनिक व्यापार की गतिशील प्रकृति, गला काट को संभालने के लिए एक सकारात्मक तरीके के रूप में पहचाना जाना चाहिए। इसके अलावा यह आपको नया करने और शालीनता को दूर करने के लिए मजबूर करेगा।

अध्याय 20: प्रतिस्पर्धा में वृद्धि करना

प्रतियोगिता के लिए बड़ी मात्रा में प्रयास और व्यापार कौशल की आवश्यकता होती है: अधिकांश व्यवसाय, कुछ समय में, ऐसी परिस्थितियों का सामना करना पड़ेगा जो असाधारण रूप से चुनौतीपूर्ण और ज़ोरदार हैं। कई तरह की रणनीति और तकनीकें हैं जो किसी संगठन को परेशान समय के माध्यम से मार्गदर्शन करने में मदद कर सकती हैं।

विचार

उद्योग को खतरा होने पर कई संगठन उत्पादकता और लाभप्रदता बनाए रखने की चुनौती से परिचित हैं- चाहे वह खतरा वैश्विक अशांति, आपूर्तिकर्ता की कमी, या बस तेजी से धमकी देने वाले प्रतियोगियों की उपस्थिति से हो।

उन कंपनियों के कुख्यात उदाहरणों के बीच जो ऐसी चुनौतियों का सामना करने में असमर्थ रही हैं, एयर फ्रांस का मामला एक ताज़ा सफलता की कहानी है। एयर फ्रांस का उदाहरण एयरलाइन उद्योग द्वारा सामना किए जा रहे महत्वपूर्ण, निरंतर दबाव को देखते हुए और अधिक प्रभावशाली है। यूरोप और उत्तरी अमेरिका में अन्य स्थापित वाहकों के साथ आम तौर पर, सुरक्षा चिंताओं को बढ़ाने, एयरलाइन उद्योग में मंदी और कम लागत वाले वाहक के उदय से पारंपरिक बाजारों को खतरा था। प्रतिस्पर्धी बने रहने के लिए, एयर फ्रांस ने चार तकनीकों पर विशेष ध्यान दिया:

• तेजी से प्रतिक्रिया: **9/11** के संकट के बाद एयर फ्रांस के मुख्य फैसले **18** सितंबर, **2001** को लिए गए थे; उन्हें बाद में समायोजित और विकसित किया गया था, लेकिन नई रणनीति विकसित और जल्दी से लागू की गई थी।

• सामूहिक रूप से कार्य करना: बोर्ड को जल्दी से प्रतिक्रिया करने के लिए मिलते हैं, यह देखते हुए कि घटनाओं का जवाब देने के लिए सबसे अच्छा और इसकी प्रतिक्रिया का समन्वय कैसे किया जाए।

• लगातार सभी प्रतियोगियों को देखना: यह व्यापार को दुबला रखता है और उन मामलों पर ध्यान केंद्रित करता है। फ्रांस में, **1981** से टीजीवी हाई-स्पीड ट्रेन के बाद से एक स्थापित लो-कॉस्ट प्रतियोगी है। इसका मतलब यह है कि कम लागत वाले ऑपरेटरों के साथ प्रतिस्पर्धा करने के लिए आवश्यक कई विषयों को कई वर्षों में विकसित किया गया है।

• सभी उपलब्ध संसाधनों का उपयोग करना: प्रतिस्पर्धा का मतलब उन सभी संपत्तियों और लाभों को नियोजित करना है जो एक बड़े औद्योगिक वाहक के पास कम लागत वाले ऑपरेटरों-जिसमें ब्रांड, बाजार की स्थिति और परिचालन ताकत शामिल हैं, का मुकाबला करने के लिए है। अक्सर एक प्रतियोगी की रणनीति अस्थायी कम कीमतों के साथ बाजार हिस्सेदारी बनाने और फिर उन्हें बढ़ाने की होती है। एक सक्रिय और रोगी दृष्टिकोण प्रतियोगियों के खतरे को कम करने या हटाने में मदद कर सकता है।

अभ्यास में

• अपने ब्रांड मूल्यों को सक्रिय रूप से संप्रेषित करें- यह वह है जो आपके संगठन और उत्पाद को विशेष और बेहतर बनाता है।

• अन्य संगठनों के खिलाफ अपने व्यवसाय को बेंचमार्क करें।

• ग्राहकों से मिलें और उनकी धारणाओं और जरूरतों को समझें।

• व्यवसाय में सफलता के कारणों को समझें, मजबूत करें और संरक्षित करें।

• पता करें कि ग्राहक आपके प्रतिस्पर्धियों को क्यों पसंद करते हैं।

• प्रतियोगियों की ताकत और कमजोरियों की नियमित रूप से समीक्षा करें। एक कार्य योजना विकसित करें, जो समय के साथ, इन शक्तियों को कम कर देगी और कमजोरियों का फायदा उठाएगी।

• उत्पादों को विकसित करना और परिष्कृत करना और प्रतियोगिता की अपनी समझ को ध्यान में रखते हुए, बेचने के लिए उपयोग की जाने वाली रणनीति है।

अध्याय 21: क्लस्टरिंग(समूहबद्ध करना)

"उद्योग केंद्रों" में स्थापित होने से जहां समान व्यवसायों को एक साथ जोड़ा जाता है, फ़र्म एक बड़ी और विविध श्रेणी के लाभों तक त्वरित पहुँच प्राप्त करते हैं।

विचार

क्लस्टरिंग का विचार जवाबी लगता है। यह सुझाव देता है कि फर्मों को अपने प्रतिद्वंद्वियों के करीब होने के लिए उच्च अचल संपत्ति की कीमतों का भुगतान करना चाहिए। हालांकि कई व्यवसाय हैं जो प्रतियोगियों के खतरे से आगे सस्ता अचल संपत्ति पसंद करते हैं, कई उद्योगों में क्लस्टरिंग आश्चर्यजनक रूप से आम है। लंदन की ऑक्सफोर्ड स्ट्रीट की दुकानों से लेकर सिलिकॉन वैली की टेक्नोलॉजी कंपनियों तक, क्लस्टरिंग की दूरगामी अपील है।

क्लस्टरिंग के लाभ विशेष रूप से नए व्यवसायों के लिए प्रासंगिक हैं। यह ग्राहकों, आपूर्तिकर्ताओं और सूचनाओं के पहले से ही स्थापित नेटवर्क के लिए आसान पहुँच प्रदान करता है। यह प्रतिष्ठा बनाने में भी मदद कर सकता है-यह ग्राहकों को आपके संगठन को क्षेत्र में अन्य सम्मानित और लंबे समय से स्थापित व्यवसायों के साथ जोड़ने के लिए प्रोत्साहित करता है।

कारों को बेचने की तरह, अत्यधिक प्रतिस्पर्धी उद्योग में फर्म के लिए क्लस्टरिंग भी एक आशीर्वाद है। जब यह आपके लिए अपने प्रतिद्वंद्वी को चुनना आसान हो जाता है, जब यह अगले दरवाजे पर तैनात होता है, तो वास्तव में बेहतर, प्रतिस्पर्धी पेशकश वाली कंपनी को इससे डरने की कोई जरूरत नहीं होती है।

क्लस्टरिंग के सबसे प्रसिद्ध उदाहरणों में से एक हॉलीवुड का मनोरंजन उद्योग है, जहां फ्रीलांसरों और छोटी फर्मों को स्टूडियो के पास स्थान देकर समृद्ध किया गया है। इसके अलावा उत्तर में सिलिकॉन वैली का उदाहरण है- पास के विश्वविद्यालयों में प्रतिभाओं के पूल से लाभान्वित होने वाली प्रौद्योगिकी कंपनियों का एक समूह।

हालांकि क्लस्टरिंग किसी भी व्यवसाय को जीतने के लिए कई चुनौतियां खड़ी करता है, एक अभिनव, कुशल और गतिशील कंपनी इन चुनौतियों को बेजोड़ फायदे में बदलने में सक्षम होगी।

अभ्यास में

• अक्सर किसी विशेष उत्पाद के लिए कई उद्योग केंद्र होते हैं; निर्णय लेने के लिए सावधानीपूर्वक अनुसंधान का उपयोग करें कि कौन सा आपके व्यवसाय के लिए सबसे अच्छा है।

• सुनिश्चित करें कि आपके ग्राहक की पेशकश वास्तव में प्रतिस्पर्धात्मक है-क्लस्टरिंग द्वारा प्रदान की गई प्रतिद्वंदी कंपनियों के साथ प्रत्यक्ष विपरीत केवल जेनुइन बेहतर उत्पादों वाली कंपनियों को लाभान्वित करेगा।

• हाइलाइट जहां आप हैं और जोर देते हैं कि आपके उत्पाद कैसे बेहतर हैं।

• अत्याधुनिक उद्योग की जानकारी तक पहुंच का लाभ उठाएं-यह क्षेत्रीय प्रकाशनों से लेकर "पड़ोस की गपशप तक हो सकता है। '

• याद रखें कि क्लस्टरिंग सभी कंपनियों के लिए उपयुक्त नहीं है- यह तय करने से पहले अपने समग्र व्यवसाय योजना और अपने व्यवसाय की प्रकृति पर विचार करें।

अध्याय 22: अद्वितीय विक्रय बिंदुओं को उजागर करना

{HIGHLIGHTING UNIQUE SELLING POINTS (USPs)}

उत्पादों में कम से कम एक यूएसपी होना चाहिए: एक ऐसा कारक जो अपने प्रतिद्वंद्वियों से भिन्न होता है और उन्हें ऊपर उठाता है।

विचार

एक "अद्वितीय विक्रय बिंदु" का विचार प्रतिस्पर्धा की प्रकृति को कम करने के लिए लगता है। यह बताता है कि प्रत्येक उत्पाद में एक प्रभावी, प्रत्यक्ष, और आसानी से संक्षेप में "विक्रय बिंदु" होना चाहिए जो ग्राहक से अपील करता है और प्रतियोगियों के साथ साझा नहीं किया जाता है। फिर भी आश्चर्यजनक रूप से कुछ व्यवसायों ने वास्तव में इस विचार को नियोजित किया है, केवल इसे पार किए बिना उद्योग मानक को पूरा करने के लिए सामग्री, केवल लाभप्रदता के लिए बाजार की गति पर निर्भर है। इस दृष्टिकोण को टेस्को-ब्रिटेन की सबसे बड़ी खुदरा श्रृंखला द्वारा खारिज कर दिया गया था, जिसने बाजार की श्रेष्ठता के लिए अतिरिक्त मील जाने के बजाय निर्णय लिया था। यह **24** घंटे खुला रहने का निर्णय लिया, ऐसा करने वाला पहला ब्रिटिश सुपरमार्केट बन गया। टेस्को ने कई अन्य यूएसपी भी पेश किए-जिनमें ग्राहकों के लिए चेकआउट खोलने का वादा भी शामिल था, अगर सामने एक से अधिक व्यक्ति थे, और मानार्थ बैग-पैकिंग सेवा प्रदान करते हैं (एक सेवा जो अभी भी ब्रिटेन में एक दुर्लभ अवधारणा है)।

"व्यावहारिक" यूएसपी के साथ-साथ "भावनात्मक" यूएसपी भी हैं। हालांकि वे ग्राहक को एक व्यावहारिक लाभ प्रदान करने के लिए प्रतीत नहीं हो सकते हैं, वे संभावित ग्राहकों में भावनात्मक प्रतिक्रियाओं को ट्रिगर करने के लिए मार्केटिंग का उपयोग करके व्यवसायों को स्वयं और उनके उत्पादों को अलग करने में सक्षम बनाते हैं। इन प्रतिक्रियाओं में स्थिति की इच्छा या सफलता की भावना शामिल है। लक्जरी कार निर्माता मर्सिडीज-बेंज एक प्रमुख उदाहरण है। हालांकि इसकी कारों में कई व्यावहारिक फायदे हैं, लेकिन यह तर्क है कि इसकी मुख्य सफलता कारों के सीमित ज्ञान वाले लोगों और समाज में खुद की एक निश्चित छवि को पेश करने की इच्छा के कारण है।

यूएसपी के लिए निरंतर प्रयास वह है जो एक उद्योग को आगे बढ़ाता है, ठहराव को रोकता है, और उपभोक्ताओं और सफलतापूर्वक अलग-अलग संगठनों के मुनाफे दोनों को लाभ देता है।

अभ्यास में

• पहचान लें कि आपके यूएसपी को अच्छी तरह से गतिशील और जल्दी से बदलना पड़ सकता है। यदि यह सफल होता है, तो यह संभावना है कि प्रतिस्पर्धी इसकी नकल करना शुरू कर देंगे। नए यूएसपी खोजने के लिए और प्रतियोगिता से आगे बने रहने के लिए नया करें।

• पता करें कि यह क्या है कि आपके ग्राहक सबसे अधिक मूल्य रखते हैं, वर्तमान में कमी है, और आपके यूएसपी के रूप में इसके लिए भुगतान करेंगे और इसे विकसित करेंगे। यह उनके लिए उत्पाद का लाभ, उसकी कीमत या उन्हें मिलने वाली सेवा हो सकती है।

• उच्चतम गुणवत्ता प्रदान करें: यह आपके उत्पाद को एक व्यावहारिक यूएसपी और एक भावनात्मक, स्थिति-उन्मुख यूएसपी दोनों सुनिश्चित कर सकता है।

• सबसे व्यापक विकल्प की पेशकश करें-इसमें आपके बाजार की विशेषज्ञता और विभाजन शामिल हो सकते हैं।

अध्याय 23: अनुभव वक्र

उत्पादन में वृद्धि श्रमिकों को और अधिक अनुभवी बनने की अनुमति देती है और अनुभवी श्रमिकों के साथ फर्म अपनी लागत को कम करने और अपने राजस्व को बढ़ाने में सक्षम हैं।

विचार

1960 के दशक के मध्य में, बोस्टन कंसल्टिंग ग्रुप **(BCG)** ने देखा कि अर्धचालक का एक निर्माता हर बार उत्पादन स्तर को दोगुना करने पर यूनिट उत्पादन लागत में **25** प्रतिशत की कटौती करने में सक्षम था। यह निष्कर्ष निकाला गया था क्योंकि श्रमिकों ने मूल्यवान अनुभव प्राप्त किया, जिससे उन्हें अधिक कुशल बनने की अनुमति मिली।

पारंपरिक "स्केल की अर्थव्यवस्थाओं" सिद्धांत की थोड़ी भिन्नता, कर्मचारी के अनुभव पर विचार के जोर में व्यापक, रणनीतिक निहितार्थ होते हैं जिन्हें ध्यान में रखना चाहिए कि कौन से श्रमिकों को काम पर रखना है और कितना उत्पादन करना है।

हालांकि, अनुभव वक्र के प्रभाव सभी कंपनियों और उद्योगों के लिए सार्वभौमिक नहीं हैं। हालांकि यह आम तौर पर अनुमान लगाया जाता है कि अनुभव में दोगुना होने पर **20-30** प्रतिशत की लागत में कमी आएगी, कई फर्म हैं जो इन आंकड़ों से विचलित होती हैं, जिनमें से कुछ में केवल **5** प्रतिशत की लागत में कमी आती है। यह माना जाता है क्योंकि विभिन्न उत्पादन प्रक्रियाएं अनुभव प्राप्त करने के लिए अलग-अलग अवसर प्रदान करती हैं। कई कंपनियों के लिए अपने उत्पादन स्तर को बढ़ाने के लिए भी संभव नहीं है जब किसी उत्पाद की निश्चित मांग होती है या जब उत्पादन प्रक्रिया अत्यधिक समय लेने वाली और जटिल होती है। यह भी ध्यान दिया जाना चाहिए कि कुछ फर्मों के पास अपने उत्पादन को बढ़ाने के लिए संसाधन नहीं हैं।

फिर भी, अनुभव वक्र में प्रत्येक कंपनी के लिए मूल्यवान सबक हैं, यहां तक कि उन लोगों के लिए जो वास्तव में उत्पादन में वृद्धि नहीं कर सकते हैं। अनुभव पहले से ही अनुभव किए गए व्यक्तियों द्वारा पुस्तकों, वीडियो और "सलाह" के माध्यम से प्राप्त किया जा सकता है। वैकल्पिक रूप से, फर्म श्रमिकों को रख सकते हैं जो पहले से ही अपने उद्योग के अनुभवी व्यक्ति हैं (हालांकि आमतौर पर ऐसे श्रमिकों को उच्च वेतन का भुगतान करना आवश्यक है)। इसके अलावा, ऐसे व्यवसाय जो वर्तमान में अनुभवहीन हैं, नए उत्पादों को लाने, बाजार की पसंद बदलने और प्रतिस्पर्धी के अनुभव को अप्रचलित करने के लिए इनोवेशन का उपयोग कर सकते हैं।

अभ्यास में

• कर्मचारियों को सक्रिय सीखने के अनुभव के रूप में उनकी नौकरी देखने के लिए प्रोत्साहित करें।

• पहचानिए कि जब आपके उत्पादन में वृद्धि करना उचित नहीं है-यदि आपकी मांग तय हो गई है, तो बढ़े हुए उत्पादन से अपव्यय होगा।

• लोगों को छोड़ने का पता लगाने के कारण उच्च कर्मचारी टर्नओवर से बचें।

• उत्पादन प्रक्रिया में श्रमिकों के लिए सेकंडहैंड अनुभव (उदाहरण के लिए, पढ़ने और पढ़ाने के साथ) के साथ-साथ फर्स्टहैंड अनुभव प्राप्त करने के अवसर प्रदान करें।

अध्याय 24: कर्मचारी- ग्राहक-लाभ श्रृंखला

सीयर्स संगठनात्मक प्रदर्शन के साथ सीधे जुड़ने वाले कर्मचारी प्रथाओं का सबसे अच्छा उदाहरण प्रदान करता है। कर्मचारी-ग्राहक-लाभ श्रृंखला (सेवा लाभ श्रृंखला पर एक भिन्नता) कारण और प्रभाव के बीच संबंध स्पष्ट करती है। कर्मचारियों को अपने कार्यों के निहितार्थ को देखने के लिए सक्षम करके, यह लोगों के सोचने के तरीके और उनके द्वारा प्राप्त परिणामों को बदल सकता है।

विचार

परंपरागत रूप से, प्रबंधक परिणामों पर ध्यान केंद्रित करते हैं। हालाँकि, यह डेटा ऐतिहासिक है। बाजार के नेतृत्व के लिए वास्तव में जो आवश्यक है, वह है ड्राइवरों के प्रबंधन पर जोर देना (व्यवसाय के पहलू जो सबसे बड़ा अंतर बनाते हैं और ग्राहकों को सबसे अधिक लाभ प्रदान करते हैं)। इन मूल्य ड्राइवरों में से, कर्मचारी प्रतिधारण, कर्मचारी संतुष्टि, और कर्मचारी उत्पादकता ग्राहकों की संतुष्टि, राजस्व वृद्धि और लाभप्रदता को काफी प्रभावित करती है। इसके विपरीत सेवा लाभ श्रृंखला के आरेख पर प्रकाश डाला गया है।

1990 के दशक की शुरुआत में, अमेरिकी रिटेलर सीयर्स के वरिष्ठ अधिकारियों ने महसूस किया कि भविष्य की प्रदर्शन में एक अलग रणनीति विकसित करने या मार्केटिंग योजनाओं को समायोजित करने से बस सुधार नहीं होने वाला था। महत्वपूर्ण नुकसान के बाद, अधिकारियों ने तीन मुद्दों पर ध्यान केंद्रित किया:

• कर्मचारियों ने सियर्स में काम करने के बारे में कैसा महसूस किया।

• कर्मचारियों के व्यवहार ने ग्राहकों के खरीदारी के अनुभव को कैसे प्रभावित किया।

• ग्राहकों के खरीदारी के अनुभव ने मुनाफे को कैसे प्रभावित किया।

सियर्स ने अपने कार्यबल के **10** प्रतिशत से पूछा कि उन्होंने प्रत्येक डॉलर की बिक्री के लिए कितना लाभ सोचा है। औसत उत्तर **46** सेंट का था, जबकि वास्तव में यह **1** प्रतिशत था। इसने कर्मचारियों की आवश्यकता पर प्रकाश डाला, विशेष रूप से सामने की पंक्ति में, लाभप्रदता निर्धारित करने वाले मुद्दों को बेहतर ढंग से समझने के लिए। **Sears** का दृष्टिकोण कर्मचारी-ग्राहक-लाभ मॉडल **(ECPM)** विकसित करना था, जिससे कारण और प्रभाव की श्रृंखला स्पष्ट हो जाती है। क्योंकि कर्मचारी अपने कार्यों के निहितार्थ को देखने में सक्षम थे, इसने उनके सोचने और कार्य करने के तरीके को बदल दिया। यह, बदले में, नीचे-पंक्ति प्रदर्शन में परिलक्षित होता था।

तीन क्षेत्रों में उद्देश्यों के आधार पर उपायों के एक सेट को तैयार करके एक **ECPM** (जो सेवा लाभ श्रृंखला का एक विशिष्ट संस्करण है) बनाने के लिए **Sears** दृष्टिकोण: काम करने के लिए एक सम्मोहक जगह बनाना, खरीदारी करने के लिए एक आकर्षक स्थान और एक सम्मोहक स्थान बनाना। निवेश करने का स्थान।

Sears के शीर्ष **200** प्रबंधकों के लिए, प्रोत्साहन कुल प्रदर्शन संकेतक (टीपीआई) पर आधारित हैं, जिसमें गैर-वित्तीय और वित्तीय उपाय शामिल हैं।

• कर्मचारी उपायों पर एक तिहाई—नौकरी के बारे में रवैया और कंपनी

• ग्राहक उपायों पर एक तिहाई—ग्राहक छाप और वित्तीय उपायों पर

• वित्तीय उपायों पर एक तिहाई—संपत्ति पर वापसी, ऑपरेटिंग मार्जिन और राजस्व वृद्धि।

कर्मचारी-ग्राहक-लाभ श्रृंखला के परिणामस्वरूप, **Sears** में प्रबंधकों को **12** मानदंडों के आधार पर भर्ती किया जाता है, पदोन्नत किया जाता है, और मूल्यांकन किया जाता है:

• ग्राहक सेवा अभिविन्यास।

• पहल और तात्कालिकता की भावना।

• व्यावसायिक ज्ञान और साक्षरता।

• समस्या हल करना।

• सहयोगियों का विकास करना और उनके विचारों को महत्व देना।

• टीमवर्क कौशल।

• दो तरह से संचार कौशल।

• वैधता विविधता।

• सशक्तिकरण कौशल।

• पारस्परिक कौशल।

• नेतृत्व बदलें।

• अखंडता।

इन्हें तीन क्षेत्रों में बांटा गया है- तीन **Ps:** ग्राहक के लिए जुनून, प्रदर्शन नेतृत्व, और मूल्य जोड़ने वाले लोग।

अभ्यास में

• ग्राहक डेटा साझा करने के लिए प्रबंधकों और मार्केटिंग पेशेवरों के लिए अवसर खोजें। एचआर के पास डेटा है जो लोगों को प्रेरित और संलग्न करता है, जबकि मार्केटिंग में बाहरी ग्राहकों की जरूरतों के बारे में अंतर्दृष्टि है। एक प्रक्रिया विकसित करें जो कारकों के बीच कारण लिंक का प्रबंधन करती है।

• ध्वनि विश्लेषण के साथ अंतर्ज्ञान और सामान्य ज्ञान का मिश्रण।

• कार्यबल की सफलता के तत्वों को समझें-जो कर्मचारियों को उत्पादक, प्रभावी और संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए अपनी पहल का उपयोग करने के लिए तैयार करता है। इन मुद्दों के बारे में जागरूकता और उन्हें कैसे लागू किया जा सकता है यह एचआर को फर्म की व्यावसायिक सफलता सुनिश्चित करने में एक और आवश्यक भूमिका प्रदान करता है।

• यह सुनिश्चित करें कि जब जरूरत हो तो उपाय अधिक जटिल या अत्यधिक विस्तृत न हों, जो एक व्यावहारिक, मजबूत और सूचित दृष्टिकोण है।

अध्याय 25: कर्मचारियों के प्रदर्शन को मापना

हाल के शोध से पता चलता है कि औसत कंपनी अपने राजस्व का ***40*** प्रतिशत लोगों से संबंधित खर्चों ***(***मानव पूंजीगत लागत***)*** पर खर्च करती है, और ***92*** प्रतिशत वित्तीय निदेशक सोचते हैं कि मानव पूंजी का ग्राहकों की संतुष्टि और लाभप्रदता पर "भारी" प्रभाव पड़ता है। हालांकि, केवल ***16*** प्रतिशत कंपनियों के पास मानव पूंजी निवेश पर वापसी का कोई वास्तविक विचार है। इसका उपाय है कि आप लोगों में अपने निवेश पर सीधे रिटर्न को मापें।

विचार

मानव पूंजी गतिविधियों में निवेश किए गए रकम-विशेष रूप से प्रशिक्षण और विकास-और कर्मचारियों और प्रभावशीलता में निवेश के बीच स्पष्ट लिंक को देखते हुए, प्रदर्शन को मापने के लिए प्रणालियों की आवश्यकता महत्वपूर्ण है। जनरल इलेक्ट्रिक के पूर्व सीईओ, जैक वेल्च के अनुसार: "एक व्यवसाय में आपको जो तीन सबसे महत्वपूर्ण चीजें मापनी होती हैं, वे हैं ग्राहक संतुष्टि, कर्मचारी संतुष्टि और नकदी प्रवाह।" हालांकि वेल्च ने बाद में अंतिम आइटम को शेयरधारक मूल्य में बदल दिया, अन्य दो का महत्व और-उनका संबंध मजबूत बना रहा।

निष्पादन आमतौर पर प्रदर्शन माप के साथ एक या अधिक समस्याओं का सामना करते हैं।

• बहुत से उपाय सबसे महत्वपूर्ण मुद्दों को अस्पष्ट करते हैं और अन्य मुद्दों से ध्यान हटाते हैं।

• उपायों को काट दिया जाता है, फर्म की रणनीति और व्यावसायिक प्राथमिकताओं से संबंधित नहीं है।

• परिणाम आवश्यक रूप से कैसे प्राप्त किए गए थे, इसकी पर्याप्त व्याख्या प्रदान किए बिना जोर दिया जाता है।

• पुरस्कार प्रदर्शन के उपायों के अनुरूप नहीं हैं; नतीजतन, वांछित व्यवहार को प्रोत्साहित नहीं किया जाता है।

• मापन विभाजनकारी है, टीम-आधारित कार्य और सहयोग का समर्थन करने में विफल।

• लघु-अवधिवाद को प्रोत्साहित किया जाता है, क्योंकि माप अगली तिमाही के परिणामों में सुधार करने पर गहन ध्यान केंद्रित करता है।

वाटसन और वायट के ह्यूमन कैपिटल इंडेक्स लोगों के प्रबंधन प्रथाओं के प्रभाव पर प्रकाश डालते हैं, पांच मुद्दे सीधे लाभ को प्रभावित करते हैं:

1. कुल पुरस्कार और जवाबदेही।

2. कॉलेजियम, लचीली कामकाजी जगह।

3. भर्ती और प्रतिधारण।

4. खुला और ईमानदार संचार।

5. केंद्रित एचआर सेवा प्रौद्योगिकियां।

लोगों और प्रदर्शन के बीच निवेश को लिंक करने के लिए एक दृष्टिकोण **B & Q** के "कर्मचारी वचनबद्धता कार्यक्रम।" यह कर्मचारी की व्यस्तता और ग्राहक निष्ठा को प्राथमिकता देता है। प्रत्येक प्रबंधक की एक नियमित, एक-पृष्ठ रिपोर्ट होती है जो दो क्षेत्रों में उनके प्रदर्शन को सारांशित करती है: मानव पूंजी का प्रबंधन और पारंपरिक वित्त उपायों का प्रबंधन।

नतीजतन, कर्मचारी टर्नओवर **35** प्रतिशत से घटकर **28** प्रतिशत हो गया (प्रत्येक प्रतिशत अंक कम से कम **1** मिलियन की लागत), और मुनाफे में वृद्धि हुई, प्रति कर्मचारी कारोबार **1998** में **87,000** से बढ़कर **2002** में

106,000 हो गया। वित्त टीम की भूमिका इस प्रक्रिया की सफलता के लिए केंद्रीय है: डिजाइन, वित्त पोषण, और कार्यक्रम का प्रबंधन। कार्यक्रम की अन्य विशेषताओं में मानव संसाधन और खुदरा संचालन के बीच घनिष्ठ संबंध शामिल हैं, उद्देश्य माप सीधे प्रदर्शन को बढ़ाने के कार्यों पर ध्यान केंद्रित करते हैं, और कार्यक्रम के लिए कर्मचारी प्रतिबद्धता।

अभ्यास में

• यह स्वीकार करें कि एक समग्र कॉर्पोरेट स्कोरकार्ड में "लोगों" के उपायों सहित मानव पूंजी की प्रोफाइल को बढ़ाता है और प्रबंधन पर ध्यान केंद्रित करता है। मजबूत लोगों की प्रथाओं, ग्राहकों की संतुष्टि में वृद्धि और वित्तीय परिणामों के बीच एक संबंध है।

• सही मानव संसाधन उपायों का चयन करने का अर्थ है कर्मचारियों को प्रेरित करने और महत्वपूर्ण व्यावसायिक परिणामों को प्राप्त करने के बीच की कड़ी का पता लगाना, जिसमें उत्पाद इनोवेशन, सुरक्षा और ग्राहक संतुष्टि जैसे विविध मुद्दे शामिल हैं।

• इस जानकारी का पता लगाने और उपयोग करने के लिए शीर्ष-स्तरीय प्रतिबद्धता सुनिश्चित करें।

• फ्रंट-लाइन प्रबंधकों के लिए सक्रिय समर्थन प्रदान करें।

• विवेकाधीन व्यवहार के महत्व और प्रभाव को पहचानें।

अध्याय 26: ब्रांड स्थान

ऐसे स्टाइलिश क्षेत्र विकसित करना जो आपके लक्षित बाजार में अपील करने के लिए सजाए गए और डिज़ाइन किए गए हों, भले ही वे आपके मुख्य उत्पादों को नहीं बेचते हों, आपकी छवि को सुदृढ़ करेंगे और ग्राहकों को आपके उत्पादों और ब्रांड की विशिष्टता की सराहना करने में मदद करेंगे।

विचार

मार्केटिंग में सबसे नए विचारों में से एक, ब्रांड रिक्त स्थान स्टाइलिश स्पेस बनाने की वकालत करते हैं-शायद एक बार, आर्ट गैलरी, लाउंज, या प्रदर्शनी हॉल-जो सीधे आपके मुख्य उत्पाद से संबंधित नहीं हो सकते हैं, लेकिन जहां व्यक्ति आपकी ब्रांड छवि में डूबे हुए हैं। ऐप्पल, आईएनजी डायरेक्ट, कोडक, गूगल और नोकिया जैसी प्रमुख कंपनियों द्वारा अभ्यास किए जाने से ब्रांड स्पेस की संख्या और गुणवत्ता में नाटकीय वृद्धि हुई है।

फ्रांसीसी कार निर्माता रेनॉल्ट ने ब्यूनस आयर्स, बोगोटा, मैक्सिको सिटी और पेरिस में चार ब्रांड स्थान चलाने के साथ उच्च स्तर की प्रतिबद्धता और पैनकेक के साथ ब्रांड स्पेस का उपयोग किया है। इसकी नवीनतम परियोजना, मेक्सिको सिटी में टेरस रेनॉल्ट, प्रभावशाली ढंग से डिज़ाइन की गई है, और "लकड़ी की जाली के साथ एक बार, पर केंद्र हैं, जिसके माध्यम से आगंतुक रेनॉल्ट ज़ोन को देख सकते हैं, जहां कार के प्रोटोटाइप प्रदर्शित किए जाते हैं।" वैश्विक शहरों में प्रमुख अचल संपत्ति पर कब्जा और पेटू भोजन, कला दीर्घाओं और मूल रूप से मिश्रित मार्केटिंग की पेशकश करते हुए, रेनॉल्ट ब्रांड रिक्त स्थान अवधारणा की विशेषता है। रेनॉल्ट ने अपने ब्रांड रिक्त स्थान का वर्णन "रेनॉल्ट की ऊर्जा और पहचान को दूरदर्शी, गर्म और अभिनव ब्रांड के रूप में सुदृढ़ करने के लिए ब्रांड के ब्रह्मांड को ध्यान में रखते हुए कलात्मक, सांस्कृतिक और खेल की घटनाओं की मेजबानी करते हुए किया।"

ब्रांड रिक्त स्थान के अभिनव डिजाइन में संगीत समारोहों में अस्थायी शांत और शांत रहने वाले लोगों के लिए नोकिया के "साइलेंस बूथ" शामिल हैं; इलिनोइस और लॉस एंजिल्स के मॉल में किशोरों को मल्टीमीडिया अनुभव प्रदान करने के लिए डिज़ाइन किया गया कोका-कोला का "रेड लाउंज"; और टोक्यो में **Microsoft** के **Xbox 360** लाउंज में वीआईपी कमरे, मल्टीमीडिया अवसर और यहां तक कि **Xbox-** थीम्ड मिश्रित पेय शामिल हैं।

जीवनशैली ब्रांडों में वृद्धि के साथ, ब्रांड स्थान आपके संगठन को एक आदर्श संस्कृति और सौंदर्य के हिस्से के रूप में सुदृढ़ कर सकते हैं जो आपके लक्ष्य जनसांख्यिकीय के स्वाद के लिए खोले जाते हैं। ब्रांड स्पेस सीधे और अप्रत्यक्ष रूप से बेचने में मदद करते हैं। वे आपके ब्रांड के लिए और आत्मीयता की समझ पैदा करके आपके व्यवसाय के मूल्य का निर्माण करते हैं।

अभ्यास में

• इस बात पर विचार करें कि आपका लक्षित जनसांख्यिकीय बाजार अपने खाली समय का आनंद लेने के लिए कहां जाएगा और इसके आदर्श संस्करण को बनाने के लिए अपने ब्रांड स्थान का उपयोग करेगा।

• ब्रांड स्पेस बनाते समय आपके पास मौजूद विभिन्न विकल्पों को पहचानें; व्यक्तित्व पर ध्यान केंद्रित करें।

• याद रखें कि ब्रांड स्पेस का सौंदर्य और शारीरिक डिजाइन आमतौर पर महत्वपूर्ण है।

• चुनें कि आपकी कंपनी की सेवा और छवि के कौन से विशिष्ट पहलू अंतरिक्ष में चित्रित किए जाएंगे।

• आगंतुकों के आनंद के लिए गतिविधियों की एक श्रृंखला प्रदान करें।

• तय करें कि आपके ब्रांड के स्थान का जोर किस प्रकार होगा-उदाहरण के लिए, सुविधा, संस्कृति, उत्साह, या विश्राम।

• अपना स्थान सावधानी से चुनें-चाहे आप अपने ब्रांड स्थान के लिए हवाई अड्डे, शॉपिंग सेंटर, संगीत

समारोह, या बस शहर की सड़क का चयन करें, यह सुनिश्चित करने के लिए पहला कदम है कि यह परियोजना एक सफलता है।

अध्याय 27: रिक्त स्थान होना

ऐसी जगहें बनाना, जहाँ लोग रहना चाहते हैं-आराम करना, सामाजिक बनाना या बस रोजमर्रा की गतिविधियों जैसे पढ़ना या काम करना-एक लाभदायक उत्पाद बन सकता है।

विचार

पहली नज़र में, यह अवधारणा "ब्रांड रिक्त स्थान" के समान दिखाई देती है। हालांकि, एक महत्वपूर्ण अंतर है: "रिक्त स्थान होना" मुख्य विक्रय बिंदु और मुख्य उत्पाद-व्यापार का एक मूलभूत पहलू, एक वांछनीय सामाजिक सेटिंग का विचार बनाता है।

रिक्त स्थान होने के नाते शहरों में विशेष रूप से लोकप्रिय हैं जहां तंग अपार्टमेंट, क्लॉस्ट्रोफोबिक कार्यालय और कभी-कभी असुरक्षित सार्वजनिक क्षेत्र लोगों को दृश्य के अधिक आराम से बदलाव की तलाश करने के लिए प्रेरित करते हैं। ट्रेंड वॉचिंग, उपभोक्ता प्रवृत्तियों का दस्तावेजीकरण करने वाली एक संस्था, ने रिक्त स्थान होने की अवधारणा का वर्णन किया "..... शहरी लोग अपने अकेलेपन, तंग रहने वाले कमरे को व्यावसायिक लिविंग-रूम जैसी सेटिंग्स, जहां खानपान और मनोरंजन के वास्तविक जीवन की चर्चा करते हैं, के लिए व्यापार करते हैं। केवल मुख्य आकर्षण नहीं हैं, लेकिन छोटे कार्यालय / लिविंग रूम की गतिविधियों की सुविधा के लिए हैं जैसे कि फिल्म देखना, किताब पढ़ना, दोस्तों और सहकर्मियों से मिलना, या अपने व्यवस्थापक से मिलना। "

जबकि कई सफल व्यवसाय, जैसे कि कॉफी हाउस फ्रैंचाइज़ी स्टारबक्स और बुक रिटेलर्स बॉर्डर्स, अन्य उत्पादों के साथ अंतरिक्ष होने के विचार को मिश्रित करते हैं, वहाँ व्यवसायों की बढ़ती संख्या है जो केवल एक जगह होने के अलावा कुछ नहीं के साथ ग्राहकों को प्रदान करने के लिए समर्पित है। पैराग्राफ एनवाई एक ऐसी कंपनी है। **$ 100** से मासिक सदस्यता के साथ, यह यूनियन स्क्वायर के पास **2,500** वर्ग फुट का मचान स्थान प्रदान करता है जो एक लेखन कक्ष और एक लाउंज क्षेत्र में विभाजित है।

सदस्य लाइब्रेरी-शैली के क्यूबिकल में काम कर सकते हैं या अन्य सदस्यों के साथ आराम और सामूहीकरण कर सकते हैं-घर से एक आधुनिक घर।

अभ्यास में

• रिक्त स्थान को ध्यान से और कार्यात्मक रूप से शैली और आराम पर बल दें, और ध्वनि को अवशोषित करने के लिए नरम असबाब और कमरे के डिवाइडर का उपयोग करें, यह सुनिश्चित करते हुए कि आपका स्थान रिक्त और आराम से बना रहता है।

• रिक्त जगह के भीतर सामाजिक और सापेक्ष गोपनीयता दोनों के लिए अवसर प्रदान करें।

• रिक्त हो रहे स्थान में विज्ञापन बेचकर राजस्व बढ़ाने पर विचार करें। हालांकि आपको विज्ञापन को सौंदर्य की भावना, परिष्कृत, अत्याधुनिक और सावधानी से रखे गए विज्ञापनों से समझौता करने की अनुमति नहीं देनी चाहिए और ग्राहकों की धारणाओं को बढ़ा सकता है और उपयोगी हो सकता है।

• यहां तक कि अगर आप अपने प्राथमिक व्यवसाय उद्यम के रूप में स्थान नहीं चाहते हैं, तो आप संभावित ग्राहकों को लुभाने के लिए कुछ सिद्धांतों को अपने व्यवसाय में शामिल कर सकते हैं।

अध्याय 28: पहुंच में वृद्धि करना

लचीले शुरुआती घंटे पेश करके, व्यवसाय खुद को अलग कर सकते हैं और बदलती जीवन शैली के साथ ग्राहकों को आकर्षित कर सकते हैं।

विचार

जैसे-जैसे समाज बदलता है, जीवनशैली विकसित और विविध होती गई है। सुविधा और स्वतंत्रता की बढ़ती मांग ने हाल के वर्षों में बाजार को पछाड़ दिया है, जो निगमों के लिए प्रतिस्पर्धी लाभ प्रदान करता है जो 24 घंटे उपभोक्ता की मांगों को पूरा करता है।

24 घंटे व्यवसाय के लिए खुला रहने से व्यापार में वृद्धि की स्पष्ट संभावना है। थोड़ा कम स्पष्ट अपने ग्राहकों के बीच अलग, ग्राहक-उन्मुख और सुविधाजनक होने की धारणा बनाने का लाभ है। यह उन ग्राहकों को आकर्षित करने का एक अवसर है, जिन्होंने आपके स्टोर का उपयोग नहीं किया होगा, क्योंकि आप केवल व्यवसाय खोल सकते हैं। ये नए क्लाइंट तब भी आपके व्यवसाय पर जा सकते हैं, जब अन्य प्रतियोगी खुले हों।

ब्रिटिश रिटेल दिग्गज टेस्को ने इस रणनीति को प्रभावशाली परिणामों के साथ नियोजित किया। 24 घंटे खुले रहने वाले एकमात्र ब्रिटिश सुपरमार्केट, बाजार के भीतर एक ठोस बढ़त हासिल करने के लिए अन्य चेन स्टोरों के साथ इसकी करीबी प्रतिद्वंद्विता से टूट गया।

इस तकनीक को अन्य कंपनियों की एक श्रृंखला द्वारा नियोजित किया गया है जो ग्राहकों को डिस्पोजेबल आय और कठिन अनुसूचियों के साथ पेश करती हैं- कुछ लंदन एस्टेट एजेंट (रियाल्टर्स) व्यस्त व्यक्तियों के लिए देर रात की सेवा प्रदान करते हैं। अपने ग्राहक के लिए "मानक अनुसूची" की कमी के कारण इसे बंद न करें, इसे 24-घंटे का व्यवसाय बनकर "24-घंटे समाज" में समृद्ध होने के अवसर के रूप में उपयोग करें।

अभ्यास में

• यदि आपका संगठन ऑल-डे ट्रेडिंग की ओर बढ़ने के लिए पहले से ही अनुपयुक्त है, तो आपके व्यवसाय के केवल चुनिंदा क्षेत्रों (जैसे ग्राहक सेवा) को चुनना संभव है, जो दिन में 24 घंटे खुला रहेगा।

• एक कंकाल स्टाफ का उपयोग करना और परिचालन को कम करना आपके द्वारा खोले जाने के दौरान लागतों में कटौती कर सकता है लेकिन बहुत अधिक व्यापार का संचालन नहीं करना- जैसे कि देर रात या सुबह में।

• एक ढांचा स्टाफ का उपयोग करते समय भी, ग्राहकों के लिए सकारात्मक अनुभव सुनिश्चित करें। उनके अनुभव की गुणवत्ता यह तय करेगी कि वे भविष्य में लौटते हैं या नहीं।

• लचीले रहें-उदाहरण के लिए, कई व्यवसाय ब्रिटिश संडे ट्रेडिंग कानूनों को ब्राउज़ करने के लिए जल्दी खोलते हैं, लेकिन कानूनी रूप से अनुमति प्राप्त होने तक किसी भी वास्तविक खरीद की अनुमति नहीं देते हैं।

• छोटी कंपनियों के लिए 24-घंटे की शुरुआत करना चुनौतीपूर्ण हो सकता है, लेकिन केवल लचीले शुरुआती घंटे की पेशकश करके जटिल ग्राहक शेड्यूल को समायोजित करना संभव है।

अध्याय 29: साझेदारी

वाणिज्यिक भागीदारी के साथ, फर्म संसाधनों को पूल कर सकते हैं और जटिल लक्ष्यों को प्राप्त कर सकते हैं जो अन्यथा उनकी व्यक्तिगत पहुंच से बाहर हो सकते हैं।

विचार

एक कॉर्पोरेट साझेदारी का आयोजन करके अपने प्रतियोगी संसाधनों का उपयोग करना संभव है-जैसे कि परिवहन नेटवर्क, भौतिक संरचनाएं, कच्चे माल, ज्ञान और ग्राहक प्रतिष्ठा-एक महत्वाकांक्षी विचार की पूरी क्षमता का एहसास करने के लिए जो अन्यथा आपके किसी अनफेयर बड़े पर भरोसा करेगा। नए संसाधनों की संख्या। इस तरह के सौदों को या तो साझेदारों को मुनाफे का हिस्सा देकर, या आपसी रिश्ते की व्यवस्था करके किया जा सकता है, जहां उन्हें बदले में आपके संसाधनों का उपयोग करने की अनुमति दी जाती है।

Oneworld Alliance- दस प्रमुख एयरलाइंस (ब्रिटिश एयरवेज, कैथे पैसिफिक, फिनएयर, इबेरिया, लैन, क्वांटास, जापान एयरलाइंस, माल वी, रॉयल जॉर्डन और अमेरिकन एयरलाइंस) के बीच एक साझेदारी - एक सेवा प्रदान करने के लिए कॉर्पोरेट साझेदारी का उपयोग करता है जो वे अलग-अलग प्रदान नहीं कर सकते थे। । सेवा एक समावेशी, कम लागत वाली दुनिया का किराया है जहां ग्राहक वैश्विक स्थलों की एक विस्तृत श्रृंखला की यात्रा करने के लिए एक बार के शुल्क का भुगतान करते हैं। क्योंकि ग्राहक **Oneworld Alliance** के भीतर किसी भी एयरलाइन पर यात्रा कर सकते हैं, योजना ग्राहक को **135** देशों में **600** से अधिक गंतव्यों की यात्रा करने का अवसर प्रदान करती है। यह अत्यधिक सफल सेवा एयरलाइनों के स्वामित्व वाले विमानन उद्योग में प्रतिबंधात्मक नियमों के अनुपालन का एक सहायक तरीका है, जो ग्राहकों को लाभ पहुंचाता है।

अभ्यास में

• ऐसे किसी भी अनैतिक या अवैध व्यावसायिक व्यवहार से बचें जो कॉरपोरेट साझेदारी से जुड़ा हो, जैसे मूल्य निर्धारण।

• गहराई से, साझेदारी समझौते के विशिष्ट शब्दों और निहितार्थों का आकलन करें। क्या आपका साथी आपसे ज्यादा बाहर निकलेगा, और क्या यह आपके लायक है?

• उन स्थितियों में साझेदारी बनाने से सावधान रहें जो आपके प्रतिद्वंद्वी को आपके खर्च पर लाभान्वित करने की अनुमति दें, जिससे आपको उद्योग के अन्य क्षेत्रों में प्रतिस्पर्धा करने के लिए संसाधनों का लाभ मिल सके।

• संरचना और साझेदारी प्रक्रिया की योजना सावधानी से बनाएं- बातचीत, संचार और एकीकरण महत्वपूर्ण हैं, विशेष रूप से एक गठबंधन के प्रारंभिक चरणों में।

• ऐसा करने के लिए वांछित होने पर अन्य कंपनियों की एक सीमा तक गठबंधन का विस्तार करने के लिए तैयार रहें।

अध्याय 30: बम्पर-स्टिकर की रणनीति

एक फर्म को एक संक्षिप्त विवरण में अपने व्यवसाय और दृष्टिकोण को संक्षेप में प्रस्तुत करने में सक्षम होना चाहिए।

विचार

त्वरित और प्रभावी संचार को आधुनिक व्यवसाय की आधारशिला के रूप में देखा जाता है। इसके प्रकाश में, यह स्वाभाविक लगता है कि कई संगठनों ने अपने व्यवसाय के सबसे महत्वपूर्ण पहलुओं को एक यादगार और प्रभावशाली "बम्पर-स्टिकर: टैगलाइन में समेटने का एक तरीका विकसित किया है। इस रणनीति का उपयोग करने वाले संगठनों के उल्लेखनीय उदाहरणों में शामिल हैं:

• वर्जिन: "स्थापना रद्द करें, मज़ा के रूप में व्यापार करे।" यह कथन कॉर्पोरेट जगत के भीतर कंपनी की छवि को विद्रोही, आत्मविश्वास और साहस के रूप में पुष्ट करता है।

• बीएमडब्ल्यू: "परम ड्राइविंग मशीन।" सबसे बेहतर लक्जरी-कार ब्रांड के रूप में अपनी स्थिति को रेखांकित करते हुए, बीएमडब्ल्यू प्रतिस्पर्धी बाजार में सबसे प्रभावशाली विकल्प के रूप में प्रदर्शित होने का प्रयास करता है जहां स्थिति महत्वपूर्ण है।

• फेडरल एक्सप्रेस: "रातोरात डिलीवरी की गारंटी।" तीन शब्दों में अपनी मुख्य योग्यता और प्रस्ताव को दिखाते हुए, यह कथन ग्राहकों को समय पर वितरण के महत्व की याद दिलाते हुए इसकी विश्वसनीयता और गति को याद दिलाता है।

एक अच्छे बम्पर-स्टिकर स्लोगन का लाभ केवल ग्राहकों को जीतने में नहीं है-यह कर्मचारियों के साथ संवाद करने के लिए भी उपयोगी हो सकता है। जबकि उल्लेख किए गए उदाहरण पूरी कंपनियों के लिए थे, उनका उपयोग किसी संगठन के भीतर सभी स्तरों पर किया जा सकता है, और विभिन्न टीमों, विभागों और रणनीतिक पहलों के लिए समायोजित किया जा सकता है। यह टीमों को एक सामान्य लक्ष्य की ओर एक साथ काम करने में मदद करता है, साथ ही जटिल बिक्री अभियानों को स्पष्ट करता है ताकि उन्हें पूरी तरह से समझा जा सके। बम्पर स्टिकर भी **salespeople** को समझने में मदद करते हैं जो जोर देने के लिए इंगित करता है।

ग्राहक-केंद्रित टैगलाइन आपके उपभोक्ता आधार के बीच आपके ब्रांड की छवि को मजबूत करती हैं, उनका ध्यान आकर्षित करती हैं, और उन्हें आपकी सेवाओं की गुणवत्ता की याद दिलाती हैं। सुनिश्चित करें कि आपके पास आपके व्यवसाय या नौकरी के लिए एक विकल्प है।

अभ्यास में

• तय करें कि टैगलाइन में आपके उत्पाद की पेशकश या कॉर्पोरेट रणनीति के किन विशिष्ट पहलुओं पर जोर दिया जाना चाहिए।

• अपनी कंपनी के विज्ञापन में काम करें, जहाँ भी संभव हो। यह आपकी फर्म के मूल्यों और सेवाओं का प्रतीक होना चाहिए।

• अपने प्रतिद्वंद्वियों से स्पष्ट भेदभाव दिखाएं।
• वादा मूल्य। अपने ग्राहकों के दृष्टिकोण से इसे देखें-क्या आपने स्पष्ट रूप से उनके लिए फायदे की रूपरेखा तैयार की है?

• विचार करें कि आपके व्यावसायिक संगठन के बारे में क्या अद्वितीय है जो आपको अपने प्रतिद्वंद्वियों के लिए

बेहतर तरीके से रणनीति को पूरा करने की अनुमति देगा।

• सुनिश्चित करें कि कर्मचारी लक्ष्य के लिए प्रतिबद्ध हों और इसे दिल से लें।

अध्याय 31: वृत्ति(Instinct) का मूल्यांकन करना

व्यक्तिगत गुणों जैसे कि वृत्ति, अनुभव और अंतर्ज्ञान का उपयोग बाजार अनुसंधान को धता बताने और बाजार में पहले से नदारद आला बनाने के लिए किया जा सकता है।

विचार

बाजार अनुसंधान को अक्सर मुख्य कारक के रूप में देखा जाता है, जो निर्णय लेने को प्रेरित करता है। हालाँकि, वृत्ति, व्यक्तिगत अनुभव, और अंतर्ज्ञान उतने ही महत्वपूर्ण हैं, खासकर कठिन समय में।

इसे बॉब लुट्ज़ द्वारा मान्यता प्राप्त थी, जो **1980** के दशक के अंत में क्रिसलर के अध्यक्ष के रूप में, अमेरिका और विदेशों में बिक्री कमजोर पाई गई थी। आलोचकों ने दावा किया कि संगठन अनिर्णीत था और प्रतिस्पर्धियों से पिछड़ रहा था। बॉब लुत्ज़ का मानना था कि उत्तर एक अभिनव, रोमांचक कार विकसित करना था। स्टाइलिश, एक शक्तिशाली टायस्लाइंडर इंजन और पांच-स्पीड मैनुअल ट्रांसमिशन के साथ, डॉज वाइपर को **$ 50,000** का प्रीमियम मूल्य दिया गया था। कई लोगों ने सलाह दी कि कोई भी अमेरिकी निर्मित कार इतनी अधिक कीमत पर लोकप्रिय नहीं होगी, और यह कि निवेश कहीं और बेहतर होगा। लुत्ज का विचार व्यक्तिगत वृत्ति से अधिक कुछ भी नहीं, बिना किसी संकेत के केंट बाजार अनुसंधान पर आधारित था। उन्हें काफी आंतरिक विरोध को दूर करना पड़ा, क्योंकि निर्णय लेने का यह तरीका क्रिसलर के लिए विशिष्ट नहीं था। हालांकि, डॉज वाइपर एक बड़े पैमाने पर व्यावसायिक सफलता साबित हुई, यहां तक कि एक संभ्रांत रेसिंग कार के रूप में कई वीडियो गेम में दिखाई दिया। इसने क्रिसलर की जनता की धारणा को बदल दिया, कंपनी की गिरावट को रोक दिया और मनोबल बढ़ाया।

बॉब लुत्ज़ का मानना है कि क्रिसलर के लिए मौलिक रूप से अलग डॉज वाइपर सही निर्णय था, जो तर्कशक्ति पर वृत्ति की विजय थी।

हालांकि, निर्णय पूरी तरह तर्कसंगत था। जब स्थिर बिक्री, एक कमी ब्रांड और प्रतिस्पर्धी दबावों के साथ धमकी दी गई थी, तो नियम पुस्तिका को फेंकने और इनोवेशन करने और ग्राहकों के साथ जुड़ने के अलावा और क्या करना था? बॉब लुत्ज़ वृत्ति के माध्यम से अपने निर्णय पर पहुँच सकते हैं, लेकिन यह उनका अनुभव था जिसने उन्हें बताया कि कौन से नियम लागू करने हैं।

अभ्यास में

• विशिष्ट बाजार अनुसंधान या अन्य तर्कसंगत तरीकों के बजाय व्यक्तिगत अनुभव और वृत्ति पर निर्णय लेने से प्रतियोगियों से खुद को अलग करें।

• कठोर कार्रवाई की आवश्यकता होने पर साहसिक निर्णय लेने से न डरें।

• लोगों, सहकर्मियों, ग्राहकों, टिप्पणीकारों और अन्य उद्योगों के लोगों के साथ बात करें। उनके विचारों और विचारों का अन्वेषण करें।

• सुनिश्चित करें कि यह विचार पद्धति और कुशलता से निष्पादित है।

अध्याय 32: एक शिक्षण संगठन का निर्माण करना

खुला होना और सीखना, विकास और सुधार के लिए उत्सुक होना एक सफल नेता की एक विशिष्ट विशेषता है। यह एक सफल, गतिशील संगठन की एक सामान्य विशेषता भी है-लेकिन इसका वास्तव में क्या मतलब है?

विचार

उन संगठनों से सावधान रहें जो आपको अपने चरित्र के बारे में गर्व से बताने की आवश्यकता महसूस करते हैं: वे बहुत जल्द ही बोल सकते हैं, या बस बहुत अधिक। उदाहरण के लिए, एनरॉन ने बड़े पैमाने पर अपनी अखंडता की घोषणा करते हुए पोस्टर को ठीक उसी समय दिया था, जब उसके वरिष्ठ प्रबंधकों को सबसे खराब कॉर्पोरेट घोटालों में से एक में शामिल किया गया था। इसी तरह, जब एक राजनेता (या कोई भी) कहता है "मुझ पर विश्वास करो", तो आमतौर पर वह आखिरी चीज है जिसे आप करना चाहते हैं।

इसके महान श्रेय के लिए, एक व्यवसाय जो शायद खुद को एक शिक्षण संगठन के रूप में नहीं सोचता है वह अंतरराष्ट्रीय प्रकाशक पियर्सन है, फिर भी वास्तव में यही है। पियर्सन के पास प्रभावशाली, विश्व स्तरीय ब्रांडों (फाइनेंशियल टाइम्स और पेंगुइन सहित) का एक मेजबान है, और यह सुनिश्चित करता है कि यह सबसे उज्ज्वल और सबसे अच्छा आकर्षित कर सके। फिर भी अपनी महान विरासत, ब्रांडों और लोगों के बावजूद, शालीनता की कोई हवा नहीं है, बस सीखने की उत्सुकता है, और सहयोग, विकास और सुधार करने की अथक इच्छा है। पियर्सन के साथ काम करना थोड़ा सा एक ओलंपिक एथलीट के साथ काम करने जैसा है: यह अच्छा है और यह जानता है कि यह क्या पूरा कर सकता है, लेकिन यह अभी भी बेहतर पाने के लिए और इससे भी अधिक प्रयास करना कठिन है। यह महान संगठनों का एक मूलभूत पहलू है, फिर भी संभावित रूप से विनाशकारी परिणामों के साथ इसे अक्सर खो या भुलाया जा सकता है।

एक शिक्षण संगठन होने के नाते, हालांकि, केवल सुधार करने की इच्छा से अधिक का मतलब है। जाने-माने व्यवसाय लेखक पीटर सेंज एक शिक्षण संगठन को एक मानते हैं "जहां लोग लगातार उन परिणामों को बनाने की क्षमता का विस्तार करते हैं जिनकी वे वास्तव में इच्छा रखते हैं, जहां सोच के नए और व्यापक पैटर्न का पोषण होता है, जहां सामूहिक आकांक्षा मुक्त होती है, और जहां लोग लगातार सीख रहे हैं पूरा एक साथ देखें। ”

अभ्यास में

सेंज का मानना है कि सीखने वाले संगठनों में पांच विषय केंद्रीय होते हैं। विचार करें कि आपके व्यवसाय के भीतर सीखने के इन पाँच महत्वपूर्ण पहलुओं में से कौन सा सुधार किया जा सकता है:

1. सिस्टम सोच भागों के बीच के अंतर्संबंध को समझते हुए, समग्र रूप से समझने और संबोधित करने की क्षमता है। कई व्यवसायों के साथ प्रमुख समस्याओं में से एक यह है कि वे जटिल प्रणालियों के लिए सरलीकृत रूपरेखा लागू करते हैं। हम संपूर्ण को देखने के बजाय भागों पर ध्यान केंद्रित करते हैं, और संगठन को एक गतिशील प्रक्रिया के रूप में देखने में विफल होते हैं। तो सिस्टम की एक बेहतर सराहना अधिक उपयुक्त कार्रवाई का नेतृत्व करेगी।

2. व्यक्तिगत महारत हमारी व्यक्तिगत दृष्टि को स्पष्ट करने, हमारी ऊर्जाओं पर ध्यान केंद्रित करने, धैर्य रखने और निष्पक्षता प्रदर्शित करने की क्षमता है। उच्च स्तर की व्यक्तिगत महारत वाले लोग लगातार सीख रहे हैं, वे अपनी अज्ञानता और उनके विकास क्षेत्रों के बारे में गहराई से जानते हैं, और फिर भी वे गहराई से आत्म-विश्वास भी करते हैं। यह विरोधाभासी लगता है, लेकिन व्यक्तिगत महारत वाले लोगों के लिए यात्रा को पुरस्कार के रूप में देखा जाता है।

3. मानसिक मॉडल गहन रूप से विचारों, मान्यताओं और सामान्यीकरणों से प्रभावित होते हैं जो प्रभावित

करते हैं कि हम दुनिया को कैसे समझते हैं और हम कैसे कार्य करते हैं। मानसिक मॉडलों का उपयोग दर्पण में देखने से शुरू होता है: दुनिया की हमारी आंतरिक तस्वीरों का पता लगाना, उन्हें सतह पर लाना और उन्हें सख्ती से जांचना। इसमें पूछताछ और वकालत को संतुलित करने वाली "सीखने योग्य" वार्तालापों को ले जाने की क्षमता भी शामिल है, जहां लोग अपनी सोच को प्रभावी ढंग से उजागर करते हैं और उस सोच को दूसरों के प्रभाव के लिए खुला बनाते हैं।

4. एक साझा दृष्टिकोण का निर्माण करने का अर्थ है भविष्य की एक साझा तस्वीर विकसित करना। इस तरह की दृष्टि में उत्थान करने की शक्ति है, प्रयोग और इनोवेशन को प्रोत्साहित करना। महत्वपूर्ण रूप से, यह दीर्घकालिक दृष्टिकोण को भी बढ़ावा दे सकता है। सफलता के लिए क्या आवश्यक है, हालांकि, एक स्पष्ट, व्यावहारिक सिद्धांतों और मार्गदर्शक प्रथाओं में एक दृष्टि का अनुवाद करने की क्षमता है।

5. टीम लर्निंग संगठनात्मक सीखने का अंतिम पहलू है, और पीटर सेंगे द्वारा "अपने सदस्यों को सही मायने में इच्छा के परिणाम बनाने के लिए एक टीम की क्षमताओं को संरेखित करने और विकसित करने की प्रक्रिया" के रूप में परिभाषित किया गया है। यह व्यक्तिगत महारत और साझा दृष्टिकोण पर बनाता है, और यह पहचानता है कि लोगों को एक साथ कार्य करने में सक्षम होने की आवश्यकता है। जब टीमें एक साथ सीखती हैं, तो सेगेन सुझाव देता है, न केवल संगठन के लिए अच्छे परिणाम हो सकते हैं, बल्कि सदस्य अपने कौशल को और अधिक तेजी से विकसित करेंगे।

अध्याय 33: पुनर्खोज

मौजूदा सेवाओं की समीक्षा, पुनर्विचार और फ़्लेयर को जोड़कर, नाटकीय नए संवर्द्धन के साथ दूसरों की जगह लेते हुए एक व्यावसायिक विचार के सफल पहलुओं को विकसित करना संभव है। इस तरह, पुरानी सेवाओं को फिर से विकसित किया जा सकता है, और उपभोक्ताओं को अधिक समय तक रखा जा सकता है और अधिक बेचा जा सकता है।

विचार

आविष्कार के बारे में इनोवेशन नहीं है। सुदृढीकरण की एक स्वस्थ खुराक एक बाजार को काफी बदल सकती है और ग्राहकों की उम्मीदों को बदल सकती है। परिचित संचालन का विश्लेषण करके और सूत्र के साथ प्रयोग करके और सुधार करके, व्यापार मॉडल के प्रमुख क्षेत्रों को मौलिक रूप से बदलना संभव है जबकि अभी भी सूत्र की मूल अपील के मुख्य पहलुओं को बनाए रखना है।

पुनर्निवेश की यह भावना, **VX** कलेक्टिव के रूप में जानी जाने वाली शैली, डिजाइन और प्रौद्योगिकी के विशेषज्ञों के वॉक्सहॉलस्पायर्ड समूह द्वारा एक परियोजना में स्पष्ट है। रचनात्मक सामूहिक का उद्देश्य "भविष्य का सर्विस स्टेशन" -ए रोडसाइड स्टॉप बनाना है जो पर्यावरण के अनुकूल ईंधन, पेटू भोजन और आकर्षक आंतरिक डिजाइन प्रदान करता है। यह पारंपरिक यूके रोडसाइड सर्विस स्टेशनों से एक स्पष्ट प्रस्थान का संकेत देता है, मुख्य रूप से उनके "चिकना चम्मच" भोजन आउटलेट और टॉयलेट सुविधाओं के लिए दौरा किया। हालांकि वीएक्स कलेक्टिव इस फॉर्मूले पर एक अलग नज़र डाल रहा है और एक व्यापक ग्राहक आधार पर लक्ष्य बना रहा है, यह व्यवसाय मॉडल के प्रमुख पहलुओं को बनाए रख रहा है: यात्रियों को ताज़गी और ईंधन प्रदान करने के लिए एक व्यस्त सड़क के किनारे का स्थान देता है।

यद्यपि यह परियोजना अभी भी अपने शुरुआती चरण में है, जिसे दूर करने के लिए कई व्यावहारिक बाधाओं के साथ, यह इस विचार पर प्रकाश डालता है कि एक नया दृष्टिकोण और नई शैली नए जीवन को एक पुराने और लंबे समय से स्थापित सूत्र में सांस ले सकती है।

अभ्यास में

• तय करें कि किन पहलुओं को रखना है और आप क्या बदलना चाहते हैं।

• तय करें कि क्या आप नए लक्षित बाजार में अपील करने के लिए सूत्र को बदलना चाहते हैं, या क्या आप मौजूदा बाजार में इसे और अधिक आकर्षक बनाना चाहते हैं।

• इस बात पर ध्यान रखें कि आप एक विशेष परिवर्तन क्यों कर रहे हैं और यह अपने लक्षित बाजार में कैसे अपील करेगा।

• बाजार अनुसंधान सुदृढीकरण के लिए विचारों का एक समृद्ध स्रोत हो सकता है। ग्राहक उनके लिए उपलब्ध मौजूदा सेवाओं के बारे में क्या नापसंद करते हैं, और वे क्या परिवर्तन देखना चाहेंगे?

• व्यवसाय के प्रभाव और लाभों के बारे में स्पष्ट रहें, साथ ही यह समझने के लिए कि सफलता सुनिश्चित करने के लिए क्या किया जाना चाहिए।

अध्याय 34: कॉर्पोरेट सामाजिक जिम्मेदारी

संभावित सामाजिक और पर्यावरणीय मुद्दों को ध्यान में रखते हुए निर्णय लेने से, कंपनियां नियामकों और स्थानीय समुदायों से शत्रुता कम करते हुए अपनी लोकप्रियता और राजस्व बढ़ा सकती हैं।

विचार

हालाँकि, कॉर्पोरेट सामाजिक जिम्मेदारी **(CSR)** का लाभ लंबे समय से समुदाय-दिमाग वाली कंपनियों द्वारा जाना जाता है, हाल के वर्षों में व्यवसायों में उनकी सामाजिक ज़िम्मेदारी पर ध्यान केंद्रित करने में नाटकीय वृद्धि हुई है, हर किसी के लिए जैविक खाद्य कंपनियों से लेकर कपड़े के खुदरा विक्रेताओं तक का स्वागत किया जा रहा है। और उनके द्वारा स्वीकृत समुदायों में स्वीकार किए जाते हैं।

सहकारी समूह और सौंदर्य प्रसाधन रिटेलर द बॉडी शॉप जैसे संगठनों ने सीएसआर की नींव पर अपने व्यवसाय बनाए हैं। नतीजतन, उन्होंने "नैतिक" व्यापारिक प्रथाओं की एक मजबूत प्रतिष्ठा प्राप्त की है जो उनके ब्रांड को अलग करती है। अन्य कंपनियां जैसे तेल फर्म और तम्बाकू कंपनियां, जो परंपरागत रूप से प्रदूषण या बीमार स्वास्थ्य जैसे मुद्दों से जुड़ी हुई हैं, ने नैतिक पहल की है। हालांकि, जब तक कि इन पहलों को पूरे संगठन में ईमानदारी से प्रतिबिंबित नहीं किया जाता है, तब तक वे अलोकप्रिय गतिविधियों से ध्यान हटाने के लिए प्रचार स्टंट से अधिक नहीं हो सकते हैं।

सीएसआर कंपनियों को "संचालित करने का लाइसेंस" प्रदान कर सकता है। अच्छे कॉर्पोरेट नागरिकों के रूप में कार्य करके वे सरकारों के हस्तक्षेप से बच सकते हैं और यह सुनिश्चित कर सकते हैं कि उनका स्वागत है। यह जोखिम प्रबंधन रणनीति का एक अनिवार्य तत्व बन गया है-दशकों से सुसंस्कृत ब्रांड एक सीएसआर घोटाले द्वारा तेजी से नष्ट किया जा सकता है।

अपनी नैतिक साख के समाज को राज़ी करने के अलावा, **CSR** ईमानदारी और सर्वोत्तम अभ्यास के लिए आपकी प्रतिष्ठा का निर्माण कर सकता है। यह कर्मचारियों को आपके संगठन के लिए एक मजबूत व्यक्तिगत प्रतिबद्धता सुनिश्चित करने के लिए एक शक्तिशाली उपकरण है, साथ ही एक प्रतिस्पर्धी नौकरी बाजार में नए श्रमिकों की भर्ती करते समय एक प्रतिस्पर्धी बढ़त प्रदान करता है। इस तरह, आप भविष्य में अपने कॉर्पोरेट नैतिकता को बनाए रखने के लिए सर्वश्रेष्ठ श्रमिकों को आकर्षित कर सकते हैं। हालांकि, सीएसआर एक त्वरित फिक्स नहीं है: फर्मों को संकीर्ण वाणिज्यिक लाभ के लिए नहीं करना चाहिए, उन्हें ऐसा करना चाहिए क्योंकि वे इसमें विश्वास करते हैं, और अंत में हम सभी को लाभ होता है।

अभ्यास में

• अपनी **CSR** पहलों को प्रचार के साथ उनके आसपास ले जाकर अपनी साख और अपने दृष्टिकोण की गहराई पर जोर दें।

• यदि आप सीएसआर के नाम पर बड़े और भव्य इशारे नहीं कर पा रहे हैं, तो याद रखें कि छोटी पहलें अभी भी आश्चर्यजनक रूप से मूल्यवान हो सकती हैं।

• सबसे महत्वपूर्ण हैं नैतिक मुद्दों को समझने के लिए बाजार अनुसंधान का संचालन करें।

• अपने उद्योग के सामान्य अनुसंधान और सरकारों, स्थानीय नागरिकों और वर्तमान सामाजिक जलवायु की चिंताओं के संपर्क में बने रहें।

• अपने व्यवसाय को गहन, गहन विश्लेषण के अधीन करें। यह संभव हो सकता है कि आप ऐसा करने का इरादा किए बिना समाज को नुकसान पहुंचा रहे हैं

• सांस्कृतिक मतभेदों से अवगत रहें। कुछ समाज एक नैतिक अभ्यास मानते हैं, अन्य संस्कृतियां संदिग्ध लग

सकती हैं।

• सबसे बढ़कर, जो आप प्रचार करते हैं, उसका अभ्यास करें। यदि आपका संगठन सामाजिक रूप से जिम्मेदार होने के बारे में बात करता है, तो इसका पालन करना आवश्यक है।

अध्याय 35: सबसे ऊंचा बिंदु(THE TIPPING POINT)

उत्पादों या विचारों का प्रसार और दूसरों की गिरावट शायद ही कभी समझ में आती है। लेखक मैल्कम ग्लैडवेल ने "टिपिंग पॉइंट" के विचार को विकसित किया है: एक सम्मोहक सिद्धांत कि एक विचार कैसे महामारी बन जाता है। "टिपिंग पॉइंट" वह नाटकीय क्षण होता है जब सब कुछ एक साथ बदल जाता है क्योंकि एक सीमा पार कर ली गई है-हालाँकि स्थिति कुछ समय के लिए बन रही होगी।

विचार

मैल्कम ग्लैडवेल महामारी के लिए तेजी से विकास, गिरावट और संयोग की तुलना करता है। विचार "संक्रामक," फैशन "प्रकोप" का प्रतिनिधित्व करते हैं, और नए विचार और उत्पाद "वायरस" हैं। ग्लैडवेल बताते हैं कि कैसे एक कारक "टिप्स" -एक महत्वपूर्ण द्रव्यमान "संक्रमण" को पकड़ता है, और उस पर गुजरता है। यह तब होता है जब एक जूता "फैशन सनक," सामाजिक धूम्रपान "लत" बन जाता है, और अपराध एक "लहर" बन जाता है। विज्ञापन दूसरों को प्रभावित करने का एक तरीका है।

यह सुनिश्चित करने में कई कारक महत्वपूर्ण हैं कि एक विचार "सुझाव":

1. कुछ का कानून। महामारी केवल कई लोगों को प्रभावित करने के लिए कम संख्या में लोगों की आवश्यकता होती है। यह बीमारी फैलने के साथ स्पष्ट है: यह कुछ लोग हैं जो सबसे अधिक सामाजिक और यात्रा करते हैं जो एक स्थानीय प्रकोप और एक वैश्विक महामारी के बीच अंतर करते हैं। इसी तरह, मुंह का शब्द संचार का एक महत्वपूर्ण रूप है: जो सबसे ज्यादा बोलते हैं (और सबसे अच्छा) विचारों की महामारी का निर्माण करते हैं। तीन प्रकार के लोग होते हैं: कनेक्टर्स, मावेन्स, और सेल्सपीपुल।

— कनेक्टर्स कनेक्शन बनाने के लिए अपने सामाजिक कौशल का उपयोग करके लोगों को एक साथ लाते हैं। वे महामारी के प्रसार में प्रमुख एजेंट हैं, क्योंकि वे लोगों के विभिन्न "नेटवर्क" में संचार करते हैं। "कमजोर टाई" (एक दोस्ताना, सतही कनेक्शन) के परास्नातक विचारों को दूर तक फैला सकते हैं।

— मावेंस-सूचना विशेषज्ञ भी लोगों से जुड़ते हैं, लेकिन अपनी जरूरतों के बजाय दूसरों की जरूरतों पर ध्यान केंद्रित करते हैं, और कहने के लिए सबसे ज्यादा है। मावेन के उदाहरणों में शिक्षक शामिल हैं।

— सेल्सपीपुल लोगों के रिश्ते पर ध्यान केंद्रित करते हैं, संदेश पर नहीं। गैर-मौखिक संचार और "मोटर मिमिक्री" की महारत के साथ उनके "बिक्री" कौशल, (विश्वास हासिल करने के लिए व्यक्ति की भावनाओं और व्यवहार की नकल), उन्हें दूसरों को मनाने में एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं।

2. चिपचिपाहट**(stickiness)** का कारक। उत्पादों या विचारों के साथ, वे कितने आकर्षक हैं, यह इस बात से है कि वे कैसे फैलते हैं, यह निर्धारित करने में उन्हें कैसे सूचित किया जाता है। टिपिंग बिंदु तक पहुंचने के लिए, विचारों को सम्मोहक और "चिपचिपा" होना चाहिए। (यदि कोई चीज़ अनाकर्षक है, तो इसे बिना सोचे-समझे अस्वीकार कर दिया जाएगा कि यह कैसे प्रसारित होता है।) सूचना युग ने एक चिपचिपाहट की समस्या पैदा की है-जिन संदेशों का हम सामना करते हैं उनके "अव्यवस्था" से उत्पादों और विचारों को अनदेखा किया जाता है। महामारी बनाने के लिए, यह सुनिश्चित करना आवश्यक है कि इस अव्यवस्था में संदेश खो नहीं गया है, और यह सुनिश्चित करने के लिए कि संदेश "चिपचिपा है।"

3. संदर्भ की शक्ति**(context)**। एक संदेश के संदर्भ में परिवर्तन एक महामारी को टिप कर सकता है। यह देखते हुए कि लोगों की परिस्थितियों, या संदर्भ, उनके चरित्र के रूप में ज्यादा मायने रखते हैं, एक टिपिंग बिंदु को

उनके द्वारा रहने वाले वातावरण में परिवर्तन करके नियंत्रित किया जा सकता है। इसके व्यवसाय के कई निहितार्थ हैं, कर्मचारी के प्रदर्शन से लेकर बिक्री तक।

टिपिंग बिंदु का एक उदाहरण "टूटी खिड़कियों का सिद्धांत है।" एक व्यक्ति, एक टूटी हुई खिड़की को देखकर, यह मान सकता है कि नियंत्रण और अधिकार का अभाव है, जिससे उन्हें अपराध करने की अधिक संभावना है। इस तरह, छोटे अपराध अधिक गंभीर अपराधों को आमंत्रित करते हैं, अपराध की लहर पैदा करते हैं। इस सिद्धांत का उपयोग न्यूयॉर्क शहर में **1990** के दशक में पुलिस प्रमुख विलियम ब्रेक्सटन द्वारा किया गया था। "शून्य सहिष्णुता" दृष्टिकोण जो मामूली अपराध को लक्षित करता है (जैसे कि किराया-चकमा देना और बर्बरता) अपराध में समग्र रूप से नाटकीय गिरावट आई। यद्यपि अन्य कारकों ने अपराध में कमी में योगदान दिया हो, लेकिन यह उदाहरण संदर्भ की शक्ति को उजागर करता है।

अभ्यास में

• फैलने के लिए सम्मोहक, आकर्षक प्रस्ताव या विचार चुनें। समझें कि यह क्या अपील करेगा और इन कारकों को प्रमुख संपर्कों पर जोर देगा।

• कनेक्शन ("कनेक्टर्स" या नेटवर्क) वाले प्रमुख संपर्क-लोगों के साथ लिंक को पहचानें और विकसित करें; ज्ञान और प्रभाव वाले लोग ("**mavens**" जैसे शिक्षक या पत्रकार), और प्रभाव वाले लोग ("**salespeople**" जैसे हस्तियां)।

• विचार को फैलाने के लिए सही समय चुनें, यह सुनिश्चित करते हुए कि पर्यावरण ग्रहणशील है और यह विचार प्रासंगिक और समय पर है।

• मैल्कम ग्लैडवेल द्वारा टिपिंग प्वाइंट पढ़ें।

अध्याय 36: आउटसोर्सिंग

व्यवसायों के लिए गैर-कोर संचालन को उस ऑपरेशन में विशेषज्ञता वाले बाहरी भागीदारों को सौंपना अक्सर संभव होता है। यह महंगा हो सकता है और फर्मों को विशेषज्ञ कंपनी की विशेषज्ञता और पैमाने की अपनी अर्थव्यवस्थाओं का लाभ उठाने की अनुमति दे सकता है।

विचार

आउटसोर्सिंग केवल दूसरे समूह से सेवाएं नहीं खरीद रहा है: इसमें दो-तरफा सूचना विनिमय, समन्वय और विश्वास की काफी डिग्री शामिल है। आउट-टास्किंग थोड़ा संकरा है-उत्पादन प्रक्रिया के बहुत छोटे खंडों के साथ, अक्सर अल्पकालिक आधार पर, लेकिन फिर भी पारस्परिक ज्ञान और संचार की आवश्यकता होती है। लागत और गुणवत्ता दोनों में, आउटसोर्सिंग से जुड़े कई फायदे हैं।

एक विशेषज्ञ कंपनी आमतौर पर आपूर्तिकर्ता अनुबंध और पैमाने की अर्थव्यवस्थाओं पर बातचीत करके सेवा को अधिक सस्ते में पूरा करने में सक्षम होगी। अंतर्राष्ट्रीय अर्थव्यवस्थाओं में भिन्नता और विनिमय दरों में अंतर आउटसोर्सिंग को अधिक लागत-कुशल बना सकते हैं। गुणवत्ता में भी सुधार हो सकता है, क्योंकि विशेषज्ञ कंपनी को पता होना चाहिए कि कार्य को पूरा करने के लिए सबसे अच्छा कैसे है।

हालांकि, जब ठीक से संभाला नहीं जाता है, तो आउटसोर्सिंग एक संगठन को खराब प्रतिष्ठा दे सकता है। सख्त गुणवत्ता प्रबंधन, परिश्रमी अनुसंधान, और नैतिकता पर ध्यान देना महत्वपूर्ण है जब निर्णय लेना है कि किस कंपनी को आउटसोर्स करना है। यह प्रौद्योगिकी फर्म डेल द्वारा प्रदर्शित किया गया है, जिसके ग्राहक सेवा कर्तव्यों की आउटसोर्सिंग के कारण गुणवत्ता और ग्राहक असंतोष का कारण बना।

• जिन लोगों को आप आउटसोर्सिंग कर रहे हैं, क्या वे विश्वसनीय और सक्षम हैं? वे क्या लाभ प्रदान करते हैं?

• व्यवस्था की शर्तों के बारे में स्पष्ट रहें, और उन कार्यों को निर्दिष्ट करने के लिए एक स्पष्ट "सेवा स्तर समझौता" (SLA) करें, जो प्रदर्शन, कैसे, कब और भुगतान की शर्तों के अनुसार होगा। आउटसोर्सिंग करते समय गुणवत्ता और सेवा मानकों को बनाए रखें।

• दोनों पक्षों को लक्ष्य और रणनीतियों पर सहमति सुनिश्चित करने के लिए अक्सर संवाद करें।

• याद रखें कि आउटसोर्सिंग कॉर्पोरेट सामाजिक जिम्मेदारी का उपयोग करने के लिए एक मूल्यवान अवसर हो सकता है।

• अंतरराष्ट्रीय आउटसोर्सिंग के कुछ मामलों में, जिस देश में आप आउटसोर्सिंग कर रहे हैं, वहां की अर्थव्यवस्था पर शोध करें, यह सुनिश्चित करने के लिए कि आप आउटसोर्स कर्मचारियों को उचित और जीवित वेतन दे रहे हैं।

• सुनिश्चित करें कि आप अपने आउटसोर्सिंग पार्टनर द्वारा उपयोग की जाने वाली व्यावसायिक प्रथाओं से अवगत हैं। यहां तक कि अगर आप उनके प्रत्यक्ष नियंत्रण में नहीं हैं, तो भी आप उनके संगठन से जुड़े हैं। किसी भी नकारात्मक व्यावसायिक प्रथाओं को आसानी से आपके संगठन में एक खराब प्रतिष्ठा मिल सकती है।

अध्याय 37: अपने उत्पाद की पेशकश(offering) को वर्तमान रखना

नवीनतम बाजार समाचार, उपभोक्ता चिंताओं और अत्याधुनिक प्रौद्योगिकियों के बारे में जागरूकता बनाए रखना बिक्री को प्रोत्साहित करेगा और एक वफादार ग्राहक आधार का निर्माण करेगा।

विचार

आपकी कंपनी को चालू रखने और अत्याधुनिक करने के लिए सबसे प्रभावी तरीकों में से एक है बदलते उपभोक्ता चिंताओं के बारे में जागरूकता पैदा करना। अपने ग्राहक को समझना अच्छे व्यवसाय के लिए महत्वपूर्ण है, लेकिन ग्राहकों को उनकी इच्छाओं में तय नहीं किया जाता है। उनकी ज़रूरतें और चाहतें नियमित रूप से बदलती रहती हैं, और कई कारणों से-यह दावा करने के लिए कि आप वास्तव में अपने उद्योग में सबसे आगे हैं, आपको इन बदलती माँगों के बारे में ज्ञान बनाए रखना चाहिए और उन्हें पूरा करना होगा।

सुबारू की **2006** की मार्केटिंग रणनीति चयनित नए इम्प्रेज़ा, फ़ॉरेस्टर के प्रत्येक खरीदार के लिए एक प्रभावशाली उदाहरण है, और लिगेसी मॉडल को **3,000** मूल्य का मुफ्त ईंधन वाउचर प्राप्त हुआ। सुबारू रेंज में कोई अन्य मॉडल खरीदने वाले ग्राहकों को **1,000** मूल्य के वाउचर मिले। यह सौदा, इसके किसी भी प्रतियोगी द्वारा पेश नहीं किया गया, ईंधन की बढ़ती कीमतों की व्यापक वैश्विक चिंता के साथ जोड़ता है।

बिक्री को प्रोत्साहित करने के लिए कीमत में पारंपरिक कमी की पेशकश के बजाय, सुबारू ने अपने ग्राहकों की बदलती जरूरतों और चिंताओं को समझा, और इसका उपयोग वास्तव में मोहक मूल्य प्रोत्साहन बनाने के लिए किया। नवीनतम बाजार के विकास पर प्रतिक्रिया करने की इच्छा के साथ इनोवेशन को सम्मिश्रण करने से, व्यवसायों के लिए अस्थिर वातावरण में समृद्धि संभव है।

अभ्यास में

• अपने वर्तमान और संभावित ग्राहकों से बात करें। उनका क्या मूल्य है? उनकी चिंताएं क्या हैं? वे क्या चाहते हैं?

• पता करें कि अन्य उद्योगों में कौन से व्यवसाय ग्राहकों को आकर्षित करने के लिए कर रहे हैं

• अपने व्यवसाय के सभी स्तरों पर लोगों से पूछें, जिसमें "विस्तारित परिवार" जैसे कि खुदरा विक्रेता या वितरक शामिल हैं, वे उत्पाद को कैसे आकर्षक रखेंगे।

• उत्पाद संवर्द्धन और बिक्री की पहल की एक श्रृंखला की योजना बनाएं। खरीदने के लिए प्रोत्साहन की एक निरंतर श्रृंखला एक बेताब फुहार (या गतिविधि की एक कमी) से बेहतर है।

• विचारों और पहलों की एक श्रृंखला का परीक्षण करने के लिए तैयार रहें। पता लगाएँ कि क्या सबसे अच्छा काम करता है, कहाँ और क्यों, और देखें कि क्या इसे कहीं और दोहराया जा सकता है।

अध्याय 38: प्रयोगात्मक मार्केटिंग

अपने उत्पाद को मनाने और प्रचार करने के लिए सभाओं को आयोजित करना ग्राहकों को आपके ब्रांड और सेवाओं से जुड़ने के लिए एक जीवंत, प्रभावी तरीका हो सकता है।

विचार

उत्पादों को बढ़ावा देने के लिए थीम्ड पार्टियों का उपयोग करने का विचार इस धारणा को चुनौती देता है कि संभावित ग्राहक केवल विज्ञापन के निष्क्रिय दर्शक हैं। सक्रिय रूप से एक "अनुभवात्मक" विज्ञापन घटना में ग्राहकों को शामिल करके आप अपने ब्रांड को अलग करते हैं और मजबूत ग्राहक निष्ठा का निर्माण करते हैं।

ब्रांड-थीम वाली पार्टी को रखने के लिए आम तौर पर प्रचार करने के लिए उत्पादों की एक श्रृंखला का चयन करना और बिक्री के पिच को एक जश्न मनाने वाले सामाजिक कार्यक्रम में शामिल करने का एक तरीका बनाना शामिल है। इस रणनीति के दो प्रसिद्ध उदाहरण एवन ब्यूटी पार्टी और एन समर्स पार्टियां हैं, जहां ग्राहकों को सेल्सपर्सन बनने और पार्टी के संदर्भ में अपने दोस्तों को उत्पाद बेचने के लिए आमंत्रित किया जाता है। पार्टी-गोअर मुक्त नमूनों की कोशिश करते हैं और विभिन्न उत्पादों के गुणों पर चर्चा करते हैं। यह ग्राहकों के बीच रिश्तेदारी और हास्य की भावना पैदा करता है, बजाय मार्केटिंग द्वारा लक्षित किए जाने की भावना के कारण उन्हें उत्पादों को खरीदने के लिए अधिक ग्रहणशील बनाता है।

बिक्री रणनीति को हमेशा ओवरटेक नहीं करना पड़ता है। ब्रांडेड पार्टियां केवल आपके ब्रांड के बारे में जागरूकता पैदा करने, आपकी कंपनी के चारों ओर एक चर्चा बनाने और बाद की तारीख में लोगों को खरीदने का लुभाने का अवसर हो सकती हैं। **2006** में, बेज़ेयस आयरिश क्रीम बनाने वाली कंपनी डियाजियो ने लंदन के नाइट क्लबों में "कॉकटेल पार्टियों" की एक श्रृंखला की मेजबानी की, जहां पार्टी-गोअर को कॉकटेल और डेसर्ट में बेलीज़ का उपयोग करने के लिए मुफ्त बेली शराब और मुफ्त व्यंजनों की पेशकश की गई थी।

चाहे आप अपनी कंपनी के बारे में जागरूकता पैदा करने के लिए, या बस उत्पादों को बेचने के लिए ब्रांडेड पार्टियों का उपयोग कर रहे हों, वे एक सुखद और प्रभावी मार्केटिंग समाधान प्रदान करते हैं।

अभ्यास में

• ब्रांडेड पार्टियों को केवल "युवा और ट्रेंडी" बाजार में लक्षित नहीं करना पड़ता है-अपने लक्षित ग्राहकों की वरीयताओं को पूरा करने के लिए कई प्रकार के आयोजन किए जा सकते हैं।

• सुनिश्चित करें कि घटना यथासंभव सुखद और तनाव-मुक्त है, जिससे उपस्थित लोगों को अपने उत्पाद के साथ सकारात्मक जुड़ाव बनाने की अनुमति मिल सके।

• अपने उत्पाद को पेश करने के लिए नि: शुल्क नमूने प्रदान करें।

• मूल रहो। कॉर्पोरेट पार्टियों के लिए अत्याधुनिक और साहसी विचार बड़ी मात्रा में प्रचार प्राप्त कर सकते हैं।

• घटना के स्वर पर विचार करें, आप जिस जनसांख्यिकीय समूह की अपील कर रहे हैं उसकी इच्छा और घटना के उद्देश्य को ध्यान में रखते हुए।

• कंपनी के मूल्यों और समग्र दृष्टिकोण के साथ स्थिरता बनाए रखें।

अध्याय 39: सूचना डैशबोर्ड और निगरानी प्रदर्शन

व्यवसाय में सबसे बड़ी चुनौतियों में से एक है सूचनाओं को अधिभार से बचाना, सही समय पर सही जानकारी खोजने और उसका उपयोग करने के बजाय ध्यान केंद्रित करना। यह एक सरल "डैशबोर्ड" दृष्टिकोण का उपयोग करके प्राप्त किया जा सकता है।

विचार

एक सूचना डैशबोर्ड प्रदर्शन और उत्पादकता में दैनिक (या साप्ताहिक) रुझानों को उजागर करने वाले प्रमुख व्यावसायिक संकेतकों का एक सेट है।

डैशबोर्ड व्यवसाय के प्रमुख पहलुओं, जैसे बिक्री, प्रत्येक व्यक्ति के माध्यम से संगठन के शीर्ष से एक तेजी से लोकप्रिय तरीका है। वे लोगों को यह जानने में सक्षम करते हैं कि योजना के साथ उनकी तुलना कहाँ की जाती है, और क्यों। नतीजतन, डैशबोर्ड न केवल परिणामों को मापता है, बल्कि उन्हें बनाने के लिए क्या गतिविधि की गई है इसको भी मापता है।

प्रक्रियाओं और आंतरिक मुद्दों पर पारंपरिक फोकस (बैंकों के बीच आम) बनाए रखने के बजाय, एचएसबीसी ग्राहकों और बिक्री पर अधिक केंद्रित हो गया है। **HSBC** की कई व्यावसायिक इकाइयों ने डैशबोर्ड के रूप में कर्मचारियों को बिक्री की जानकारी प्रदान करके इसे हासिल किया है।

बिक्री डैशबोर्ड प्रमुख मुद्दों को उजागर करता है: लीड की संख्या और उनके स्रोत (हाइलाइटिंग जारी रखने के लिए और क्या तय करना है पर प्रकाश डाला गया); लीड की गुणवत्ता; ग्राहकों के साथ नियुक्तियों का उपयोग करने और बिक्री करने के लिए नियुक्तियों को परिवर्तित करने की क्षमता का उपयोग करने पर **salespeople** की प्रभावशीलता।

बिक्री के साथ-साथ, इस डैशबोर्ड दृष्टिकोण के अन्य फायदे हैं:

• प्रबंधक प्रत्येक व्यक्ति के लिए प्रासंगिक मुद्दों पर ध्यान केंद्रित करके प्रदर्शनकारियों को बेहतर बनाने में मदद कर सकते हैं।

• यह बिक्री-संचालित संस्कृति को बढ़ावा देता है और टीम के भीतर ध्यान केंद्रित करता है।

• यह पाइपलाइन नंबर प्रदान करता है जो गतिविधि को मापता है न कि सिर्फ बिक्री को।

डैशबोर्ड द्वारा दी गई जानकारी का मतलब है कि प्रबंधकों को पता है कि उनके समर्थन पर ध्यान कहां केंद्रित करना है। अगर वे बाकी महीने के लिए नियुक्तियाँ करते हैं तो उन्हें उन सेल्सपर्सन पर ध्यान देने की ज़रूरत नहीं है, जिनकी महीने-दर-तारीख बिक्री पीछे है, जबकि उन्हें बुक किए गए बिना अपॉइंटमेंट वाले लोगों को सपोर्ट करने की ज़रूरत है, भले ही वे सेल्स टारगेट से अधिक हों।

डैशबोर्ड दृष्टिकोण से सूचना का व्यापक रूप से संचार किया जा सकता है, एक संगठन में एक आम भाषा और फ़ोकस प्रदान करता है। उदाहरण के लिए, एचएसबीसी ताइवान में कर्मचारियों के लिए बड़ी प्लाज्मा स्क्रीन प्रदान की जाती हैं। कुंजी संदेश, थीम और समाचार प्रस्तुत करने के साथ-साथ वे बिक्री की जानकारी को उजागर करते हैं, जो दोनों को सूचित करता है और व्यक्तियों और टीमों के बीच प्रतिस्पर्धा पैदा करता है।

अभ्यास में

• निम्नलिखित प्रश्नों को पूछकर अपनी सूचना आवश्यकताओं का आकलन करें और नियमित रूप से, लगातार और विश्वसनीय रूप से जानकारी उपलब्ध कराएँ:

— क्या जानकारी चाहिए?

— इसे कैसे प्रस्तुत किया जाना चाहिए?

— इसकी आपूर्ति कब की जानी चाहिए (समय और आवृत्ति) – यह कहां से आता है? यह सूचना की गुणवत्ता को निर्धारित करता है और तथ्यों को संदर्भ में रखता है।

— क्या प्रतिबंध हैं? उदाहरण के लिए, कुछ या सभी जानकारी गोपनीय हैं।

— वह किन फैसलों और गतिविधियों का समर्थन करेगा? यह मदद करता है अगर लोग जानते हैं कि जानकारी की आवश्यकता क्यों है।

• सही डेटा उत्पन्न करें-जानकारी प्राप्त करने का सबसे अच्छा तरीका खोजें (जैसे सर्वेक्षण, टेलीफोन कॉल, मीटिंग और साक्षात्कार)।

• सूचना की समीक्षा और विश्लेषण। निर्णय के लिए निर्णय नीचे आते हैं, लेकिन परिमाणात्मक सांख्यिकीय तरीके प्रवृत्तियों और विसंगतियों को उजागर करेंगे, जबकि परिदृश्य योजना, मॉडलिंग, और सिमुलेशन सही जानकारी उत्पन्न करने और आकलन करने के लिए उपयोगी तकनीक हैं।

• जानकारी संग्रहीत और पुनर्प्राप्त करना, यह सुनिश्चित करना कि यह व्यापक रूप से सुलभ, स्पष्ट रूप से लेबल और वर्गीकृत है। यह प्रासंगिक और अद्यतित होना चाहिए। नई जानकारी जोड़ने और (या संग्रहित) पुराने, अप्रासंगिक विवरणों को छोड़ने के लिए मानदंड स्थापित करें। सूचना को संग्रहीत करने और पुनः प्राप्त करने के लिए प्रणाली और प्रक्रियाओं को लागत प्रभावी होने की आवश्यकता है।

• सूचना पर अधिनियम। तीन रणनीति उपयोगी हैं: निर्णयों की निगरानी करें, विधिपूर्वक कार्य करें और बाधाओं का प्रबंधन करें (समय, संसाधनों और अन्य दबावों के संदर्भ में)।

अध्याय 40: लचीला काम

कर्मचारियों को काम पर रखने के बारे में बिल्कुल लचीला होना जहां वे काम करते हैं और प्रदर्शन और नौकरी से संतुष्टि में महत्वपूर्ण सुधार ला सकते हैं।

विचार

परिष्कृत लैपटॉप, वायरलेस इंटरनेट, स्वास्थ्य के बाद के जीवन-संतुलन के लिए एक बच्चे के बाद की पीढ़ी की पीढ़ी की मांग, और संभवतः अलार्म घड़ियों की कमी के कारण, लचीले काम की मांग सदैव जोर से हो रही है।

प्रौद्योगिकी में प्रगति ने कॉर्पोरेट लचीलेपन के विकल्प को एक वास्तविकता बना दिया है जिसे कई संगठनों द्वारा महसूस किया जाना बाकी है। दूरसंचार कंपनी वोडाफोन ने **2004** में गतिशीलता के लिए कदम उठाया, जब उसने अपने मुख्यालय में क्रांति ला दी, जिसमें "ब्रेक-आउट रिक्त स्थान के साथ एक बड़ी, परिसर जैसी डिजाइन तैयार की गई जहां बैठकें लैपटॉप और नोटपैड के साथ हो सकती हैं।" लचीलेपन को प्रोत्साहित करने के लिए कर्मचारियों को लैपटॉप, मोबाइल फोन और वायरलेस इंटरनेट दिया गया। वोडाफोन ने टिप्पणी की, "लोग अपने कम करने के दौरान लैपटॉप के साथ धूप सेंक सकते हैं..... यहां तक कि घर पर भी रहते हैं और फिर भी काम करते हैं।" वोडाफोन योजना आम तौर पर उत्पादकता और प्रदर्शन में सुधार के साथ कंपनी की व्यापक मंजूरी के साथ मिली है।

लचीले कामकाज के लिए कदम बढ़ाने के लिए बेहतर समय कभी नहीं रहा, क्योंकि यह सिर्फ एक अच्छा विचार नहीं है, बल्कि एक आवश्यकता बनती जा रही है- उदाहरण के लिए, ब्रिटेन सहित कुछ देशों ने माता-पिता के लिए अनिवार्य लचीले कामकाजी अधिकार कानून पेश किए हैं। अपने संगठन को अनुकूल बनाने के लिए समझदार है, ताकि आपके लिए काम करने वाले लचीले काम की ओर सामाजिक, कानूनी और सांस्कृतिक बदलाव हो सके।

अभ्यास में

• संभावित कर्मचारियों के लिए अपने लचीले कामकाजी विकल्पों को बाजार में उतारें- इससे स्नातकों को भर्ती करने में मदद मिल सकती है और सबसे अच्छे कर्मचारियों के लिए प्रतिस्पर्धा करने पर आपकी कंपनी को एक मूल्यवान विक्रय बिंदु दिया जा सकता है।

• लचीले काम का मतलब महत्वपूर्ण समय सीमा या प्रदर्शन का त्याग करना नहीं है। अपने कर्मचारियों को लक्ष्य और जिम्मेदारियां दें, न कि शेड्यूल।

• नौकरी का बँटवारा, जहाँ दो या दो से अधिक लोग एक ही भूमिका में कार्यरत होते हैं, बढ़ा हुआ लचीलापन प्रदान कर सकते हैं।

• एक चापलूसी संगठनात्मक संरचना के लिए तैयार रहें, जो लचीली कार्य-योजना के परिणामस्वरूप हो सकती है और तरल काम करने वाले वातावरण भौतिक बाधाओं और पदानुक्रमों को तोड़ सकते हैं। यह वरिष्ठ प्रबंधकों के प्रतिरोध से पूरा किया जा सकता है।

• परिवर्तन का प्रबंधन करें। कई कार्यकर्ता परिवर्तन से सावधान हो सकते हैं, और अन्य इस बात से अनिश्चित हो सकते हैं कि नई चुनौतियों का सामना कैसे किया जाए। बदलावों का सबसे अधिक लाभ उठाने के लिए कर्मचारियों को शिक्षित करें।

• लचीला काम करना सभी के लिए उपयुक्त नहीं है। कुछ कर्मचारी वातावरण में कठोरता के तत्व के साथ बेहतर काम करते हैं।

• टेलीफोन और आईएम (इंस्टेंट मैसेजिंग) तकनीक के माध्यम से बैठकें करके लागत कम करने और परिवहन खर्च कम करने के अवसर के रूप में इसका उपयोग करें। आप के लिए काम करना शुरू करें।

अध्याय 41: अपने दर्शकों को फिर से परिभाषित करें

अपने उत्पाद के लिए नए दर्शकों***(audiences)*** को खोजने से आप अपनी बिक्री क्षमता को बढ़ा सकते हैं और भीड़ भरे बाजारों से बच सकते हैं।

विचार

क्या आपको लगता है कि आपको पता है कि आपके मार्केटिंग**(marketing)** के साथ सबसे अच्छे लोग कौन हैं**?** फिर से विचार करना। आपके उत्पादों में दिलचस्पी रखने वाले लोगों के बारे में पुनर्विचार करने से संभावित ग्राहकों की एक नई दुनिया खुल जाती है**,** कंपनी के लिए पर्याप्त है कि वह अपने विज्ञापन के लिए एक नया दर्शक ढूंढ सके।

शराब बनाने वाली फर्म कार्ल्सबर्ग के पोलिश विभाग ने मुख्य रूप से महिलाओं के लिए एक बीयर बनाने का फैसला किया। कम अल्कोहल युक्त बीयर और स्वाद पर अधिक जोर देने वाली कर्मी को अंतर्राष्ट्रीय महिला दिवस पर रंगीन तरीके से पैक किया गया और लॉन्च किया गया। यह एक उद्योग में एक साहसिक कदम था जो आम तौर पर एक पुरुष ग्राहक को बेचने पर केंद्रित होता है**,** विज्ञापन अभियानों के साथ आमतौर पर खेल प्रायोजन सौदों और स्कैन्डली क्लैड मॉडल के आसपास केंद्रित होता है।

अपने दर्शकों को पुनर्परिभाषित करने की इस रणनीति का पालन ब्रिटिश कपड़ों के रिटेलर मार्क्स एंड स्पेंसर ने भी किया था**,** इसके बाद पुरानी महिला ग्राहकों के खानपान के लिए अपनी प्रतिष्ठा अपने व्यवसाय को बनाए रखने के लिए अपर्याप्त हो गई थी। मार्क्स एंड स्पेंसर ने एक छोटे**,** अधिक स्टाइल-केंद्रित बाजार में विस्तार करने का फैसला किया**,** और प्रति ऊना को लॉन्च किया**,** कपड़े की एक नई रेंज जो महिलाओं को उनके बिसवां दशा और तीस के दशक में अपील करने के लिए डिज़ाइन किया गया था। हालांकि**,** इसने पारंपरिक रूप से शैली पर आराम पर जोर दिया था**,** एक फैशन-फॉरवर्ड छवि पेश करने के निर्णय ने मार्क्स और स्पेंसर को अपनी अपील को बढ़ाने में मदद की और इसके झंडे की बिक्री को चालू किया।

अभ्यास में

• ग्राहकों से बात करके**,** अन्य व्यवसायों के साथ बेंचमार्किंग करके**,** या व्यवसाय के बाहर से नए कर्मचारियों को नियुक्त करके**,** अपने बाजार के लिए एक बाहरी दृष्टिकोण की तलाश करें।

• इस पर ध्यान दें कि आप अपने उत्पाद को नए दर्शकों के लिए अपील करने के लिए कैसे समायोजित कर सकते हैं।

• अपने उत्पाद के मूल सिद्धांतों को बनाए रखें-जबकि आपको नए दर्शकों के लिए अपील करने के लिए नए विक्रय बिंदुओं को जोड़ना चाहिए**,** अपने मूल को न छोड़ें।

• अपने पुराने बाजार-बनाए रिश्तों को अपने सभी इच्छित दर्शकों के साथ उपेक्षित न करें।

• याद रखें कि नए बाजार में जाना मुश्किल हो सकता है**,** खासकर अगर उस बाजार में भीड़ हो। अपने नए दर्शकों को बुद्धिमानी से चुनें।

अध्याय 42: विक्रेता लॉक-इन

ऐसे उत्पाद विकसित करना जो आपकी श्रेणी के अन्य उत्पादों के साथ संगत हों, वे प्रतिस्पर्धियों से अलग हो जाते हैं और ग्राहकों से बार-बार व्यापार सुनिश्चित करते हैं।

विचार

ग्राहकों को बनाए रखने और राजस्व का एक स्थिर, विश्वसनीय स्ट्रीम बनाए रखने के लिए एक मूर्खतापूर्ण रणनीति तैयार करने में सक्षम होना कई कॉर्पोरेट अधिकारियों का सपना है। विक्रेता लॉक-इन-सुनिश्चित ग्राहकों का उपयोग करके आपके उत्पादों पर निर्भर हैं और बिना किसी अन्य विक्रेता को स्थानांतरित करने में असमर्थ हैं, जो कि पर्याप्त स्विचिंग लागत के बिना-आप इसे प्राप्त कर सकते हैं।

जिलेट के रेजर-शार्प बिजनेस एक्यूमेन वेंडर लॉक-इन का फायदा उठाते हैं। इसके रेजर ब्लेड हैंडल केवल रेजर ब्लेड के अपने ब्रांड के साथ संगत हैं; फलस्वरूप, इसका रेजर ब्लेड आय का प्राथमिक स्रोत है। इलेक्ट्रॉनिक टूथब्रश के निर्माता **Philips Sonicare** भी वेंडर लॉक-इन का उपयोग करता है। इसके टूथब्रश में एक इलेक्ट्रॉनिक आधार होता है जिसके लिए सोनिकेयर रिप्लेसमेंट टूथब्रश हेड की आवश्यकता होती है, यह सुनिश्चित करने के लिए ग्राहक **Sonicare** में वापस आएंगे और उन्हें किसी अन्य निर्माता के पास जाने से रोकेंगे। स्विचिंग कॉस्ट वह लागत है जो एक नई कंपनी से खरीदते समय उपभोक्ता को होती है और यह वेंडर लॉक-इन का एक महत्वपूर्ण पहलू है। स्विचिंग लागत जितनी अधिक होगी, ग्राहक के स्विच करने की संभावना उतनी ही कम होगी।

यह अवधारणा नई नहीं है। कई व्यवसाय ऐसा करते हैं: प्रिंटर निर्माता जैसे हेवलेट-पैकर्ड, कैमरा कंपनियां जैसे कैनन, नेस्प्रेस्सो जैसे कॉफी रिटेलर्स, सभी अपने उत्पादों के लिए स्वामित्व, पुन: प्रयोज्य घटक प्रदान करते हैं। ये व्यवसाय शुरू से ही अपने उत्पादों के पुन: प्रयोज्य घटक की योजना बनाकर सफलता सुनिश्चित करते हैं। जहां वेंडर लॉक-इन विफल होने के कई प्रयास पुन: प्रयोज्य घटक को केवल एक ऐड-ऑन के रूप में देख रहे हैं। यह नहीं है। यह उत्पाद है, ग्राहक के लिए लाभ, और व्यवसाय के लिए लाभ।

अभ्यास में

• एड-ऑन घटकों की बिक्री को प्रोत्साहित करने के लिए कम, आंख को पकड़ने की कीमत के लिए मूल उत्पाद को बेचने पर विचार करें।

• वैकल्पिक रूप से, "आधार उत्पाद" को उन ग्राहकों को मनाने के लिए महंगा बनाने पर विचार करें, जिन्होंने आपके ब्रांड में निवेश किया है और उन्हें दूसरी कंपनी में बदलने से रोकते हैं। चुनाव आपके उत्पाद, आपके बाजार और आपके ग्राहकों पर निर्भर करता है। वे सबसे अधिक मूल्य क्या करेंगे?

• आधार इकाई के साथ संगत ऐड-ऑन की एक श्रृंखला पेश करें। पसंद का यह तत्व उपभोक्ताओं की आशंकाओं को दूर करने में मदद करता है कि वे कुछ कम हो गई हैं।

• अवगत रहें कि आपके उत्पादों की मांग में अंतरसंबंध होगा- यदि किसी की मांग घटती है, तो भागीदार उत्पाद की मांग घट जाएगी।

• स्विचिंग लागत हमेशा वास्तविक नहीं होती है-यह केवल ग्राहक द्वारा कल्पना की जा सकती है। बस अपने ग्राहकों को यह समझाने के लिए पर्याप्त हो सकता है कि नए विक्रेता के लिए स्विच करना असुविधाजनक या महंगा होगा।

• शुरुआत से ही अपने वेंडर लॉक-इन रणनीति की योजना बनाएं। स्पष्ट रूप से, यह रणनीति उन उत्पादों के लिए सबसे अच्छा काम करती है जिन्हें नियमित रूप से बदलने की आवश्यकता होती है।

अध्याय 43: आपूर्ति श्रृंखला को राजस्व श्रृंखला में बदलना

आपूर्तिकर्ताओं के साथ बिक्री राजस्व साझा करने के लिए सहमत होना कंपनियों को कम कीमत के लिए सामान खरीदने, राजस्व बढ़ाने और ग्राहक की मांग में उतार-चढ़ाव का सामना करने की अनुमति देता है।

विचार

1990 के दशक में, वीडियो रेंटल मार्केट के प्रमुख, ब्लॉकबस्टर, ने खुद को इस बात से निराश पाया कि पीक समय में मांग को पूरा करने के लिए स्टॉक में लोकप्रिय फिल्मों की पर्याप्त प्रतियां कभी नहीं थी। समस्या यह थी कि हॉलीवुड के स्टूडियो ने प्रति वीडियो **60** डॉलर का शुल्क लिया, जबकि आम तौर पर मांग रिलीज होने के कुछ सप्ताह बाद तेजी से गिर गई। नतीजतन, ब्लॉकबस्टर एक फिल्म की दस से अधिक प्रतियों को खरीदने का औचित्य नहीं दे सकती थी, जिससे कई ग्राहक निराश होकर नवीनतम वीडियो किराए पर देने में असमर्थ थे।

इस दुविधा को हल करने के लिए, ब्लॉकबस्टर ने मूवी कंपनियों को वीडियो की कम अपफ्रंट कीमत को सुरक्षित करने के लिए किराये की बिक्री से राजस्व का एक हिस्सा देने का प्रस्ताव दिया। ब्लॉकबस्टर अधिक तेज़ी से वीडियो पर भी तोड़ने में सक्षम था, और ग्राहकों के लिए सुविधा के उच्च मानकों को सुनिश्चित करने के लिए अधिक प्रतियां खरीदने में सक्षम था। फिल्म स्टूडियो को बढ़ी हुई टेप बिक्री से भी लाभ हुआ और राजस्व धाराओं को जोड़ा गया। एक आपूर्ति श्रृंखला को राजस्व श्रृंखला में बदलकर, ब्लॉकबस्टर ने फिल्म कंपनियों, ग्राहक आधार और अपनी स्वयं की निचली रेखा को संतुष्ट किया था।

अभ्यास में

• अपनी कंपनी के लिए काम करने के लिए इस विचार के लिए, अतिरिक्त इकाइयों द्वारा उत्पन्न वृद्धिशील राजस्व उन्हें उत्पादन की लागत से कम होना चाहिए।

• प्रशासनिक लागत कम होनी चाहिए ताकि वे योजना से बढ़े हुए मुनाफे का उपयोग न करें।

• यदि आपके बाजार में मूल्य लोच का एक उच्च स्तर है, तो मांग को प्रोत्साहित करने के लिए, राजस्व साझेदारी के माध्यम से बातचीत की गई कम अपफ्रंट क्रय लागत का उपयोग कम कीमतों पर किया जाना चाहिए।

• आपूर्तिकर्ता के साथ साझा करने के लिए कितना राजस्व तय करते समय तेज बातचीत कौशल का उपयोग करें। यदि उत्पादन लागत कम है, तो एक सप्लायर आपके अनुमान से कम राजस्व हिस्सेदारी स्वीकार कर सकता है।

• एक राजस्व समझौते का पालन करते हुए, कितनी इकाइयाँ खरीदनी है, यह तय करते हुए उपभोक्ता की मांग को पूरा करने के लिए विश्वसनीय बाजार अनुसंधान। नई कम कीमत इसे अधिक खरीद के लिए आकर्षक बना सकती है।

अध्याय 44: बुद्धिमान बातचीत

सीखने से जहां बातचीत***(negotiations)*** में नुकसान होते हैं, उन्हें दूर करना संभव है और सभी परिणामों के लिए संतोषजनक परिणाम सुनिश्चित करना।

विचार

हार्वर्ड बिजनेस स्कूल **(HBS)** के प्रोफेसर जेम्स सेबेनियस जटिल बातचीत के क्षेत्र में माहिर हैं। **1993** में, **HBS** ने अपने **MBA** कार्यक्रम में बातचीत को एक आवश्यक पाठ्यक्रम बनाया, और स्कूल के भीतर एक समझौता विभाग बनाया।

सेबेनियस ने कई वार्ताओं की विफलता के लिए जिम्मेदार छह गलतियों की पहचान की। उनसे बचकर आप अपनी सफलता के रास्ते पर बातचीत कर सकते हैं। हार्वर्ड बिजनेस रिव्यू में उल्लिखित ये नुकसान हैं:

• दूसरे पक्ष की समस्याओं की उपेक्षा करना: यदि आप उन समस्याओं को नहीं समझते हैं जो आपके वार्ता साथी को दूर करने की कोशिश कर रहे हैं, तो आप सबसे अच्छा समाधान नहीं दे पाएंगे।

• अन्य हितों को बुलडोजर देना: विशेष रूप से कीमत पर ध्यान केंद्रित करना आसान है। सुनिश्चित करें कि आप अन्य महत्वपूर्ण कारकों को नजरअंदाज न करें- जैसे कि एक सकारात्मक कामकाजी संबंध बनाना, सद्भावना, दोनों पक्षों के बीच एक सामाजिक अनुबंध, और एक सौदा बनाने की प्रक्रिया जो सभी के लिए सम्मानजनक और निष्पक्ष है।

• पोजीशनिंग पोजीशन हितों को प्रभावित करते हैं: विरोधी पोजीशन के अस्तित्व के बावजूद, संगत रुचियां हो सकती हैं। किसी को किसी विशेष पद को छोड़ने के लिए मनाने की कोशिश करने के बजाय, यह एक ऐसे सौदे को विकसित करने के लिए अधिक उत्पादक हो सकता है जो हितों की एक विविध श्रेणी को संतुष्ट करता है।

• कॉमन ग्राउंड के लिए बहुत कठिन खोज: आम जमीन बातचीत में मदद कर सकती है, लेकिन अलग-अलग हित दोनों पक्षों को सौदे से कुछ पाने की अनुमति दे सकते हैं।

• **BATNA(best alternative to a negotiated agreement)** की उपेक्षा: यह "एक बातचीत के समझौते के लिए सबसे अच्छा विकल्प" को संदर्भित करता है: यदि आप सौदा के माध्यम से गिरते हैं, तो आप जिन विकल्पों का सामना करेंगे। अपनी संभावनाओं और अपने साथी की संभावनाओं का विश्लेषण करके-आप तय कर सकते हैं कि बातचीत में क्या पेश करना है और कब पेश करना है।

• तिरछी दृष्टि के लिए सही करने में विफल: दो प्रकार के पूर्वाग्रह बातचीत-भूमिका पूर्वाग्रह और पक्षपातपूर्ण धारणाओं को प्रभावित कर सकते हैं। भूमिका पूर्वाग्रह (पुष्टि प्रमाण जाल) स्वयं-सेवा के तरीकों की जानकारी की व्याख्या करने की प्रवृत्ति है, जो आपकी सफलता की संभावनाओं को कम करती है, जबकि पक्षपातपूर्ण धारणाएं (अति-विश्वास जाल) विरोधियों को शांत करते हुए अपने स्वयं के गौरव को बढ़ाने की प्रवृत्ति है। आप अपने "प्रतिद्वंद्वी" की स्थिति में खुद को रखकर इन पूर्वाग्रहों को दूर कर सकते हैं।

अभ्यास में

• दूसरों की इच्छाओं और परिप्रेक्ष्य के बारे में समझने के लिए उन्हें मनाने में सक्षम होने के लिए महत्वपूर्ण है कि वे आपके प्रस्ताव पर सहमत क्यों हों। उनके साथ अपनी स्थिति का अन्वेषण करें।

• बातचीत से पहले एक व्यक्ति या कंपनी पर शोध करें। उद्योग, कंपनी के लक्ष्यों, और बाजार की स्थितियों के व्यापक ज्ञान से संबंधित जानकारी को तुरंत अनुसंधान तक सीमित न रखें, संगठन के चेहरे आपको बातचीत

में अतिरिक्त वजन देंगे।

• अत्यधिक आक्रामक होने की आवश्यकता महसूस नहीं होती है। दिखाएँ कि आप एक दृढ़ वार्ताकार हैं, लेकिन याद रखें कि आपसी समझ और तालमेल स्थापित करने से बड़े पुरस्कार मिलेंगे।

• संभावित समझौतों का एक पूर्ण विश्लेषण आयोजित करें जो दोनों पक्षों को जीतने की अनुमति देता है, बिना किसी पक्ष को नुकसान स्वीकार किए बिना।

अध्याय 45: पूरक(complementary) भागीदारी

यदि आपके उत्पाद को दूसरे के साथ जोड़ा जा सकता है, तो दूसरे उत्पाद की लोकप्रियता सीधे आपकी बिक्री को प्रभावित कर सकती है।

विचार

एक "पूरक सामान" एक उत्पाद है जिसे अक्सर किसी अन्य उत्पाद के साथ सेवन किया जाता है। उदाहरण के लिए, बीयर एक फुटबॉल मैच के लिए एक पूरक सामान है, जबकि एक यात्रा तकिया एक लंबी विमान यात्रा के लिए एक पूरक सामान है। जब किसी एक उत्पाद की लोकप्रियता बढ़ती है, तो उसके पूरक सामानों की बिक्री भी बढ़ जाती है। अन्य उत्पाद जो पहले से ही (या होने के बारे में) लोकप्रिय हैं, माल का उत्पादन करके, आप अपने उत्पाद की मांग की एक स्थिर धारा सुनिश्चित कर सकते हैं।

कुछ उत्पादों को परिपूर्ण पूरक स्थिति का आनंद मिलता है हालांकि, यह मत मानिए कि एक उत्पाद पूरी तरह से पूरक है, क्योंकि ग्राहक उत्पाद के लिए पूरी तरह से बंद नहीं हो सकते हैं। उदाहरण के लिए, हालांकि मोटर चालक अपनी कारों को चलाने के लिए पेट्रोल खरीदने के लिए बाध्य हो सकते हैं, लेकिन वे इलेक्ट्रिक कारों पर स्विच कर सकते हैं।

जबकि पूरक वस्तुओं का उत्पादन करने वाले कुछ उद्योगों के लिए राजस्व बढ़ाने का एक वैकल्पिक तरीका है, दूसरों में यह अप्रचलित होने से बचने के लिए एक अनिवार्य कदम है। वीडियो गेम के निर्माताओं को यह सुनिश्चित करना होगा कि उनके खेल नवीनतम कंसोल के अनुकूल हैं, जबकि प्रौद्योगिकी कंपनियों को यह सुनिश्चित करना है कि उनके सॉफ्टवेयर प्रोग्राम नवीनतम कंप्यूटर और ऑपरेटिंग सिस्टम के साथ संगत हैं।

विज्ञापन की रणनीति को उत्पाद की पूरक स्थिति के लिए तैयार किया जा सकता है, उदाहरण के लिए, बीयर कंपनियां फुटबॉल मैचों को प्रायोजित करती हैं। यह **2006** के विश्व कप में एक नए स्तर पर ले जाया गया था, जब फीफा के अधिकारियों ने मांग की कि नीदरलैंड समर्थक डच बीयर "बावरिया" के लोगो**(logo)** वाले को पतलून को हटा दें, क्योंकि यह बुडविज़र की प्रतिद्वंद्वी कंपनी थी, जो एक प्रमुख प्रायोजक थी। जबकि इसने "घात मार्केटिंग" होने के लिए आलोचना को आकर्षित किया और संभवतः एक अत्यधिक आक्रामक रणनीति थी, इसने एक निगम का प्रदर्शन किया जो प्रमुख पूरक अच्छे आपूर्तिकर्ता के रूप में अपनी स्थिति को मजबूती से पकड़े हुए था।

अभ्यास में

• एक बाजार में भविष्य के संभावित रुझानों से अवगत रहें। यदि आप किसी उत्पाद के लोकप्रिय होने का अनुमान लगा सकते हैं, तो आप एक पूरक उत्पाद विकसित कर सकते हैं और पहला-लाभ प्राप्त कर सकते हैं।

• एक पूरक उत्पाद की लोकप्रियता में वृद्धि के साथ मेल खाने के लिए एक नए उत्पाद या मार्केटिंग अभियान की रिहाई के समय पर विचार करें।

• एक पूरक उत्पाद की सफलता का आनंद लेना और प्रतिस्पर्धात्मक व्यवहार करना बंद करना खतरनाक है। यदि आप उच्च मानकों और उचित मूल्य देना बंद कर देते हैं, तो ग्राहक अक्सर विकल्प खोजने के लिए सरल तरीके विकसित करेंगे।

• ऐसे उत्पाद के लिए एक पूरक अच्छा उत्पादन न करने की कोशिश करें जिसमें पहले से ही पूरक उत्पादों का अधिशेष है; प्रतियोगिता से पैर जमाना मुश्किल हो जाता है। उदाहरण के लिए, प्रेट्ज़ेल बीयर के साथ जाते हैं, लेकिन इसलिए कई अन्य उत्पाद करते हैं। यदि बीयर अधिक बिकती है तो आप जरूरी रूप से अधिक प्रेट्ज़ेल नहीं बेचेंगे।

• आपके उत्पाद को केवल एक और उपभोक्ता के पूरक के लिए अच्छा नहीं है; यह एक सामाजिक घटना, मौसमी मौसम, या अन्य कारकों को पूरक कर सकता है।

अध्याय 46: अच्छा लगने वाला विज्ञापन

केवल अपने उत्पाद को खरीदने के कारणों के घोषणापत्र के साथ ग्राहकों को प्रस्तुत करने के बजाय, उनका मनोरंजन करने, साज़िश करने या उन्हें आश्वस्त करने का प्रयास करें।

विचार

जब आपका उत्पाद श्रेष्ठ है और आप ग्राहकों को इसे खरीदने के लिए कैसे राजी कर सकते हैं, इस पर ध्यान देने के लिए एक विज्ञापन अभियान बनाते समय यह लुभावना हो सकता है। लेकिन वास्तविकता यह है कि आप जिन लोगों के पास अपने विज्ञापन के साथ पहुँचते हैं उनमें से अधिकांश सनकी और अन्य अभियानों से भरे होंगे। नतीजतन, उनके पास एक अवांछित, छोटे बयान में कोई दिलचस्पी नहीं है कि आपका उत्पाद बेहतर क्यों है। इसका मतलब है कि आपको उनसे बात करने का एक नया तरीका ढूंढना चाहिए। एक मार्केटिंग**(marketing)** अभियान बनाना जो संभावित ग्राहकों को मनोरंजक, आकर्षक, या दिल को गर्म करने में मदद करता है, आपको सबसे अधिक उपभोक्ता तक पहुंचने में मदद करेगा।

सेलफोन कंपनी ऑरेंज ने ब्रिटेन में फिल्मों से पहले प्रसारित होने वाली विज्ञापनों की एक श्रृंखला के माध्यम से ग्राहकों के लिए मुफ्त सिनेमा टिकटों की अपनी "ऑरेंज बुधवार" की पेशकश की, जिसने फिल्म और विज्ञापन उद्योगों को मज़बूती से लहराया। लघु क्लिप ने फिल्म सितारों को "ऑरेंज फिल्म कमीशन" में विचारों को पिच करने का असफल प्रयास दिखाया, केवल इसलिए शूट किया जाना था क्योंकि फिल्में ऑरेंज सेलफोन को बढ़ावा देने के लिए पर्याप्त नहीं थीं। "द ट्रिलॉजी में चौथा स्थान बनाने", लॉर्ड ऑफ द रिंग्स के लिए और इसे "लॉर्ड ऑफ द रिंग टोन" नाम देते हुए, आकांक्षी फिल्म निर्माताओं को ओवर-द-टॉप और जानबूझकर प्रशंसनीय सुझाव दिए गए थे। इन गैर-पारंपरिक विज्ञापनों ने व्यंग्य किया, जबकि ग्राहकों को जीतने और सकारात्मक ब्रांड संघों का निर्माण करने का प्रयास किया।

त्वचा और बालों की देखभाल करने वाले उत्पादों की एक प्रमुख प्रदाता, डव**(Dove)** ने अपने "रियल ब्यूटी के लिए अभियान" के साथ एक अच्छा-खासा विज्ञापन प्रचार किया। आकर्षक मॉडलों का उपयोग करते हुए कॉस्मेटिक कंपनियों के विशिष्ट दृष्टिकोण से भटका, डव ने ग्राहकों को स्वाभाविक रूप से देखने के तरीके के बारे में खुश महसूस करने के लिए प्रोत्साहित किया। "यथार्थवादी" उपस्थिति के साथ मॉडल का उपयोग करते हुए, डव ने महिलाओं को पारंपरिक सौंदर्य मानकों की परवाह किए बिना सकारात्मक शरीर की छवि बनाने के लिए प्रोत्साहित किया। ब्रिटिश अखबार द टाइम्स ने अभियान पर टिप्पणी की: " डव सौंदर्य उत्पादों को बेचने के लिए किराए पर लिए गए पेशेवर सुपर मॉडल की पीलेपन की संकीर्णता को ताज़ा करता है।"

विज्ञापन में कुछ नकारात्मक या पारंपरिक प्रथाओं के खिलाफ बगावत करके, डव और ऑरेंज ने संभावित ग्राहकों का मनोरंजन और मनोरंजन करते हुए सद्भावना और सकारात्मक ब्रांड जागरूकता पैदा की।

इसलिए अपने ग्राहकों को अपने उत्पाद के बारे में बेहतर महसूस न कराएँ: उन्हें उनके बारे में बेहतर महसूस कराएँ।

अभ्यास में

• अपने लक्षित बाजार में हास्य की भावना, सामाजिक चिंताओं और विशिष्ट "व्यक्तित्व" को समझें।

• एक यादगार कॉमिक एज प्रदान करने के लिए अपने विज्ञापन अभियानों में दर्शकों को शामिल करने पर विचार करें।

• आपकी कंपनी किसी भी सामाजिक उपक्रम को एकीकृत करती है जो आपकी कंपनी आपके विज्ञापन अभियान में कर रही है।

• अपने उत्पाद को पारंपरिक विज्ञापन में फिट करने के लिए दबाव महसूस न करें। आलोचनात्मक बनें और अपने मार्केटिंग को अधिक जीवंत और ग्राहक-केंद्रित ऑफ़रिंग में बदलें।

अध्याय 47: दैनिक सुविधा में इनोवेशन(INNOVATIONS)

हर दिन जीवन लोगों को बड़ी संख्या में छोटी चुनौतियां प्रदान करता है। इन चुनौतियों के संभावित समाधानों पर विचार करके, एक नया उत्पाद विकसित करना संभव है जो कई लोगों द्वारा नियमित रूप से उपयोग किया जाएगा।

विचार

दिन-प्रतिदिन की सुविधा के लिए नवीन उत्पादों का निर्माण, एक ऐसा उत्पाद बनाने के प्रतिफल के साथ पहला प्रस्तावक होने के वित्तीय लाभों को मिलाता है जो कई लोगों द्वारा हर दिन उपयोग किया जाता है।

दिन-प्रतिदिन की सुविधा में एक इनोवेशन का एक उदाहरण **1938** में हुआ, जब लाजो बिरो ने एक पत्रकार के रूप में काम करते हुए देखा कि अखबार की छपाई में इस्तेमाल होने वाली स्याही जल्दी सूख जाती है। उन्होंने अपने भाई केमिस्ट जॉर्ज जॉर्जो के साथ काम किया, एक घूर्णन सॉकेट के साथ एक कलम का निर्माण करने के लिए जिसने स्याही को उठाया। इस इनोवेशन का **BIC** संस्करण अब एक सर्वव्यापी कब्ज़ा है, जिसके हर दिन **14** मिलियन पेन बिकते हैं।

रोजमर्रा की सुविधा के लिए ड्राइव का एक और उदाहरण ब्लैकबेरी डिवाइस है। ब्लैकबेरी ने पहले पोर्टेबल ईमेल डिवाइस पर ध्यान केंद्रित करके मोबाइल संचार बाजार में प्रवेश किया, लेकिन अब इसमें टेक्स्ट मैसेजिंग, सेलफोन, वेब ब्राउजिंग और अन्य वायरलेस सेवाएं शामिल हैं। आधुनिक तकनीक में ऑल-इन-वन सुविधा के एक प्रभावशाली प्रतिभागी, ब्लैकबेरी अब लोकप्रिय संस्कृति में एक आम संदर्भ है और दुनिया भर में व्यवसायियों की पसंदीदा है। हालांकि, यह संभव है कि ब्लैकबेरी ने उस तरह का इनोवेशन नहीं किया, जो मौलिकता के आसपास के कानूनी विवादों की आंधी के साथ हो सकता है। इसके बावजूद, बिरो और ब्लैकबेरी दोनों एक महत्वपूर्ण सबक प्रदान करते हैं: रचनात्मकता को अपनी सीमा तक धकेलें और सरल, सर्वव्यापी सुविधा प्रदान करने का तरीका खोजें।

अभ्यास में

• उपयोग में आसानी पर ध्यान देने के साथ उत्पादों को डिजाइन करने का प्रयास करें।

• विचार की समय की बचत क्षमता पर ध्यान दें।

• उत्पाद विकसित करने, सुधारने और परीक्षण करने के लिए डीप-डाइव प्रोटोटाइप का उपयोग करने पर विचार करें।

• चीजों को असंभव के रूप में न देखें-विचार करें कि आप चीजों को कैसे प्राप्त कर सकते हैं, न कि आप क्या कर सकते हैं।

• अपने रोजमर्रा के जीवन पर विचार करें कि आप किन उत्पादों को बाजार में प्रवेश करना पसंद करेंगे?

• मौजूदा उत्पादों का निरीक्षण करें और तय करें कि वे अधिक सुविधाजनक और उपयोगकर्ता के अनुकूल कैसे हो सकते हैं।

• सुनिश्चित करें कि आप अपने आविष्कारों को जल्द से जल्द पेटेंट करा लें।

अध्याय 48: लाइफस्टाइल ब्रांड

अपने ब्रांड को एक विशेष सांस्कृतिक आंदोलन के शौक और आकांक्षाओं का पर्याय बनाकर, आप अपने उत्पाद की अपील को बड़े पैमाने पर बढ़ा सकते हैं।

विचार

एक अच्छी तरह से सम्मानित ब्रांड होना एक बात है। यह पूरी तरह से एक ब्रांड है जो एक पूरी संस्कृति, पहचान और जीवन शैली को घेरता है। इसे प्राप्त करने वाले ब्रांड्स को "जीवनशैली ब्रांड" के रूप में जाना जाता है।

ग्राहकों द्वारा एक विशेष सांस्कृतिक आंदोलन की सदस्यता दिखाने के लिए उपयोग किया जाता है, जीवन शैली ब्रांड समाज के भीतर शब्दहीन संचार का एक रूप हो सकता है। वे उपभोक्ताओं के सम्मान और खुद की धारणा को भी मजबूत कर सकते हैं।

दो क्षेत्र जो जीवन शैली ब्रांडों को आकर्षित करते हैं वे हैं राष्ट्रीय पहचान और उपसंस्कृति। लॉन्जरी रिटेलर विक्टोरिया सीक्रेट ने अपने शुरुआती मार्केटिंग अभियानों में ब्रिटिश उच्च वर्ग को बाहर निकालने के लिए मांग की। इसी तरह, सफल लक्ज़री लाइफस्टाइल ब्रांड लुई वुइटन फ्रांसीसी अभिजात वर्ग की शानदार छवि पर आकर्षित होते हैं।

उपसंस्कृति — विशेष रूप से संगीत और खेल-कूद में खुद को अच्छी तरह से जीवन शैली ब्रांडों के लिए उधार देते हैं। सर्फ और स्पोर्ट ब्रांड **Quiksilver** आधुनिक जीवन शैली ब्रांड का प्रतीक है। कपड़े, **wetsuits, surfwear** और धूप का चश्मा खुदरा बिक्री, यह **500** बोर्ड खेल पेशेवरों के साथ प्रायोजन सौदों बनाया है। सर्फिंग जीवन शैली में अपनी उपस्थिति को बढ़ावा देने के लिए, यह वार्षिक कुलीन क्विकसिल्वर प्रो टूर्नामेंट को प्रायोजित करता है। इस प्रयास के सभी ने भुगतान किया है: यह सर्फिंग उद्योग में एक मार्केट लीडर है, जो सर्फर्स और नॉन-सर्फर्स के लिए एक फैशनेबल फैशन लेबल और फॉर्च्यून **1000** का सदस्य है।
जब ग्राहक क्विकसिल्वर परिधान खरीदते हैं, तो वे बिना किसी किसी भी हत्यारे लहरों की चिंता के सूरज, समुद्र और सर्फ की जीवन शैली खरीद रहे होते हैं । आपके उत्पाद को केवल इसके कार्यात्मक उपयोग के लिए बेचा नहीं जाना चाहिए: इसे आपके ग्राहकों की इच्छा के जीवन में प्रवेश शुल्क के रूप में मार्केटिंग किया जा सकता है।

अभ्यास में

• आप अपने ब्रांड को मूर्त रूप देना चाहते हैं, यह दिखाने के लिए कि आप जिस संस्कृति से जुड़े हैं, उसके साथ स्पॉन्सरशिप सौदे प्रदान करें।

• मार्केटिंग का स्थान महत्वपूर्ण है। उपयुक्त त्योहारों, टूर्नामेंटों, बैठकों, पार्टियों, और सांस्कृतिक आकर्षण के केंद्र में अपने ब्रांड की उपस्थिति ज्ञात करें।

• संस्कृति से जुड़े उत्पादों की एक श्रृंखला बेचें-यह आपकी अपील को व्यापक करेगा और विश्वसनीयता बढ़ाएगा।

• उपसंस्कृति जीवनशैली ब्रांडों के लिए एक अच्छा लक्ष्य है, क्योंकि उन्हें अक्सर अपने समूह की पहचान सुनिश्चित करने की एक मजबूत आवश्यकता महसूस होती है।

• संभ्रांत संस्कृतियां भी जीवन शैली ब्रांडों के अनुकूल हैं।

• जीवनशैली ब्रांड बनाते समय एक कारक को अक्सर अनदेखा किया जाता है: सुनिश्चित करें कि आपके उत्पाद की पेशकश "जीवन शैली" के साथ संगत है जिसे आप बढ़ावा दे रहे हैं। यदि आप अपने संगठन को एक

कुलीन खेल ब्रांड के रूप में मार्केटिंग करना चाहते हैं, तो वास्तव में गुणवत्ता वाले खेल उपकरण बेचना याद रखें जो लक्ष्य बाजार की जरूरतों और धारणाओं से मेल खाते हैं।

अध्याय 49: ग्राहकों के साथ ईमानदार होना

प्रतिस्पर्धी व्यवसायों से खतरे पर विशेष रूप से ध्यान केंद्रित करने से ग्राहक अलग और उपेक्षित महसूस कर सकते हैं।

विचार

1980 के दशक की शुरुआत में, शीतल पेय की विशालकाय कोका-कोला की घटती बाजार हिस्सेदारी और सोडा मल्टीनेशनल पेप्सिको के साथ प्रतिद्वंद्विता से चिंतित था। **1980** का दशक एक ऐसा दशक था जिसमें शीतल पेय बाजार में "सिट्रस धमाका" देखा गया था, जिसमें नए खट्टे, आहार और कैफीन मुक्त कोला की एक विस्तृत श्रृंखला की शुरुआत हुई थी। कोक द्वारा "अंधा स्वाद परीक्षण" की एक श्रृंखला में कोक द्वारा बहिष्कृत किया जा रहा था।

घटती लोकप्रियता के समग्र मुद्दे पर ध्यान केंद्रित करने के बजाय, कोका-कोला ने स्वाद परीक्षण में हारने, अपनी छवि के महत्व और अपने ब्रांड के प्रति उपभोक्ता के लगाव की अनदेखी के मुद्दे पर शून्य किया। इसने एक नए और बेहतर स्वाद के साथ "न्यू कोक" लॉन्च किया। हालाँकि यह प्रक्षेपण तकनीकी रूप से ठीक रहा, कोका-कोला ने जल्द ही अपने नए फॉर्मूले और छवि को लेकर गुस्से और भावनात्मक प्रतिक्रिया का सामना किया। कोक के क्लासिक उत्पाद की वापसी चाहने वाले लोगों से हजारों कॉल प्राप्त हुए। कुछ कॉल कोक पीने वालों से भी नहीं थे, लेकिन बस अमेरिकी एक क्लासिक सांस्कृतिक प्रतीक की वापसी चाहते थे। मूल कोक को वापस लाया गया, कोक ने माफी मांगी और सबक सीखा गया। प्रतिद्वंद्वियों की बढ़ती संख्या और स्वाद परीक्षणों में पेप्सी की श्रेष्ठता से खतरे पर ध्यान केंद्रित करने का मतलब कोका-कोला ने प्रतियोगिता के मध्यस्थ के रूप में खो दिया था: ग्राहक।

केवल प्रतिद्वंद्वियों के कार्यों पर आधारित निर्णय लेना, पहले शोध के बिना, जो ग्राहकों के लिए सबसे अधिक मायने रखता है, गंभीर कॉर्पोरेट भूलों को जन्म दे सकता है।

अभ्यास में

• अपने ग्राहकों के बारे में अधिक से अधिक समझने के लिए लगातार कड़ी मेहनत करें; अगर आप उनके विचारों को कुछ सरल सच्चाइयों को कम कर रहे हैं, तो बहुत ध्यान रखें।

• ग्राहकों के साथ बात करें और उनसे जुड़ने का हर मौका लें।

• अपनी कंपनी की प्रकृति और इतिहास को देखें: अपने ब्रांड और उत्पाद को समझकर, अपने संभावित ग्राहक आधार के बारे में जानकारी हासिल करना संभव है।

• अपने उत्पाद में महत्वपूर्ण परिवर्तनों से पहले परीक्षण का उपयोग करें; इससे संभावित ग्राहक शिकायतों का पता चलता है।

अध्याय 50: त्वरित पहचान

विशिष्ट रूप से पैक किए गए उत्पाद बनाने से यह ग्राहकों की स्मृति में एक स्थायी स्थान को सुरक्षित करेगा, एक छवि को व्यक्त करेगा, और यह सुनिश्चित करेगा कि यह अन्य विकल्पों के बीच में खड़ा हो, जिससे लोगों को तुरंत पहचानना आसान हो।

विचार

अपने उत्पाद को सफलतापूर्वक कैसे अलग किया जाए यह मार्केटिंग और उत्पाद विकास विभागों में एक बहु-बहस का मुद्दा है। जबकि ग्राहक सेवा और गुणवत्ता के बेहतर स्तर महत्वपूर्ण हैं, यह माना जाना चाहिए कि किसी उत्पाद की पहली छाप बनाते समय लोग नेत्रहीन रूप से निर्भर हो सकते हैं। नतीजतन, एक आकर्षक और तुरंत पहचानने योग्य तरीके से अपने उत्पाद की पैकेजिंग करना भेदभाव की लड़ाई में एक मूल्यवान हेडस्टार्ट (शुरुआती बढ़त) करता है।

बॉम्बे नीलम सूखी जिन को बाजार में लाने के लिए इस्तेमाल की जाने वाली फ्लैट-साइडेड, नीलम के रंग की बोतल तुरन्त अपने हड़ताली, पारभासी डिजाइन के लिए पहचानने योग्य है। बोतल पर उत्पाद का नाम देखे बिना इसे पहचाना जा सकता है। इस साहसिक, शैली-प्रेमी दृष्टिकोण के साथ, संभावित ग्राहकों को उत्पाद के लिए तुरंत तैयार किया जाता है और उनकी जिज्ञासा को बढ़ाया जाता है। क्या ग्राहकों को फिर से उत्पाद खरीदने की इच्छा है, वे चतुराई से पैक किए गए विकल्पों की एक व्यूह में इसे जल्दी और आसानी से पा सकते हैं। ड्राई जिन निर्माता ने बॉम्बे नीलम पुरस्कार-विश्व का सबसे बड़ा अंतरराष्ट्रीय ग्लास डिजाइन पुरस्कार देकर अपनी डिजाइन साख पर बल दिया। डिजाइन को गंभीरता से लेते हुए, इसने अपने बाजार में पोल की स्थिति की ओर खुद को आगे बढ़ाया।

यह कोका-कोला द्वारा इस्तेमाल की जाने वाली एक युक्ति है, जिसकी विशिष्ट लाल और सफेद लोगो में लिपटी हुई कांच की लंबी बोतल, लंबे समय से पड़ी कांच की बोतल अमेरिकी उपभोक्ता संस्कृति का प्रतीक है, जो सुपरमार्केट में भीड़ वाले शीतल पेय की अलमारियों पर तुरंत पहचानी जाती है।

एक विशिष्ट डिजाइन रखने से लोगों को आपके उत्पाद के लिए भावनात्मक जुड़ाव बनाने और इसे स्टेटस सिंबल के रूप में उपयोग करने की अनुमति मिलती है। आपकी पैकेजिंग आपके लोगो का एक विस्तार बन जाती है-इसे उपेक्षित न करें, और केवल उद्योग मानक के अनुरूप होने के लिए संतुष्ट न हों: इसे पार करना चाहते हैं।

अभ्यास में

• उत्पाद डिजाइन में छोटे विवरणों पर ध्यान दें: अच्छी तरह से तैयार की गई रेखाएं और घटता का सूक्ष्म प्रभाव होता है।

• कामुकता महत्वपूर्ण हो सकती है। ऐसे डिजाइन वाले उत्पाद जो मादा शरीर के आकार और रूप को प्रतिबिंबित करते हैं (जैसे कि कोक की बोतल) माना जाता है कि वे अधिक आकर्षक हैं (वे एक बात कर सकते हैं, मार्केटिंग के लिए एक अतिरिक्त आयाम प्रदान करते हैं)।

• अमूर्त उत्पाद, जैसे वित्तीय सलाह, अच्छे उत्पाद डिजाइन की चुनौतियों से बाहर नहीं किए जाते हैं। ग्राहक अनुभव और डिजाइनिंग कार्यालयों और मार्केटिंग अभियानों का प्रबंधन ऐसी गतिविधियां हैं जो इन उत्पादों और सेवाओं को अधिक आंख को पकड़ने, सुखद और यादगार बनाने के लिए अच्छे उत्पाद डिजाइन से लाभान्वित करती हैं।

• सलाह के लिए एक पेशेवर उत्पाद विशेषज्ञ को काम पर रखने पर विचार करें कि आपके ग्राहक की पेशकश के लिए कौन सा डिज़ाइन सबसे अच्छा काम करेगा।

अध्याय 51: एक बदलाव का प्रबंधन करना

एक कॉर्पोरेट परिवर्तन से गुजरना खतरे से भरा है, लेकिन यह सुनिश्चित करने के लिए दिशा निर्देशों का उपयोग किया जा सकता है कि यह योजना में जाता है और आपके संगठन को परिवर्तन से सबसे अधिक लाभ मिलता है।

विचार

अमेरिकी डाक सेवा के लिए रणनीतिक योजना के पूर्व उपाध्यक्ष रॉबर्ट रीजनर को संगठनात्मक परिवर्तन के प्रबंधन के नुकसान के बारे में बात करने के लिए अच्छी तरह से रखा गया है। **1999** में बढ़ते मुनाफे के बीच, यूएस पोस्टल सर्विस ने अपने व्यवसाय में तकनीकी रूप से क्रांति लाने का प्रयास किया ताकि वह एक नए "वायर्ड" युग में प्रतिस्पर्धा कर सके। यद्यपि तकनीकी रूप से उन्नत समाज में बेहतर एकीकरण के इस प्रयास को प्रारंभिक आशावाद के साथ पूरा किया गया था, यह जल्द ही ठप पड़ने लगा। **2001** में, कंपनी को **$ 3** बिलियन का नुकसान हो रहा था, प्रेरणा गिर रही थी, और जनरल अकाउंटिंग ऑफिस ने टर्नअराउंड को "असफल होने का उच्च मौका" बताया।

रीसनर ने प्रमुख चरणों की पहचान की जिसके कारण संक्रमण रुक गया, जो कॉर्पोरेट परिवर्तन के लिए महत्वपूर्ण सबक प्रदान करते हैं:

1. अपने पल याद नहीं रखना **:** बाजार में अवसरों और कर्मचारियों के बीच उच्च मनोबल के साथ मेल खाने के लिए आपकी परिवर्तन पहल।

2. अपने व्यवसाय के मूल के साथ परिवर्तन को जोड़ना **:** सुनिश्चित करें कि कर्मचारी यह समझते हैं कि परिवर्तन कंपनी के मुख्यधारा के संचालन के लिए कैसे प्रासंगिक हैं।

3. वृद्धिशील सुधार और रणनीतिक परिवर्तन के बीच अंतर बताना **:** एक रणनीतिक सुदृढीकरण की आवश्यकता से अस्थायी व्यावसायिक सफलता को विचलित न होने दें।

4. यथार्थवादी लक्ष्य निर्धारित करना। अवास्तविक अपेक्षाओं का निर्माण कर्मचारियों और प्रबंधकों की प्रेरणा के लिए हानिकारक है, और उन लक्ष्यों से विचलित होता है जिन्हें प्राप्त किया जा सकता है।

यद्यपि आप कभी भी गारंटी नहीं दे सकते कि एक प्रमुख व्यावसायिक परिवर्तन योजनाबद्ध रूप से आगे बढ़ेगा, आप गारंटी दे सकते हैं कि आप इसे प्रस्तुत चुनौतियों से निपटने के लिए और उनके आसपास अपना रास्ता नेविगेट करने के लिए तैयार होंगे।

अभ्यास में

• कर्मचारियों को परिवर्तन के दौरान सामना करने वाले तनाव से निपटने में मदद करें।

• उन योगदानों का लाभ उठाएं जो वर्तमान कर्मचारी कर सकते हैं।

• क्या किया जाना चाहिए की सूची बनाएं, प्राथमिकताओं को संप्रेषित करें और परिवर्तनों को लागू करें।

• एक समय में एक पहल पर ध्यान केंद्रित करने की कोशिश करना आपके संगठन को बहुत अधिक प्रभावित करेगा।

• संक्रमण को सफल कैसे बनाया जाए, इस पर उत्पादक, व्यावहारिक सवाल पूछकर स्थिति पर नियंत्रण रखें।

अध्याय 52: विविधता

एक तेजी से वैश्विक समाज में प्रतिस्पर्धी बने रहने के लिए, आपको सभी स्तरों पर काम करने वाले कर्मचारियों की एक विविध श्रेणी होनी चाहिए। विविधता अंतर के बारे में है; अलग-अलग अनुभव और दृष्टिकोण लाने वाली कंपनियां तेजी से बढ़ते वैश्विक बाजार में सफलता का एक बड़ा मौका हैं।

विचार

समाज सजातीय से दूर है; वैश्विक व्यापार की लोकप्रियता में वृद्धि के साथ, यह अधिकांश उद्योगों और बाजारों पर भी लागू होता है। विविध दृष्टिकोण अपनाने से सबसे कुशल कर्मचारियों को आकर्षित करने और बनाए रखने में मदद मिलती है, और आपकी कंपनी को विचारों और अनुभवों के विविध पूल से लाभ उठाने की अनुमति मिलेगी। यह आपकी कंपनी को ग्राहकों की विविध श्रेणी से संबंधित, संपर्क करने और सेवा करने में सक्षम बनाने के लिए एक आवश्यक कदम है। विविधता में उत्पादकता, अभिनव सोच और कम जोखिम के साथ मजबूत संबंध भी हैं।

बाज़ार और कार्यस्थल के बीच के रिश्ते को समेटने की कोशिश करते हुए, आईबीएम ने बहुसांस्कृतिक जागरूकता और सहिष्णुता, महिलाओं की उन्नति, विकलांग लोगों के एकीकरण, और एक विविध प्रबंधक टीम बनाने जैसे मुद्दों से निपटने के लिए एक वैश्विक विविधता परिषद बनाई। ग्लोबल वर्कफोर्स फॉर डाइवर्सिटी के उपाध्यक्ष जे टी चिल्ड्स ने टिप्पणी की, "शीर्ष पर विविधता के लिए नेतृत्व एक आईबीएम परंपरा है।"

इस विचार को अपनाने से, आपका संगठन अपने द्वारा संचालित बाजारों की विविधता को प्रतिबिंबित कर सकता है, और ग्राहकों के अधिक विविध, मूल्यवान और स्थायी समूह के प्रति प्रतिबद्धता दिखा सकता है।

अभ्यास में

• यदि आपके पास विविध कार्यबल हैं, लेकिन शीर्ष स्तर के निर्णय निर्माताओं का एक सजातीय समूह है, तो आपके संगठन को विविधता से पूरी तरह से लाभ नहीं होगा। शीर्ष स्तर की प्रतिबद्धता और उदाहरण महत्वपूर्ण हैं।

• सभी कर्मचारियों के बीच समावेश, सम्मान और संचार की संस्कृति को प्रोत्साहित करने के तरीके खोजें।

• विविधता से सफलतापूर्वक निपटने के लिए खुद को व्यवसाय के भीतर एक रोल मॉडल के रूप में उपयोग करें।

• सतही विविधता (जैसे लिंग और जातीयता में अंतर) और गहरे स्तर की विविधता (उदाहरण के लिए ज्ञान में अंतर और मूल्यों में अंतर) के बीच अंतर को पहचानें। दोनों प्रकार की विविधता को अपनाने के लिए अपने संगठन को प्रोत्साहित करें।

अध्याय 53: कोर और संदर्भ को संतुलित करना

कोर गतिविधियाँ एक अद्वितीय कौशल हैं जो एक संगठन को उसके प्रतिद्वंद्वियों से अलग करती हैं और ग्राहकों को अपनी श्रेष्ठता के लिए राजी करती हैं। संदर्भ गतिविधियां उद्योग मानक को पूरा करने के लिए आवश्यक प्रक्रियाएं हैं, इसे पार किए बिना। सही चीजों पर ध्यान केंद्रित रखने के लिए दोनों के बीच संतुलन सही होना आवश्यक है-यह आश्चर्यजनक रूप से मुश्किल है।

विचार

कोर गतिविधियों को व्यावसायिक विचार कारकों के रूप में जाना जाता है, जबकि संदर्भ गतिविधियां स्वच्छता कारकों को संदर्भित करती हैं। उदाहरण के लिए, **Microsoft** के लिए एक मुख्य गतिविधि नए सॉफ़्टवेयर को विकसित करने की क्षमता हो सकती है, जबकि संदर्भ (स्वच्छता) कारकों में आदेशों को संसाधित करने और उत्पादों को भेजने की क्षमता शामिल है। दोनों महत्वपूर्ण हैं, लेकिन केवल एक (मूल) वह है जहां व्यवसाय का वास्तविक मूल्य निहित है।

शेयरधारक आमतौर पर मुख्य गतिविधियों पर ध्यान केंद्रित करना चाहते हैं, क्योंकि ये शेयर की कीमतें बढ़ाते हैं। इसके अलावा, व्यवसायों के लिए संदर्भ गतिविधियों की परेशानी में बहुत अधिक शामिल होना और उन्हें अलग करने पर ध्यान केंद्रित करना संभव है। बाजार में शेष रहने के लिए संदर्भ गतिविधियों के लिए खानपान महत्वपूर्ण है, जबकि मुख्य गतिविधियों पर ध्यान केंद्रित करने से व्यापार बढ़ता है और प्रतिस्पर्धात्मक लाभ बढ़ता है।

व्यावसायिक रणनीतिकार ज्यॉफ्रे मूर ने संदर्भ गतिविधियों को आउटसोर्सिंग या स्वचालित करके कोर और संदर्भ को संतुलित करने की सिफारिश की है। इस तरह, आप सुनिश्चित कर सकते हैं कि संदर्भ गतिविधियाँ सक्षम रूप से संचालित की जा रही हैं, लागत प्रभावी हैं, और एक विशेषज्ञ कंपनी के पैमाने की अर्थव्यवस्थाओं का आनंद ले रही हैं। एक अन्य लाभ आपके बाजार के भीतर एक प्रतिस्पर्धात्मक बढ़त हासिल करने के लिए निवेश में वृद्धि करने की क्षमता है।

सिस्को, डेल, जनरल मोटर्स, आईबीएम और कोडक सहित कई कंपनियों ने अपने संदर्भ प्रक्रियाओं को आउटसोर्स किया है ताकि उनके संगठनों को कोर और संदर्भ मांगों दोनों के साथ सामना करने की अनुमति मिल सके। सब्रिक्स, कंपनी के अध्यक्ष और सीईओ स्टीव एडम्स के साथ कराधान, आउटसोर्स संदर्भ प्रक्रियाओं के प्रबंधन के लिए सॉफ्टवेयर के एक प्रमुख प्रदाता ने कहा: "मानव संसाधन और हमारी वित्तीय आईटी प्रणाली के कुछ हिस्सों ने हमें सही लोगों को सही चीजों पर ध्यान केंद्रित रखने की अनुमति दी है" हमारी कंपनी में अंतर है। " आईटी और एचआर इंफ्रास्ट्रक्चर में काम करने के लिए महत्वपूर्ण कर्मचारियों को समर्पित करने के बजाय, सब्रिक्स प्रतिभाशाली कर्मचारियों को कर अनुसंधान, सॉफ्टवेयर विकास और ग्राहक सहायता में नए स्तरों तक पहुंचने में सक्षम था: सबरीक्स के लिए मुख्य गतिविधियां।

अभ्यास में

• कोर क्या है और संदर्भ क्या है, इसके बारे में स्पष्ट रहें। पहचानें कि इनमें से कुछ गतिविधियाँ गतिशील हो सकती हैं, श्रेणियों के बीच चलती हैं।

• आउटसोर्सिंग पहल और प्रबंधकीय जिम्मेदारी के पुन: संचालन के लिए संभावित प्रतिरोध को दूर करने के लिए तैयार रहें।

• शीर्ष प्रबंधन से लेकर मध्य प्रबंधन तक की प्रमुख गतिविधियों को पूरा करें, क्योंकि उनके पास बाजार के रुझान के बारे में बेहतर दृष्टिकोण होगा। विभिन्न पक्षों को जिम्मेदारी सौंपकर, आप यह सुनिश्चित कर सकते हैं कि संगठन के भीतर कोई स्तर अभिभूत न हो जाए।

- आउटसोर्सिंग और संदर्भ गतिविधियों के प्रबंधन के लिए शीर्ष-स्तरीय समर्थन को प्रोत्साहित करें।

अध्याय 54: व्यावसायिक प्रक्रिया को नया स्वरूप देना

(BUSINESS PROCESS REDESIGN)

आपके व्यवसाय की प्रक्रियाओं को पुनर्भरण और ओवरहॉल करने से राजस्व, विश्वसनीयता, लागत दक्षता और गुणवत्ता में वृद्धि हो सकती है।

विचार

माइकल हैमर और जेम्स चैंपियन, जिन्होंने व्यावसायिक प्रक्रिया को नया स्वरूप **(BPR)** पेश करने में मदद की, ने इसे "संगठनों के भीतर और भीतर वर्कफ़्लो और प्रक्रियाओं के विश्लेषण और डिज़ाइन" के रूप में वर्णित किया। जब कोई संगठन कठिनाइयों का सामना कर रहा है या बस अधिकतम दक्षता पर काम नहीं कर रहा है, तो **BPR** उसे प्रतिस्पर्धा में बढ़त हासिल करने में मदद कर सकता है।

जनरल मोटर्स, दुनिया की सबसे बड़ी कार निर्माताओं में से एक, अपने कई डेस्कटॉप सिस्टम को एक कुशल प्रणाली में समेकित करने के लिए तीन साल के बीपीआर कार्यक्रम से गुजरती है। डोनाल्ड जी हेडीन, डेस्कटॉप के निदेशक और जीएम और अपग्रेड प्रोग्राम के प्रबंधक की तैनाती ने कहा कि बीपीआर ने "जनरल मोटर्स में एक सामान्य व्यापार संचार रणनीति के कार्यान्वयन की नींव रखी।" हालाँकि यह सस्ती तकनीक वाली कंपनियाँ नहीं थीं, लेकिन लोटस और हेवलेट-पैकर्ड को इस प्रक्रिया के दौरान जीएम से अपना सबसे बड़ा गैर-सरकारी आदेश प्राप्त हुआ, जिसमें महत्वपूर्ण लाभ मिला, समर्थन लागत पर **10** प्रतिशत से **25** प्रतिशत की बचत के साथ **3** प्रतिशत से **5** प्रतिशत। सॉफ्टवेयर लाइसेंस फीस पर हार्डवेयर और **40** प्रतिशत से **60** प्रतिशत। जीएम ने भी पूरी कंपनी में केवल एक प्लेटफॉर्म का उपयोग करके असंगति के मुद्दों पर काबू पाकर उच्च दक्षता हासिल की।

हालांकि बीपीआर प्रक्रियाओं ने अग्रणी कंपनियों के लिए साइनफी कैंट परिणाम प्राप्त किए हैं, जिसमें प्रॉक्टर एंड गैंबल, साउथवेस्ट एयरलाइंस और डेल शामिल हैं, कुछ व्यवसायों ने बड़े पैमाने पर और अलोकप्रिय नौकरी में कटौती करने के लिए बीपीआर शब्द का इस्तेमाल किया है। इससे कुछ के बीच नकारात्मक प्रतिष्ठा हुई है, लेकिन एक बीपीआर कार्यक्रम करना संभव है जो कर्मचारी की जरूरतों के प्रति संवेदनशील है और व्यवसाय के लिए प्रभावी है।

आपके संगठन के लिए प्राथमिक लक्ष्य और फ़ोकस के क्षेत्रों को तय करने के बाद, बीपीआर डिज़ाइन करते समय विचार के लिए प्रमुख क्षेत्रों में शामिल हैं कि अधिकतम दक्षता तक कैसे पहुंचें, रीडिज़ाइन के इच्छित परिणाम प्राप्त करें, प्रदर्शन मापें और कर्मचारियों को पुरस्कृत करें।

अभ्यास में

• सफल बीपीआर में आमतौर पर पांच चरण शामिल होते हैं :_____

1. यह निर्धारित करना कि क्या वास्तव में बीपीआर आवश्यक है। उस परिक्षेत्र और संसाधनों का विश्लेषण करें जिनके लिए एक रीडिज़ाइन की आवश्यकता होती है, और यह सुनिश्चित करने के लिए कि क्या एक रीडिज़ाइन उपयुक्त और व्यवहार्य है, संरचनात्मक और संगठनात्मक चुनौतियों का सामना करना पड़ सकता है।

2. इसे शुरू करने से पहले अपने बीपीआर के लिए एक व्यापक और संरचित रणनीति बनाना।

3. दक्षता पर ध्यान देने के साथ अपनी प्राथमिक प्रक्रियाओं की संरचना को नया स्वरूप देना।

4. प्रक्रिया को निर्देशित करने, संक्रमण की देखरेख करने और सफलता को मापने के लिए एक प्रबंधन टीम

रखना।

5. बीपीआर को लागू करना और एकीकृत करना, परिणाम को सफलतापूर्वक बदलना।

• अपने बीपीआर से जुड़े हुवे और प्रभावित सभी लोगों को प्रभावी ढंग से प्रबंधित करें। वे परियोजना की सफलता के प्रभारी हैं और सबसे अप्रत्याशित कारक हैं।

• स्वचालन पर बहुत अधिक ध्यान केंद्रित करने का प्रलोभन देने से बचें-यह अलोकप्रिय हो सकता है और आपके व्यवसाय को "मानवीय कारक" से वंचित कर सकता है।

• बीपीआर के अनपेक्षित परिणाम होने पर आकस्मिक योजनाएं बनाएं।

• सामान्य बीपीआर की गड़बड़ियों से बचें, जैसे प्रबंधकीय अक्षमता, समर्थन की कमी, और आईटी विभाग को पूरी पुनर्गठन प्रक्रिया को बंद करना।

• अवास्तविक अपेक्षाएं न बनाएं- बीपीआर क्या पूरा कर सकता है, इसके बारे में व्यावहारिक रहें।

अध्याय 55: अभिसरण(CONVERGENCE)

कुछ उदाहरणों में, विभिन्न बाजारों के लिए प्रवेश की आवश्यकताएं समान होती हैं, जो फर्मों को कई उद्योगों में आसानी से भाग लेने में सक्षम बनाती हैं, जोखिम फैलाती हैं और बड़े पैमाने पर लाभ प्राप्त करती हैं।

विचार

जैसे-जैसे कंपनियां बढ़ती हैं और खुद को स्थापित करती हैं, वे आम तौर पर महत्वपूर्ण संख्या में संपत्ति हासिल करती हैं। उत्पादन के इन कारकों (जैसे कर्मचारी, भूमि, या मशीनरी) के कई उपयोग हो सकते हैं, जिससे उन्हें लागत-प्रभावी तरीके से विभिन्न उत्पादों का उत्पादन करने के लिए उपयोग किया जा सकता है। इस तरह, नए बाजारों में प्रवेश करते समय एक मूल्यवान प्रतिस्पर्धात्मक बढ़त हासिल की जा सकती है।

इस रणनीति को **1980** और **1990** के दशक में बड़ी संख्या में यूटिलिटी कंपनियों द्वारा नियोजित किया गया था, जो उद्योग की मर्यादा का पालन करते हुए महसूस करते थे कि उनके पास गैस, बिजली, टेलीफोन और पानी के बाजारों में एक साथ काम करने के लिए उत्पादन के साधन हैं। उन्होंने बड़ी संख्या में मुख्य दक्षताओं-सहित कॉल सेंटर, उन्नत पैमाइश और बिलिंग सेवाएं, और रखरखाव वाहनों को विभिन्न बाजारों में पूर्ण उपयोग करने के लिए रखा, जिससे उनकी दक्षता और कारोबार बढ़ गया।

क्या आप निश्चित हैं कि आपका संगठन अपने निपटान में सभी संसाधनों का उपयोग करके ग्राहकों की सेवा करने के लिए यह सब कर रहा है? परिसंपत्तियों के सभी संभावित उपयोगों को पहचानकर, एक संगठन अपने संसाधनों से सबसे अधिक प्राप्त कर सकता है, वित्तीय जोखिम फैला सकता है और ग्राहकों के लिए सुविधा बढ़ा सकता है।

अभ्यास में

• ग्राहक निष्ठा और एक विश्वसनीय प्रतिष्ठा मूल्यवान संसाधन हैं जो नई सेवाओं की पेशकश करने का निर्णय लेते समय आपकी सफलता सुनिश्चित कर सकते हैं।

• ग्राहकों को क्रॉस-सेलिंग उत्पादों द्वारा अभिसरण का पूरा लाभ उठाएं।

• जिस विशेषज्ञ के साथ आप प्रवेश करना चाहते हैं, उसके बाजार में विशेषज्ञ किराया; सिर्फ इसलिए कि एक उद्योग में आपकी फर्म सफल है, दूसरे में सफलता की गारंटी नहीं है।

अध्याय 56: क्रॉस-सेलिंग और अप-सेलिंग

क्रॉस-सेलिंग का मतलब एक ग्राहक को अतिरिक्त उत्पाद बेचना है, जिसने पहले से ही एक उत्पाद खरीदा है (या खरीदने के अपने इरादे का संकेत दिया है)। क्रॉस-सेलिंग से कंपनी पर ग्राहक की निर्भरता बढ़ाने और एक प्रतियोगी के लिए ग्राहक के स्विच करने की संभावना को कम करने में मदद मिलती है।

विचार

एक विचार जिसने पहली बार **1980** के दशक में गति प्राप्त की, क्रॉस-सेलिंग में ग्राहकों को विभिन्न प्रकार के उत्पादों और सेवाओं की पेशकश करने वाली कंपनियां शामिल हैं, फिर मौजूदा ग्राहकों के लिए इस रेंज को बाजार में लाने के लिए एक एकीकृत बिक्री प्रक्रिया का उपयोग करना। उदाहरण के लिए, यदि ग्राहक स्वास्थ्य बीमा प्रदान करने के लिए किसी फर्म पर भरोसा करते हैं, तो वे कार बीमा प्रदान करने के लिए भी इस पर भरोसा कर सकते हैं। कंपनी दोनों सेवाओं की पेशकश करके और मौजूदा ग्राहकों को मार्केटिंग योजनाओं के साथ लक्षित करके इस ट्रस्ट का लाभ उठा सकती है।

इंटरनेट-आधारित ट्रैवल एजेंट एक्सपेडिया क्रॉस-सेलिंग का प्रभावशाली सहज और प्रभावी उदाहरण प्रस्तुत करता है। जब ग्राहक किसी होटल या हवाई जहाज के टिकट के लिए ऑनलाइन ऑर्डर पूरा करते हैं, तो उन्हें एक वेबपेज पेश किया जाता है, जो उन्हें कार किराए पर लेने का अवसर प्रदान करता है। लोकोस्ट यूरोपीय एयरलाइन **easyJet** अपनी वेबसाइट पर क्रॉस-सेलिंग का उपयोग करती है, उदाहरण के लिए, टिकट खरीदने की प्रक्रिया में ग्राहकों को यात्रा बीमा प्रदान करके।

हालांकि, छोटे व्यवसायों और ऑफ़लाइन कंपनियों को बंद करने की आवश्यकता नहीं है; क्रॉस-सेलिंग को तकनीकी रूप से उन्नत प्रक्रिया होने की आवश्यकता नहीं है। साधारण एकीकृत बिक्री पिचें उतनी ही प्रभावी हो सकती हैं।

उदाहरण के लिए, सेल्सपर्सन उत्पादों का उल्लेख करते हैं, जब ऑर्डर लेने से ग्राहकों को कई खरीदारी करने के लिए प्रोत्साहित किया जा सकता है।

क्रॉस-सेलिंग अप-सेलिंग के समान है, हालांकि कुछ प्रमुख अंतर हैं। अप-सेलिंग वह जगह है जहां एक विक्रेता बेहतर बिक्री करने के प्रयास में उपभोक्ता को अधिक महंगी वस्तुओं, अपग्रेड, या अन्य संबंधित ऐड-ऑन खरीदने का प्रयास करता है। अप-सेलिंग में आमतौर पर अधिक लाभदायक सेवाओं या उत्पादों का मार्केटिंग शामिल होता है। अप-सेलिंग के उदाहरण एक खाद्य ऑर्डर में साइड डिश जोड़ रहे हैं, एक उपकरण के लिए विस्तारित सेवा अनुबंध बेच रहे हैं, और एक वाहन पर लक्जरी परिष्करण बेच रहे हैं।

अभ्यास में

• अतिरिक्त वस्तुओं से लाभ सुनिश्चित करें कि उन्हें बेचने में लगने वाले समय की लागत शामिल हो।

• यह सुनिश्चित करने के लिए कि वे जिन उत्पादों की पेशकश कर रहे हैं, उनकी पूरी जानकारी रखें।

• योजना है कि कौन से उत्पाद किन ग्राहकों को पेश करने हैं। किसी भी बिक्री के साथ, सत्यनिष्ठा और ईमानदारी (यहां तक कि सीधे खुलेपन) आमतौर पर सबसे अच्छा काम करते हैं।

• केवल उन उत्पादों को बेचने का प्रयास जो ग्राहक द्वारा की गई विशिष्ट खरीद से स्पष्ट रूप से जुड़े हों। यह सुनिश्चित करता है कि मार्केटिंग पिच अधिक उपयुक्त और कम अवसरवादी हो।

अध्याय 57: कोटर के बदलाव के आठ चरण

महत्वपूर्ण परिवर्तनों से गुजरने वाले संगठन को आम तौर पर होने वाली समस्याओं से बचने के लिए आठ प्रमुख चरणों पर ध्यान देना चाहिए।

विचार

नेतृत्व विशेषज्ञ जॉन कोटर ने संक्रमण से गुजर रही **100** कंपनियों का अध्ययन किया। उनकी जीत और नुकसान का विश्लेषण करके, उन्होंने आमतौर पर की गई कई गलतियों की पहचान की। इसने कोट्टर को "परिवर्तन के आठ चरण" संकलित करने के लिए प्रेरित किया: यह सुनिश्चित करने के लिए क्रियाओं का एक क्रम सफल होता है।

1. तात्कालिकता की भावना स्थापित करें: संगठन अक्सर संक्रमण के समय के दौरान उच्च स्तर की शालीनता को विकसित करने की अनुमति देते हैं। कोटर ने टिप्पणी की, "प्रेरणा के बिना, लोग मदद नहीं करेंगे और प्रयास कहीं नहीं होता है। कार्यकारी लोग इस बात को कम आंकते हैं कि लोगों को अपने आराम क्षेत्र से बाहर निकालना कितना कठिन हो सकता है।" परिवर्तन को स्वीकार करने के लिए, शालीनता और जड़ता को दूर करने के लिए व्यवसायों को "बर्निंग प्लेटफॉर्म" की आवश्यकता होती है।

2. एक मजबूत मार्गदर्शक गठबंधन तैयार करना: मजबूत, एकीकृत नेताओं के एक समूह को परिवर्तन प्रक्रिया को चलाना चाहिए और पूरे संगठन में समर्थन स्थापित करना चाहिए।

3. एक दृष्टि बनाएँ: दिशा की स्पष्ट समझ और अंतिम परिणाम का एक विचार प्रयासों को केंद्रित, संगठित और कुशल बनाने की अनुमति देगा।

4. दृष्टि का संचार करें: परिवर्तन के लिए रणनीति और विजन में शामिल सभी लोगों को सूचित करना चाहिए विचार-विमर्श करने और संचार के अन्य रूपों का उपयोग करने के साथ, मार्गदर्शक गठबंधन के सदस्यों को व्यवहार के प्रकार और निर्णय के लिए रोल मॉडल के रूप में कार्य करना चाहिए।

5. दृष्टि पर कार्रवाई करने के लिए दूसरों को सशक्त बनाएं: यदि परिवर्तन के दौरान पुरानी प्रक्रियाएं और बाधाएं बनी रहती हैं, तो यह प्रयास में शामिल कर्मचारियों के लिए डिमोनेटिव होगा। इसलिए, लोगों को सही बदलाव करने के लिए प्रोत्साहित करें और समर्थन करें, आदर्श रूप से हमेशा ऊपर की ओर संदर्भित किए बिना।

6. अल्पकालिक जीत के लिए योजना बनाएं और बनाएं: प्रक्रिया शुरू करने के तरीके खोजें और छोटी-छोटी तरीकों से भी, गति उत्पन्न करने के लिए कड़ी मेहनत करें। मील के पत्थर और सफलताओं पर लगातार जोर देकर कर्मचारियों को प्रेरित करें। संक्रमण के सकारात्मक पहलुओं को समझें।

7. सुधारों को समेकित करें और गति बनाए रखें: इस प्रक्रिया के विकसित होने के साथ-साथ जटिल होने के बजाय, कंपनी के सभी क्षेत्रों में परिवर्तन लाने और विस्तार करने के लिए प्राप्त विश्वसनीयता का उपयोग करें।

8. नए दृष्टिकोणों का संस्थागतकरण करें: संगठन की संस्कृति में बदलाव को मजबूती से उकेरना। जब परिवर्तन होते हैं, तो वे सबसे प्रभावी होते हैं।

इन चरणों को ध्यान में रखते हुए एक परिवर्तन प्रक्रिया की योजना बनाते समय, घटनाओं के पूर्ण अनुक्रम के लिए पर्याप्त समय देना और उन्हें सही क्रम में बाहर ले जाना महत्वपूर्ण है। कोट्टर ने पाया कि परिवर्तन योजना का क्रमिक रूप से और धैर्यपूर्वक सफलता के लिए मौलिक था: "लंघन कदम केवल गति का भ्रम पैदा करता है और कभी भी संतोषजनक परिणाम नहीं देता है। किसी भी चरण में महत्वपूर्ण गलतियों को बनाने से विनाशकारी प्रभाव हो सकता है, धीमा और कठोर हो सकता है- जीत हासिल की। "

अभ्यास में

• सुनिश्चित करें कि आपकी परिवर्तन प्रक्रिया में कार्यबल, और प्रबंधक को संरेखित करने, प्रेरित करने और प्रेरित करने के लिए, प्रक्रिया के एक जटिल सेट को सुचारू रूप से और योजना के अनुसार बनाने के लिए एक नेता दोनों हैं।

• प्रक्रिया की एक स्पष्ट दृष्टि, साथ ही साथ होने वाली घटनाओं का एक क्रम बनाएं और अपने पूरे संगठन में इस बारे में बात करें।

• भविष्य की एक सम्मोहक दृष्टि को चित्रित करें और इस दृष्टि को महसूस करने के लिए रणनीति बनाएं।

• समझें कि विभिन्न प्रकार की परिवर्तन प्रक्रियाओं के लिए अलग-अलग समय में अलग-अलग कौशल और विशेषताओं की आवश्यकता होगी। उदाहरण के लिए, एक संकट परिवर्तन प्रक्रिया को प्रबंधन के बजाय मजबूत नेतृत्व पर जोर देने की आवश्यकता हो सकती है।

• यहां तक कि सफल परिवर्तन प्रक्रियाएं गड़बड़ हैं और हमेशा अप्रत्याशित के साथ निपटने के लिए योजना के अनुसार तैयार न हों।

• सुनिश्चित करें कि आपका "मार्गदर्शक गठबंधन" उनके उद्देश्यों में एकीकृत है और एक टीम के रूप में काम करता है।

अध्याय 58: बिजिनेस-टू-बिजिनेस मार्केटिंग

अन्य व्यवसायों के लिए एक संगठन मार्केटिंग उत्पादों या सेवाओं *(*अपने अंतिम उत्पादों के उत्पादन में या उनके संचालन का समर्थन करने के लिए*)* का उपयोग व्यापार से व्यवसाय ***(b2b)*** मार्केटिंग के रूप में जाना जाता है। उपभोक्ता मार्केटिंग से इसे अलग करके आप बी *2* बी मार्केटिंग की अनूठी मांगों को बेहतर ढंग से समझ सकते हैं और सफलता की संभावना बढ़ा सकते हैं।

विचार

व्यावसायिक मार्केटिंग**(**मार्केटिंग**)** विज्ञापन के बड़े क्षेत्र के भीतर एक छोटा सा स्थान हो सकता है। हालांकि**,** यह आश्चर्यजनक महत्व का क्षेत्र है**-$ 60** मिलियन से अधिक का खर्च जीई**,** ड्यूपॉन्ट और आईबीएम जैसी कंपनियों द्वारा अपने कार्यों का समर्थन करने के लिए प्रतिदिन किया जाता है। तर्क है कि व्यावसायिक मार्केटिंग की क्षमता उपभोक्ता मार्केटिंग से अधिक है**:** व्यवसायों**,** सरकारी एजेंसियों और संस्थानों द्वारा की गई खरीद औद्योगिक देशों में आर्थिक गतिविधि के आधे से अधिक के लिए जिम्मेदार है। एक अनुशासन के रूप में**,** व्यापार मार्केटिंग ने लोकप्रियता में एक प्रभावशाली वृद्धि देखी है**,** आधे से अधिक मार्केटिंग की बड़ी कंपनियों ने अब उपभोक्ता मार्केटिंग के बजाय व्यवसाय मार्केटिंग में अपने करियर की शुरुआत करने का विकल्प चुना है।

अभ्यास में

व्यावसायिक मार्केटिंग में सफलता प्राप्त करने के लिए**,** यह समझना उपयोगी है कि पारंपरिक उपभोक्ता मार्केटिंग के तरीकों से इसका तरीका कैसे भिन्न है**:**

• बी **2** बी मार्केटिंग के साथ**,** यदि आप समझते हैं**,** तो विस्तार से**,** आपके ग्राहकों की प्राथमिकताओं**,** रणनीति और व्यवसाय के बारे में आपको बिक्री के हर चरण में अधिक प्रभावी होने की संभावना है।

• जबकि उपभोक्ता मार्केटिंग बड़े लक्ष्य जनसांख्यिकी के लिए अपील करने के लिए बड़े पैमाने पर मीडिया का पक्षधर है**,** व्यापार मार्केटिंग विशिष्ट दर्शकों तक पहुंचने के लिए वितरण के छोटे**,** अधिक प्रत्यक्ष चैनलों पर निर्भर करता है।

• एक आला बाजार की व्यक्तिगत जरूरतों को लक्षित करने और अपील करने के लिए**,** व्यवसाय मार्केटिंग अभियान को ऑर्केस्ट्रेट करते समय विशेषज्ञ उद्योग के ज्ञान का एक उच्च स्तर की आवश्यकता होती है।

• आकर्षक आपूर्तिकर्ता अनुबंध-चल रही ग्राहक सेवा को बनाए रखने की मांग करते समय व्यक्तिगत और दीर्घकालिक ग्राहक संबंधों का विशेष महत्व है।

अध्याय 59: कर्मचारी मूल्य प्रस्ताव

उज्ज्वल, प्रतिभाशाली श्रमिकों को आकर्षित करने का संघर्ष तेजी से चुनौतीपूर्ण है। फर्मों को अपने संगठनों की एक व्यापक, आकर्षक धारणा को विकसित करना चाहिए-और यह वास्तविक होना चाहिए, जो यह वादा करता है, या उन उज्ज्वल कर्मचारियों को छोड़ देगा।

विचार

शक्ति का संतुलन नियोक्ताओं से कर्मचारियों में स्थानांतरित हो गया है। अल गोर के पूर्व मुख्य भाषण लेखक डैनियल पिंक ने "कार्ल मार्क्स का बदला" के लिए इस बदलाव को जिम्मेदार ठहराया, उत्पादन के साधनों के साथ अब श्रमिकों के हाथों में। इंटरनेट ने संभावित कर्मचारियों के लिए नौकरियों की खोज, अपेक्षित वेतन स्तरों की जांच करना और यह पता लगाना आसान कर दिया है कि किसी विशेष संगठन के भीतर काम करना कैसा है।

जबकि कर्मचारियों की शक्ति बढ़ी है, कई संगठनों ने नौकरी चाहने वालों के लिए अपनी अपील खो दी है। वे अब कई कंपनियों को अनिच्छा या नौकरी की सुरक्षा प्रदान करने में असमर्थ होने के साथ वित्तीय स्थिरता प्रदान नहीं करते हैं।

इन स्थानांतरण स्थितियों और **90** कंपनियों में अनुसंधान के बाद, कॉर्पोरेट कार्यकारी बोर्ड **(CEB)** ने सर्वोत्तम कर्मचारियों को आकर्षित करने के लिए एक कर्मचारी मूल्य प्रस्ताव **(EVP)** तैयार करने का सुझाव दिया। ईवीपी एक लाभकारी टीएस है जिसे एक कर्मचारी एक संगठन के साथ काम करने से लाभ प्राप्त करने की उम्मीद कर सकता है। सीईबी ने पाया कि ईवीपी को प्रभावी ढंग से प्रबंधित करने वाली कंपनियां संभावित श्रमिकों के अपने पूल को **20** प्रतिशत तक बढ़ाने की उम्मीद कर सकती हैं। आश्चर्यजनक रूप से, वे सफल ईवीपी वाले कर्मचारी-संगठनों को भुगतान की गई राशि को **10** प्रतिशत कम करने में सक्षम थे।

कार्यस्थल बदलने और "मुक्त एजेंटों" की संख्या बढ़ने के साथ, सबसे अच्छा आकर्षित करने के लिए एक रणनीति विकसित करना तेजी से महत्वपूर्ण है। याद रखें, प्रतिभाशाली लोगों को संगठनों की आवश्यकता होती है संगठनों की तुलना में कम लोगों को प्रतिभाशाली लोगों की आवश्यकता होती है।

अभ्यास में

• युवा कार्यकर्ताओं या तकनीकी रूप से कुशल श्रमिकों को आकर्षित करने के इच्छुक संगठनों के लिए एक सफल ईवीपी विकसित करना महत्वपूर्ण है।

• आपके संगठन द्वारा किए गए कार्य, साथ ही पुरस्कार और अवसरों की उत्तेजना और मूल्य पर जोर दें।

• कर्मचारियों को अनौपचारिक प्रशिक्षण में संलग्न होने और उनके कौशल को आगे बढ़ाने के अवसर प्रदान करें।

• अपने संगठन को चैंपियन करने के लिए वर्तमान और पूर्व कर्मचारियों को प्रोत्साहित करें। बहुत से लोग अब विज्ञापन की तुलना में मुंह के शब्द पर अधिक भरोसा करते हैं।

• नौकरी बाजार के विभिन्न वर्गों के लिए अपने ईवीपी को फाइन-ट्यून करें

• दुनिया के विभिन्न क्षेत्रों के लिए ईवीपी के प्रमुख पहलुओं को बदलें।

अध्याय 60: अंतर्निहित अप्रचलन

उत्पाद जारी करने से पहले, यह कब और कैसे अप्रचलित हो जाएगा, इसके लिए एक योजना बनाएं। यह आपको बाजार में परिवर्तन को नियंत्रित करने, इसके लिए तैयार करने और अपने लाभ के लिए उपयोग करने की अनुमति देता है।

विचार

"अंतर्निहित अप्रचलन" के सिद्धांत को "खरीदार को भड़काने की इच्छा" में कुछ नया करने की इच्छा, थोड़ा बेहतर, थोड़ी जल्दी की आवश्यकता के रूप में वर्णित किया जा सकता है। यह परिभाषा नियोजित अप्रचलन की अंतर्निहित प्रकृति पर प्रकाश डालती है।

अप्रचलन वह बिंदु है जहां एक उत्पाद बेकार हो गया है - फैशन से बाहर होने से, अन्य ऑपरेटिंग सिस्टम के साथ अप्रचलित, असंगत, या बस समाप्त हो गया है। दो प्रकार की अप्रचलन मौजूद हैं: शैलीगत अप्रचलन और कार्यात्मक अप्रचलन। ये दो प्रकार परस्पर अनन्य नहीं हैं-वे अक्सर परस्पर जुड़े होते हैं और एक दूसरे के लिए नेतृत्व करते हैं। उस बिंदु की योजना बनाकर जिस पर आपका उत्पाद अप्रचलित हो जाता है, आप एक प्रतिस्थापन और एक साथ मार्केटिंग अभियान विकसित करना शुरू कर सकते हैं। बिक्री को प्रोत्साहित करने और प्रतिस्पर्धियों से आगे बने रहने के लिए यह सुनिश्चित करने के लिए अप्रचलन को ट्रिगर करना भी संभव है।

बहुसंख्यक उत्पाद अप्रचलित हो जाते हैं, कुछ बाजार में, जैसे कि फैशन और प्रौद्योगिकी, अप्रचलन तेजी से और उद्योग के कपड़े में बुना जाता है। प्रौद्योगिकी फर्म **Apple** इसका एक प्रभावशाली उदाहरण प्रदान करता है; यह अक्सर नए एमपी **3** प्लेयर्स को विकसित करता है जो शैली और तकनीकी विशेषताओं दोनों में उन्नत होते हैं, अपने पुराने उत्पादों को स्टाइलिस्ट और तकनीकी रूप से अप्रचलित बनाते हैं।

अपने प्रतिद्वंद्वियों के उत्पादों को अप्रचलित बनाने के लिए इस रणनीति का उपयोग करना संभव है। उदाहरण के लिए, एक लोकप्रिय नई कंप्यूटर चिप जारी करके आप अपने प्रतिस्पर्धियों के ऑपरेटिंग सिस्टम की अप्रचलन गति को ट्रिगर कर सकते हैं।

अप्रचलन अटल है-अपने लाभ के लिए इसका उपयोग करें।

अभ्यास में

• उत्पादों की अप्रत्यक्षता को बार-बार ट्रिगर करने से बचें, क्योंकि यह अक्सर एक अनावश्यक निवेश होता है और उपभोक्ता को ठेस पहुंचा सकता है।

• आपकी "अप्रचलन रणनीति" पर एक उत्पाद की इंजीनियरिंग का आधार **-a** उत्पाद को दस साल तक चलने की आवश्यकता नहीं होगी यदि यह दो के साथ अप्रचलित होगा।

• जल्द ही अप्रचलित हो जाने वाले उत्पादों पर लंबी अवधि की वारंटी की पेशकश करेंगे-इससे ग्राहकों को आश्वस्त होगा और इसकी गारंटी नहीं है कि दावा किया जाएगा।

• उपभोक्ता के लिए अंतर्निहित अस्पष्टता को स्पष्ट न करें- इससे खरीदारी करने के लिए निराशा और अनिच्छा पैदा होगी।

अध्याय 61: विमुद्रीकरण से बचना

जब कोई उत्पाद समान प्रकार के अन्य उत्पादों के साथ आसानी से विनिमेय हो जाता है, तो उसे "कमोडिटी" कहा जाता है। विनिमेय बनने वाले पहले विभेदित और विशिष्ट उत्पाद की प्रक्रिया को कमोडिटाइजेशन के रूप में जाना जाता है। जबकि यह माना जाता है कि समग्र आर्थिक दक्षता में वृद्धि करना, व्यक्तिगत कंपनियों के लिए संभालना मुश्किल हो सकता है। आर्थिक मूल्य और मुनाफे में कमी आती है, जबकि कमोडिटाइजेशन से लाभ की संभावना बढ़ सकती है।

विचार

कमोडिटाइजेशन का एक प्रसिद्ध उदाहरण माइक्रोचिप उद्योग है। जबकि माइक्रोचिप्स ने एक विशेष इनोवेशन के रूप में शुरुआत की, जिसने उच्च मूल्य की आज्ञा दी, वे धीरे-धीरे बड़े पैमाने पर उत्पादित और विनिमेय हो गए। इस कमोडिटीकरण ने माइक्रोचिप उद्योग की प्रकृति को बदल दिया, प्रतिस्पर्धा बढ़ रही है और लाभ मार्जिन घट रहा है।

अमेरिका में होटल और कैसिनो का संचालन करने वाली एक गेमिंग कॉरपोरेशन हैर्रज़ एंटरटेनमेंट ने मान्यता दी है कि कसीनो द्वारा किए गए पारंपरिक प्रयासों को कमोडिटाइजेशन से बचाना है, जैसे कि तेजी से गार्निश और ध्यान देने योग्य डिज़ाइन बनाना-पुराने और अप्रभावी हो रहे थे। यह तय किया कि विनिमेय कमोडिटी बनने से बचने का सबसे प्रभावी तरीका ग्राहक संचार और संतुष्टि का एक बढ़ा हुआ स्तर स्थापित करना होगा। एक वफादारी कार्यक्रम शुरू किया गया था, जहां मूल्यवान ग्राहकों को महत्वपूर्ण सोने-, प्लैटिनम- और हीरे के स्तर के विशेषाधिकारों के साथ पुरस्कृत किया गया था। हर्राह के सीईओ गैरी लवमैन ने टिप्पणी की, "जब मैंने शुरुआत की थी, तो इस व्यवसाय को कमोडिटाइज़ किया गया था-आपके पास एक बड़ा और गेमिंग टेबल है। आपकी चुनौती खुद को अन्य बड़े बक्से से अलग करना है।"

हालाँकि, कई उत्पादों के बड़े पैमाने पर अपरिहार्य भाग्य के रूप में देखा जाता है, कंपनियां अपने आप को अलग करने से बचने की अपनी संभावना को बढ़ा सकती हैं, यह पहचानते हुए कि जब कमोडिटाइज़ेशन होने वाला है, और अपने उत्पाद को काटने के लिए सुनिश्चित करने के लिए कदम उठा रही है।

अभ्यास में

• अपने उत्पाद या सेवा को विशिष्ट बनाने के लिए नए तरीके खोजें, और अपने उत्पाद को एक उदासीन वस्तु न बनने दें।

• सुनिश्चित करें कि आपके उत्पाद का कुछ पहलू आपके ग्राहकों के लिए विशिष्ट, अद्वितीय और मूल्यवान बना रहे।

• विकास उद्योगों में निवेश करने का निर्णय लेते समय चकबंदी की क्षमता पर विचार करें।

• बौद्धिक संपदा संरक्षण कानूनों का उपयोग करें, और ऐसे उत्पाद या सेवाएं बनाएं जो प्रतियोगियों द्वारा आसानी से नकल नहीं की जा सकती हैं।

अध्याय 62: कर्मचारी जुड़ाव विकसित करना

कर्मचारी के प्रदर्शन को व्यापक रूप से व्यावसायिक प्रदर्शन, प्रभावशीलता और उत्पादकता में सुधार के लिए महत्वपूर्ण माना जाता है। गैलप के शोधकर्ताओं ने कई चर की पहचान की, जो संतुष्ट होने पर, जुडाव की मजबूत भावनाओं की नींव बनाते हैं।

विचार

गैलप के व्यावसायिक शोधकर्ताओं ने कर्मचारी के जुड़ाव के प्रभाव को मापने वाले **12** सवालों की पहचान की, जैसे कि अवधारण, उत्पादकता, लाभप्रदता, ग्राहक जुड़ाव और सुरक्षा जैसे मुद्दे। **Q12** के नाम से जाने जाने वाले ये प्रश्न उन कारकों को मापते हैं जिन्हें नेता, प्रबंधक और कर्मचारी प्रभावित कर सकते हैं। सवाल सैकड़ों साक्षात्कारों और फ़ोकस समूहों पर आधारित हैं, जिनमें कई संगठनों के हजारों कार्यकर्ता शामिल हैं, सभी स्तरों पर, उद्योगों और देशों की एक विस्तृत श्रृंखला में।

अभ्यास में

सफल होने के लिए, एक व्यवसाय के साथ काम करना सबसे अच्छा है जो गैलप के **Q12** को प्रशासित करने और वितरित करने के अनुभव के पास है और प्रमुख मुद्दों पर सलाह दे सकता है।

नीचे दिए गए प्रश्न आपको सगाई बढ़ाने की चुनौती पर ध्यान केंद्रित करने में मदद करेंगे। आप पर या आपकी टीम के लिए उन पर विचार करें, और **1** (कम) से **5** (उच्च) के पैमाने पर प्रत्येक प्रश्न पर अपनी प्रतिक्रिया दें।

• क्या टीम सही चीजों पर केंद्रित है? क्या सभी की प्राथमिकताओं और रणनीति पर सहमति है?

• क्या व्यवसाय संस्कृति और प्रक्रियाएं सहयोग में मदद करती हैं या बाधा डालती हैं? किन बदलावों से स्थिति सुधरेगी?

• प्रदर्शन की निगरानी कितनी अच्छी है? क्या व्यवसाय केवल वित्तीय संकेतकों पर निर्भर करता है या अन्य उपाय हैं?

• आमतौर पर तनाव कहाँ से उत्पन्न होते हैं और भविष्य में कहाँ उत्पन्न होते हैं?

• उठने पर तनाव को संभालने और समेटने का सबसे अच्छा तरीका क्या है?

• टीम कहां सफल हो रही है और हमें (व्यक्तिगत रूप से और टीम के रूप में) सुधार करने की आवश्यकता कहां है?

• क्या उद्देश्य और प्रक्रियाएं एक ही दिशा में संरेखित, सुसंगत और खींच रही हैं? यदि नहीं, तो क्या बदलना होगा?

• पिछले सात दिनों में, आपको अच्छा काम करने के लिए पहचान या प्रशंसा मिली है?

• काम पर, क्या आपकी राय गिनाई जाती है?

• पिछले छह महीनों में, काम पर किसी ने आपसे आपकी प्रगति के बारे में बात की है?

• अंतिम वर्ष में, आपके पास सीखने और बढ़ने के लिए काम के अवसर थे?

अध्याय 63: मैनेजिंग बाई वान्डेरिंग अबाउट(MBWA)

यह बेहद तुच्छ लगता है, लेकिन कर्मचारियों के साथ भाग लेने और एक दोस्ताना तरीके से उनकी दिन-प्रतिदिन की गतिविधियों का अवलोकन करने से आपको समस्याओं को खोजने और हल करने, ज्ञान इकट्ठा करने और मूल्यवान रिश्ते बनाने में मदद मिल सकती है।

विचार

प्रबंधन की एक व्यक्तिपरक और हाथों की शैली, एमबीडब्ल्यूए विभागों के चारों ओर घूमने, कर्मचारियों के साथ बात करने और कार्य की प्रक्रिया का निरीक्षण करने की वकालत करता है। इस तरह, कर्मचारियों के साथ मूल्यवान संबंध बनाए जा सकते हैं और ज्ञान साझा किया जा सकता है। हालांकि यह आम तौर पर "ओपन डोर" प्रबंधन दृष्टिकोण के साथ होता है, लेकिन एमबीडब्ल्यूए में कई और सक्रिय तत्व शामिल हैं, जैसे कि कर्मचारियों को रिपोर्ट करने के लिए इंतजार करने के बजाय आकस्मिक अवलोकन और चर्चा के माध्यम से समस्याओं की तलाश करना। एक संगठन जहां प्रबंधक पूरी तरह से अपनी टीम के साथ एकीकृत होता है, और उनके दृष्टिकोण और उनके सामने आने वाली चुनौतियों से अवगत होता है, वे अधिक मजबूत हो जाएंगे और प्रतियोगियों के आगे संभावित समस्याओं को सुलझाने में सक्षम होंगे।

MBWA ने कई प्रबंधकों के "हाथीदांत टॉवर" दृष्टिकोण में क्रांति ला दी और जल्द ही हेवलेट-पैकर्ड (एचपी) तरीका-सफल प्रौद्योगिकी व्यवसाय हेवलेट-पैकर्ड के खुले प्रबंधन शैली के हिस्से के रूप में अपनाया गया। एचपी वे जल्द ही वैश्विक निगमों द्वारा व्यापक रूप से सम्मानित और नकल करने लगे।

यह सुनिश्चित करने के लिए ध्यान रखा जाना चाहिए कि कर्मचारी बढ़े हुए समाजीकरण के प्रयासों को नहीं देखते हैं और "जासूसी करने" के प्रयास के रूप में देखते हैं या अपने काम में दोष उठाते हैं। यदि वे ऐसा करते हैं, तो यह बाधाओं और तनाव के स्तर को कम करने के बजाय बढ़ाएगा। समाधान सरल है: अपनी रुचि और भागीदारी में वास्तविक बनें। जब एक दोस्ताना, गैर-धमकी भरे तरीके से किया जाता है, तो एमबीडब्ल्यूए कठिन समय के माध्यम से एक संगठन को ले जा सकता है और प्रबंधकों को लोगों और संसाधनों के अंतरंग ज्ञान के साथ एक व्यावसायिक योजना विकसित करने में मदद कर सकता है जो इसे लागू कर रहे हैं।

स्पष्ट रूप से स्पष्ट सामान्य ज्ञान? हाँ। जरूरी? हाँ। बार-बार अनदेखा और उपेक्षित? हाँ।

अभ्यास में

• कर्मचारियों से सीखने के लिए तैयार रहें-वे आपके संगठन में अंतर्दृष्टि और विचारों के सबसे मूल्यवान स्रोतों में से एक हैं।

• सामूहीकरण करने के लिए प्राकृतिक अवसरों का लाभ उठाएं, जैसे कि सांप्रदायिक कार्यालय स्थानों और पेय पर।

• अपने विभाग के भीतर विभिन्न जिम्मेदारियों वाले व्यक्तियों की श्रेणी के साथ बात करें और बनाएं।

• व्यावहारिक सहायता प्रदान करें और भरोसेमंद रहें, किसी भी वादे को पूरा करें। लोग जो कहते हैं, उसे सुनें और विचार करें कि वे कैसे और क्यों कह रहे हैं।

• एमबीडब्ल्यूए को संवाद करने, समझाने, प्रोत्साहित करने, चर्चा करने और निर्णय लेने के अवसर के रूप में उपयोग करें।

• टीम के सदस्यों की व्यक्तिगत आवश्यकताओं को समझें। वे कंपनी की नीति को लागू करने के लिए जिम्मेदार

हैं और कंपनी की रणनीति तय करते समय उनकी ताकत और कमजोरियों के बारे में पता होना महत्वपूर्ण है।

अध्याय 64: सटीक मार्केटिंग

तय करें कि आपके आदर्श ग्राहक कौन हैं-फिर तय करें कि वे कहां जाते हैं, क्या करते हैं और क्या चाहते हैं। उनके रोजमर्रा के जीवन में महत्वपूर्ण बिंदुओं पर सटीक निशाना लगाने के लिए इस जानकारी का उपयोग करें।

विचार

सटीक मार्केटिंग में चार प्रश्न पूछना शामिल है-कौन, क्या, कब और कैसे-कैसे एक तीव्र प्रभावी मार्केटिंग रणनीति बनाने के लिए।

एबीएन, धनवान डच ग्राहकों के लिए इच्छुक बैंक, एम्स्टर्डम के शिफोल हवाई अड्डे पर अपने पसंदीदा बैंकिंग ग्राहकों (खाता धारकों की बचत या निवेश के साथ **$ 50,000**, या मासिक आय **$ 5,000** से अधिक) के अनन्य उपयोग के लिए एक लाउंज बनाया। कुलीन लाउंज रोज़ाना सुबह **6** से रात **10** बजे तक खुला रहता था, जिससे यात्रा की भीड़ के बीच बैठक की जगह, इंटरनेट का उपयोग, जलपान, विदेशी मुद्रा विनिमय और आराम करने के लिए जगह मिलती थी। इस परियोजना के साथ, एबीएन ने सटीक मार्केटिंग की स्पष्ट समझ दिखाई:

• इसके ग्राहक कौन थे: नीदरलैंड से यात्रा करने वाले अमीर व्यक्ति।

• वे क्या चाहते थे: यात्रा करते समय विश्राम और विलासिता का आनंद लेने का स्थान।

• जब वे चाहते थे: सुबह **6** से शाम के बीच, जब अधिकांश उड़ानें प्रस्थान और आगमन हो।

• इसे कैसे वितरित करें: एक विशेष लाउंज बनाना जो संपन्न यात्रियों द्वारा मूल्यवान सुविधाओं को प्रदान करता है।

सटीक मार्केटिंग को जो खास बनाता है, वह है अपने लक्षित दर्शकों तक पहुंचने की क्षमता और उनकी पसंद को यादगार तरीके से पूरा करना, एक मजबूत उत्पाद को बढ़ावा देना जो प्रतियोगियों का सामना कर सके।

अभ्यास में

• सुनिश्चित करें कि आप विश्वसनीय बाज़ार अनुसंधान तक पहुँच प्राप्त करके सही बाज़ार को लक्षित करते हैं-उदाहरण के लिए, वेब मार्केटिंग के माध्यम से। परिशुद्धता सटीक मार्केटिंग का महत्वपूर्ण तत्व है!

• बुद्धिशीलता सत्र आयोजित करें जहां सटीक मार्केटिंग के "चार प्रश्नों" में से प्रत्येक को गहराई से माना जाता है।

• इस बात पर विचार करें कि आप वास्तव में कौन सी सटीक मार्केटिंग रणनीति अपनाएँगे जो आपके प्रतिस्पर्धियों के वर्तमान प्रयासों को पार कर सके।

• अपने मार्केटिंग और अपने प्रस्ताव को बढ़ाने के तरीके खोजें। इसे ताजा, आकर्षक, लक्षित और विशिष्ट रखें।

अध्याय 65: ब्रांडिंग

एक शक्तिशाली और अच्छी तरह से सम्मानित ब्रांड का निर्माण बाजार में हिस्सेदारी और कंपनी के मूल्य में वृद्धि की कुंजी है। ब्रांड महत्वपूर्ण अमूर्त संसाधन हैं जिन्हें सावधानीपूर्वक विकसित और बनाए रखने की आवश्यकता है। उनकी विशेषताओं में ग्राहकों के बीच प्रतिष्ठा, विश्वास, निष्ठा और समझ शामिल है।

विचार

एक ब्रांड, एक डिजाइन, नाम, या पहचान है जो किसी उत्पाद या सेवा को उसके प्रतिद्वंद्वियों से अलग करने के लिए दिया जाता है। ग्राहक जानते हैं कि वे ब्रांडों से जुड़े कुछ मूल्यों की अपेक्षा कर सकते हैं। उदाहरण के लिए, रोल्स रॉयस कारें गुणवत्ता, विश्वसनीयता और प्रतिष्ठा से जुड़ी हुई हैं, जबकि वालमार्ट ने घरेलू सुविधा और कम कीमत पर अपनी प्रतिष्ठा बनाई है।

ब्रांड्स जटिल संपत्ति हैं। ब्रांडों के प्रबंधन का एक तरीका उन्हें "व्यक्तित्व" के रूप में देखना है। ब्रांड व्यक्तित्व की यह अवधारणा उनकी शक्ति को उजागर करती है। रोल्स रॉयस लगभग पौराणिक स्थिति वाला एक ब्रांड है: इंजीनियरिंग मानकों के लिए एक ब्योरा जो लंबे समय से मिले हैं या यहां तक कि दूसरों द्वारा पार कर गए हैं। विश्वसनीय ब्रांडों के लाभ स्पष्ट हैं:

• मूल्य निर्धारण : एक सफल और स्थापित ब्रांड उत्पादन और मार्केटिंग के मामले में अतिरिक्त लागत से अधिक, पर्याप्त कीमत का प्रीमियम कमा सकता है। यह विश्वास के तत्व से प्राप्त होता है जो एक ब्रांड प्रदान करता है। ब्रिटेन में हुए शोध से पता चला है कि उपभोक्ता एक विश्वसनीय ब्रांड के नए उत्पाद के लिए प्रायः एक अनाम से एक के लिए 30 प्रतिशत अतिरिक्त भुगतान करने के लिए तैयार रहते हैं।

• वितरण लाभ : एक स्थापित ब्रांड यह सुनिश्चित कर सकता है कि निर्माताओं को सबसे अच्छा वितरक मिल सके। वितरक एक स्थापित ब्रांड से एक नए उत्पाद के लिए अधिक ग्रहणशील हैं।

• ब्रांड पहचान या छवि उत्पाद की अपील को पुष्ट करती है : रोल्स- रॉयस ब्रांड की एक अलग पहचान है और यह शिल्प कौशल, परंपरा और प्रतिष्ठा के मूल्यों से जुड़ा हुआ है; वोल्वो की एक अलग ब्रांड पहचान है, जिसमें सुरक्षा, कार्यक्षमता और परिवार के उन्मुखीकरण के जुड़े मूल्य हैं। विभिन्न उत्पादों के ब्रांड मूल्य विशिष्ट बाजार क्षेत्रों के लिए उनकी अपील को मजबूत करते हैं।

• ब्रांड ग्राहक की वफादारी बनाने में मदद करते हैं, क्योंकि वे विश्वास और स्नेह पैदा करते हैं।

• ब्रांड "ब्रांड इक्विटी" का फायदा उठाकर नए उत्पादों को पेश करना आसान बनाते हैं।

• ब्रांड नए बाजार खंड खोलने के अवसर प्रदान करते हैं। उदाहरण के लिए, खाद्य निर्माता उत्पादों के आहार संस्करणों के साथ उप-ब्रांड बनाते हैं।

• एक मजबूत ब्रांड उत्पादों को एक भौगोलिक बाजार से दूसरे में ओवरफ्लो करने में सक्षम बनाता है। यह विशेष रूप से फैशन से प्रभावित उद्योगों में होता है।

• ब्रांड किसी उत्पाद के जीवन का विस्तार कर सकते हैं। जैसा कि ब्रांड विश्वास और सम्मान को जोड़ते हैं, सावधान मार्केटिंग इन गुणों का फायदा उठा सकता है और एक स्थिर उत्पाद में नए जीवन को इंजेक्ट कर सकता है। उदाहरण के लिए, डेनिश खिलौना निर्माता लेगो फिल्मों से जुड़े खिलौने का उत्पादन करती है।

• ब्रांड्स एक मूल्यवान, बाजार-उन्मुख फोकस प्रदान करते हैं जिसके चारों ओर फर्म खुद को व्यवस्थित कर सकते हैं। ब्रांड प्रबंधक अक्सर उत्पाद की पेशकश के लिए सीधे जिम्मेदार होता है, साथ ही यह ग्राहक को कैसा दिखता है।

अभ्यास में

• समझें कि ब्रांड का उपयोग कैसे किया जाएगा। क्या यह आश्वासन देना, प्रीमियम मूल्य को सक्षम करना या खरीदने की इच्छा पैदा करना है? समझें कि ब्रांड ग्राहकों को क्या लाभ प्रदान करता है, और यह कितना विश्वसनीय और विश्वसनीय है।

• पता है कि ब्रांड का ग्राहकों के लिए क्या मतलब है, फिर इस अपील को गहरा करें। सुनिश्चित करें कि ब्रांड वैल्यू और टार्गेट मार्केट के साथ मार्केटिंग का लहजा सराहनीय है।

• पहचानें कि ब्रांड प्रतियोगियों से एक उत्पाद को कैसे अलग करता है, यह तय करने के लिए कि कौन सी विशेषताओं पर जोर देना है।

• ग्राहकों के लिए कितना मजबूत है यह निर्धारित करने के लिए ब्रांड का ऑडिट आयोजित करें। यह प्रकट करेगा कि नए बाजारों में ब्रांड का उपयोग कैसे किया जा सकता है।

• सुनिश्चित करें कि ब्रांड में पर्याप्त निवेश है, और यह पता लगाएं कि ब्रांड को कैसे मजबूत किया जा सकता है। यह सक्रिय ब्रांड प्रबंधन ग्राहक मूल्य और वफादारी का निर्माण करेगा।

अध्याय 66: सशक्तिकरण

जब किसी कंपनी के सभी स्तरों पर कर्मचारियों को निर्णय लेने के लिए सशक्त बनाया जाता है, तो वे आवश्यक महसूस करते हैं, व्यक्तिगत रूप से नौकरी की संतुष्टि, कॉर्पोरेट दक्षता और उत्पादकता बढ़ जाती है।

विचार

रोसबेथ मॉस कनेटर, हार्वर्ड बिजनेस स्कूल के प्रोफेसर का तर्क है कि कंपनियां लगातार वरिष्ठों से परामर्श किए बिना कर्मचारियों को निर्णय लेने की अनुमति देकर प्रदर्शन में सुधार कर सकती हैं। इस तरह का सशक्तिकरण एक टीम की रचनात्मक शक्ति को जारी करता है; सही कार्य वातावरण और जिम्मेदारी के स्तर को देखते हुए, लोग बहुत अधिक सकारात्मक योगदान करेंगे।

टीम के सदस्यों को सशक्त बनाने के दौरान आप उन्हें पूरी तरह से काम करने दे रहे हैं: वे कुछ जिम्मेदार सीमाओं के भीतर जिम्मेदार और जवाबदेह हैं। नेताओं को स्पष्ट, असंदिग्ध दिशा निर्धारित करने और यह सुनिश्चित करने की आवश्यकता है कि लोग बिना रुके समर्थन प्रदान करके निश्चित रूप से बने रहें। सशक्तिकरण में शामिल हैं:

• टीम के प्रत्येक सदस्य को अपनी नौकरी के साथ आने देना।

• उन टीम मेंबर्स को ग्राहकों के सबसे करीब आने देना, उन्हें खुद फैसले लेने देना।

• बाधाओं और अनावश्यक नौकरशाही को दूर करना।

• व्यवहार में सुधार के लिए अपने विचारों को रखने के लिए लोगों को प्रोत्साहित और सक्षम करना।

सशक्तिकरण का उपयोग करके, रिट्ज-कार्लटन होटल श्रृंखला ने ग्राहक सेवा में सुधार किया और प्रतियोगियों से खुद को अलग किया।

कर्मचारियों को उनकी पहल का उपयोग करने और ग्राहकों की विशिष्ट आवश्यकताओं और प्राथमिकताओं को पूरा करने के लिए एक छोटे बजट तक पहुंचने के लिए भरोसा किया गया था। इसने प्रतिस्पर्धी मूल्य पर विशिष्ट सेवा और ग्राहक मूल्य प्रदान किया।

अभ्यास में

• समझें कि सशक्तिकरण से आपका क्या मतलब है और आप क्या हासिल करना चाहते हैं।

• सशक्तिकरण के लिए बाधाओं को पहचानें और उन्हें कैसे दूर किया जा सकता है।

• अपने विचारों का संचार करें और समर्थन जीतें।

• सीमाओं की स्थापना और सहमति, और इन सीमाओं का परीक्षण करने के लिए तैयार रहें।

• सुनिश्चित करें कि आपके लोगों के पास नियंत्रण लेने के लिए आवश्यक कौशल, संसाधन और दृष्टिकोण हैं।

• सहमत उद्देश्यों और प्रदर्शन के उपाय। सशक्तिकरण लोगों को डंप करने और उन्हें छोड़ने के काम के बारे में नहीं है: इसके लिए समर्थन और समझौते की आवश्यकता होती है।

• समर्थन प्रदान करें, घटनाक्रम की निगरानी करें, और किसी भी कठिनाइयों को दूर करें, विशेष रूप से शुरुआती दिनों में, लेकिन सुनिश्चित करें कि आप प्रक्रिया को कम नहीं करते हैं।

• जल्दी "जीत" को सुरक्षित करने की कोशिश करें और सफलताएं जो प्रक्रिया के मूल्य को उजागर करती हैं।

अध्याय 67: BUDGET को दोबारा बनाना

प्रभावी प्रबंधन के लिए एक अनिवार्य, व्यावहारिक उपकरण बजट है? या यह एक कॉर्पोरेट अनुष्ठान और परेशानी है जो इसे प्रदान करने वाले किसी भी लाभ को दूर करता है? एक तीसरा दृष्टिकोण है: यह उपयोगी है, लेकिन केवल एक बिंदु तक, और यह कि बजट को पुनर्विचार करने से एक फर्म अपने वित्तीय प्रबंधन में नाटकीय रूप से सुधार कर सकती है।

विचार

डियाजियो को **1997** में गिनीज और ग्रैंडमेट एफएमसीजी के बीच विलय के बाद बनाया गया था। विलय के बाद, व्यवसाय के **60** वित्त प्रबंधकों ने इस बात पर चर्चा की कि वे भविष्य में अपने शेयरधारकों की सेवा कैसे कर सकते हैं। अत्यधिक, प्रतिक्रिया "बजट को उड़ाने" के लिए थी। भावना यह थी कि बजट प्रक्रिया ने विशाल संसाधनों का उपभोग किया, इसमें बहुत अधिक समय लगा, और इसके एक-आकार-आकार-सभी दृष्टिकोण ने प्रत्येक व्यक्तिगत व्यवसाय का बहुत कम हिसाब लिया। इस विस्तृत प्रक्रिया में शेयरधारकों के लिए बहुत कम लाभ था (जो कई निगमों के लिए विशिष्ट है)। बजट की कवायद को एक खेल के रूप में देखा गया था, और प्रबंधकों का मानना था कि शेयरधारकों को मनमाने ढंग से सहमत लक्ष्यों के खिलाफ प्रदर्शन का आकलन करने के लिए चिंतित नहीं थे, लेकिन क्या कंपनी पिछले साल की तुलना में इस वर्ष अधिक मूल्य की थी।

एक भावना थी कि कुछ किया जाना था-लोग बहुत अधिक समय और पैसा बर्बाद कर रहे थे। वित्त विभाग शुरू हुआ:

• मौजूदा सिस्टम को स्ट्रीमलाइन करें।

• कुंजी प्रदर्शन संकेतक **(KPI)** के आसपास निर्मित एक एकीकृत रणनीतिक और वार्षिक नियोजन प्रक्रिया पर जाएं और, निर्णायक रूप से, रोलिंग पूर्वानुमान।

• बजट के खिलाफ प्रदर्शन को मापने के बजाय रणनीति संचालित **KPI** पर जोर दें।

इससे यह सुनिश्चित हुआ कि हर स्तर और स्थिति के लोगों के पास अपने व्यक्तिगत और टीम के प्रदर्शन के प्रासंगिक मेट्रिक्स-उपाय थे - बोर्ड को सही जानकारी देते हुए। समान डेटा, थोड़ा संशोधित, व्यावसायिक इकाइयों को उत्पादकता से संचालित करने में सक्षम।

डियाजियो ने ऐतिहासिक या आंतरिक रूप से केंद्रित उपायों के बजाय बाहरी और उन्मुख दिखने वाले प्रदर्शन संकेतकों को प्राथमिकता दी। परिणाम एक प्रबंधन फोकस था कि पिछले आंकड़ों की प्रस्तुतियों पर रहने के बजाय और व्यावसायिक मुद्दों को सुलझाने और भविष्य की तैयारी के साथ प्रदर्शन अधिक चिंतित था।

वित्त विशेषज्ञों की पहले की अमूर्त प्रतिभाओं ने इसे अपरिहार्य बना दिया: उनके पास अतीत की घटनाओं को टालने की तुलना में अधिक पेशकश थी। अन्य व्यापारिक नेता, और विशेष रूप से शेयरधारकों, वित्त कर्मियों को उनके वित्त विभाग में विशेषज्ञता सहित हर संपत्ति से सबसे बड़ा मूल्य प्राप्त करने में मदद करना चाहते हैं।

अभ्यास में

• एक बड़े पैमाने पर वार्षिक उथल-पुथल के बजाय एक रोलिंग बजट में जाने पर विचार करें।

• वित्त से अधिक उपाय। उन मुद्दों की नियमित रूप से समीक्षा करें जो आपके व्यवसाय पर एक बड़ा प्रभाव डालते हैं, जैसे कि अधिग्रहीत या खोए हुए ग्राहकों की संख्या, मार्केटिंग प्रभावशीलता और कर्मचारी जुड़ाव और उत्पादकता।

• व्यवसाय के शीर्ष से समर्थन प्राप्त करें और यह भी सुनिश्चित करें कि नया दृष्टिकोण यथासंभव समावेशी और

व्यापक रूप से समर्थित है।

• सूचना, विचारों और अंतर्दृष्टि के लिए व्यवसाय के बाहर देखें। उन लोगों के बीच विशेषज्ञता प्राप्त करें जिन्होंने अपने बजट को अधिक गतिशील, व्यावहारिक और प्रासंगिक बनाया है।

अध्याय 68: खरीदार का चक्र

किसी को प्रभावित करने या किसी विचार को बेचने के तरीके को समझने के लिए, यह जानना आवश्यक है कि लोग कैसे खरीदते हैं। खरीदार का चक्र चरणों की एक स्पष्ट तस्वीर प्रदान करता है जिसे सफल बिक्री करने के लिए प्रभावित करने की आवश्यकता होती है।

विचार

डेल जैसे व्यवसायों की सफलता के पीछे एक कारक उनके ग्राहकों को समझने की उनकी क्षमता है। यह फर्म (और अन्य) यह सुनिश्चित करती है कि इसका दृष्टिकोण जितना संभव हो उतना लचीला और सूचित किया जाए। खरीदारों के दृष्टिकोण को समझना आपको व्यवहार को अधिक आसानी से और प्रभावी ढंग से प्रभावित करने में सक्षम करेगा।

खरीद के दृष्टिकोण को तत्काल व्यापारिक स्थिति के खरीदार की धारणा से निर्धारित किया जाता है कि आपका प्रस्ताव कैसे उस स्थिति को बदलने की संभावना है, और उस परिवर्तन की सीमा वर्तमान वास्तविकता और भविष्य के लक्ष्य के बीच की खाई को बंद कर देगी।

अभ्यास में

खरीदार के चक्र में प्रत्येक चरण पर ध्यान दें। विचार करें कि आप प्रत्येक चरण में अपने ग्राहकों को प्रभावित करने के लिए क्या कर सकते हैं:

1. जागरूकता बढ़ाएं **:** पहली चुनौती संभावित ग्राहकों के बीच अपने व्यवसाय या नए उत्पाद के बारे में जागरूकता विकसित करना है। यह परिचित, आराम या साज़िश की भावना प्रदान करता है। इस जागरूकता का उपयोग ग्राहकों को अगले चरण में ले जाने के लिए किया जा सकता है:

जानकारी **:** इस स्तर पर बाजार का संभावित आकार **100** प्रतिशत है।

2. जानकारी प्रदान करें **:** यह चरण है जब ग्राहक को विशिष्ट विवरण प्रदान किया जाता है। उनकी रुचि एक प्रस्ताव को पूरा करने के लिए एक उत्कट इच्छा से भिन्न हो सकती है, इस प्रस्ताव का पता लगाने के लिए एक भावुक आवश्यकता है। ग्राहक के उद्देश्य या स्थिति जो भी हो, जानकारी को स्पष्ट, उपयोगी और विशिष्ट होना चाहिए। अनिवार्य रूप से, बाजार का आकार कुछ "जागरूक" ग्राहकों के रूप में सिकुड़ जाएगा, जो पसंद या परिस्थिति के माध्यम से जानकारी लेने में विफल रहते हैं।

3. ग्राहकों को प्राथमिकता देने में मदद करें **:** ग्राहक लाभ का वजन करते हैं और फिर अपने खर्च को प्राथमिकता देते हैं। उदाहरण के लिए, वे इस पर विचार कर सकते हैं कि क्या यह ऐसी चीज है जिसे वे अभी खरीदना चाहते हैं, इस कीमत पर और इस रूप में। वे विकल्पों का मूल्यांकन भी कर सकते हैं। जाहिर है, कुछ लोग खरीदारी करने की जानकारी होने से नहीं हटेंगे।

4. ग्राहकों को खरीदने में मदद करें **:** खरीदने का फैसला करने के बाद, ग्राहक के लिए अगला कदम लेनदेन को पूरा करना है। प्रक्रिया के माध्यम से खरीदार को आसानी से स्थानांतरित करने के लिए सक्षम करना महत्वपूर्ण है। खरीद आसान और संतोषजनक होनी चाहिए-सुखद भी।

5. उत्पाद के ग्राहक के उपयोग का समर्थन करें **:** यह एक ऐसा चरण है जिसे अक्सर भुला दिया जाता है, खरीद की छाया में छिपाया जाता है। एक बिक्री प्रक्रिया का अंत नहीं है, क्योंकि ग्राहकों को अपनी खरीद का उपयोग और मूल्य देना है। यदि वे नहीं करते हैं, तो उत्पाद वापस किया जा सकता है, ग्राहक भविष्य में दूर रह सकते हैं, और परिणामी खराब प्रचार और घटती प्रतिष्ठा भविष्य की बिक्री को प्रतिकूल रूप से प्रभावित करने की संभावना है।

6. पुन: उपयोग को बढ़ावा देना **:** यह तब होता है जब उत्पाद या सेवा **(**या इसके घटकों में से एक**)** को फिर से खरीदा जाता है। यह एक उच्च मार्जिन **(**ग्राहक अधिग्रहण की लागत के बिना**)** पर अतिरिक्त राजस्व उत्पन्न करता है और उत्पाद के प्रति ग्राहक वफादारी को उजागर करता है**,** जिसके परिणामस्वरूप एक मजबूत बिक्री प्रक्रिया होती है।

7. वकालत को प्रोत्साहित करना **:** यह चरण विक्रेताओं द्वारा अत्यधिक बेशकीमती है**:** यह तब होता है जब ग्राहक उनकी खरीद से इतने प्रभावित होते हैं कि वे दूसरों को इसके बारे में बताते हैं **(**हार्ले-डेविडसन इसका एक उत्कृष्ट उदाहरण है**)**। वकालत उत्पाद या व्यवसाय के बारे में जागरूकता बढ़ाती है और प्रक्रिया के पहले चरण में वापस आती है।

अध्याय 69: डारेक्ट सेलिंग

जो खरीदार के चक्र से निकटता से जुड़ा हुआ है वह ग्राहकों को सीधे बेचने की क्षमता है। डेल दुनिया में सबसे अधिक बिकने वाला कंप्यूटर आपूर्तिकर्ता है, जो प्रत्येक व्यक्ति की जरूरत के हिसाब से उत्पादों की टेलरिंग करता है ताकि ग्राहकों को महत्व मिले। डेल का दृष्टिकोण बहुत सरल था: अपने ग्राहकों को समझना और प्रत्यक्ष बेचना।

विचार

डेल का मानना है कि ग्राहकों को सीधे कंप्यूटर सिस्टम बेचकर यह उनकी जरूरतों को सबसे अच्छी तरह से समझ और पूरा कर सकता है। यह प्रत्यक्ष व्यवसाय मॉडल महंगे खुदरा विक्रेताओं को समाप्त करता है जो डेल को लगता है कि ग्राहक की अपेक्षाओं के बारे में उसकी समझ कम हो सकती है। प्रत्यक्ष मॉडल भी प्रतिस्पर्धी कीमतों पर ऑर्डर करने के लिए कंपनी को हर प्रणाली का निर्माण करने की अनुमति देता है।

1988 में, डेल कंप्यूटर ने बाजार के नेताओं, आईबीएम और कॉम्पैक के साथ आक्रामक रूप से प्रतिस्पर्धा करना शुरू कर दिया। डेल की रणनीति अच्छी गुणवत्ता वाले निजी कंप्यूटरों को कम (लेकिन सबसे कम नहीं) मूल्य प्रदान करने की थी, जो कि अनुकूल और विश्वसनीय आफ़्टरसेल्स सेवा के साथ समर्थित थी। लेकिन डेल की सफलता की असली कुंजी इस उत्पाद की पेशकश को ध्यान से लक्षित करके अपने ग्राहकों को विस्तार से जानना था। कंप्यूटर विशेषज्ञों द्वारा पढ़ी जाने वाली नई (और अप्राप्य) पत्रिकाओं में बड़ी मात्रा में विज्ञापन दिए गए, जो इस प्रमुख समूह के साथ व्यवसाय की रूपरेखा को बढ़ाते हैं। इसके साथ संयुक्त रूप से डेल की प्रत्यक्ष प्रतिक्रिया विज्ञापन विधि थी: डेल उत्पाद सूची प्राप्त करने के लिए, ग्राहकों को एक विस्तृत प्रतिक्रिया कार्ड पूरा करना था या एक टोल-फ्री नंबर पर कॉल करना था जहां उनसे एक ही, विस्तृत प्रश्न पूछे गए थे। डेल फोन के प्रतिनिधि अत्यधिक कुशल थे, उन्हें सवाल पूछने और ग्राहकों को सुनने के लिए प्रशिक्षित किया गया, उनकी वरीयताओं और आवश्यकताओं को विस्तार से दर्ज किया और फिर उन पर अभिनय किया।

डेल का दृष्टिकोण ग्राहक के साथ संबंध विकसित करने की आवश्यकता पर प्रकाश डालता है।

अभ्यास में

चार सिद्धांतों का पालन करके ग्राहक पर एक विलक्षण ध्यान केंद्रित करें।

1. ग्राहक के लिए सबसे कुशल मार्ग खोजना : इसका मतलब है कि बिचौलियों से बचना जो भ्रम और लागत को जोड़ते हैं। इसके अलावा, अपने व्यवसाय को उन ग्राहकों के आसपास व्यवस्थित करें जो समान आवश्यकताओं को साझा करते हैं।

2. चीजों को आसान बनाना और जवाबदेह होना : ग्राहक आपके उत्पादों तक तेज़, सुव्यवस्थित पहुँच चाहते हैं: उन्हें यह दें, और उन्हें कोई ऐसा व्यक्ति दें जो उनकी मदद करने की ज़िम्मेदारी ले।

3. ऑर्डर करने के लिए निर्माण-इसका मतलब यह समझना कि आपके ग्राहक क्या चाहते हैं, और वास्तव में यह वितरित करना। परिणाम आपके लिए कम लागत है, और संभवतः आपके ग्राहक से अधिक व्यवसाय।

4. कम लागत वाला नेता होना : ग्राहक क्या चाहते हैं, इस पर ध्यान केंद्रित करके, आपका व्यवसाय महंगी इन्वेंट्री लागत को कम करने और आपकी आपूर्ति श्रृंखला को कारगर बनाने में सक्षम है। परिणाम बेहतर ग्राहक सेवा, ग्राहक के लिए बेहतर मूल्य और आपके लिए उच्च मार्जिन है।

अध्याय 70: उम्र के प्रति संवेदनशील प्रबंधन

कार्यस्थल में मौजूद विभिन्न आयु समूहों के लक्षणों और इच्छाओं को समझना आपको उन्हें प्रोत्साहन और प्रेरणा के साथ प्रदान करने की अनुमति देगा, जो वे वास्तव में मूल्य देते हैं, समग्र कॉर्पोरेट प्रदर्शन और मनोबल में सुधार करते हैं।

विचार

टेस्को, जो ब्रिटेन के सबसे सफल खुदरा विक्रेताओं में से एक है, विभिन्न आयु वर्ग के लोगों को रोजगार देता है ताकि उनका कार्यबल समग्र रूप से समाज का अधिक प्रतिनिधि हो। यह टेस्को को अपने सभी ग्राहकों से अच्छी तरह से संबंधित होने में सक्षम बनाता है, जिनके पास उम्र की एक विस्तृत श्रृंखला है।

समकालीन कार्यस्थल में चार आयु वर्ग शामिल हैं:

• **64** साल से अधिक उम्र के मूक दिग्गज।

• **45-63** आयु वर्ग के बच्चे बूमर्स।

• जनरेशन **X** की आयु **30-44**।

• जनरेशन वाई की आयु **29** वर्ष और उससे कम है।

आयु-संवेदनशील प्रबंधन से पता चलता है कि इन विभिन्न समूहों की अलग-अलग अपेक्षाएँ हैं, और इसलिए अलग-अलग प्रबंधन तकनीकों और प्रदर्शन-आधारित प्रोत्साहन की आवश्यकता होती है।

हालांकि यह मूर्खतापूर्ण नहीं है, यह युवा और पुराने कर्मचारियों की अपेक्षाओं में संभावित अंतर को एक सामान्य मार्गदर्शक प्रदान कर सकता है। एक उम्र बढ़ने वाले कार्यबल और शिफ्टिंग डेमोग्राफिक्स के साथ, जो प्रबंधक उम्र की परवाह किए बिना प्रेरित कर सकता है, उसका एक महत्वपूर्ण लाभ है।

अभ्यास में

आयु-संवेदनशील प्रबंधन का मूल्य यह है कि कर्मचारी अधिक प्रेरित होते हैं और ग्राहकों को बेहतर सेवा दी जाती है। कुंजी निश्चित रूप से उम्र के आधार पर भेदभाव नहीं करना है, बल्कि आपके सभी कर्मचारियों के दृष्टिकोण के प्रति संवेदनशील होना है। एक समूह के पक्षधर किसी अन्य आयु के लोगों के दूसरे समूह को प्रोत्साहित या प्रेरित नहीं कर सकते हैं।

• मूक दिग्गजों के बीच बातचीत के सबसे पारंपरिक विचार हैं, औपचारिक संपर्क और आमने-सामने की बैठकों के पक्ष में। वे आमतौर पर अपने कौशल और क्षमताओं की मान्यता को महत्व देते हैं।

• जब बच्चे बूमर का प्रबंधन करते हैं, तो स्पष्ट रूप से लक्ष्यों को परिभाषित करते हैं और इस प्रक्रिया को व्यक्तिगत लक्ष्यों की एक श्रृंखला में तोड़ देते हैं। टीम वर्क और प्रेरक वार्ता पर जोर दें। पुरस्कारों को सार्वजनिक होना चाहिए, मान्यता के ध्यान देने योग्य प्रदर्शन के साथ।

• अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए जनरेशन एक्स को थोड़ी अधिक स्वतंत्रता दें: उन्हें बताएं कि क्या करना है, लेकिन उन्हें यह तय करने की अनुमति दें कि लक्ष्य कैसे प्राप्त करें। विचारों, विचारों और प्रतिक्रिया की अनुमति देने के लिए संचार के चैनलों को खुले और ईमानदार तरीके से चर्चा करने के लिए रखें। प्रैक्टिकल रिवाड्र्स, जैसे दिन बंद या मौद्रिक बोनस, का स्वागत किया जाता है।

• जनरेशन वाई को अपने कौशल और अनुभव-निर्माण के लिए खुद को एक शिक्षाप्रद मार्गदर्शक और बॉस दोनों के रूप में भरपूर अवसर दिए जाने चाहिए। अपने व्यक्तिगत लक्ष्यों का पता लगाएं, और उन व्यक्तिगत लक्ष्यों के लिए प्रासंगिक कंपनी के लक्ष्य बनाएं। संचार अनौपचारिक और सकारात्मक होना चाहिए।

अध्याय 71: त्रि-कारक सिद्धांत

तीन-कारक सिद्धांत इस आधार पर है कि श्रमिकों की बुनियादी मानवीय आवश्यकताएं हैं जिन्हें प्रबंधन कर सकता है और उन्हें संबोधित करने के लिए काम करना चाहिए। ऐसा वातावरण तैयार करना जिसमें इन आवश्यकताओं की पूर्ति उत्साही कर्मचारियों में हो।

विचार

बीसवीं शताब्दी के अंतिम तीन दशकों के दौरान, अमेरिकी फर्म सिरोटा कंसल्टिंग ने उद्योगों की एक सीमा के दौरान दुनिया भर में 237 संगठनों का सर्वेक्षण किया, जो 2 मिलियन से अधिक प्रतिक्रियाएं प्रदान कर रहे थे, कि कर्मचारियों को काम पर क्या चाहिए था। यह शोध बताता है कि काम पर लोगों के लिए लक्ष्यों के तीन प्राथमिक सेट हैं (इसे "थ्री-फैक्टर थ्योरी" के रूप में जाना जाता है): इक्विटी, उपलब्धि, और कामरेडरी। अधिकांश श्रमिकों के लिए, कोई अन्य लक्ष्य लगभग उतना महत्वपूर्ण नहीं है। इसके अलावा, इन लक्ष्यों को हाल के दिनों में नहीं बदला गया है, और जनसांख्यिकीय समूहों और संस्कृतियों में कटौती की गई है। इन लक्ष्यों के अनुरूप नीतियों और प्रथाओं को स्थापित करना, सिरोटा का मानना है, कर्मचारी जुड़ाव की कुंजी है।

अभ्यास में

इक्विटी, अचीवमेंट और कॅमारेडरी के लक्ष्यों को पूरा करना उच्च मनोबल और जुड़ाव की कुंजी है और दीर्घकालिक सफलता के लिए एक शर्त है। ये तीन कारक सभी के लिए सही हैं, इस तथ्य से कम महत्वपूर्ण नहीं है कि वे कई लोगों के लिए बहुत मायने रखते हैं।

इक्विटी : इसका मतलब है कि रोजगार की बुनियादी स्थितियों के संबंध में उचित व्यवहार किया जाए। ये बुनियादी शर्तें हैं:

• फिजियोलॉजिकल—जैसे कि एक सुरक्षित कार्य वातावरण या प्रबंधनीय कार्यभार।

• आर्थिक—सहित वेतन, लाभ, और नौकरी की सुरक्षा।

• मनोवैज्ञानिक—व्यवहार के साथ लगातार, निष्पक्ष, और दूसरों के लिहाज से सम्मान के साथ।

इक्विटी की भावना रिश्तेदार उपचार की भावना से प्रभावित होती है। उदाहरण के लिए, लोग खुद से पूछते हैं कि क्या मुझे अपने साथियों और सहकर्मियों के साथ उचित व्यवहार किया जा रहा है?

उपलब्धि: इसका मतलब यह है कि किसी की उपलब्धियों पर गर्व करना, जो मायने रखता है और उन्हें अच्छी तरह से करना, उन उपलब्धियों के लिए मान्यता प्राप्त करना और टीम की उपलब्धियों पर गर्व करना। सिरोटा कंसल्टिंग के शोध से पता चलता है कि उपलब्धि की इस भावना के छह प्राथमिक स्रोत हैं:

• काम की चुनौती और एक कर्मचारी अपने कौशल और क्षमताओं को किस हद तक लागू कर सकता है।

• नए कौशल हासिल करना और व्यक्तिगत क्षितिज को विकसित करने, जोखिम लेने और विस्तार करने का अवसर।

• कार्य को अच्छी तरह से करने के लिए संसाधनों, प्राधिकरण, सूचना, और समर्थन को करने और रखने की क्षमता।

• कार्य के महत्व को जानने-समझने के कार्य का एक उद्देश्य और मूल्य है, चाहे वह संगठन, ग्राहक या समाज के रूप में हो।

• प्रदर्शन के लिए मान्यता-यह गैर-वित्तीय होने के साथ-साथ वित्तीय भी है।

• संगठन में गर्व - फर्म के उद्देश्य, सफलता, नैतिकता, उसके नेतृत्व की गुणवत्ता के साथ-साथ उसके उत्पादों की गुणवत्ता और प्रभाव से उत्पन्न।

सौहार्द। कर्मचारियों को कार्यस्थल में दूसरों के साथ गर्म, दिलचस्प और सहकारी संबंध रखना पसंद है। **Camaraderie** के सबसे महत्वपूर्ण पहलू हैं:

• सहकर्मियों के साथ संबंध।

• एक कार्यकर्ता की व्यावसायिक इकाई के भीतर टीमवर्क।

• एक विशिष्ट स्थान पर विभागों में टीमवर्क।

• पूरे संगठन में टीमवर्क और सहयोग।

कर्मचारी अनुबंध को आकार देने में इक्विटी सबसे महत्वपूर्ण कारक है। जब इक्विटी को कम दर्जा दिया जाता है, भले ही उपलब्धि और कमारदारी को उच्च दर्जा दिया जाता है, कुल मिलाकर उत्साह कम हो सकता है।

कर्मचारी मनोबल संगठन के नेतृत्व करने के तरीके का एक कार्य है, और जिस तरह से नेतृत्व दैनिक प्रबंधन प्रथाओं में अनुवादित है। कर्मचारी उत्साह का परिणाम महत्वपूर्ण प्रतिस्पर्धी लाभ के रूप में होता है, क्योंकि यह ग्राहकों की संतुष्टि सहित व्यावसायिक सफलता के सभी पहलुओं पर प्रभाव डालता है। अंत में, सफलता, सफलता को जन्म देती है, क्योंकि मनोबल ड्राइव प्रदर्शन और प्रदर्शन, एक पुण्य चक्र में मनोबल बढ़ाता है।

अध्याय 72: इस्लामी उत्पादों का विकास करना

मुस्लिम आबादी तेजी से बढ़ रही है, *1.2* बिलियन और बढ़ रही है। अन्य धर्म भी अनुयायी प्राप्त कर रहे हैं, और सभी को विश्वास-आधारित सिद्धांतों के प्रति प्रतिबद्धता की विशेषता है। यह स्वीकार करते हुए कि वाणिज्य में सम्मानजनक, सकारात्मक और मूल्यवान भूमिका हो सकती है, विश्वास के लोगों का समर्थन महत्वपूर्ण है।

विचार

अधिकांश धार्मिक समूहों के साथ मुसलमानों की विशिष्ट आवश्यकताएं हैं। इक्कीसवीं सदी की शुरुआत की जटिल, तेजी से बढ़ती दुनिया में इन जरूरतों को पूरा करना एक चुनौती है, लेकिन एक महत्वपूर्ण अवसर भी है।

उदाहरण के लिए, टाकफुल पारंपरिक बीमा का एक विकल्प है जो इस्लामी (शरिया) कानून के अनुरूप है। शरीयत के नजरिए से इसकी जरूरत है, हालांकि पारंपरिक बीमा ग्राहकों की सुरक्षा के लिए मौजूद है, जिस तरह से यह समस्याओं का संचालन करता है। मुसलमानों को बीमा खरीदने के लिए कई तत्व इसे हराम (अनुमेय नहीं) बनाते हैं। इनमें शामिल हैं: घरार (अनिश्चितताएं), मायासीर (जुआ), और रिबा या सूदखोरी (ब्याज)।

घरार को एक अनुबंध में किसी भी तत्व के रूप में परिभाषित किया गया है जो अन्याय या शोषण का कारण बन सकता है। इसमें अनिश्चितता, धोखे, अस्पष्टता और अज्ञानता को समाहित करने वाले नकारात्मक अर्थों की एक सीमा होती है। मुस्लिम विद्वानों का मानना है कि घरार पारंपरिक बीमा में मौजूद है, क्योंकि सुरक्षा के लाभ जो योजना के प्रस्ताव हमेशा अनिश्चित होते हैं: क्या लाभ पहुंचाने योग्य हैं यह इस बात पर निर्भर करता है कि बीमित घटना घटती है या नहीं।)

पारंपरिक बीमा में, मुस्लिम न्यायविदों का मानना है कि घर (अनिश्चितताओं) के अस्तित्व से मायासीर (जुआ) होता है। जुआ यह है कि बीमित व्यक्ति अपने द्वारा भुगतान किए गए सभी प्रीमियम खो सकता है, या बीमित घटना होने पर हुए नुकसान की भरपाई की जा सकती है। जुआ जगह लेता है कि बीमाकृत घटना होती है या नहीं। ऐसा इसलिए है, क्योंकि यदि बीमाकृत घटना होती है, तो पॉलिसीधारक उस नुकसान की भरपाई करने के लिए लाभान्वित होंगे जो वे खर्च करते हैं; हालांकि, यदि बीमाकृत घटना नहीं होती है, तो बीमाकर्ता पॉलिसीधारकों द्वारा भुगतान किए गए सभी प्रीमियमों को रखकर लाभ प्राप्त करेगा।

बीमा धन के निवेश में रीबा (ब्याज) सबसे अधिक प्रचलित है। शरीयत के नजरिए से, धन का संचय हमेशा ब्याज मुक्त होना चाहिए। इसलिए, बांड और स्टॉक जैसे ब्याज-असर वाली प्रतिभूतियों में बीमा फंडों का निवेश, जो शरीयत सिद्धांतों का पालन नहीं करते हैं, पारंपरिक बीमा खरीदने वाले मुसलमानों के लिए एक बड़ी समस्या है।

SABB Takaful सऊदी अरब में स्थित एक इस्लामी बीमा व्यवसाय है जो आंशिक रूप से **SABB** (पूर्व में सऊदी ब्रिटिश बैंक) के स्वामित्व में है। ताकफुल का अर्थ अरबी में "एक दूसरे की गारंटी" है। यह टैबरू (दान या उपहार) की अवधारणा के आसपास निर्मित पारस्परिक बीमा की एक इस्लामी प्रणाली है। टेबरू योगदान अन्य प्रतिभागियों को कठिनाइयों का सामना करने में मदद करने के इरादे से किया जाता है। यह जुआ और शोषण के प्रति निष्कंटक के समान है। प्रत्येक प्रतिभागी एक फंड को अपेक्षित दावों को कवर करने में योगदान देता है, जबकि निवेश रिटर्न के एक हिस्से से भी लाभ होता है।

SABB Takaful अपने संचालन का प्रबंधन करता है और शरीयत के सिद्धांतों के अनुरूप योगदान देता है। प्रतिभागी फंड के मुनाफे में इस समझ के साथ हिस्सा लेते हैं कि उन्हें घाटे को कवर करने के लिए जब्त किया जा सकता है। जब अधिशेष होता है, तो इसे संयुक्त रूप से साझा किया जाता है। टकाफुल के साथ, योगदान को एक निधि में जमा किया जाता है, जिसका उपयोग किसी भी आकस्मिकता के भुगतान के लिए किया

जाना चाहिए। दूसरे शब्दों में, स्कीम के किसी भी सदस्य द्वारा किए गए परिभाषित नुकसान के लिए टकाऊ फंड से मुआवजे की गारंटी देकर, योजना के सभी सदस्य अनिवार्य रूप से एक दूसरे की रक्षा करते हैं।

अभ्यास में

मुस्लिम दुनिया में ताकफुल बीमा तेजी से बढ़ रहा है, क्योंकि वित्तीय सेवा फर्मों का मानना है कि ध्वनि वित्तीय प्रबंधन और धर्म संगत हैं, और संभवतः पूरक भी हैं। हालांकि यह केवल **2007** में लॉन्च किया गया था, **SABB Takaful** के लिए भविष्य-एक अच्छी तरह से चलने वाला, नैतिक व्यवसाय है। सवाल यह है कि फर्मों को यहां अवसरों को महसूस करने में इतना समय क्यों लग रहा है? व्यवसाय न केवल लाभ कमाते हैं बल्कि लोगों को एक सकारात्मक, सामाजिक रूप से जिम्मेदार तरीके से मदद करने के साथ-साथ उनके व्यक्तिगत विश्वास का समर्थन करते हैं।

एक प्रश्न जो तेजी से महत्वपूर्ण है, और मुझे असामान्य संदेह है, यह है कि आपका व्यवसाय विश्वास के लोगों का समर्थन कैसे कर सकता है?

अध्याय 73: समर्थन और चुनौती समूह

सबसे सरल, सबसे छोटा और सबसे प्रभावी व्यावसायिक विचारों में से एक है लोगों को सहायता और चुनौती समूह स्थापित करने के लिए प्रोत्साहित करना। दुनिया भर में कई संगठनों द्वारा अभ्यास किया जाता है, ये टीम वर्क, उत्पादकता और काम पर प्रभावशीलता बनाने के लिए एक अनिवार्य तरीका है।

विचार

एक समर्थन और चुनौती समूह में समान स्तर या स्थिति के चार या फाई सहकर्मी शामिल होते हैं, जो अनौपचारिक रूप से, नियमित अंतराल पर (शायद महीने में एक बार या सप्ताह में एक बार) मिलते हैं। प्रत्येक व्यक्ति दस मिनट के लिए बारी लेता है या इसलिए एक चुनौती या मुद्दे की व्याख्या करता है जो वे सामना करते हैं। दूसरे लोग सुनते हैं और फिर सवाल पूछते हैं, अपने सहयोगी को महत्वपूर्ण मुद्दों को समझने में मदद करते हैं और जहां समाधान झूठ हो सकता है। यह एक समाधान निर्धारित किए बिना किया जाना चाहिए; कुंजी व्यक्ति का समर्थन करना और उनकी सोच और मान्यताओं को चुनौती देना है।

ब्रिटिश रिटेल फार्मासिस्ट चेन बूट कई में से है जिन्होंने तकनीक का सफलतापूर्वक उपयोग किया है। समर्थन और चुनौती समूह कई कारणों से काम करते हैं:

• किसी मुद्दे या चुनौती के बारे में बोलने से सहकर्मियों की टिप्पणियों के बिना भी परिप्रेक्ष्य प्रदान करने और मुद्दों को स्पष्ट करने में मदद मिल सकती है।

• दूसरों के विचार एक चुनौती को एक अलग दृष्टिकोण प्रदान कर सकते हैं-या बस प्रोत्साहन और ताकत प्रदान कर सकते हैं। किसी भी तरह से, दूसरों की भागीदारी मददगार है।

• लोग प्रत्येक मुद्दे और उनके सामने आने वाली चुनौतियों के बारे में अधिक समझ हासिल करते हैं। आम मुद्दों के बारे में जागरूक होने से लोगों को अधिक सहयोग करने के लिए प्रोत्साहित किया जाता है।

• किसी और की चुनौती को सुनना व्यक्तियों को अपनी सोच और दृष्टिकोण को तेज करने में सक्षम बनाता है।

अभ्यास में

• सहकर्मियों के एक समूह को इकट्ठा करें, अवधारणा की व्याख्या करें (समर्थन प्रदान करने और एक-दूसरे की सोच को चुनौती देने के लिए), और नियमित रूप से मिलने की व्यवस्था करें।

• एक व्यक्ति समय रखता है-एक वक्ता को अपनी चुनौती समझाने में दस मिनट से अधिक का समय नहीं लेना चाहिए।

• सुनिश्चित करें कि स्पीकर को बिना किसी रुकावट के, चुप्पी में सुना जाए।

• प्रश्न पूछने और टिप्पणी करने के लिए इसे बारी-बारी से लें। एक पूछताछ दृष्टिकोण विशेष रूप से प्रभावी है।

• अगले व्यक्ति पर जाएं और प्रक्रिया दोहराएं।

अध्याय 74: स्पष्ट संरचना

विकासशील रणनीति अक्सर अधिक विस्तृत और अधिक जटिल होती है। रणनीति बस समझने के बारे में है कि आप अभी कहाँ हैं, आप कहाँ जा रहे हैं, और आप वहाँ कैसे पहुँचेंगे। इसमें तीन क्षेत्रों में कठिन विकल्प शामिल हैं: ग्राहकों के रूप में किसे लक्षित करना है, किन उत्पादों को पेश करना है, और रणनीति को कुशलता से कैसे लागू करना है। विफलता का सबसे आम कारण इन तीन क्षेत्रों में स्पष्ट विकल्प बनाने में असमर्थता है।

विचार

रणनीति के तीन तत्वों में स्पष्ट विकल्प बनाने का महत्व-किसे लक्षित करना है, क्या पेशकश करना है, और कैसे लागू करना सबसे अच्छा है - नेस्प्रेस्सो के उदाहरण से दिखाया गया है, स्विस विशाल नेस्ले द्वारा विकसित एक सरल-से-उपयोग एस्प्रेसो मशीन है। । यद्यपि यह दिखने और उपयोग में सरल है, नेस्ले ने उत्पाद विकसित करने में दस साल से अधिक समय बिताया।

कई वर्षों की सीमित सफलता के बाद, एक नई रणनीति ने लाभप्रदता में सुधार किया। प्रणाली में दो भाग होते हैं: एक कॉफी कैप्सूल और एक मशीन। ऑपरेशन के कॉफी पक्ष को मशीन की तरफ से अलग कर दिया गया था, मशीनों को अन्य कंपनियों द्वारा बनाया और बेचा जा रहा था। नेस्ले अब मशीनों की बिक्री या रखरखाव के लिए जिम्मेदार नहीं था-जो कि इसकी विशेषज्ञता का क्षेत्र नहीं था-लेकिन, महत्वपूर्ण रूप से, मशीनें केवल नेस्प्रेस्सो कैप्सूल का उपयोग कर सकती हैं, जो कॉफी की भविष्य की बिक्री की गारंटी देती हैं। लक्ष्य ग्राहक को कार्यालयों से घरों में बदल दिया गया था, और बिक्री प्रक्रिया को विशेष रूप से नेस्प्रेस्सो क्लब (फोन, फैक्स या वेबसाइट के माध्यम से प्रबंधित किया गया था, जिसमें ग्राहक को सीधे भेज दिया गया कैप्सूल) था।

अभ्यास में

एक सफल रणनीति सुनिश्चित करने के लिए:

1. अपनी कंपनी के लिए एक अद्वितीय रणनीतिक स्थिति बनाएं। ध्यान दें कि आपके ग्राहक कौन हैं, ग्राहकों को दिए जाने वाले मूल्य प्रस्ताव और आप इसे कुशलता से कैसे कर सकते हैं। (दृष्टि, मिशन, या उद्देश्यों के साथ रणनीति को भ्रमित न करें।)

2. विशिष्ट और सार्थक विकल्प बनाएं। एक साथ फिट होने वाली गतिविधियों के एक आत्म-सुदृढ़ीकरण प्रणाली में इन विकल्पों को मिलाएं। सामान्य गलतियों में विकल्प खुले रखना, लोगों को विकल्पों को अनदेखा करना, विकास को प्राप्त करने के लिए एक दृष्टिकोण शामिल है जो लोगों को फर्म की अतिव्यापी रणनीति और विश्लेषण पक्षाघात को अनदेखा करने के लिए मजबूर करता है।

3. मूल्यों और प्रोत्साहनों के महत्व को समझें। संस्कृति और मूल्य, माप और प्रोत्साहन, लोग, संरचना और प्रक्रियाएं सभी आपके संगठन के वातावरण को निर्धारित करते हैं। व्यवहार को प्रभावित करने से, ये आपकी रणनीति की सफलता को प्रभावित करेंगे।

4. रणनीति के लिए लोगों की भावनात्मक प्रतिबद्धता हासिल करें। कोई भी रणनीति तब तक विफल रहेगी जब तक कि लोग भावनात्मक रूप से इसकी सफलता के लिए प्रतिबद्ध न हों।

5. पहचानें कि समझ संचार के समान नहीं है। समझाएं कि रणनीति संगठन और व्यक्ति के लिए महत्वपूर्ण क्यों है।

6. जान-पहचान की खाई को नजरअंदाज न करें। व्यक्ति अत्यावश्यक चीजें करते हैं, महत्वपूर्ण नहीं।

7. यह मत समझो कि रणनीति केवल "शीर्ष" लोगों द्वारा विकसित की जा सकती है। विचार कभी भी, कहीं भी, किसी से भी आ सकते हैं।

8. अपनी रणनीति को लचीला रखें। विचारों की शेल्फ लाइफ होती है। लगातार "कौन, क्या, और कैसे" सवालों के जवाबों को आश्वस्त करता है। इसके अलावा, रणनीति के लिए बाहरी परिस्थितियों के अनुरूप समायोजन की आवश्यकता होती है। तो अपने लोगों को अनुमति के लिए इंतजार किए बिना, प्रतिक्रिया करने और समायोजित करने की अनुमति दें।

हर उद्योग में, कई पदों पर एक कंपनी का कब्जा हो सकता है। रणनीति का सार एक स्थिति को चुनना है जो आपकी कंपनी अपने स्वयं के रूप में दावा करेगी। यदि यह हासिल किया जाता है, तो फर्म एक अद्वितीय रणनीतिक स्थिति को दांव पर लगा सकती है।

अध्याय 75: छह-टोपी सोच

"सिक्स थिंकिंग हैट्स" एडवर्ड डी बोनो द्वारा बनाई गई एक शक्तिशाली तकनीक है। इसका उपयोग कई दृष्टिकोणों से निर्णयों को देखने के लिए किया जाता है, जिससे आपको अलग-अलग सोचने और स्थिति के एक गोल दृश्य को प्राप्त करने में मदद मिलती है।

विचार

कई सफल लोग तर्कसंगत, सकारात्मक दृष्टिकोण से सोचते हैं। हालांकि, अगर वे भावनात्मक, रचनात्मक या नकारात्मक दृष्टिकोण से समस्या को नहीं देखते हैं, तो वे योजनाओं के प्रति प्रतिरोध को कम कर सकते हैं, रचनात्मक छलांग लगाने में विफल हो सकते हैं, और आकस्मिक योजनाओं के महत्व को नजरअंदाज कर सकते हैं। इसके विपरीत, निराशावादी अत्यधिक रक्षात्मक हो सकते हैं, जबकि भावनात्मक लोग शांति से और तर्कसंगत रूप से निर्णयों को देखने में विफल हो सकते हैं। इनमें से प्रत्येक "सोच टोपी" सोच की एक अलग शैली है, और "छह टोपी सोच " तकनीक आपको कई कोणों से समस्याओं का आकलन करने में मदद करेगी, जिससे महत्वाकांक्षा, प्रभावशीलता, संवेदनशीलता और रचनात्मकता को संयोजित करने के फैसले सक्षम होंगे।

अभ्यास में

अपनी स्थिति और प्राथमिकताओं के आधार पर एक अलग टोपी अपनाएं।

1. सफेद टोपी **:** उपलब्ध आंकड़ों पर ध्यान दें। आपके पास मौजूद जानकारी को देखें और देखें कि आप इससे क्या सीख सकते हैं। अपने ज्ञान में अंतराल की तलाश करें और या तो उन्हें भरने और अतीत के रुझानों का विश्लेषण करके और डेटा से एक्सट्रपलेटिंग करके उन्हें भरने की कोशिश करें।

2. लाल टोपी **:** अंतर्ज्ञान, आंत प्रतिक्रिया और भावना का उपयोग करके समस्याओं को देखें। यह सोचने की कोशिश करें कि अन्य लोग भावनात्मक रूप से कैसे प्रतिक्रिया देंगे, और उन लोगों की प्रतिक्रियाओं को समझने की कोशिश करें जो आपके तर्क को नहीं जानते हैं।

3. काली टोपी **:** मुद्दे के सभी बुरे बिंदुओं को देखें, यह देखने की कोशिश करें कि यह काम क्यों नहीं कर सकता है। यह एक योजना के कमजोर बिंदुओं पर प्रकाश डालता है, जिससे आप उन्हें खत्म या बदल सकते हैं या उनके लिए आकस्मिक योजना तैयार कर सकते हैं। यह योजनाओं को अधिक लचीला बनाने में मदद करता है। यह इस तकनीक के वास्तविक लाभों में से एक है, क्योंकि समस्याओं का पूर्वानुमान लगाया जा सकता है।

4. पीली टोपी **:** इसके लिए सकारात्मक और आशावादी सोच की आवश्यकता होती है, जिससे आपको निर्णय के लाभ देखने में मदद मिलती है। यह तब मदद करता है जब सब कुछ मुश्किल लग रहा हो।

5. हरी टोपी **:** इसमें रचनात्मक समाधान विकसित करना शामिल है। यह सोचने का एक स्वतंत्र तरीका है, जिसमें विचारों की थोड़ी आलोचना होती है।

6. नीली टोपी **:** यह प्रक्रिया नियंत्रण पर जोर देता है, और बैठकों की अध्यक्षता कर रहे लोगों द्वारा प्रदर्शित किया जाता है। जब विचार सूख रहे हों, तो ग्रीन-हैट सोच का उपयोग करना उपयोगी हो सकता है, क्योंकि रचनात्मक दृष्टिकोण नए विचारों को उत्तेजित कर सकता है।

अध्याय 76: व्यावसायिक संबंधों का निर्माण करना

सहकर्मियों के साथ आंतरिक रूप से संबंधों की गुणवत्ता को अधिक प्राथमिकता देने और ग्राहकों और अन्य लोगों के साथ बाह्य रूप से, व्यवसाय समृद्ध होंगे।

विचार

नेता अक्सर दावा करते हैं कि "लोग हमारी सबसे बड़ी संपत्ति हैं" - व्यवहार में इसका क्या अर्थ है, इसकी किसी भी वास्तविक समझ के साथ। ऑप्टिमा लंदन में स्थित एक व्यवसाय है जो व्यक्तियों को नेतृत्व कौशल में सुधार करने में मदद करता है, और संगठनों को व्यवसाय करने के तरीके में सुधार करने में मदद करता है। ऑप्टिमा का ध्यान (और भेदभाव का मुख्य स्रोत) "अद्भुत व्यापारिक संबंधों" के निर्माण में मदद कर रहा है। ऑप्टिमा की सफलता इसके दृष्टिकोण के मूल्य और अपील पर प्रकाश डालती है। इससे अधिक, यह व्यापक रूप से काम करने और व्यापार करने के लिए एक महान स्थान माना जाता है।

व्यावसायिक रिश्तों का निर्माण एक स्पष्ट रूप से कठिन कार्य है, जो संगठन के अंदर और बाहर दोनों ही उत्पादक, खुले, सहायक और मुखर संबंधों की आवश्यकता है। यदि लोग एक संगठन की सबसे बड़ी संपत्ति हैं, तो उत्पादक, सकारात्मक रिश्तों के माध्यम से उस संपत्ति से सबसे अधिक ध्यान केंद्रित करने के लिए समझदार है।

अभ्यास में

आप विश्वसनीय व्यावसायिक संबंधों को कैसे विकसित कर सकते हैं? जब हम बच्चे होते हैं तो हम में से अधिकांश को इसका उत्तर सिखाया जाता है; जैसे-जैसे हम बड़े होते जाते हैं हम जरूरी चीजों को भूल जाते हैं। कई सरल नियम आपको आरंभ करने में मदद कर सकते हैं:

• वास्तविक गर्मी प्रदर्शित करें : सहायक, खुले, सकारात्मक, सशक्त, रचनात्मक और आकर्षक बनें, न कि केवल "अनुकूल।"

• आत्मविश्वास रखो : चुनौतीपूर्ण, नियंत्रण में, आत्मविश्वास, मजबूत, आधिकारिक और प्रत्यक्ष रहें।

• मुखर व्यवहार प्रदर्शित करें : चुनौती और समर्थन के उपयुक्त स्तरों को मिलाएं।

• बात सुनो : खुले और वास्तविक बनें, और एक तरह से सुनें जो पारस्परिक लाभ की तलाश में है।

• विश्वास का निर्माण : मेहनती और सुसंगत रहें, ईमानदारी और ईमानदारी के साथ कार्य करें:

— आप जो कहेंगे उसे डिलीवर करें और दूसरों के साथ वैसा ही व्यवहार करें जैसा आप चाहते हैं कि आपका इलाज हो।

— समझें कि आप किसके साथ काम कर रहे हैं; यह जानने के लिए समय निकालें कि दूसरे कैसे काम करते हैं और उन्हें क्या प्रेरित करता है।

— खुद को समझें और भरोसा रखें। सकारात्मक संबंध बनाने के लिए आत्म-विश्वास आवश्यक है।

— प्रतिबद्धता और पारस्परिक संबंधों को प्रदर्शित करें। ट्रस्ट को प्रतिबद्धता, व्यक्तिगत जिम्मेदारी और सतर्कता की आवश्यकता होती है।

— इस बात पर विचार करें कि लोग आपका सम्मान क्यों करें (या करें)। अपनी प्रेरणा और उद्देश्यों को समझें।

— याद रखें कि विश्वास समय के प्रति संवेदनशील और नाजुक है-इसे विकसित होने में समय और ध्यान

लगता है।

— स्पष्ट और ईमानदार रहें-छिपे एजेंडा के बिना।

— अपना जुनून दिखाएं।

अध्याय 77: एक साथ सीखना

व्यावसायिक बाजारों में परिवर्तनों के प्रति प्रतिक्रिया करना, समूह के एक भाग के रूप में विचारों को सीखने और विकसित करने की इच्छा के साथ सबसे अच्छा हासिल किया जाता है, जिससे "गहन" सांस्कृतिक संस्कृति का निर्माण होता है।

विचार

नोकिया, विश्व प्रसिद्ध सेलफोन प्रौद्योगिकी कंपनी, **1980** के दशक के अंत में, लगभग एक विविध समूह थी, जो ज्यादातर अपने रबर और ऊतक उत्पादों के लिए जानी जाती थी। सभी ऊर्जा और शेष संसाधनों को माइनसकूल (उद्योग मानकों द्वारा) दूरसंचार गतिविधि के पीछे रखने का निर्णय, विशेष रूप से एक उभरती हुई सेलफोन प्रौद्योगिकी क्षेत्र, एक गहन सीखने की संस्कृति और व्यापार के विकास की अवधि को गति देता है।

1996 के अंत तक नोकिया समूह डिजिटल सेलफोन में वैश्विक बाजार में अग्रणी था, और जीएसएम नेटवर्क के दो सबसे बड़े आपूर्तिकर्ताओं में से एक था। कुछ ही वर्षों में, इस लचीला फिनिश व्यवसाय ने सेलफोन डिजाइन में ट्रेंडसेटर बनने के लिए पर्याप्त सीखा था, जिससे इसके उत्पाद को एक उच्च-तकनीक जीवन शैली विशेषता मिली जिससे कई फैशन उत्पाद ईर्ष्या कर सकते थे।

सेलुलर नेटवर्क की ओर, नोकिया समाधान-उन्मुख ग्राहक सेवाओं के साथ गति भी स्थापित कर रहा था, इस प्रकार प्रतिस्पर्धी सीमा बढ़ा रहा है।

अधिकांश कंपनियों ने, इतने कम समय में सफलता के इस स्तर को प्राप्त किया है, अगर अगले उद्योग की बारी आने की उम्मीद की जा सकती है, अगर कभी भी एक-और था: इंटरनेट का उदय। हालाँकि, नोकिया ने इस बदलाव को गति दी, ऐसे फोन बनाए जो इंटरनेट के लिए तैयार थे, और अब सर्वव्यापी मोबाइल सूचना संस्कृति बनाने में मदद की।

नोकिया की "सोचने की प्रक्रिया" पर टिप्पणी करते हुए, सीईओ जोर्मा ओलीला ने कहा:

> निस्संदेह, हमें सूचनाओं का जनसमूह मिलता है, लेकिन जो महत्वपूर्ण है वह यह है कि हम आपस में इस पर बहुत चर्चा करते हैं, इसे अलग-अलग तरीकों से देखते हैं। यह एक सामूहिक सीखने की प्रक्रिया है और मुख्य बिंदु यह है कि हमें जानकारी के एक नए टुकड़े पर चर्चा करनी चाहिए, इसे बढ़ाने और मूल रूप से इसकी तुलना में अधिक अर्थ देना चाहिए। फिर, हम कुछ विकल्प बनाते हैं, उन्हें आज़माएं, प्रतिक्रिया सुनें और आवश्यकतानुसार पुनर्निर्देशित करें। इस सामूहिक सीखने की प्रक्रिया से हम सभी एक ही तरंग दैर्ध्य पर हैं और जरूरत पड़ने पर हम बहुत तेजी से कार्य कर सकते हैं।

नोकिया को निश्चित रूप से अपने हिस्से का झटका लगा है, लेकिन दस साल से कम समय में आपदा से लेकर दुनिया के वर्चस्व तक की यात्रा सफलतापूर्वक करना सभी स्तरों पर एक निरंतर लचीलापन और सीखने की इच्छा दर्शाता है। स्पष्ट रूप से यह उद्योग में एक व्यवसाय के लिए महत्वपूर्ण है क्योंकि सेलफोन प्रौद्योगिकी के रूप में नए और तेजी से आगे बढ़ रहा है, लेकिन पूरे व्यवसाय में नोकिया के दृष्टिकोण को लागू किया गया है, जो सूचना से ज्ञान की ओर बढ़ने के मूल्य पर प्रकाश डालता है।

अभ्यास में

• अंतर्दृष्टि और जानकारी को कैप्चर करना, प्रसारित करना, साझा करना, विश्लेषण करना और चर्चा करना।

• कंपनी के अंदर सभी स्तरों पर काम करने वाले लोगों के साथ-साथ बाहरी विशेषज्ञों से मिलकर नियमित चर्चा समूह रखें।

• बाजार में विकास के महत्व पर चर्चा करें, साथ ही साथ भविष्य के रुझानों और परिदृश्यों पर भी ध्यान दें।

• यदि यह तय किया जाता है कि कंपनी को नई नीतियों में लाना चाहिए या एक अलग दिशा में बढ़ना चाहिए, तो इन परिवर्तनों की व्यावहारिकता और व्यावहारिकता पर विचार करें। तय करें कि उन्हें कौन लागू करेगा, और कैसे।

अध्याय 78: माइक्रोफाइनेंस

माइक्रोफाइनांस विकासशील दुनिया में उद्यमियों को पैसे की छोटी रकम उधार देने का व्यवसाय है, जो दुनिया के कुछ गरीबों की सरलता और व्यावसायिकता को पहचानता है।

विचार

माइक्रोफ़ाइनांस ग्राहकों को अपेक्षाकृत कम मात्रा में पूँजी (उदाहरण के लिए **$ 50)** को ब्याज दर पर उधार देकर काम करता है। यह एक उत्पाद के विकास या एक विचार की प्राप्ति की ओर जाता है। यह ऋण आम तौर पर स्थानीय बैंक-उन लोगों के समूह के माध्यम से बनाया जाता है जो इस योजना का प्रबंधन करते हैं। यह उधार देने की प्रक्रिया धन सृजन के एक आत्मनिर्भर चक्र को उत्तेजित करती है।

प्रारंभ में, प्रमुख बैंक और वित्तीय सेवा संस्थान, साथ ही सरकारें और गैर सरकारी संगठन, संशयवादी थे। टाइम्स बदल गया है, और कई संगठन अब इस गतिविधि के वाणिज्यिक, आर्थिक और मानवीय मूल्य देख सकते हैं। **FINCA** इंटरनेशनल ने इस काम का समर्थन किया है और दूसरों के साथ मिलकर (जैसे कि बांग्लादेश में ग्रामीण बैंक), ने दिखाया है कि माइक्रोक्रेडिट अच्छा काम करता है। एफएनसीए के कार्यकारी निदेशक रूपर्ट स्कोफिल्ड के विचार में: "मेरी आशा है कि इस प्रकार के कार्यक्रम लोगों को ईमानदार होने, एक-दूसरे के साथ सम्मान से पेश आने और सफल होने के लिए प्रोत्साहित करते हैं। वास्तव में मायने यह रखता है कि लोग सफल होने के लिए कितने दृढ़ संकल्पित होते हैं।"

1984 में स्थापित, **FINCA (**इंटरनेशनल कम्युनिटी असिस्टेंस के लिए फाउंडेशन) एक गैर-लाभकारी एजेंसी है जिसने माइक्रोफाइनेंस-या "ग्राम बैंकिंग" का बीड़ा उठाया है।

अभ्यास में

मानवीय चिंताओं को दूर करके, माइक्रोफाइनेंस आशा प्रदान करता है और समृद्धि को बढ़ावा देता है। जिम्मेदारी को प्रोत्साहित करने और समाज में अधिक से अधिक भागीदारी उत्पन्न करने के लिए, यह अन्य लाभों, जैसे कि अधिक से अधिक राजनीतिक, सामाजिक और आर्थिक स्थिरता प्रदान करता है।

अध्याय 79: मंदी से बचे

कई स्पष्ट सिद्धांत और तकनीक आपदा के कगार से एक व्यवसाय को मोड़ने में मदद कर सकते हैं।

विचार

1999 के अंत तक, अमेरिकी प्रौद्योगिकी दिग्गज जेरॉक्स में महत्वपूर्ण समस्याएं सामने आईं। बहुत अधिक परिवर्तन हुआ, बहुत तेजी से; नए, अवसरवादी प्रतियोगी उभरे; आर्थिक विकास धीमा रहा; महत्वपूर्ण निर्णय त्रुटिपूर्ण थे। ये मुद्दे विनियामक और तरलता चुनौतियों के साथ संयुक्त रूप से राजस्व में भारी गिरावट, ग्राहकों और कर्मचारियों की विदाई, और **$ 19** बिलियन के ऋण के साथ जुड़े हैं।

इसके बावजूद, सीईओ एने मुलकाही के नेतृत्व में ज़ेरॉक्स मंदी से बच गया और एक उल्लेखनीय वापसी हुई। कारोबार ने **2006** तक अपने शेयर की कीमत को दोगुना कर दिया था, लागत में **2** बिलियन डॉलर की कमी की और **2005** में **1** बिलियन डॉलर का मुनाफा हासिल किया।

ज़ेरॉक्स में एक पुनरुद्धार की नींव एक मजबूत ब्रांड से एक वफादार ग्राहक आधार, प्रतिभाशाली कर्मचारियों, ग्राहकों को ध्यान से सुनने की आवश्यकता की मान्यता और अधिक से अधिक जवाबदेही से आई है। नए उत्पादों की प्रतिस्पर्धी रेंज के साथ बाजार में हिस्सेदारी जीतना महत्वपूर्ण था।

अभ्यास में

कई कारकों ने ज़ेरॉक्स के पुनरुत्थान को रेखांकित किया, प्रमुख क्षेत्रों को संबोधित करने के लिए:

• ग्राहकों, कर्मचारियों और व्यवसाय को जानने वाले लोगों को सुनें। अच्छे आलोचकों की संस्कृति बनाएं, और इस बात से अवगत रहें कि प्रबंधक अपने संगठन के भीतर भी संपर्क से बाहर हो सकते हैं।

• सिक्स सिग्मा जानें - यह प्रक्रिया में सुधार करने के लिए एक अनुशासित तरीका प्रदान करके, ग्राहकों के लिए लागत और सेवा में सुधार कर सकता है।

• "समस्या उत्सुक" होने की आवश्यकता को पहचानें, लगातार अंतर करने और सुधार करने के तरीकों की तलाश कर रहे हैं।

• भविष्य कैसा दिखेगा इसकी स्पष्ट, रोमांचक, सम्मोहक दृष्टि प्रदान करें। लोग एक मार्गदर्शक प्रकाश को महत्व देते हैं, क्योंकि यह निश्चितता प्रदान करता है।

• भविष्य में निवेश करें और नया करें। **2005** में, ज़ेरॉक्स के राजस्व का दो-तिहाई पिछले दो वर्षों के भीतर लॉन्च किए गए उत्पादों से आया था।

• उत्पादों को बेचने और लागत को नियंत्रित करने के लिए उद्यमी-खोजने के तरीके बनें।

• नकदी का प्रबंधन करें।

• याद रखें कि मजबूत नेतृत्व आवश्यक है। एक व्यवसाय अपने लोगों पर निर्भर करता है-और लोगों को लक्ष्यों और योजनाओं के एक आम सेट के आसपास गठबंधन करने की आवश्यकता होती है।

अध्याय 80: इनोवेशन संस्कृति

अपने संगठन के लोगों को चीजों को अलग-अलग तरीके से देखने के लिए प्रोत्साहित करना सबसे अच्छे कर्मचारियों को आकर्षित करता है और आपके व्यवसाय की विशिष्टता और मूल्य को बढ़ाता है।

विचार

एक ब्रिटिश इनोवेशन कंपनी, व्हाट इफ !, क्लाइंट्स को दिखाती है कि कैसे अपने संगठनों को और अधिक इनोवेटिव बनाया जाए। उनकी प्रक्रिया लोगों को चुनौती देती है कि वे अपने आराम क्षेत्र से बाहर निकलकर चीजों को अलग-अलग तरीके से देखें और उन विचारों को जोखिम में डालें जो कम समझ में आ सकते हैं। इनोवेशन के लिए दो महत्वपूर्ण, लेकिन अलग-अलग, प्रक्रियाओं की आवश्यकता होती है:

• विचार निर्माण, जहाँ लोग विचारों का प्रस्ताव करते हैं और फिर उनका विकास और पोषण करते हैं।

• आइडिया विश्लेषण, जहां इन विचारों का आकलन किया जाता है।

नवीन होने के लिए संघर्ष करने वाली कंपनियां अक्सर ऐसा करती हैं क्योंकि विचारों को निर्णय और विश्लेषण करने के लिए अत्यधिक भीड़ द्वारा उनकी शैशवावस्था में लड़खड़ा जाते हैं।

विचार निर्माण और इनोवेशन के लिए सही प्रकार की प्रक्रियाएँ होना महत्वपूर्ण है, लेकिन प्रक्रियाएँ पर्याप्त नहीं हैं। अभिनव संगठनों में एक सामान्य वातावरण और संस्कृति भी होती है जो मूल्यों और इनोवेशन को बढ़ावा देती है।

अभ्यास में

टैलेंट फाउंडेशन के शोध ने सफल इनोवेशन के लिए पांच उत्प्रेरकों की पहचान की:

1. चेतना: प्रत्येक व्यक्ति संगठन के लक्ष्यों को जानता है और मानता है कि वे उन्हें प्राप्त करने में एक भूमिका निभा सकते हैं।

2. बहुलता: टीमों और समूहों में कौशल, अनुभव, पृष्ठभूमि और विचारों का विस्तृत और रचनात्मक मिश्रण होता है।

3. कनेक्टिविटी: रिश्ते मजबूत और भरोसेमंद होते हैं, और टीमों और कार्यों के भीतर और भीतर सक्रिय रूप से प्रोत्साहित और समर्थित होते हैं।

4. पहुंच: दरवाजे और दिमाग खुले हैं; संगठन में सभी के पास संसाधनों, समय और निर्णय निर्माताओं की पहुंच है।

5. संगति: इनोवेशन के लिए प्रतिबद्धता पूरे संगठन में चलती है और इसे प्रक्रियाओं और नेतृत्व शैली में बनाया जाता है।

अध्याय 81: संसाधन निर्माण

सफलता की कुंजी व्यापार की अनिवार्यताओं (जैसे लोग, ग्राहक, नकदी, विचार, कौशल, प्रतिष्ठा और अन्य) को संसाधनों के रूप में देखने में निहित है जो संचय या गिरावट करते हैं। संसाधन-आधारित दृष्टिकोण लेने से आप ऐसे निर्णय लेंगे जो ऐतिहासिक रूप से आधारित होने के बजाय गतिशील और आगे केंद्रित हैं।

विचार

संसाधन बातचीत करते हैं और आपस में जुड़ते हैं। यह सरल तथ्य व्यवसाय को विकसित करने और विकसित करने की कुंजी रखता है, क्योंकि योजनाओं और निर्णयों के सफल होने की अधिक संभावना है।

द क्रिटिकल पाथ एंड कॉम्पिटिटिव स्ट्रैटेजी डायनामिक्स में, लंदन बिजनेस स्कूल के प्रोफेसर किम वारेन बताते हैं कि प्रबंधकों के सामने सबसे बड़ी चुनौती भविष्य में प्रदर्शन को समझने और चलाने की है। "जब समय के माध्यम से प्रदर्शन के कारणों को नहीं समझा जाता है, तो कंपनियां अपने भविष्य के बारे में खराब विकल्प बनाने की प्रवृत्ति रखती हैं ..... 'महत्वपूर्ण पथ' वह यात्रा है जो व्यवसाय लेता है क्योंकि यह संसाधनों का निर्माण करता है और भविष्य के प्रदर्शन को विकसित करने की रणनीतिक चुनौती से निपटता है। "

जापानी प्रौद्योगिकी फर्म कैनन ने **1970** के दशक में संसाधन निर्माण के महत्व को पहचाना। ज़ेरॉक्स के दुर्जेय लाभों को दूर करने के लिए, मार्केट लीडर, कैनन ने मूर्त और प्रत्यक्ष संसाधनों (जैसे ग्राहक, उत्पाद, वितरक और नकदी) और अमूर्त, अप्रत्यक्ष संसाधनों (जैसे ब्रांड प्रतिष्ठा) के निर्माण पर ध्यान केंद्रित किया। कैनन ने अधिकतम विश्वसनीयता के लिए कोपियर डिजाइन किए, प्रतिस्थापन भागों को मॉड्यूलर बनाया ताकि अंत-उपयोग वाले ग्राहक उनकी जगह ले सकें, और सुनिश्चित डिजाइन इतने सरल थे कि डीलरों को मरम्मत करने के लिए प्रशिक्षित किया जा सके। कैनन के दृष्टिकोण का मतलब ज़ेरॉक्स अपने प्रतिस्पर्धी लाभ को बनाए रखने में विफल रहा।

व्यावसायिक सफलता इस बात से निर्धारित होती है कि क्या संसाधन एक-दूसरे को मजबूत बनाते हैं या घटाते हैं, पूरक करते हैं या एक-दूसरे को कमजोर करते हैं, प्रतियोगियों से लेते हैं या मिट जाते हैं।

अभ्यास में

तीन बुनियादी मुद्दों पर ध्यान देने की आवश्यकता है: क्यों प्रदर्शन अपने वर्तमान पथ का अनुसरण कर रहा है, जहां वर्तमान नीतियों और रणनीति का नेतृत्व किया जाएगा, और भविष्य को बेहतर के लिए कैसे बदला जा सकता है। कई कदम इन मुद्दों को हल करने में मदद करेंगे:

1. संसाधनों की पहचान करें और समझें कि वे कैसे व्यवहार करते हैं। इसके उपयोगी होने के लिए आपके पास संसाधन होना आवश्यक नहीं है। निम्नलिखित प्रश्नों पर विचार करें:

– आपके संगठन में सबसे महत्वपूर्ण संसाधन क्या हैं?

– आपके पास इनमें से कितने संसाधन हैं?

– वे आपस में कैसे बातचीत करते हैं और कैसे प्रभावित करते हैं? विशेष रूप से, वे अन्य संसाधनों की मात्रा और गुणवत्ता को कैसे प्रभावित करते हैं?

2. इस प्रणाली पर लोगों के प्रभाव पर विचार करें:

– क्या आप संसाधनों का निर्माण, विकास, रखरखाव और उपयोग करने के लिए लोगों का उपयोग करते हैं?

– क्या आप सुनिश्चित करते हैं कि लोग आपके संसाधनों की गुणवत्ता बढ़ाएँ?

3. समझें कि संसाधन प्रदर्शन को कैसे प्रभावित करते हैं।

4. अपने व्यवसाय में नए संसाधनों का विकास करना।

5. संसाधन बहने वाले बाहरी बलों को पहचानें।

6. संसाधनों के बीच अंतर-निर्भरता को समझना और उसका लाभ उठाना।

7. अपने संसाधनों का उन्नयन। जाँच करें कि आप किसी भी गुणवत्ता की समस्या से संपर्क नहीं कर रहे हैं, संसाधनों को बाहर चलाने के खतरे की पहचान करके, गुणवत्ता में गिरावट, या अन्य संसाधनों को नुकसान पहुंचाने की क्षमता रखते हैं।

अध्याय 82: भरोसा बनाना

ट्रस्ट व्यवसाय का एक अनिवार्य पहलू है, विशेषकर जब लोगों को अग्रणी बनाना, ग्राहकों को बेचना या किसी उद्यम की दीर्घकालिक प्रतिष्ठा और मूल्य का निर्माण करना। ट्रस्ट को आसानी से दिया गया है, परिभाषित करना मुश्किल है, और कम या नष्ट करना आसान है, लेकिन इसे कैसे बनाया जा सकता है?

विचार

व्यापार में विश्वास मायने रखता है, बिक्री, वित्तीय प्रबंधन और नेतृत्व के रूप में विविध मुद्दों को रेखांकित करता है, साथ ही साथ नौकरी की संतुष्टि और कैरियर की संभावनाओं को प्रभावित करता है। हालांकि, विश्वास बढ़ाने के लिए बढ़ी हुई लाभप्रदता सबसे सम्मोहक कारण नहीं है। लोग विश्वास पर भरोसा करते हैं, लेकिन जिस चीज को नजरअंदाज किया जाता है, वह यह है कि इसकी अनुपस्थिति तटस्थ स्थिति में नहीं, बल्कि कुछ और खराब होती है। जैसा कि व्यवसायों ने पाया है, जब विश्वास को कम किया जाता है, तो भुगतान करने के लिए एक उच्च लागत होती है।

इनोसेंट ड्रिंक्स कंपनी एक उच्च-विश्वास संगठन की कई विशेषताओं का प्रतीक है। यह एक जुनून, व्यावसायिकता और अच्छे हास्य के साथ उच्च गुणवत्ता वाले फल पेय और स्मूथी का उत्पादन करता है जो विश्वास को आमंत्रित करता है। यह टोन ऊपर से सेट है। कई विश्वसनीय नेताओं की तरह, इनोसेंट ड्रिंक्स के अधिकारी ट्रस्ट पर ध्यान केंद्रित करने में ज्यादा समय नहीं देते हैं। इसके बजाय, वे केवल उन ऊर्जा और कौशल को प्रदर्शित करते हैं जो लोग (कर्मचारी और ग्राहक) मूल्य- और विश्वास का अनुसरण करते हैं। यह विश्वास के विरोधाभास से बचा जाता है, जहां इसकी चर्चा जितनी अधिक होती है, यह उतना ही कमजोर हो जाता है।

अभ्यास में

हाल के शोध में, लोगों को किसी व्यक्ति पर भरोसा करने का निर्णय लेते समय विशेषताओं की एक श्रेणी के महत्व को रेट करने के लिए कहा गया था।

सबसे लोकप्रिय विशेषताएं निष्पक्षता, निर्भरता, सम्मान, खुलेपन, साहस, निःस्वार्थता, क्षमता, सहायकता, सहानुभूति, करुणा और जुनून हैं। ट्रस्ट के इन ड्राइवरों को समझने और वितरित करने की आवश्यकता है, अगर ट्रस्ट को विकसित करना है।

विश्वास को विकसित करने के लिए कई व्यावहारिक कदम हैं, लेकिन सबसे मौलिक एक वास्तविक होना है: आपको इसका मतलब है कि आप क्या कहते हैं और अपने दृष्टिकोण में ईमानदार रहें। निम्नलिखित कार्यों पर विचार करें:

• आप जो कहेंगे उसे पूरा करेंगे और अपने शब्द के प्रति सच्चे रहेंगे।

• दूसरों पर भरोसा करके विश्वास का माहौल और उम्मीद बनाएं।

• टीम के सदस्यों को यह पूछकर सूचित करें कि कौन सी जानकारी सबसे अधिक उपयोगी होगी, मुद्दों की सावधानीपूर्वक व्याख्या करना और उपलब्ध जानकारी साझा करना।

• उस व्यवहार की स्पष्ट पहचान करके रचनात्मक प्रतिक्रिया दें, जिस पर आप प्रतिक्रिया दे रहे हैं (व्यवहार पर ध्यान दें, व्यक्ति नहीं)।

• ईमानदारी और ईमानदारी के साथ कार्य करें।

• दूसरों के साथ वैसा ही व्यवहार करें जैसा आप स्वयं उपचारित करना चाहते हैं।

• समझें कि आप किसके साथ काम कर रहे हैं, यह जानने के लिए समय निकालें कि वे कैसे काम करते हैं और

उन्हें क्या प्रेरित करता है।

- कर्तव्यपरायण, मेहनती और सुसंगत बनें।
- सफलता को पहचानो और अच्छे प्रदर्शन को पुरस्कृत करो।

अध्याय 83: भावनात्मक बुद्धिमत्ता

इमोशनल इंटेलीजेंस ***(EI)*** एक व्यक्ति की क्षमता है कि वह अपनी भावनाओं और दूसरों की भावनाओं से ज्ञान प्राप्त कर सकता है और अधिक सफल होने के लिए और अधिक सफल जीवन जी सकता है।

विचार

• किसी की भावनाओं को जानना।

• भावनाओं का प्रबंधन।

• खुद को प्रेरित करना।

• दूसरों में भावनाओं को पहचानना।

• रिश्तों को संभालना।

एक नेता की सफलता का निर्धारण करने में भावनाएं महत्वपूर्ण हैं। परिवर्तन, दबाव या संकट के समय में, ईआई रखना फायदेमंद है, क्योंकि सफलता को पहचानने, समझने और भावनाओं से निपटने के द्वारा निर्धारित किया जाता है। उदाहरण के लिए, हम सभी को क्रोध महसूस हो सकता है, लेकिन **EI** का अर्थ है कि सर्वोत्तम परिणाम प्राप्त करने के लिए क्रोध की भावना के साथ क्या करना है। **EI** हमें भावनाओं को समझने और उपयोग करने में सक्षम बनाता है, जिससे हमें खुद को प्रबंधित करने और हमारे रिश्तों में सकारात्मक परिणामों को प्रभावित करने में मदद मिलती है।

अभ्यास में

ईआई सीखा जा सकता है। ईआई के साथ सफल होने के बाद निम्नलिखित क्षेत्रों में क्षमता बढ़ जाती है:

1. आत्म-जागरूकता: इस तथ्य के बावजूद कि हमारे मूड हमारे विचारों के साथ-साथ चलते हैं, हम जिस तरह से महसूस करते हैं, उस पर हम शायद ही कभी ज्यादा ध्यान देते हैं। यह महत्वपूर्ण है क्योंकि पिछले भावनात्मक अनुभव हमारे निर्णय लेने के लिए एक संदर्भ प्रदान करते हैं।

2. भावनाओं का प्रबंधन: सभी प्रभावी नेता अपनी भावनाओं को प्रबंधित करना सीखते हैं, विशेष रूप से बड़ी तीन भावनाएं: क्रोध, चिंता और उदासी।

3. दूसरों को प्रेरित करना। प्रेरक में एक सहायक, उत्साही वातावरण बनाना, उन मुद्दों के प्रति संवेदनशील होना जो प्रत्येक व्यक्ति के उत्साह को बढ़ाते हैं या कम करते हैं, और लोगों को सही दिशा में स्थानांतरित करने और मार्गदर्शन करने के लिए सही दृष्टिकोण प्रदान करते हैं।

4. सहानुभूति दिखाना: आत्म-जागरूकता का फ्लिप पक्ष दूसरों में भावनाओं को सही ढंग से समझने और समायोजित करने की क्षमता है।

5. जुड़े रहना: भावनाएं संक्रामक होती हैं: एक अनदेखी लेनदेन है जो हर बातचीत में व्यक्तियों के बीच गुजरता है, जिससे हमें या तो थोड़ा बेहतर लगता है या थोड़ा बुरा होता है। **Goleman** इसे "गुप्त अर्थव्यवस्था" के रूप में संदर्भित करता है, और यह लोगों को प्रेरित करने की कुंजी रखता है।

ये "भावनात्मक दक्षताओं" एक दूसरे में एक पदानुक्रम का निर्माण करते हैं। **Goleman** के पदानुक्रम **(1)** के निचले भाग में किसी की भावनात्मक स्थिति को पहचानने की क्षमता है। योग्यता **1** के कुछ ज्ञान को अगली योग्यता में स्थानांतरित करने की आवश्यकता है। इसी तरह, अन्य लोगों की भावनाओं **(**योग्यता **4)** को सहानुभूति, पढ़ने और प्रभावित करने के लिए पहले तीन दक्षताओं में ज्ञान या कौशल की आवश्यकता होती है। पहले चार दक्षताओं में अच्छे संबंधों में प्रवेश करने और बनाए रखने की क्षमता बढ़ जाती है **(**योग्यता **5)**।

अध्याय 84: संतुलित अंक – तालिका

द बैलेंस्ड स्कोरकार्ड में रॉबर्ट कपलान और डेविड नॉर्टन ने कई तरीकों पर प्रकाश डाला है, जो उद्यमी अपने व्यवसाय के दीर्घकालिक मूल्य को बढ़ा सकते हैं। संतुलित स्कोरकार्ड एक माप और प्रबंधन प्रणाली प्रदान करता है जो बेहतर प्रदर्शन के लिए रणनीतिक उद्देश्यों को जोड़ता है।

विचार

संतुलित स्कोरकार्ड दृष्टिकोण प्रबंधकों को चार व्यावसायिक क्षेत्रों में उद्देश्यों को उत्पन्न करने में सक्षम बनाता है, कार्रवाई के लिए एक रूपरेखा प्रदान करता है, जिसमें प्रगति का नियमित रूप से मूल्यांकन किया जाता है। इसकी सफलता संकेतक के एक सेट को एकीकृत और एकीकृत करने की अपनी क्षमता में निहित है जो संगठन के संचालन के मूल में प्रमुख गतिविधियों और प्रक्रियाओं के प्रदर्शन को मापती है। यह एक संतुलित चित्र प्रस्तुत करता है, और विशिष्ट गतिविधियों पर प्रकाश डालता है जिन्हें पूरा करने की आवश्यकता होती है।

संतुलित स्कोरकार्ड चार आवश्यक क्षेत्रों को ध्यान में रखता है- पारंपरिक "कठिन" वित्तीय उपाय केवल एक हिस्सा हैं। तीन "सॉफ्ट," क्वांटिफ़िबल ऑपरेशनल उपायों में शामिल हैं:

• ग्राहक परिप्रेक्ष्य-कैसे एक संगठन ग्राहकों द्वारा माना जाता है।

• आंतरिक परिप्रेक्ष्य-वे मुद्दे जिनमें संगठन को उत्कृष्टता प्राप्त करनी चाहिए।

• इनोवेशन और सीखने के दृष्टिकोण-उन क्षेत्रों में जहां एक संगठन को सुधार और मूल्य जोड़ना जारी रखना चाहिए।

मोबिल ऑयल (अब एक्सॉन मोबिल) और **CIGNA** इंश्योरेंस द्वारा काम पर संतुलित स्कोरकार्ड के उच्चतम-प्रोफ़ाइल और सबसे सफल उदाहरणों में से दो दिए गए हैं। एक्सॉन **1993** से **1995** तक अपने उद्योग के भीतर लाभप्रदता में अंतिम से प्रथम स्थान पर रही-एक स्थिति जिसे उसने चार साल तक बनाए रखा। **1993** में **CIGNA** इंश्योरेंस में प्रति दिन **1** मिलियन डॉलर का नुकसान हो रहा था, लेकिन दो साल के भीतर यह अपने उद्योग में लाभप्रदता के शीर्ष स्तर पर था। दोनों संगठन अपनी सफलता के एक महत्वपूर्ण तत्व को संतुलित स्कोरकार्ड में शामिल करते हैं।

अभ्यास में

किसी संगठन का प्रकार, आकार और संरचना कार्यान्वयन प्रक्रिया का विवरण निर्धारित करेगा। हालांकि, इसमें शामिल मुख्य चरण निम्न हैं:

1. रणनीति तैयार करना और परिभाषित करना: पहली आवश्यकता रणनीति को स्पष्ट रूप से परिभाषित और संप्रेषित करना है, यह सुनिश्चित करते हुए कि लोगों को रणनीतिक उद्देश्यों या लक्ष्यों की समझ है, और तीन या चार महत्वपूर्ण सफलता कारक हैं जो प्रत्येक उद्देश्य या लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए मौलिक हैं।

2. तय करना है कि क्या मापना है: लक्ष्य और उपाय चार दृष्टिकोणों में से प्रत्येक के लिए निर्धारित किए जाने चाहिए: वित्तीय, ग्राहक, आंतरिक प्रक्रियाएं, और इनोवेशन और सीखने के परिप्रेक्ष्य। प्रत्येक के लिए उदाहरण विपरीत दर्शाए गए हैं।

3. योजना को अंतिम रूप देना और कार्यान्वित करना: लक्ष्यों और गतिविधियों को मापने के लिए और क्या सटीक उपायों का उपयोग किया जाना चाहिए, इसके विवरण पर सहमत होने के लिए आगे की चर्चा आवश्यक है। यह दृष्टिकोण में वास्तविक मूल्य है: लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए क्या कार्रवाई करना है, यह तय करना।

4. संचार और कार्यान्वयन: पूरे संगठन में संतुलित स्कोरकार्डों का प्रतिनिधि करें।

5. परिणामों को सार्वजनिक करना और उनका उपयोग करना। जबकि सभी को समग्र उद्देश्यों को समझना

चाहिए, यह निर्णय लेना चाहिए कि किसे विशेष जानकारी प्राप्त करनी चाहिए, क्यों और कितनी बार, यह भी महत्वपूर्ण है। बहुत अधिक विस्तार से विश्लेषण से पक्षाघात हो सकता है; बहुत कम, और लाभ खो जाते हैं। निर्णय लेने के लिए जानकारी का उपयोग करें, उन क्षेत्रों को मजबूत करें जिन्हें आगे की कार्रवाई की आवश्यकता है, और प्रक्रिया का गतिशील रूप से उपयोग कर रहे हैं।

6. प्रणाली की समीक्षा और संशोधन। यह झुर्रियों को सुचारू करने और नई चुनौतियों को सेट करने की अनुमति देता है। यह बताने का सबसे अच्छा तरीका है कि आपके व्यवसाय के लिए संतुलित स्कोरकार्ड काम कर रहा है या नहीं, हर साल उच्च मापक लक्ष्य निर्धारित करना है, और उनसे मिलते रहना है।

अध्याय 85: बिक्री संस्कृति विकसित करना

"ग्राहकों को पहले लाना" एक अक्सर सुना जाने वाला व्यापार मंत्र है, लेकिन इसका क्या मतलब है और इसे व्यवहार में कैसे प्राप्त किया जा सकता है?

विचार

तर्क सरल है। यदि आप अपने संगठन में सभी को उपभोक्ता के दृष्टिकोण से उनके काम को देखने के लिए प्राप्त कर सकते हैं, तो आपका व्यवसाय अधिक प्रभावी होगा और सफल होने की संभावना होगी। यह स्पष्ट लगता है, लेकिन इसे प्राप्त करना कठिन हो सकता है। यह चुनौती पिछले दृष्टिकोणों की जड़ता को दूर करने और ऊर्जा की एक नई भावना और ग्राहक पर ध्यान केंद्रित करने के लिए है।

अभ्यास में

एचएसबीसी एक वित्तीय सेवा व्यवसाय है जिसने 1992 से 17 प्रतिशत की वार्षिक वार्षिक वृद्धि दर हासिल की है। यह दुनिया के 20 सबसे बड़े निगमों में से एक बन गया है, और 2004 के बाद से जैविक विकास को प्राप्त करने के लिए प्रयासरत है, मोटे तौर पर वर्तमान और संभावित ग्राहकों पर ध्यान केंद्रित करके (अधिग्रहण के माध्यम से या व्यावसायिक प्रक्रियाओं में सुधार के बजाय)। 80 देशों में 300,000 से अधिक लोगों को रोजगार देने वाले एक बड़े, आदरणीय और दीर्घकालिक बैंक के दृष्टिकोण को स्थानांतरित करना कोई मतलब नहीं है। कई कारक अधिक बिक्री पर ध्यान केंद्रित करने के लिए अपने कदम में प्रमुख हैं:

• सीधे प्रदर्शन का प्रबंधन: सही लोगों को उनके सबसे अच्छे तरीके से काम करें, और सुनिश्चित करें कि हर कोई जानता है कि सफलता ग्राहक द्वारा निर्धारित की जाती है। व्यक्तियों को उनकी क्षमता प्राप्त करने में मदद करें; यदि आपको उन लोगों को बदलने की ज़रूरत है जो आपके व्यवसाय में हैं, तो ऐसा करें।

• सुनिश्चित करें कि आपके पास सही प्रबंधन की जानकारी है: यह निर्णय लेने को सूचित करता है और लोगों को उन संकेतकों और मुद्दों को दिखाता है जिन पर उन्हें ध्यान केंद्रित करने की आवश्यकता होती है।

• एक मजबूत बिक्री प्रक्रिया स्थापित करें: यह सुनिश्चित करेगा कि मूल बातें कवर की जा रही हैं, इस बात पर जोर देते हुए कि क्या मायने रखता है और कार्रवाई के लिए एक रूपरेखा प्रदान करता है।

• मूल्य संबंध: संबंध प्रबंधन एक बिक्री संस्कृति के लिए केंद्रीय है क्योंकि यह ग्राहकों की अधिक समझ की ओर जाता है। अपने संबंधों के संदर्भ में ग्राहकों के बारे में सोच उन्हें एक आँकड़ा बनने से ले कर कुछ और महत्वपूर्ण और मूल्यवान बनाती है।

• अपने ग्राहकों का सेगमेंट करें: यह अधिक स्पष्टता, अंतर्दृष्टि और सफलता की ओर जाता है। यह प्रतिस्पर्धी, तेजी से बढ़ने वाले बाजारों में महत्वपूर्ण है, और यह सुनिश्चित करता है कि ऑफ़र अपील करने की अधिक संभावना है क्योंकि वे सही ग्राहकों के साथ मेल खाते हैं।

• शालीनता से बचें और एक उद्यमी दृष्टिकोण विकसित करें: यह हासिल करना कठिन है क्योंकि यह पहले पूरा किए जा रहे अन्य चरणों पर निर्भर करता है। जगह में अन्य उपायों के साथ, व्यापार की संस्कृति और ध्यान अनिवार्य रूप से बदल जाएगा और मजबूत होगा।

• मजबूत नेतृत्व प्रदर्शित करें: इसमें उन मूल्यों के लिए एक रोल मॉडल के रूप में कार्य करना, जो आपको विश्वास है कि महत्वपूर्ण हैं, विश्वास को प्रेरित करने के लिए, और व्यक्तिगत रूप से प्रभावी होने की आवश्यकता है।

अध्याय 86: बाजार विभाजन

बाजार विभाजन में वर्तमान और संभावित ग्राहकों के समूहों का विश्लेषण करना शामिल है। यह मार्केटिंग योजनाओं की प्रभावशीलता में सुधार करने और संभावित ग्राहकों को लक्षित करने के लिए संगठन और बाजार की संरचना को समझने के लिए मूल्यवान है।

विचार

एक वरिष्ठ मार्केटिंग सहयोगी ने एक बार टिप्पणी की थी कि वह "हमारे सभी ग्राहकों को उम्र और लिंग से टूट गया" देखना चाहता था, जब तक कि मैंने बताया कि उनमें से ज्यादातर पहले से ही थे। उसका क्या मतलब था वह हमारे ग्राहकों को बेहतर ढंग से समझना चाहता था: वे कौन हैं और वे क्या मूल्यवान हैं। इसने उन्हें ग्राहकों के साथ उत्पादों का मिलान करने में सक्षम बनाया, साथ ही साथ कई अन्य मुद्दों के बारे में उनकी सोच को सूचित किया: नए उत्पाद विकास से मूल्य निर्धारण और वितरण तक। यह विभाजन की चुनौती है।

कई उद्योग और व्यवसाय अपने बाजार विभाजन में सुधार कर रहे हैं, उदाहरण के लिए, मनोवैज्ञानिक प्रोफाइलिंग का उपयोग करके जो ग्राहकों को व्यक्तिगत आवश्यकताओं, वरीयताओं और जीवन शैली के अनुसार "समूहों" में विभाजित करता है। कुछ सर्वश्रेष्ठ सेगमेंट वित्तीय सेवा व्यवसाय हैं, जैसे क्रेडिट कार्ड कंपनियां, बीमाकर्ता और बैंक। पैसे उधार देने का व्यवसाय मुश्किल है: गलत ऋण या उत्पाद को गलत लोगों से मेल खाते हैं, और या तो आप एक बिक्री को याद करते हैं या वे चूक जाते हैं। शुरू से ही सही लोगों को निशाना बनाने की अहम जरूरत है। इससे मार्केटिंग दक्षता बढ़ाने का बड़ा लाभ है।

अभ्यास में

• सेगमेंटेशन पर ध्यान देने की आवश्यकता है: जितना बड़ा सेगमेंट होगा, उतना ही अधिक खतरा होगा कि वह मूल्य खो देगा।

• विभाजन की कुंजी अंतर और विशिष्ट विशेषताओं को उजागर करने में निहित है: इसके लिए स्पष्टता और अंतर्दृष्टि की आवश्यकता होती है।

• सेगमेंटेशन यथासंभव सरल होना चाहिए, अनावश्यक जटिलताओं से बचना चाहिए और निर्णय और विचारों को तर्कसंगत और स्पष्ट रूप से सूचित किया जाना चाहिए।

• विभाजन के लिए निश्चितता चाहिए। अपने स्वयं के अनुभव, पृष्ठभूमि या पूर्वाग्रह के आधार पर खंडों के बारे में निष्कर्ष निकालना या धारणा बनाना आकर्षक है। हालांकि, इनसे गलती हो सकती है और सफल विभाजन में एक प्रमुख तत्व विश्लेषण है: यह समझना कि कुछ कैसा है, और यह क्यों है।

अध्याय 87: धृष्टता

आप कर्मचारियों में साहसी, साहसी दृष्टिकोण कैसे पैदा करते हैं? सबसे सफल व्यवसाय अक्सर वे होते हैं जो आगे जाने और सावधानीपूर्वक गणना किए गए जोखिमों को लेने के लिए तैयार होते हैं। दुस्साहसी नेतृत्व के साथ दुस्साहस की इस भावना को विकसित किया जा सकता है।

विचार

SABMiller के मुख्य कार्यकारी अधिकारी, ग्राहम मैके ने टिप्पणी की, "दक्षिण अफ्रीकी के रूप में, हम उन चीजों की तुलना में उभरते बाजारों से वास्तव में भयभीत नहीं थे, जो हम घर पर चल रहे थे।" दुनिया की सबसे बड़ी शराब बनाने वाली कंपनियों में से एक **SABMiller** में प्रबंधकों के लिए कठिन व्यापार और पर्यावरणीय स्थितियों ने दृढ़ संकल्प और लचीलापन पैदा किया। अपने घरेलू बाजार में **SAB** का निर्माण करने के बाद, वे रंगभेद की समाप्ति के बाद विदेश में प्रतिस्पर्धा और सफल होने के इच्छुक थे। वे सरल, लचीले, दृढ़निश्चयी थे, और अधिवेशन का पालन न करने के लिए तैयार थे। उदाहरण के लिए, एसएबी ने उन बाजारों में प्रवेश किया जो **(1990** के दशक के मध्य में) लैटिन अमेरिका, चीन और मध्य यूरोप में फैशन के अनुरूप थे। हालांकि ये विकासशील अर्थव्यवस्थाएं आकर्षक विकास बाजारों का प्रतिनिधित्व करती हैं, इस तथ्य से कि **SAB** के पास चुनौतियों का सामना करने की संस्कृति थी, इसका मतलब था कि यह पहले वहां जा सकती है और काफी सफलता प्राप्त कर सकती है।

SABMiller के पास व्यापार के लिए एक साहसिक दृष्टिकोण है और दस वर्षों में यह एक वैश्विक विशाल कंपनी बन गई है।

अभ्यास में

• खतरनाक किनारे का पता लगाएं। यही वह बिंदु है जहां सबसे बड़ा जोखिम होता है। इस बिंदु को समझने से आत्मविश्वास में वृद्धि होगी और आपदा से बचने की आपकी क्षमता बढ़ेगी। यह आपको वह समझने में सक्षम बनाता है जो आप नहीं जानते हैं।

• सहायक बनो। इसका मतलब है कि एक सहायक वातावरण का निर्माण और किसी भी स्थिति में क्या होगा, इसके बारे में विशिष्ट होना। जोखिम को स्वीकार करने और समझाने से शुरू करें, लेकिन ताकत पर जोर देकर और सफलता की कल्पना करके।

• एक विश्वास फ्रेम बनाएँ। धीरे-धीरे स्थिर वेतन वृद्धि में विश्वास पैदा करें।

• सहायक कौशल विकसित करना। प्रासंगिक कार्यों की एक विस्तृत श्रृंखला में अच्छा होने से आत्मविश्वास का निर्माण करने में मदद मिलेगी, विशेष रूप से जटिल परिस्थितियों में, और सफलता को बढ़ावा देगा।

• स्वीकार करें कि "खतरे के क्षेत्र" में जाने से सकारात्मक मनोवैज्ञानिक लाभ होते हैं। इनमें शामिल हैं जागरूकता और एकाग्रता।

अध्याय 88: साइलो बस्टिंग(silo busting)

आपको व्यावसायिक प्रभागों में किसी संगठन के भीतर सहयोग करने के लिए लोग कैसे मिलते हैं? इसका उत्तर उस चीज़ पर ध्यान केंद्रित करना है जो आपको सबसे अधिक एकजुट करनी चाहिए-ग्राहकों की सेवा करने की आवश्यकता-पाँच व्यावहारिक तरीकों से।

विचार

कई व्यवसाय विफल हो गए हैं या उन्हें अपनी क्षमता का एहसास नहीं हुआ है क्योंकि वे प्रतिद्वंद्विता से विभाजित थे और ग्राहकों की पर्याप्त सेवा नहीं करते थे। यह किसी भी समय मायने रखता है, लेकिन विशेष रूप से समस्याग्रस्त है यदि फर्म एक नया उत्पाद लॉन्च कर रहा है या मौजूदा ग्राहकों और संपर्कों को अधिक बेचना चाहता है।

2001 में, जीई मेडिकल सिस्टम्स (अब जीई हेल्थकेयर) ने इमेजिंग उपकरणों की बिक्री को पूरक बनाने के लिए परामर्श सेवाएं (प्रदर्शन समाधान के रूप में जाना जाता है) प्रदान करना शुरू किया। परामर्श सेवाओं के लिए प्रारंभिक बिक्री मजबूत थी, लेकिन उपकरण और परामर्श बेचने वाले डिवीजनों के बीच समन्वय की कमी के कारण **2005** तक गिरावट आई। इसकी प्रतिक्रिया इसके दृष्टिकोण को बदलने, अधिक ग्राहक-केंद्रित होने और बिक्री संगठन को बदलने के लिए थी।

अभ्यास में

• सीमाओं के पार समन्वय बढ़ाकर शुरू करें। यह तीन तरीकों से किया जा सकता है: जानकारी साझा करना, विशेष रूप से ग्राहकों के बारे में; लोगों और कौशलों को साझा करना; और, जहां तक संभव हो, सामूहिक निर्णय लेना। खतरा यह है कि पारंपरिक सिलोस को ग्राहक-केंद्रित लोगों द्वारा प्रतिस्थापित किया जाएगा-फिर भी यह एक कदम आगे है। पारंपरिक विभाजनों को दूर करने के लिए महत्वपूर्ण है।

• ग्राहकों पर केंद्रित नए प्रदर्शन उपायों और मैट्रिक्स को लागू करें। मीट्रिक ग्राहक-केंद्रित निर्णयों को प्रोत्साहित करते हैं। यदि इन मैट्रिक्स को पुरस्कारों के साथ जोड़ा जाता है, तो वे व्यवहार को बदलने का एक शक्तिशाली तरीका हो सकते हैं।

• विशिष्ट टीमों की संरचना और दृष्टिकोण को बदलकर सहयोग का विकास करना। यह चुनौतीपूर्ण हो सकता है, और इसमें रिपोर्टिंग व्यवस्थाओं को बदलना और प्रक्रियाओं को संशोधित करना शामिल हो सकता है ताकि ग्राहकों के सबसे करीबी लोग अधिक महत्वपूर्ण निर्णय ले सकें।

• क्रॉस-बिजनेस कौशल और क्षमताओं का निर्माण करें। साइलो बस्टिंग के लिए सामान्यवादियों की आवश्यकता होती है, जो कि डिवीजनों के संचालन में सक्षम लोग हैं। इन लोगों को विकसित किया जाना चाहिए और उन्हें लाभान्वित करने और अपनी क्रॉस-बिजनेस विशेषज्ञता विकसित करने में मदद करने के लिए कार्यक्रम लागू किए जाने चाहिए।

• संबंध बनाएं और लोगों से जुड़ें। तालमेल, समझ और विश्वास के "नरम" कौशल के लिए कोई विकल्प नहीं है। रिश्ते बनाने के लिए भागीदारी, संचार और समर्थन मूल्यवान तरीके हैं, और ये सफलता सुनिश्चित करने में मदद करेंगे।

अध्याय 89: ऑनलाइन बिक्री

ऑनलाइन बिक्री ग्राहकों तक पहुँचने और राजस्व बढ़ाने के लिए एक तेज़, लचीला और अत्यधिक प्रभावी तरीका है। ऑनलाइन बिक्री में काफी तेजी से वृद्धि हो रही है-और फिर भी अमेरिका में हाल ही में पहली ऑनलाइन बिक्री ***1994*** तक हुई। सबक क्या हैं, और ऑनलाइन बिक्री कैसे बढ़ सकती है**?**

विचार

ऑनलाइन बेचने और पूरे व्यवसाय के साथ ऑनलाइन गतिविधियों को एकीकृत करने की चुनौतियों का सामना करना सफलता के लिए आवश्यक है। सात बुनियादी सिद्धांत ऑनलाइन बिक्री की विशेषता रखते हैं**:**

1. शक्ति का संतुलन ग्राहक को निर्णायक रूप से स्थानांतरित करने के लिए जारी है।

2. इंटरनेट बिक्री तकनीकों और अग्रणी ब्रांडों की धारणाओं में क्रांति ला रहा है।

3. व्यावसायिक गतिविधि और परिवर्तन की गति तेज हो गई है, और लचीला, अनुकूली, ग्राहक-केंद्रित और अभिनव होने की आवश्यकता एक प्रीमियम पर है।

4. प्रतियोगिता तेज है।

5. ज्ञान का प्रबंधन और लाभ उठाना मौलिक है- ज्ञान एक महत्वपूर्ण रणनीतिक संसाधन है जिसे पकड़ना, पोषित करना और विकसित करना आवश्यक है।

6. कंपनियां ग्राहकों के लिए मूल्य जोड़ने के लिए खुद को विस्तारित उद्यमों में बदल रही हैं। वे उद्देश्यों, बाजारों और कौशल के रूप में मूलभूत कारकों का फिर से मूल्यांकन कर रहे हैं।

7. इंटरनेट लोगों, कंपनियों और उद्योगों के बीच अन्तरक्रियाशीलता बढ़ा रहा है।

ऑनलाइन बिक्री तत्काल है, और व्यवसायों को मार्केटिंग प्रभावशीलता में सुधार करते हुए लागत को कम करने में सक्षम बनाता है। द इकोनॉमिस्ट इंटेलिजेंस यूनिट, व्यावसायिक जानकारी के अंतर्राष्ट्रीय प्रकाशक और इकोनॉमिस्ट ग्रुप के हिस्से ने सफलतापूर्वक एक ऑनलाइन व्यवसाय विकसित किया है जो मूल रूप से अपने उत्पादों और समग्र दृष्टिकोण के साथ एकीकृत है।

अभ्यास में

कई मौलिक कदम ऑनलाइन बिक्री में वृद्धि करेंगे।

• अपने व्यवसाय के भीतर भागीदारी, स्वामित्व और प्रतिबद्धता उत्पन्न करें।

• सुनिश्चित करें कि आपकी इंटरनेट बेचने की रणनीति सभी को गले लगाने में गतिशील है, और लगातार विकसित हो रही है, और पिछले अनुभव से सीख रही है।

• ग्राहक के अनुभव को सरल बनाएं ताकि बिक्री प्रक्रिया सुव्यवस्थित हो, खरीद को बाधित करने के साथ।

• सुनिश्चित करें कि आपकी वेबसाइट चिपचिपी और सम्मोहक है। ग्राहकों को आपकी वेबसाइट पर बने रहने की आवश्यकता है ("चिपचिपाहट" के रूप में जाना जाता है) - आपका प्रतियोगी केवल एक क्लिक या दो दूर है और आपको यह सुनिश्चित करने की आवश्यकता है कि ग्राहक बार-बार आते हैं।

• लचीलेपन और निजीकरण पर ध्यान केंद्रित करें ताकि ग्राहकों को उनकी पसंद के तरीके से खरीदने के लिए सशक्त बनाया जाए।

• प्रभावी, कम लागत वाला विकल्प उपलब्ध होने पर दोहराव और एक जटिल, उच्च-लागत दृष्टिकोण से बचें।

• एक इंटरनेट बिक्री रणनीति के लाभों की योजना बनाएं और तैयार करें, ताकि आप बहुत अधिक निवेश न करें, बहुत कम, बहुत देर से, या बहुत जल्द।

• आपकी साइट के माध्यम से आसानी से नेविगेट करने के लिए ग्राहकों (साथ ही वितरकों और **salespeople)** की मदद करें। प्रक्रिया में शामिल सरल निर्णयों और वरीयताओं के साथ, ग्राहकों को सहज प्रवाह में स्थानांतरित करने में सक्षम करें, ताकि वे प्रक्रिया के दौरान निर्णय ले सकें और प्राथमिकताएँ व्यक्त कर सकें।

• सुनिश्चित करें कि वेबसाइट, या वेब प्रदाता और डेवलपर, इतना लचीला है कि आपकी वेबसाइट की आवश्यकताओं के तरीके को ध्यान में रख सके।

• सुनिश्चित करें कि आपकी वेबसाइट प्रतिस्पर्धी है: इसे प्राप्त करने के लिए ग्राहक को सरल, संवादात्मक, आकर्षक और सम्मोहक अनुभव प्रदान करने की आवश्यकता है।

• ग्राहकों को आपकी जानकारी तक पहुंच प्रदान करें ताकि वे जल्दी और आसानी से तय कर सकें कि सबसे अच्छा कैसे खरीदना है। इसका लाभ यह है कि यह दो-तरफ़ा प्रक्रिया हो सकती है। यह आपको प्रत्येक ग्राहक (डेटा माइनिंग) के बारे में विशिष्ट जानकारी को कैप्चर करने और उपयोग करने के अवसर प्रदान करता है, साथ ही ऑनलाइन (क्लिकस्ट्रीम डेटा) के दौरान ग्राहकों के माउस क्लिक के पैटर्न और फ़्लू उल्लू के बाद आपको अपनी वेबसाइट की प्रभावशीलता बढ़ाने में सक्षम बनाता है।

अध्याय 90: मूल्य इनोवेशन(VALUE INNOVATION)

जब कंपनियाँ प्रतिस्पर्धा करती हैं, तो वे लागत, उत्पाद और सेवा के संयोजन में वृद्धि के चक्र में बंद हो जाती हैं। वैल्यू इनोवेटर्स एक नए बाजार को विकसित करके पैक से मुक्त हो जाते हैं, ऐसे उत्पादों या सेवाओं को विकसित करते हैं जिनके लिए कोई प्रत्यक्ष प्रतियोगी नहीं हैं।

विचार

डब्लू चैन किम और रेन ई मबॉर्गने द्वारा प्रेरित, वैल्यू इनोवेशन पारंपरिक तर्क को चुनौती देने और टालने की अवधारणा है या तो फिर से परिभाषित करें या एक बाजार बनाएं। उदाहरण के लिए, कई वर्षों के लिए, अमेरिकी टीवी नेटवर्क ने समाचार कार्यक्रमों के लिए एक ही प्रारूप का उपयोग किया: वे एक ही समय में प्रसारित हुए, और उन्होंने अपने प्रस्तरों की लोकप्रियता और व्यावसायिकता और घटनाओं की रिपोर्ट करने और विश्लेषण करने की उनकी क्षमता पर प्रतिस्पर्धा की। यह **1980** में बदल गया, जब सीएनएन ने नेटवर्क की लागत का केवल **20** प्रतिशत के लिए दुनिया भर से **24** घंटे की वास्तविक समय की खबरें लॉन्च कीं।

इसी तरह, **1984** में वर्जिन ने तब सम्मेलन को टाल दिया जब उसने अपनी प्रथम श्रेणी की सेवा को खत्म करने का फैसला किया। प्रचलित प्रचलित तर्क ने सुझाव दिया कि विकास अधिक, कम नहीं, बाजार क्षेत्रों पर ध्यान केंद्रित करने पर निर्भर करता है, लेकिन वर्जिन ने व्यापार-श्रेणी के यात्रियों पर ध्यान केंद्रित किया है। इसने प्रथम श्रेणी से बचाए गए धन का उपयोग बेहतर इनोवेशन और विभिन्न लाउंज से लेकर इन-फ़्लाइट सुविधाओं तक प्रदान करने के लिए किया। यह दृष्टिकोण बाद में अपने अन्य व्यवसायों, जैसे कि खुदरा बिक्री और संगीत पर लागू किया गया था।

अभ्यास में

अंडरपिनिंग वैल्यू इनोवेशन ग्राहकों की समझ के आधार पर एक व्यावसायिक रणनीति को फिर से परिभाषित करने की क्षमता है।

• ग्राहक द्वारा पेश की जाने वाली हर चीज़ में सुधार लाने के लिए काम करें: उत्पाद, सेवा और वितरण।

• उद्योग धारणाओं को चुनौती और दूर करना: समझें कि ये धारणाएं क्या हैं और ग्राहकों के लिए स्थिति को कैसे बेहतर बनाया जा सकता है।

• सवाल करने का तरीका अपनाएँ: ग्राहक क्यों खरीदते हैं? वे वास्तव में क्या महत्व देंगे? वे ऐसा क्यों चाहते हैं? यह खरीद उनकी अन्य प्राथमिकताओं से कैसे संबंधित है?

• महत्वाकांक्षी बनो: प्रतियोगियों की निगरानी करना अच्छा है, लेकिन उनके (या उद्योग की) शर्तों पर उनके साथ प्रतिस्पर्धा के जाल से बचें। ग्राहक के लिए कुछ अलग और मूल्यवान करने पर ध्यान केंद्रित करें। उच्च, और प्रतिस्पर्धी ताकत का पालन करें।

• विभाजन से बचें: हालांकि कई लोग जोर देकर कहते हैं कि ग्राहकों को बेहतर तरीके से सेवा दी जा सकती है, लेकिन वैल्यू इनोवेटर्स ग्राहकों को एकजुट करने वाले फीचर्स पर ध्यान देकर पैमाना तैयार करते हैं। यह लाभप्रदता की कुंजी है: पर्याप्त संख्या में लोगों से अपील करना और पैमाने हासिल करना।

• मौजूदा संसाधनों से विवश न हों: सवाल यह नहीं है कि आप मौजूदा परिसंपत्तियों और क्षमताओं के साथ

क्या कर सकते हैं, बल्कि आपको अपने ग्राहकों की सेवा के लिए किन संसाधनों का विकास करना चाहिए।

• बाद में सोचें: इसमें उत्पाद और सेवा के बीच पारंपरिक उद्योग विभाजनों में कटौती करना, और ग्राहक को ऑफ़र को बेहतर बनाने के तरीके खोजना शामिल है।

अध्याय 91: प्रतिभा प्रबंधन

आपका व्यवसाय जो भी हो, सही भूमिकाओं में सही लोग होना सफलता के लिए आवश्यक है। प्रतिभा प्रबंधन सुनिश्चित करता है कि आपके पास एक नियमित आपूर्ति, सबसे महंगी और महत्वपूर्ण संसाधन है: सही लोग।

विचार

अच्छे लोगों को ढूंढना मुश्किल है, और आबादी में गिरावट के समय के दौरान, विशेष रूप से विकसित पश्चिमी देशों में, यह प्रतिभाशाली लोगों को खोजने के लिए कठिन और अधिक प्रतिस्पर्धी होता जा रहा है। समाधान प्रतिभा प्रबंधन है: सही लोगों को आकर्षित करना, विकसित करना और बनाए रखना।

सबसे प्रतिभाशाली लोगों को पोषण, विकास और बनाए रखने के लिए विशिष्ट, गहन कौशल और विशेषज्ञता की आवश्यकता होती है। प्रतिभा प्रबंधन पर एक स्पष्ट ध्यान देने का महत्व मेलॉन फाइनेंशियल के अनुभव से स्पष्ट था, जो कि **1990** के दशक में एक पारंपरिक बैंक से एक मजबूत वित्तीय सेवा व्यवसाय में विकसित हुआ था। चुनौती थी नए उत्पादों और सेवाओं को विकसित करना, ग्राहकों को क्रॉस-सेल करना और नए बाजारों में विस्तार करना। इसके लिए नए कौशल और एक अलग दृष्टिकोण की आवश्यकता थी, इसलिए सीईओ मार्टी मैकगिन के तहत मेलॉन ने संगठन के भीतर प्रतिभा का प्रबंधन करने के लिए कई महत्वपूर्ण कदम उठाए। उत्कृष्टता के केंद्र पेश किए गए, जहां विशेषज्ञों ने नेतृत्व विकास उपकरण और कार्यक्रम तैयार किए, जिन्हें प्रत्येक व्यवसाय इकाई में व्यक्तियों को प्रशिक्षण और विकास प्रदान करने के लिए लिया गया। नेतृत्व विकास कार्यक्रम में उभरते नेताओं के साथ आमने-सामने की बैठक में अक्सर वरिष्ठ प्रबंधन शामिल होता है। उभरते हुए नेताओं को जिन कौशलों की आवश्यकता होगी, उन्हें समझाया गया और व्यक्तियों को उन कौशलों को विकसित करने में मदद की गई। प्रतिभा प्रबंधन पर ध्यान मेलॉन के विकास का एक महत्वपूर्ण पहलू था।

अभ्यास में

कई महत्वपूर्ण क्षेत्रों में प्रश्नों को संबोधित करने से आपको अपने संगठन के भीतर प्रतिभा प्रबंधन पर ध्यान केंद्रित करने में मदद मिलेगी:

• कॉर्पोरेट संस्कृति: आपकी प्राथमिकताएं क्या हैं? क्या आपके संगठन की वांछित पहचान और संस्कृति है? क्या आपके सभी कर्मचारी आपकी दृष्टि और मूल मूल्यों को समझते हैं? आपके कर्मचारी प्रत्येक दिन क्या काम करने आते हैं? आपके ग्राहकों के साथ और एक दूसरे के साथ उनके नजरिये और व्यवहार को क्या प्रभावित करता है?

• भर्ती और चयन: आप सही लोगों की पहचान और चयन कैसे करते हैं? क्या आप अभी और भविष्य में आवश्यक कौशल और अनुभव को स्पष्ट रूप से समझते हैं, और क्या आपको सर्वश्रेष्ठ उपलब्ध लोग मिलते हैं?

• प्रदर्शन का प्रबंधन: क्या आप सक्रिय रूप से प्रदर्शन का प्रबंधन कर रहे हैं, प्रतिक्रिया दे रहे हैं और कर्मचारियों को सुधारने के लिए कोचिंग दे रहे हैं?

• कर्मचारी विकास: क्या आपके पास अपने कर्मचारियों को विकसित करने के लिए पर्याप्त संसाधन, प्रक्रियाएं और उपकरण हैं? क्या सभी कर्मचारियों के पास अपने कौशल में सुधार करने और अपनी क्षमता को बढ़ाने के लिए एक व्यक्तिगत विकास योजना है?

• पारिश्रमिक: क्या आप अपने कर्मचारियों को ठीक से पुरस्कृत कर रहे हैं? क्या आपकी बोनस योजनाएँ वांछित व्यवहारों को प्रोत्साहित और पुरस्कृत करती हैं?

• उत्तराधिकार योजना और नेतृत्व विकास: क्या आपके पास महत्वपूर्ण भूमिकाओं के लिए उत्तराधिकार की योजना है?

• विविधता, अनुपालन और प्रक्रियाएँ: क्या आपका कार्यबल उन ग्राहकों और बाजारों को दर्शाता है, जिनकी आप सेवा करते हैं? क्या आप अपने कानूनी दायित्वों को पूरा कर रहे हैं? क्या आप प्रमुख हितधारकों के साथ जुड़ रहे हैं और कर्मचारी संबंधों को संभाल रहे हैं?

अध्याय 92: लीडरशिप पाइप लाइन

अपने संगठन में उन सभी को स्पष्ट करें जिनके पास उनके पास आवश्यक कौशल और परिणाम प्राप्त करने की आवश्यकता है यदि वे अगले स्तर तक प्रगति करने जा रहे हैं। इससे उन्हें अपने करियर में सफल होने में मदद मिलेगी, और आपके व्यवसाय को बढ़ावा मिलेगा।

विचार

कई संगठन केवल करियर प्लानिंग के लिए लिप सर्विस देते हैं। फिर भी, ऐसे समय में जब सही लोगों और कौशल की कमी है, यह वास्तव में "अपनी खुद की प्रतिभा" विकसित करने के लिए भुगतान करता है। इस अच्छी तरह से काम करने का एक उदाहरण **RBS** बीमा है, जो अपने सभी कर्मचारियों को स्पष्ट करता है:

• प्रबंधन के प्रत्येक स्तर पर जिन कौशलों की आवश्यकता होती है।

• अगले स्तर तक बढ़ने से पहले जिन कौशलों को विकसित करने की आवश्यकता है।

• प्रत्येक स्तर पर भूमिका की सामग्री और यह वह है जो व्यक्ति करते हैं।

अपनी पुस्तक द लीडरशिप पाइपलाइन में, लेखक राम चरण, स्टीफन ड्रॉट्टर और जेम्स नोएल नेतृत्व यात्रा में छह चरणों को उजागर करते हैं: आत्म-नेतृत्व, लोग, प्रबंधक, इकाई (एक व्यवसाय के हिस्से की डिलीवरी के लिए जिम्मेदार व्यक्ति), व्यवसाय (व्यक्ति) एक व्यवसाय के परिणामों के लिए), और उद्यम नेतृत्व (एक से अधिक व्यवसाय के लिए जिम्मेदार व्यक्ति)।

जब लोग "लीडरशिप पाइपलाइन" के माध्यम से आगे बढ़ते हैं, तो वे विभिन्न "संक्रमण चुनौतियों" का सामना करते हैं, उदाहरण के लिए, जब लोग स्वयं नेतृत्व से आगे बढ़ रहे होते हैं, तो उनके फाई-रेस्ट लोग-मैनेजमेंट भूमिका में आ जाते हैं। कानूनी, लेखा, मार्केटिंग और वित्त जैसी विशेषज्ञ भूमिकाओं पर भी ध्यान केंद्रित किया गया है।

नेतृत्व परिवर्तन का प्रबंधन करने का लाभ यह है कि यह नेतृत्व विकास के लिए एक रूपरेखा प्रदान करता है, प्रत्येक चरण में सफलता क्या दिखती है, इस पर प्रकाश डाला गया है और नए कर्मचारियों से शीर्ष अधिकारियों तक के कौशल में सुधार करने का वर्णन किया गया है। यह व्यवसाय भर में भी स्थिरता सुनिश्चित करता है, और, सबसे ऊपर, यह बताता है कि कैरियर की प्रगति के लिए कैसे तैयार किया जाए।

नेतृत्व पाइपलाइन तीन व्यावसायिक जरूरतों को पूरा करती है। यह क्या आवश्यक है के बारे में स्पष्टता प्रदान करता है, यह सभी के लिए सही विकास को सुलभ बनाता है, और यह विकास गतिविधियों पर ध्यान केंद्रित करने में मदद करता है। एक स्पष्ट, पारदर्शी कैरियर पथ से व्यक्तियों को बहुत लाभ होता है।

अभ्यास में

• अपने व्यवसाय के भीतर विभिन्न चरणों या नेतृत्व के स्तरों को पहचानें।

• प्रत्येक स्तर के लिए, तय करें: **a)** क्या कौशल की आवश्यकता है, **b)** क्या गतिविधियां शामिल हैं और उस स्तर पर नेता वास्तव में क्या करते हैं, **c)** एक नेता को अगले स्तर के लिए तैयार करने की आवश्यकता है-क्या कौशल और गतिविधियां गायब हैं उच्च स्तर पर जरूरत है?

• परिवर्तन करने में मदद करने के लिए व्यक्तिगत विकास योजना, कोचिंग और विकास कार्यक्रमों जैसे व्यावहारिक प्रक्रियाएं और उपकरण प्रदान करें।

अध्याय 93: हार्डबॉल(Hardball)

प्रतिस्पर्धा का मतलब प्रतियोगिता से आगे निकलने का प्रयास करना है, लेकिन हार्डबॉल आगे बढ़ता है: यह लगातार विकास कर रहा है और फिर आपके और आपके निकटतम प्रतिद्वंद्वियों के बीच स्पष्ट अंतर बनाए रखता है। यह लेख "हार्डबॉल रणनीतियाँ" (हार्वर्ड बिज़नेस रिव्यू, सितंबर 2006, लाचेनर, आर।; मैकमिलन, इयान सी।; वैन पुटीन, अलेक्जेंडर बी।; गुंथर मैकग्राथ, रीटा; स्टाल, जॉर्ज जूनियर) द्वारा प्रकाशित किया गया है।

विचार

यह सोचना फैशनेबल है कि कठिन खेलना असफलता के लिए बर्बाद होता है: यह कि हार्डबॉल खेलना स्वाभाविक रूप से निंदनीय है, गुणों, मूल्यों या शालीनता से परे है, और एनरॉन और अन्य की उच्च-प्रोफ़ाइल विफलताओं के पीछे निहित है। यह असत्य है। हार्डबॉल का मतलब आपराधिक या अनैतिक होना नहीं है, लेकिन इसका मतलब है कि दृढ़ संकल्पित और एक-दिमाग वाला होना।

वाल-मार्ट बेहद लाभदायक हो गया और दुनिया के सबसे बड़े रिटेलर ने आपूर्तिकर्ताओं को यह समझाकर कि वास्तव में माल कैसे पहुंचाया जाना चाहिए। आपूर्तिकर्ताओं को कंप्यूटर की जानकारी दी गई ताकि वे उपभोक्ता खरीद को ट्रैक कर सकें और इन्वेंट्री को प्रबंधित करने में मदद कर सकें, उन्हें वाल-मार्ट के गोदामों को फिर से शुरू करने के लिए कहा गया था, और एक निश्चित समय में केवल पूर्ण ट्रक लोड देने के लिए कहा गया था। यह प्रणाली, जो लगातार परिष्कृत होती है, वॉल-मार्ट को अपनी आपूर्ति श्रृंखला से अपव्यय और लागत को हटाने में सक्षम बनाती है, जिससे दक्षता और मार्जिन में सुधार होता है।

अभ्यास में

हार्डबॉल में कई मार्गदर्शक सिद्धांत हैं। सबसे पहले, "चरम" प्रतिस्पर्धी लाभ के लिए प्रयास करें। नियामक बाजार के प्रभुत्व के बारे में चिंता कर सकते हैं, हार्डबॉल खिलाड़ी नहीं करते हैं। प्रभुत्व केवल चरम स्थितियों में होता है, और सही तरीके से रोका जाता है, लेकिन, हावी होने की कोशिश करने से, एक फर्म बेहतर हो जाती है और वास्तव में ग्राहकों को लाभ होता है। यह दो अन्य बिंदुओं के साथ निकटता से जुड़ता है: आप जो कर सकते हैं उसकी सीमाएं जानें, और आगे नहीं बढ़ें। यह महत्वपूर्ण है कि आपका व्यवसाय उन बाजारों में स्वीकार किया जाता है जहां आप काम करते हैं, इसलिए ग्राहकों और समुदायों को अलग किए बिना जितना संभव हो उतना दूर जाएं।

कई प्रमुख प्रश्न आपको सीमा तय करने में मदद करेंगे। क्या ग्राहक के लिए कार्रवाई अच्छी है? क्या यह कोई कानून तोड़ता है? क्या यह सीधे एक प्रतियोगी को चोट पहुंचाएगा? क्या यह तेजी से प्रभावशाली विशेष रुचि वाले समूहों का विरोध करेगा? सही और केवल उत्तर क्रम में हैं: हाँ, नहीं, नहीं, और नहीं। किसी और से बेहतर ग्राहक की सेवा करना महत्वपूर्ण है; ग्राहक के लिए कोई वास्तविक लाभ पैदा किए बिना एक प्रतियोगी को लक्षित करना अनावश्यक और प्रति-उत्पादक है (ग्राहक आपसे नाराज हो सकते हैं)।

इसके अलावा प्रतिस्पर्धा पर ध्यान केंद्रित करने के लिए एक सतत ध्यान बनाए रखने की आवश्यकता है। इसका मतलब दो तरीकों से कार्रवाई करना है। एक प्रतिस्पर्धी, ग्राहक-केंद्रित, उद्यमशील संस्कृति को स्थापित करें, समझें कि आपका प्रतिस्पर्धात्मक लाभ क्या है-और फिर इसका निर्मम और लगातार दोहन करें।

दो अन्य बिंदु महत्वपूर्ण हैं। अपने लाभ के लिए अपने प्रतिद्वंद्वियों की कमजोरियों का उपयोग करें, लेकिन सिर से सिर तक जाने या सीधे प्रतिस्पर्धा करने से बचें। प्रत्यक्ष टकराव का खतरा यह है कि आप ग्राहकों की कीमत पर प्रतियोगियों पर बहुत अधिक ध्यान केंद्रित करेंगे। अंत में, अपने और अपने सहयोगियों में सही दृष्टिकोण विकसित करें। अधिकांश लोगों में जीतने की स्वाभाविक इच्छा होती है, इसलिए इसका उपयोग करें। इसके लिए बेचैन अधीरता, एक क्रिया-उन्मुख दृष्टिकोण और यथास्थिति को बदलने और लगातार सुधार करने की

इच्छा की आवश्यकता होती है।

अध्याय 94: वेब उपस्थिति

हर संगठन ऑनलाइन होने के बावजूद, एक प्रभावी वेबसाइट विकसित करने और ऑनलाइन उपस्थिति के मूल सिद्धांतों को अक्सर उपेक्षित किया जाता है। सर्वश्रेष्ठ वेबसाइटें दस प्रमुख विशेषताओं में से कम से कम आठ प्रदर्शित करती हैं।

विचार

अगर आपकी वेबसाइट दस काम अच्छे से करती है, तो यह सफल होगा एक संगठन जिसके पास सभी के लिए कुछ के साथ एक प्रभावशाली और विविध वेबसाइट है: बीबीसी:। यह **10 Cs** पर केंद्रित है:

1. सामग्री।

2. संचार।

3. ग्राहक देखभाल।

4. समुदाय और संस्कृति।

5. सुविधा और सहजता।

6. कनेक्टिविटी (अन्य साइटों से जुड़ना और उपयोगकर्ताओं के साथ जुड़ना)।

7. लागत और लाभप्रदता।

8. अनुकूलन।

9. क्षमता (गतिशील, उत्तरदायी और लचीला)।

10. प्रतिस्पर्धा।

अभ्यास में

दस कारक एक संगठन की ऑनलाइन गतिविधियों की सफलता पर एक महत्वपूर्ण-अक्सर निर्णायक प्रभाव डालते हैं। स्पष्ट रूप से, कुछ दूसरों की तुलना में अधिक महत्वपूर्ण होंगे। कुछ कारक लगातार महत्वपूर्ण-विशेष रूप से क्षमता और सुविधा वाले होते हैं-जबकि अन्य मुद्दे निश्चित समय पर अधिक महत्व देते हैं (उदाहरण के लिए, प्रतिस्पर्धात्मकता, जबकि पृष्ठभूमि में हमेशा, अचानक और हड़ताली महत्व मान सकते हैं)।

1. सामग्री: सम्मोहक, विश्वसनीय और ग्राहक केंद्रित जानकारी विकसित करने की आवश्यकता। सामग्री को उपयुक्त होना चाहिए, मूल्य जोड़ना, उत्तेजित करना और लाभ पर कब्जा करना, मनोरंजन करना या सूचित करना, लक्षित दर्शकों के लिए सुलभ और उचित होना, ब्रांड को अवतार लेना, और, सबसे ऊपर, ग्राहक को यह सुनिश्चित करना है कि ग्राहक काफी प्रभावित होना चाहता है। वापसी।

2. संचार: ग्राहकों को संलग्न करने की आवश्यकता। ग्राहकों को सुनना पसंद है, और ऑनलाइन वे संवाद और बातचीत की उम्मीद करते हैं।

3. ग्राहक सेवा: ग्राहकों को सहायता और विश्वास प्रदान करना। फेडरल एक्सप्रेस ने ग्राहक सहायता का मुद्दा उठाया और इसे ऑनलाइन प्रतिस्पर्धात्मक लाभ के प्रमुख स्रोत में बदल दिया। **FedEx** अपने ग्राहकों को अपनी वेबसाइट पर लॉग इन करके अपने पैकेजों की स्थिति और स्थान का पता लगाने का अधिकार देता है। यह समर्थन, गोपनीयता और उपयोग में आसानी प्रदान करता है। यह ग्राहकों को उनकी जरूरतों को पूरा करने के लिए भी संलग्न करता है।

4. समुदाय और संस्कृति: संपर्क और संपर्क की आवश्यकता। लोगों को लोग पसंद करते हैं: वे बातचीत करना

पसंद करते हैं, और वे मूल रूप से सामाजिक प्राणी हैं, हितों को साझा करते हैं और उनके पास जो आम है, उसका मूल्यांकन करते हैं।

5. सुविधा और सहजता: वर्तमान और संभावित ग्राहकों के लिए चीजों को आसान बनाने की आवश्यकता।

6. कनेक्टिविटी: ऑनलाइन अन्य साइटों और उपयोगकर्ताओं के साथ कनेक्ट करने की आवश्यकता। कनेक्टिविटी के मुद्दे के दो पक्ष हैं। पहले उपयोगकर्ताओं और ग्राहकों को आपके व्यवसाय के साथ-शारीरिक और भावनात्मक रूप से जुड़ने की आवश्यकता है। दूसरा एक वेब के माध्यम से कनेक्ट करने के लिए साइटों की आवश्यकता है जो वास्तव में ग्राहक के लिए मूल्य जोड़ता है और व्यवसाय के लिए ट्रैफ़िक चलाता है।

7. लागत और लाभप्रदता: कचरे को कम करने, वित्तीय दक्षता में सुधार करने और मुनाफे को चलाने की आवश्यकता।

8. अनुकूलन: उत्पादों और सेवाओं की आपूर्ति करने के लिए इंटरनेट का मूल्य जो ग्राहक के लिए व्यक्तिगत हैं, उद्योगों की एक श्रृंखला में महत्वपूर्ण है।

9. क्षमता: यह सुनिश्चित करने की आवश्यकता है कि आपकी साइट गतिशील, उत्तरदायी और लचीली बनी रहे।

10. प्रतिस्पर्धा: विशिष्ट होने की आवश्यकता।

अध्याय 95: वायरल मार्केटिंग

कई सबसे बड़े निगमों के मार्केटर्स वायरल मार्केटिंग के लिए बड़े पैमाने पर इंटरनेट का उपयोग कर रहे हैं। जब प्रॉक्टर एंड गैंबल, जीएम, पेप्सी, और दुनिया के अधिकांश बड़े ब्रांड इंटरनेट का उपयोग करते हैं, तो यह दरवाजा खोलता है और कथित जोखिम को कम करता है।

विचार

शब्द "वायरल मार्केटिंग" को मूल रूप से हॉटमेल का वर्णन करने के लिए आविष्कार किया गया था। कॉम का ईमेल प्रैक्टिस जिसमें अपने उपयोगकर्ताओं से आउटगोइंग मेल में खुद के लिए विज्ञापन शामिल है। विचार यह है कि यदि कोई विज्ञापन अतिसंवेदनशील उपयोगकर्ता तक पहुंचता है, तो वह व्यक्ति "प्रभावित" हो जाएगा (यानी ग्राहक या वकील बन जाएगा) और फिर अन्य अतिसंवेदनशील उपयोगकर्ताओं को प्रभावित कर सकता है। जब तक प्रत्येक प्रभावित उपयोगकर्ता औसतन एक से अधिक अतिसंवेदनशील उपयोगकर्ता से संपर्क करता है, तब तक प्रभावित उपयोगकर्ताओं की संख्या तेजी से बढ़ेगी।

Hotmail.com Microsoft द्वारा विकसित किया गया था, और यह पहली मुफ्त वेब-आधारित ईमेल सेवाओं में से एक है। इसकी रणनीति सरल है। यह हर मुफ्त संदेश के निचले भाग में एक सरल टैग के साथ मुफ्त ईमेल पते और सेवाएं प्रदान करता है: "अपने निजी, निशुल्क ईमेल **http://www.hotmail.com** पर प्राप्त करें।" लोग फिर इस ईमेल को अपने मित्रों और सहयोगियों के अपने नेटवर्क पर भेजते हैं, जो संदेश देखते हैं और अपनी स्वयं की मुफ्त ईमेल सेवा के लिए साइन अप करते हैं। यह फिर चक्र को जारी रखता है, संपर्कों का एक लगातार बढ़ता हुआ चक्र बनाता है, जैसे एक कंकड़ जल्दी से एक तालाब में **ripples** बना रहा है। उपयोगकर्ता तेजी से बढ़ेंगे।

अभ्यास में

वायरल मार्केटिंग के कई महत्वपूर्ण तत्व हैं:

• मूल्यवान उत्पाद या सेवाएँ देना। अधिकांश वायरल मार्केटिंग कार्यक्रम ध्यान आकर्षित करने के लिए मूल्यवान उत्पाद या सेवाएं देते हैं। वायरल विपणक तुरंत लाभान्वित नहीं हो सकते हैं, लेकिन वे जानते हैं कि अगर वे कुछ "मुक्त" से ब्याज उत्पन्न कर सकते हैं, तो वे जल्द ही लाभान्वित होंगे।

• दूसरों को स्थानांतरण या प्रसारण में आसानी सुनिश्चित करें। वायरस केवल तब फैलते हैं जब उन्हें संचारित करना आसान होता है। वह माध्यम जो आपके मार्केटिंग संदेश को ले जाता है, उसे स्थानांतरित करना और पुनरावृत्ति करना आसान होना चाहिए: उदाहरण के लिए, ईमेल, वेबसाइट या सॉफ़्टवेयर डाउनलोड। वायरल मार्केटिंग ऑनलाइन काम करता है क्योंकि त्वरित संचार आसान और सस्ती है।

• सादगी प्रदान करें। मार्केटिंग संदेश हमेशा सबसे अच्छा काम करते हैं जब वे सरल और सम्मोहक होते हैं। वायरल मार्केटिंग संदेशों को आसानी से और भ्रम के बिना प्रसारित करने के लिए पर्याप्त सरल होना चाहिए।

• लोगों की प्रेरणाओं को उजागर करें। चतुर वायरल मार्केटिंग अभियान यह पहचानते हैं कि लोग जुड़े, शांत, लोकप्रिय या समझे जाने वाले हैं। नतीजतन, लोग वेबलॉग और फॉरवर्ड ईमेल और वेब एड्रेस का उत्पादन करते हैं। इसलिए, एक मार्केटिंग रणनीति तैयार करें जो इसके संचरण के लिए सामान्य प्रेरणाओं और व्यवहारों का निर्माण करती है।

• मौजूदा नेटवर्क का उपयोग करें। लोग सामाजिक हैं, और नेटवर्क विपणक लंबे समय से मानव नेटवर्क की शक्ति को समझ चुके हैं, दोनों मजबूत, करीबी नेटवर्क और कमजोर नेटवर्क वाले रिश्ते। अपने संदेश को संप्रेषित करने के लिए इन नेटवर्कों का उपयोग करें।

• दूसरों के संसाधनों से लाभ। क्रिएटिव वायरल मार्केटिंग प्लान संचार करने के लिए अन्य लोगों के संसाधनों

का उपयोग करते हैं। उदाहरण के लिए, सहबद्ध कार्यक्रम वेबसाइटों पर पाठ या ग्राफिक लिंक रखते हैं, जबकि लेखक मुफ्त लेख देते हैं या वेबलिंक स्थापित करते हैं

अध्याय 96: कोचिंग और पर्यवेक्षण

कोचिंग एक महत्वपूर्ण नेतृत्व कौशल है, और व्यवसाय का एक क्षेत्र है जो हाल के वर्षों में नाटकीय रूप से बढ़ा है। हालाँकि, यह सुनिश्चित करना है कि संगठन के अंदर और बाहर के कोच यथासंभव प्रभावी हों। पर्यवेक्षण उत्तर का एक महत्वपूर्ण हिस्सा प्रदान करता है।

विचार

कार्यकारी कोचिंग अत्यधिक प्रभावी, तेजी से लोकप्रिय, और महंगी है। व्यवसाय तेजी से बढ़ा है, और अनिवार्य रूप से उन लोगों को आकर्षित किया है जो योग्य से कम हैं। इसलिए, चुनौती के स्तर के साथ एक कोच का चयन करना है, जो निवेश पर एक वापसी प्रदान करेगा। यह निर्णय लेने में एक प्रमुख तत्व यह है कि क्या कोच की देखरेख की जाती है। इसमें प्रशिक्षक को उद्देश्य और गोपनीय सहायता प्रदान करने वाला एक अनुभवी विशेषज्ञ शामिल है।

पर्यवेक्षण की अक्सर उपेक्षा की जाती है, फिर भी यह कई कारणों से महत्वपूर्ण है। यदि कोई कोच का समर्थन करता है तो दूसरे दृष्टिकोण को सहन करने के लिए लाया जाता है, इसलिए ग्राहकों को जटिल, अट्रैक्टिव मुद्दों या कठिन विकल्पों का सामना करने पर विशेष रूप से मूल्यवान एक की कीमत के लिए दो विशेषज्ञ प्राप्त होते हैं। इसके अलावा, प्रतिक्रिया प्रदान करके, पर्यवेक्षण गुणवत्ता सुनिश्चित करने में मदद करता है: विनियमन के बिना एक उद्योग में एक महत्वपूर्ण मुद्दा जहां कोई भी खुद को कार्यकारी कोच कह सकता है। वास्तव में, पर्यवेक्षण तेजी से कोचिंग के लिए मानक बन रहा है। एसोसिएशन फॉर प्रोफेशनल एग्जीक्यूटिव कोचिंग एंड सुपरविजन **(APECS)** ने इस तथ्य पर प्रकाश डाला कि बढ़ती हुई बड़ी कंपनियों में अब कोचों की देखरेख की आवश्यकता है।

एक पर्यवेक्षक कोच के विकास में भी योगदान देता है, और बर्नआउट से बचाता है। पेशेवर कोचों के बीच एक महत्वपूर्ण खतरा यह है कि वे या तो अपने ग्राहक के साथ गहरे मनोवैज्ञानिक पानी में भटक जाएंगे, या खुद को काम और इसके दबावों से मनोवैज्ञानिक रूप से प्रभावित पाएंगे। एक पर्यवेक्षक कोच को फ़ोकस या निष्पक्षता खोने से रोकने में मदद कर सकता है, और उन्हें अपरिहार्य तनाव से बचा सकता है।

यह सिफारिश की जाती है कि एक विशिष्ट कोच हर चार से छह सप्ताह में एक बार **90** मिनट के लिए अपने पर्यवेक्षक से मिले, हालांकि यह ग्राहकों की संख्या और असाइनमेंट की जटिलता पर निर्भर करता है। एक पर्यवेक्षक सुनिश्चित करता है कि उनके ग्राहक के साथ कोच के रिश्ते में कोई समझौता नहीं है। इन सबसे ऊपर, एक पर्यवेक्षक कोच के काम में गुणात्मक अंतर करता है। यह निर्धारित करना कठिन है, लेकिन यह निस्संदेह कोच की प्रभावशीलता और निवेश पर रिटर्न **(RoI)** में सुधार करता है। कोचिंग महंगी है, इसलिए **RoI** को बेहतर बनाने का यह गुणात्मक तरीका महत्वपूर्ण हो सकता है।

अभ्यास में

• उम्मीदवार से कहें कि वह आपको दस मिनट के लिए कोच करे। यह आपको वास्तविक अनुभव देगा कि वे कैसे काम करते हैं, और तालमेल स्थापित करने और विश्वास बनाने के लिए "रसायन विज्ञान परीक्षण" -ए महत्वपूर्ण कदम के साथ भी मदद करते हैं।

• सुनिश्चित करें कि आप जहां हैं वहां से कोच काम करता है। दूसरे शब्दों में, उन्हें आपकी आवश्यकताओं के साथ जो भी उपकरण और प्रक्रियाएं सबसे उपयुक्त हैं उनका उपयोग करना चाहिए।

• वयस्क सीखने और व्यवहार की समझ के कोच के ज्ञान की सीमा का पता लगाएं। सावधान रहना याद रखें:

कोई भी कोच होने का दावा कर सकता है। कोच किन मॉडलों का उपयोग करता है? उनकी कोचिंग विशेषज्ञता कितनी गहरी है?

• कोच के संदर्भ लें और उनके अनुभव का आकलन करें। क्या उनके पास व्यावहारिक विशेषज्ञता का सही स्तर है? उन्होंने क्या हासिल किया है, और कोचिंग के अलावा अब और क्या करते हैं?

• जांचें कि कोच योग्य है या नहीं। पेशेवर योग्यता की संख्या बढ़ रही है।

• अंत में, एक पर्यवेक्षक के साथ एक कोच के लिए जाएं। इससे पता चलता है कि कोच आत्मविश्वास और खुला है, यह उनके दृष्टिकोण को चुनौती देने में मदद कर सकता है, और यह आश्वस्तता का एक उपाय प्रदान करता है।

अध्याय 97: उपयोगकर्ता केंद्रित इनोवेशन

यदि उपयोगकर्ताओं को नए उत्पादों और सेवाओं को विकसित करने के लिए प्रोत्साहित किया जाता है, तो नए नए उत्पादों को जल्दी से इस तरह से विकसित किया जा सकता है जो अत्यधिक प्रभावी और लोकप्रिय हो। इस दृष्टिकोण को डेनिश सरकार द्वारा बड़ी सफलता के साथ चैंपियन बनाया गया है।

विचार

पहले स्वचालित दवा पंप और हृदय और फेफड़े की मशीनों को डॉक्टरों द्वारा तैयार किया गया था, न कि चिकित्सा उपकरण कंपनियों द्वारा; पेय पदार्थों के कारोबार में शामिल होने से पहले खेल प्रेमियों द्वारा खेल ऊर्जा पेय का आविष्कार किया गया था। तेजी से यह उपयोगकर्ता है, न कि निर्माता, जो इनोवेशन में सबसे अच्छी प्रगति कर सकते हैं: आविष्कार, विकास, प्रोटोटाइप, और यहां तक कि उत्पादक उत्पाद। हाल के शोध से पता चलता है कि नए उत्पाद विकास का लगभग **70** प्रतिशत विफल रहता है क्योंकि यह उपयोगकर्ताओं की जरूरतों को पर्याप्त रूप से नहीं समझता है।

सरकारें इसके द्वारा प्रदान किए जाने वाले आर्थिक लाभों के कारण इनोवेशन का पक्ष लेती हैं, और मई **2006** में डेनिश सरकार ने "उपयोगकर्ता-केंद्रित इनोवेशन को मजबूत करने" की राष्ट्रीय प्राथमिकता की घोषणा की। इस नीति का विस्तार विभिन्न तकनीकों को प्रोत्साहित करके किया गया है, जिसमें नृवंशविज्ञान जैसे अनुसंधान शामिल हैं, जो उपयोगकर्ताओं की आवश्यकताओं की समझ को बढ़ाते हैं, सीधे उपयोगकर्ता-केंद्रित नवाचारों का समर्थन करते हैं, और डेनिश व्यापार स्कूलों और फर्मों को सर्वोत्तम अभ्यास साझा करने के लिए प्रोत्साहित करते हैं। डेनमार्क के विज्ञान मंत्री हेल्गे सैंडर के अनुसार, उपयोगकर्ता केंद्रित इनोवेशन पर सरकार का ध्यान केंद्रित है।

केंद्रीय विषय नए उत्पादों को विकसित करते समय उपयोगकर्ताओं के स्थानांतरण समूह के साथ सीधे जुड़ने के नए, बेहतर तरीके खोजना है।

अभ्यास में

अच्छे विचार कहीं से भी आ सकते हैं, और सुधार के अवसरों की पहचान के लिए छह दृष्टिकोण विशेष रूप से मूल्यवान है। कुछ ऐसी चीज़ों की पहचान करें जिन्हें आप सुधारना चाहते हैं, और विचारों को उत्पन्न करने के लिए नीचे दी गई सूची का उपयोग करें।

• अनुसंधान: आप उन लोगों या संगठनों से क्या सीख सकते हैं जो इस गतिविधि को अच्छी तरह से करते हैं?

• **Reframe:** इस बारे में सोचने का एक अलग तरीका क्या है?

• संबंधित: आप किसी अन्य गतिविधि या क्षेत्र से किन विचारों को उधार ले सकते हैं?

• निकालें: आप क्या खत्म कर सकते हैं?

• नया स्वरूप: इस गतिविधि, प्रक्रिया या प्रक्रिया को बेहतर बनाने के लिए आप क्या कर सकते हैं?

• रिहर्सल: क्या आप कर सकते हैं कि आपके पास एक अच्छा विचार है? सुधार के लिए क्षेत्रों की पहचान करने के लिए निम्नलिखित क्रियाओं पर विचार करें:

• अन्य क्षेत्रों के लोगों से बात करें जो समान मुद्दों से निपटते हैं।

• अन्य कंपनियों से बात करें। अन्वेषण करें कि किसी अन्य उद्योग या देश में चीजें कैसे की जाती हैं, और उन विचारों के बारे में सोचें जिन्हें आप उधार ले सकते हैं, अनुकूलित कर सकते हैं या जोड़ सकते हैं।

• रचनात्मक लोगों से बात करें, जो इस क्षेत्र के बारे में कुछ नहीं जानते हैं, लेकिन जिनके पास अलग-अलग

दृष्टिकोण हो सकते हैं।

• एक समूह को विचार मंथन के लिए एक साथ इकट्ठा करें। अंत में, एक स्पष्ट फ़ोकस प्रदान करना महत्वपूर्ण है, अन्यथा इनोवेशन हलकों में बहाव या स्थानांतरित कर सकता है। सुनिश्चित करें कि इनोवेशन यथार्थवादी हैं, और नए विचारों के कार्यान्वयन की योजना बनाते हैं; खराब योजना या निष्पादन के कारण इनोवेशन अक्सर विफल हो जाते हैं।

अध्याय 98: आंतरिक विकास और सफलता योजना

उत्तराधिकार प्राप्त करना महत्वपूर्ण है। दो दृष्टिकोण हैं जिनका उपयोग सफलता सुनिश्चित करने के लिए अलग-अलग समय पर किया जा सकता है। आंतरिक चयन दृष्टिकोण उत्तराधिकारियों को चुनने के लिए भीतर से, एक शांत परिवर्तनकाल सुनिश्चित करने के लिए, कंपनी के मूल्यों को संरक्षित करने और संभावित कैरियर मार्ग दिखाकर कर्मचारियों को प्रोत्साहित करने के लिए कहता है। डार्विनियन दृष्टिकोण उत्तराधिकारी का चयन करते समय आंतरिक और बाहरी दोनों उम्मीदवारों के लिए खुला रहता है।

विचार

संगठन संघर्ष को सफलता में बदलने के तरीके के साथ संघर्ष करते हैं। विभिन्न स्तरों पर या अलग-अलग समय पर आंतरिक चयन या डार्विनियन दृष्टिकोण का उपयोग करना आवश्यक है। उदाहरण के लिए, वरिष्ठ भूमिकाओं के एक उच्च प्रतिशत (उदाहरण के लिए **80** प्रतिशत) को आंतरिक रूप से नियुक्त किया जा सकता है, जबकि कनिष्ठ भूमिकाओं का चयन डार्विनियन तरीके से किया जाता है, जिसमें कर्मचारियों को कंपनी के अंदर और बाहर दोनों के बड़े पूल से चुना जाता है। यह दो-स्तरीय दृष्टिकोण सफलतापूर्वक कई निगमों द्वारा उपयोग किया जाता है, जिसमें एचएसबीसी भी शामिल है।

डार्विनियन दृष्टिकोण की ताकत यह है कि यह एक गुणात्मक प्रणाली को बढ़ावा देता है, जहां सबसे प्रतिभाशाली श्रमिकों का चयन किया जाता है, जो ताजा दृष्टिकोण लाते हैं, और आपके संगठन की प्रतिस्पर्धा में वृद्धि करते हैं। विभिन्न प्रकार के उम्मीदवारों से प्रभावशाली कर्मचारियों का चयन करके, एक कंपनी विभिन्न प्रकार की चुनौतियों के माध्यम से मार्गदर्शन करने के लिए विभिन्न कौशल सेटों और दृष्टिकोणों की एक मूल्यवान श्रेणी प्राप्त करेगी। इसके अलावा, संभावित भविष्य के संवर्धन के लिए कुछ लोगों को चिह्नित करने के बजाय, यह खुला दृष्टिकोण उत्तराधिकार के दौरान एक अनर्गल, प्रतिस्पर्धी चयन प्रक्रिया की अनुमति देता है। यदि पदोन्नति अग्रिम में गारंटी नहीं दी जाती है, तो पदोन्नति के लिए विचार करने की उम्मीद करने वाले सभी लोग व्यापार कौशल और प्रदर्शन में सुधार करने के लिए प्रेरित होंगे।

आंतरिक पदोन्नति में एक संगठन के भीतर से उत्तराधिकारियों को चुनना शामिल है, यह सुनिश्चित करने के लिए कि जो लोग कंपनी से पहले से परिचित हैं, उन्हें प्रमुख पदों पर नियुक्त किया जाता है, ताकि स्थिरता सुनिश्चित की जा सके और कठोर परिवर्तनों से बचा जा सके। जब प्रमुख श्रमिकों के बीच एक सहज संक्रमण महत्वपूर्ण होता है, तो आंतरिक संवर्धन उपयोगी होता है। यह "प्रतिभा प्रबंधन" और फास्ट-ट्रैकिंग-जहां कुछ कर्मचारियों को संभावित भविष्य के प्रचार के लिए चिह्नित किया गया है, का पूरक है। ये शक्तिशाली प्रेरक हैं। उस समय ब्रिटेन में प्रचलित "सर्वोत्तम अभ्यास" दिशानिर्देशों के विरुद्ध, आंतरिक संवर्धन एचएसबीसी द्वारा इष्ट था जब सर जॉन बॉन्ड ने **2006** में सीईओ स्टीफन ग्रीन द्वारा प्रतिस्थापित करने के लिए कुर्सी के रूप में अपना पद छोड़ दिया। यह सुनिश्चित किया गया कि नई कुर्सी संगठन से परिचित होगी, और यह कि अन्य कर्मचारियों को पता होगा कि क्या उम्मीद है।

अभ्यास में

आंतरिक पदोन्नति:

• उन कार्यकर्ताओं को प्रेरित करने के तरीके खोजें जो पदोन्नति में रुचि नहीं रखते हैं। यद्यपि "फास्ट-ट्रैकिंग" कॉर्पोरेट प्रगति में रुचि रखने वाले कुछ श्रमिकों को बनाए रखने में मदद कर सकता है, अक्सर ऐसे कई मूल्यवान कर्मचारी होते हैं जो इस तरह के प्रचार की इच्छा नहीं रखते हैं।

• पहचानें कि जब किसी संगठन का प्रदर्शन चल रहा हो या जब महत्वपूर्ण बदलाव किए जाने की आवश्यकता हो तो आंतरिक पदोन्नति सबसे अच्छा विकल्प नहीं हो सकता है।

• उन कर्मचारियों को तैयार करें जो नौकरी के लिए प्रचार के लिए आए हैं। आंतरिक उत्तराधिकार योजनाओं

का एक लाभ यह है कि व्यक्तियों को उन नई जिम्मेदारियों के लिए पहले से तैयार किया जा सकता है जो वे लेंगे।

• शीर्ष पर सुनिश्चित कार्यकर्ता उत्तराधिकार की योजनाओं से खतरा महसूस नहीं करते। इस प्रक्रिया में शामिल सभी लोगों के लिए डेमोस्ट्रेटिंग और नकारात्मक परिणाम हो सकते हैं। डार्विनियन उत्तराधिकार:

• एक असफल कंपनी को पुनर्जीवित करने के लिए उत्तराधिकार प्रक्रिया के भाग के रूप में बाहरी प्रतिभाओं को लाओ।

• यदि आपके संगठन में थोड़ी विविधता है, तो आपके संगठन के बाहर से भर्ती करने से आपका "कॉर्पोरेट जीन पूल" चौड़ा हो सकता है।

• उत्तराधिकारी का चयन करते समय, संगठन के अंदर और बाहर के विशेषज्ञों की सलाह और राय का उपयोग करें।

अध्याय 99: विकासशील ज्ञान और बौद्धिक पूंजी

बौद्धिक पूंजी का विकास अनिवार्य है, क्योंकि ज्ञान एक संपत्ति है और शक्ति का स्रोत है। हेवलेट-पैकर्ड के पूर्व सीईओ के रूप में ल्यू प्लाट कहते हैं: "अगर एचपी जानता था कि यह क्या जानता है, तो हम तीन गुना लाभदायक होंगे।"

विचार

ज्ञान वह बौद्धिक पूंजी है जो एक संगठन के पास होती है। तकनीकी विकास और इंटरनेट ने उपलब्ध ज्ञान के दायरे और गहराई में विस्फोट को बढ़ावा दिया है। चूंकि बहुत अधिक जानकारी और ज्ञान उपलब्ध है, इसलिए संगठनों के लिए यह जानना महत्वपूर्ण है कि रचनात्मक रूप से जानकारी का विकास और उपयोग कैसे किया जाए।

बौद्धिक पूंजी एक संपत्ति है जो ज्ञान से बनाई गई है। जैसा कि लेखक थॉमस स्टीवर्ट का तर्क है, "इंटेलिजेंस एक संपत्ति बन जाती है जब कुछ उपयोगी ऑर्डर फ्री-फ्लोइंग ब्रेनपॉवर से बाहर हो जाते हैं ..... संगठनात्मक बुद्धि केवल बौद्धिक पूंजी बन जाती है जब इसे कुछ ऐसा करने के लिए तैनात किया जा सकता है जो कि बने रहने पर नहीं किया जा सकता है।"

ज्ञान और जानकारी को एकत्र करना, संरक्षित करना, और प्रभावी रूप से प्रबंधित करना है यदि वे मूल्यवान संसाधन हैं। 1991 में स्कैंडिया (स्वीडन की सबसे बड़ी वित्तीय सेवा निगम) में बौद्धिक पूंजी के दुनिया के पहले निदेशक के रूप में नियुक्त, लीफ एडविंसन ने बौद्धिक पूंजी को तीन प्रकारों में विभाजित किया:

• मानव पूंजी, कर्मचारियों के प्रमुखों में।

• संरचनात्मक पूंजी, जो संगठन में बनी हुई है।

• ग्राहक पूंजी, उन रिश्तों से प्राप्त होती है जो कंपनी अपने ग्राहकों के साथ आनंद लेती है। ग्राहक पूंजी को अक्सर संरचनात्मक पूंजी के सबसेट के रूप में देखा जाता है।

स्कैंडिया के उपाय ट्रैक करते हैं कि बौद्धिक पूंजी बढ़ रही है या घट रही है, संगठन की संस्कृति पर ध्यान केंद्रित कर रही है और अपनी अमूर्त संपत्ति को बढ़ाने पर सोच रही है। एडविंसन के विचार में:

> बौद्धिक पूंजी मानव पूंजी का एक संयोजन है- दिमाग, कौशल, अंतर्दृष्टि और एक संगठन में उन लोगों की क्षमता-और संरचनात्मक पूंजी-चीजें जैसे ग्राहकों, प्रक्रियाओं, डेटाबेस, ब्रांडों और प्रणालियों में लिपटी हुई प्रक्रियाएं। यह मानव पूंजी को संरचनात्मक पूंजी के साथ गुणा करके ज्ञान और अमूर्त संपत्ति को धन-संपदा के संसाधनों में बदलने की क्षमता है। यह बौद्धिक पूंजी गुणक प्रभाव है।

स्कैंडिया में, मानव पूंजी को ग्राहक फोकस, प्रक्रिया फोकस और नवीकरण और विकास फोकस में विभाजित किया गया है। एडविंसन ने प्रत्येक व्यापारिक इकाई के लिए बौद्धिक पूंजी के सभी क्षेत्रों पर रिपोर्ट करने के लिए एक प्रक्रिया तैयार की, जिससे संगठन अपनी अमूर्त बौद्धिक संपदा परिसंपत्तियों को निर्धारित कर सके। इसके अलावा, बौद्धिक पूंजी के प्रबंधन ने इनोवेशन और नई सोच का पोषण किया है, और एक ऐसी मानसिकता बनाने में मदद की है जो स्कैंडिया को भविष्य में प्रतिस्पर्धा करने में सक्षम बनाएगी।

अभ्यास में

• एक ज्ञान ऑडिट का उपक्रम करें। कुछ फर्मों को पता है कि उनके पास क्या ज्ञान है, क्योंकि ज्ञान कुछ ही तक सीमित है, या बस उपेक्षित है। एक नॉलेज ऑडिट एक संगठन के ज्ञान की चौड़ाई, गहराई और स्थान को उजागर करेगा। इसके तीन मुख्य घटक हैं:

1. परिभाषित करें कि कौन सी ज्ञान संपत्ति मौजूद है-विशेष रूप से ऐसी जानकारी या कौशल जो

प्रतिस्थापित करना मुश्किल या महंगा है।

2. संपत्ति का पता लगाएँ**:** जो उन्हें रखता है या उनका मालिक है।

3. उन्हें वर्गीकृत करें**,** और आकलन करें कि वे अन्य परिसंपत्तियों से कैसे संबंधित हैं। यह संगठन के अन्य भागों में अवसरों को प्रकट करेगा।

• प्रमुख क्षेत्रों में ज्ञान में वृद्धि। इसे तीन तरीकों से किया जा सकता है**:** इसे खरीदा जा सकता है**,** किराए पर लिया जा सकता है **(**जैसे सलाहकारों को काम पर रखना**),** या प्रशिक्षण के माध्यम से विकसित किया जा सकता है।

• ज्ञान बनाए रखें। ज्ञान अंतराल एक संगठन को प्रतिस्पर्धा के प्रति अधिक संवेदनशील बनाते हैं। खोया हुआ विशेषज्ञता और अनुभव "डाउनसाइज़िंग" और पारंपरिक कर्मचारी निष्ठा का क्षरण**,** लोगों की विशेषज्ञता और मौन ज्ञान को पकड़ने**,** संहिताबद्ध करने और संग्रहीत करने की तत्काल आवश्यकता पर प्रकाश डालते हैं।

• ज्ञान की रक्षा करो। हैंडबुक**,** सिस्टम या प्रक्रियाओं में संहिताबद्ध कॉपीराइट या सूचना जैसे स्पष्ट ज्ञान को कानूनी रूप से संरक्षित किया जा सकता है। मौन ज्ञान**,** सीखने**,** अनुभव**,** अवलोकन**,** कटौती और अनौपचारिक रूप से अर्जित ज्ञान सहित व्यक्तियों द्वारा रखी गई जानकारी**,** केवल उदाहरण के लिए**,** गैर-प्रतिस्पर्धा खंडों के माध्यम से सीमित कानूनी सुरक्षा का आनंद ले सकती है। यह सुनिश्चित करना आवश्यक है कि मूल्यवान मौन ज्ञान रिकॉर्ड किया गया है और पारित किया गया है।

• सूचना प्रणाली स्थापित करना। एक कुशल सूचना प्रबंधन प्रणाली सूचना का समन्वय और नियंत्रण करेगी**,** और योजना बनाने में मदद करेगी। एक प्रणाली विकसित करते समय**,** तय करें कि निर्णय को बेहतर बनाने और उद्देश्यों को प्राप्त करने में मदद के लिए कौन सी जानकारी की आवश्यकता है।

• सूचना का प्रवाह प्रबंधित करें। समझें कि जानकारी कैसे बहती है**,** इसका क्या उपयोग किया जाता है**,** और किन तरीकों से इसे लागू किया जा सकता है।

अध्याय 100: डिसीजन मेकिंग एंड द पैराडाक्स ऑफ चॉइस

इस अंतिम खंड में हम विचार करते हैं कि कैसे महान विचार और निर्णय किए जाते हैं, कैसे बुरे लोगों से बचा जाता है, और एक तथ्य जो उन्हें सभी को एकजुट करता है-मानव मन।

विचार

विरोधाभासी रूप से, आपके पास अधिक विकल्प, कठिन जीवन हो सकता है। इसका कारण यह है कि अधिक से अधिक विकल्प एक कीमत पर आता है: संभावित रूप से अधिक समय आपकी संज्ञानात्मक क्षमताओं पर मांग करता है, और भ्रम और पक्षाघात के परिणामस्वरूप होता है। निर्णय लेना व्यवसाय की सफलता और नए विचारों को उत्पन्न करने के लिए केंद्रीय है, फिर भी यह खतरों से भरा है। नुकसान को समझना आधी कहानी है; खुद पर भरोसा ही दूसरा है।

अभ्यास में

जिस तरह से लोग सोचते हैं, दोनों व्यक्तियों और सामूहिक रूप से, उनके द्वारा किए गए निर्णयों को प्रभावित करते हैं, उन तरीकों से जो स्पष्ट और शायद ही कभी समझ से दूर हैं। जॉन एस। हैमंड, राल्फ एल। कीनी, और हॉवर्ड राइफा ने निर्णय लेने में निम्नलिखित जाल को पहचाना (देखें "निर्णय लेने में छिपे हुए जाल," हार्वर्ड बिजनेस रिव्यू, सितंबर-अक्टूबर **1998**)।

• एंकरिंग ट्रैप वह जगह है जहां हम प्राप्त जानकारी के पहले टुकड़े को अनुपातहीन वजन देते हैं। पहली सूचना का प्रारंभिक प्रभाव, इस पर हमारी तत्काल प्रतिक्रिया, इतना महत्वपूर्ण है कि यह एक और चीज का मूल्यांकन करने की हमारी क्षमता "डूबते" बाकी सब कुछ पल्ला झाड़ देती है।

• यथास्थिति हमें मौजूदा स्थिति को बनाए रखने की ओर अग्रसर करती है-यहां तक कि जब बेहतर विकल्प मौजूद हैं-तो जड़ता या चेहरे के संभावित नुकसान के कारण अगर वर्तमान स्थिति को बदलना था।

• सन-कॉस्ट ट्रैप हमें अतीत की गलतियों को खत्म करने के लिए प्रेरित करता है, क्योंकि इसमें शामिल निवेश पिछले निर्णयों को छोड़ देता है।

• पुष्टिकरण साक्ष्य ट्रैप (पुष्टिकरण पूर्वाग्रह) है जब हम किसी मौजूदा स्थिति का समर्थन करने के लिए जानकारी की तलाश करते हैं, विरोधी सूचनाओं को छूट देने के लिए, पिछले निर्णयों को सही ठहराने के लिए, और वर्तमान पसंदीदा रणनीति की निरंतरता का समर्थन करने के लिए।

• अति-आत्मविश्वास का जाल हमें अपने पूर्वानुमानों की सटीकता से अवगत कराता है। साक्ष्य की पुष्टि करने के लिए जुड़ा हुआ है, यह तब होता है जब किसी निर्णय निर्माता को स्थितियों को समझने और भविष्य की भविष्यवाणी करने की उनकी क्षमता में अतिरंजित विश्वास होता है।

• समस्या या स्थिति को गलत तरीके से बताया जाता है, जब निर्णय लेने की प्रक्रिया को कमजोर कर दिया जाता है। यह अक्सर होता है लेकिन हमेशा अनजाने में नहीं। किसी मुद्दे या स्थिति को कैसे देखा जाता है, यह एक प्रभावी रणनीति या निर्णय लेने के लिए आधार प्रदान करने में महत्वपूर्ण है।

• हाल ही में हुई घटना के जाल ने हमें हाल ही में नाटकीय रूप से नाटकीय घटना या घटना के अनुक्रम के लिए अनुचित भार दिया है। यह एंकरिंग ट्रैप के समान है, सिवाय इसके कि यह किसी भी समय उत्पन्न हो सकता है-न कि केवल स्टार्ट-एंड के कारण गलतफहमी के कारण।

• अनिश्चितता के कारणों का अनुमान लगाने पर विवेक का जाल हमें अधिक सतर्क रहने की ओर ले जाता है।

बहुत जोखिम वाला होने की प्रवृत्ति है, और यह तब होने की संभावना है जब कोई निर्णय दुविधा में होता है- जब निर्णय निर्माता को लगता है कि वर्तमान दृष्टिकोण और वैकल्पिक पाठ्यक्रम दोनों जोखिम उठाते हैं।

साथ ही साथ इन सोच दोषों और मुकाबला करने के पैटर्न, संगठन की संस्कृति या पर्यावरण के परिणामस्वरूप दो संभावित नुकसान हैं: विखंडन और समूह विचार।

विखंडन तब होता है जब लोग अपने साथियों या अपने वरिष्ठों के साथ असहमति में होते हैं। आमतौर पर उभरते असंतोष की अभिव्यक्ति प्रच्छन्न या दबी हुई होती है, हालांकि यह "निष्क्रिय आक्रामकता" के रूप में प्रकट हो सकती है। आम तौर पर औपचारिक रूप से उठाई गई बैठकों जैसे स्पष्ट रूप से उठाए जाने की बजाए, अलग-अलग राय अक्सर पृष्ठभूमि में फैली-अनौपचारिक रूप से बातचीत में उल्लेखित होती है। विखंडन संक्षारक है, प्रभावी विश्लेषण और निर्णय लेने में बाधा है, और एक समूह के विचार हावी होने पर बिगड़ सकते हैं। यह एक आत्मनिर्भर चक्र में भी खुद को खिलाता है, क्योंकि इसे तोड़ने के किसी भी कदम को एक तरफ से प्रभुत्व हासिल करने के प्रयास के रूप में देखा जाता है। इसलिए यह संगठन के लिए बंद हो सकता है, और उल्टा करना बहुत मुश्किल है।

Groupthink विखंडन के विपरीत है। यह तब होता है जब समूह उन विचारों को दबा देता है जो महत्वपूर्ण हैं या उस दिशा के समर्थन में नहीं हैं जिसमें वह आगे बढ़ रहा है। समूह समझौते या निश्चित प्रतीत होता है, लेकिन न तो है। यह कई कारकों के कारण होता है, जैसे कि अतीत की सफलता एक अचूक टीम का विश्वास पैदा करना, और शालीनता। **Groupthink** हो सकती है क्योंकि समूह के सदस्यों को जानकारी से वंचित किया जाता है, या समूह के प्रमुख विचारों को चुनौती देने के लिए आत्मविश्वास या क्षमता की कमी होती है। लोगों को अतीत की घटनाओं, वर्तमान चिंताओं, या भविष्य में क्या हो सकता है, इस डर से परेशान किया जा सकता है, और इसलिए संख्याओं में सुरक्षा की चिंता हो सकती है।

ग्रुपथिंक को इस तथ्य से अतिरंजित किया जाता है कि चिपकने वाले समूह अपने निर्णय या रणनीति की अयोग्यता को तर्कसंगत बनाते हैं, और यह बदले में महत्वपूर्ण विश्लेषण और असंतोषपूर्ण विचारों की अभिव्यक्ति को रोकता है। प्रभाव उपलब्ध विकल्पों का अधूरा सर्वेक्षण है, और पसंदीदा निर्णयों के जोखिमों की जांच करने में विफलता है।

Groupthink उन संगठनों में हो सकती है जहां टीमवर्क मजबूत या कमजोर है। विखंडन के साथ, ग्रुपथिंक आत्मनिर्भर है। यह जितना अधिक समय तक टिकता है, उतना ही उलझता है और "सामान्य" हो जाता है। इसे उल्टा करना बहुत मुश्किल हो सकता है।

अब हमने नुकसान के बारे में बताया है, क्या उपाय हैं? निर्णय लेने के लिए तर्कसंगत, प्रक्रिया-चालित दृष्टिकोण के बारे में बहुत कुछ लिखा गया है, लेकिन मनोवैज्ञानिक पहलू भी महत्वपूर्ण हैं, और केवल हाल ही में समझ में आ रहे हैं:

• साहसी बनो और निर्णय के परिणामों से मत डरो । हम अपनी पसंद के अच्छे और बुरे परिणामों के बारे में सोचते हैं। हम सही विकल्प बनाने की अपनी क्षमता को छूट देते हैं। यह "लॉस एविएशन" के परिणामस्वरूप होता है: एक लाभ से अधिक नुकसान एक दृश्य को नुकसान पहुंचाएगा। याद रखें, सबसे खराब स्थिति कभी भी नहीं हो सकती है, और अगर ऐसा होता है, तो भी लोगों का सामना करने के लिए मनोवैज्ञानिक लचीलापन है।

• अपनी प्रवृत्ति और भावनाओं पर भरोसा रखें। हम अच्छे निर्णय लेने और उनके कार्यान्वयन का प्रबंधन करने के लिए विकसित हुए हैं। कभी-कभी, त्वरित निर्णय सबसे अच्छा काम करते हैं क्योंकि आपने जानकारी के प्रमुख टुकड़ों को जल्दी से उठाया है और फिर जवाब दिया है। अधिक समय बस सूचना अधिभार और अन्य विकर्षण का कारण बन सकता है।

• शैतान के वकील की भूमिका निभाने के लिए तैयार रहें। खामियों और असफलताओं की खोज आपके फैसले को मजबूत करेगी, और निर्णय और अन्य मुद्दों, जैसे पक्षपात को प्रभावित करने वाले कारकों को रोशन करेगी। इसका मतलब है कि पुष्टि पूर्वाग्रह और इसका उपयोग करने के बारे में पता होना।

• अप्रासंगिकताओं से बचें। अप्रासंगिक सूचना हमारी धारणा को विकृत करती है, जैसा कि एंकरिंग ट्रैप में

वर्णित है। जानकारी के संदर्भ पर सवाल करने के लिए समाधान तैयार है। आप अपने निर्णय पर क्या विचार कर रहे हैं, और क्या यह वास्तव में प्रासंगिक है?

• फ़ैसले को वापस करो। यह आपको नए दृष्टिकोण से मुद्दों को देखने में मदद करेगा। समझ लिया:

चुनौती यह सुनिश्चित करने के लिए है कि जहां तक संभव हो, आप जो कर रहे हैं उसका आनंद लें, और यह निर्णय सही समय पर सही तरीके से, सर्वश्रेष्ठ व्यक्ति द्वारा किया जाता है।