

شرکت مارک پلاس

بنیانگذار

هرماوان کارتاجایا

فتح آینده

هماهنگی بازاریابی و کارآفرینی

نویسندگان

فیلیپ کاتلر

دانشکده مدیریت کلوگ، دانشگاه نورث وسترن، آمریکا

هوی دن هوان

دانشکده بازرگانی نانیانگ، دانشگاه فنی نانیانگ، سنگاپور

به ندرت می توان کسی را یافت که در زمینه بازاریابی تا این اندازه پرشور باشد. بیش از ۴۰ سال است که پاک هرماوان<sup>۱</sup> را می شناسم، و تعجب آور نیست که شرکتی که او تأسیس کرده با عشق او به بازاریابی مترادف است. این کتاب به طور خلاصه هم شخصیت بنیانگذار و هم پویایی شرکت را به تصویر می کشد. اگر می خواهید در مورد انگیزه بازاریابی و انگیزه فرد برای عشق به بازاریابی بیشتر بدانید، حتماً این کتاب را بخوانید.

استاد کونتورو مانگکوسوبروتو<sup>۲</sup>

رئیس دانشکده مدیریت بازرگانی، آی تی بی، اندونزی

دنیای بازاریابی با رهبران بصیر در حوزه بازاریابی تکامل یافته و افق دید خود را گسترش می دهد. پاک هرماوان یکی از این رهبران بصیر است که از چند دهه پیش به فکر تأسیس انجمن بازاریابی آسیا (ای ام اف)<sup>۳</sup> بود، که به مرکز اصلی توسعه و نفوذ بازاریابی در آینده تبدیل می شود. عقیده او مبنی بر اینکه آسیا به عنوان یک نیروگاه اقتصادی قدرتمند در سطح جهانی شناخته می شود، او را واداشت تا چندین نظریه بازاریابی را متصور شود و بسیاری انگیزه های پشتیبان مانند مارک پلاس<sup>۴</sup> را برای ارتقای سطح بازاریابی و مدیریت ابداع کند. او به عنوان معمار مراسم اهدای جوایزی مانند جایزه برتری بازاریابی آسیا، ۳.۰ و جایزه جوانان، شهروندان اینترنت و زنان<sup>۵</sup>، تلاش او برای ارتقای گزاره ارزش برندهای آسیایی و نمادهای برند واقعاً موفقیت آمیز بود. این کتاب در مورد آموزش های این استاد افسانه ای بازاریابی و پادشاهی او، انگیزه ای برای توسعه بازاریابی همراه با گسترش باور خوانندگان به فلسفه بازاریابی است. برای تلاش های او در آینده بهترین فرجام را آرزو دارم.

روهان سوموانسا<sup>۶</sup>

رئیس انجمن بازاریابی آسیا

---

<sup>1</sup> Pak Hermawan

<sup>2</sup> Kuntoro Mangkusubroto

<sup>3</sup> Asia Marketing Federation (AMF)

<sup>4</sup> MarkPlus

<sup>5</sup> Asia Marketing Excellence, 3.0, and Youth, Netizens & Women awards

<sup>6</sup> Rohan Somawansa

این کتاب داستانی زیبا درباره پاک هرماوان و شرکت او مارک پلاس و اشتیاق وافر او در دنیای بازاریابی است. من پاک هرماوان را از اواخر دهه ۱۹۷۰ می شناسم که هنوز در سورابایا بود. پس از اینکه او به جاکارتا نقل مکان کرد، تا به امروز روابط بسیار نزدیکی با هم داریم. او روح مارک پلاس است که آن را به یک شرکت معروف بازاریابی تبدیل می کند. او همچنین محرک و معمار جنبش بازاریابی در منطقه است. آثار پرشور او در تغییر پویای مفهوم بازاریابی همچنین شرکت ها را در اتخاذ استراتژی های جدید بازاریابی در تجارت تحت تأثیر قرار داده است. اگر می خواهید با بینش او در زمینه بازاریابی و تجارت آشنا شوید، خواندن این کتاب الهام بخش است.

## وای. دبلیو. جوناردی<sup>۷</sup>

رئیس بنیاد انجمن بازاریابی آسیا؛ رئیس شبکه پیمان جهانی اندونزی

شرکت مارک پلاس نوشته استاد بازاریابی فیلیپ کاتلر و هوی دن هوان<sup>۸</sup> کتابی است که افق های جدیدی را در بازاریابی می گشاید. این کتاب بزرگداشت سی امین سالگرد تأسیس مارک پلاس توسط پاک هرماوان کارتاجایا است.

«کارآفرینی بدون بازاریابی بی جهت است. بازاریابی بدون کارآفرینی فاقد نوآوری است.» من به کارآفرینی انسانی بسیار علاقه مند هستم و بازاریابی کارآفرینانه حوزه تمرکز جدیدی است که شایسته توجه زیادی است.

یک اصل تجاری معروف به نام فناوری پیشرفته، ارتباط پیشرفته<sup>۹</sup> وجود دارد. هرچه فناوری پیشرفته تر باشد، انسانیت و صمیمیت بیشتری به عنوان واکنشی برای ایجاد تعادل لازم است. گروه پسران کی-پاپ بی-تی اس<sup>۱۰</sup> از فناوری های غیرحضوری پیشرفته زیادی استفاده می کند اما سر و صدای زیادی برای بشریت ایجاد می کند. این نتیجه ادغام کارآفرینی و بازاریابی انسانی است. ای آی (بررسی مبنی بر قدرشناسی) با تأکید بر هوش مصنوعی (ای آی) اهمیت بیشتری پیدا می کند. ما قدر دانیم که این کتاب همچنین حاوی معنای کارآفرینی انسانی براساس اصل فناوری پیشرفته، ارتباط پیشرفته است.

کی-چان کیم<sup>۱۱</sup>

<sup>7</sup> Y. W. Junardy

<sup>8</sup> Philip Kotler and Hooi Den Huan

<sup>9</sup> High-Tech, High-Touch

<sup>10</sup> K-pop boyband BTS

<sup>11</sup> Ki-chan Kim

رئیس افتخاری شورای آسیا برای کسب و کارهای کوچک  
استاد کارآفرینی انسانی، دانشگاه کاتولیک کره جنوبی  
رئیس انجمن مدیریت کره جنوبی و اندونزی (کی‌آی‌ام‌آی<sup>۱۲</sup>)

### فتح آینده

هماهنگی بازاریابی و سرمایه گذاری

شرکت مارک پلاس

بنیانگذار

هرماوان کارتاجایا

فتح آینده

هماهنگی بازاریابی و کارآفرینی

### فیلیپ کاتلر

دانشکده مدیریت کلگ، دانشگاه نورث وسترن، آمریکا

هوی دن هوان

## ۱۱ «جهان علمی»

نیوجرسی • لندن • سنگاپور • پکن • شانگهای • هنگ کنگ • تایپه • چنای • توکیو

### درباره نویسندگان

دکتر فیلیپ کاتلر استاد برجسته اس. سی. جانسون در زمینه بازاریابی بین المللی در دانشکده مدیریت کلگ، دانشگاه نورث وسترن است. او به عنوان یکی از متفکران پیشرو بازاریابی جهان مفتخر است. او مدرک کارشناسی ارشد خود را در رشته اقتصاد (۱۹۵۳) از دانشگاه شیکاگو و مدرک دکترای اقتصاد (۱۹۵۳) خود را از مؤسسه فناوری ماساچوست (ام‌آی‌تی) گرفت، و از ۲۲ دانشگاه خارجی مدرک افتخاری گرفته است. او مؤلف ۹۰ کتاب و بیش از ۱۵۰ مقاله است. او مشاور آی‌بی‌ام، جنرال الکتریک، سونی، ای‌تی‌اند‌تی، بانک آمریکا، مرک، موتورولا، فورد و شرکت های دیگر بوده است. *فایننشال تایمز*<sup>۱۳</sup> او را در لیست ۱۰ متفکر کسب و کار قرار داده است. آنها کتاب *مدیریت بازاریابی* او را به عنوان یکی از ۵۰ کتاب برتر در زمینه کسب و کار ذکر کرده اند.

هوئی دن هوان استاد بازاریابی در دانشکده بازرگانی نانینگ و مدیر سابق مرکز فناوری کارافرینی نانینگ، دانشگاه فناوری نانینگ، سنگاپور است. او مشاور بنیاد انجمن بازاریابی آسیا و شورای آسیایی برای کسب و کارهای کوچک است. دن در مؤسسه سنت میشل در آیپوه تحصیل کرد، مدرک کارشناسی خود را از دانشگاه

---

<sup>13</sup> The Financial Times

بردفورد و مدرک دکترای خود را از دانشگاه منچستر گرفت. او محقق مدعو در دانشکده مدیریت اسلوان، ام‌آی‌تی بود و بازاریاب مجرب (سی‌آی‌ام یوکی) و حسابدار مجربی (آی‌سی‌ای‌دی‌دبلیو) است.

## سپاسگزاری

نویسندگان از کمک های بسیار ارزشمند همه کارمندان مارک پلاس از جمله مایکل هرماوان، استفانی هرماوان، جکی موسری، تاوفیک، ایوان ستیاوان، هندرا وارسیتا، ویوی جریکو، آنجیا آریاندیتا، آندی مگی فیتراهنورلیا و ریفلدو میزا و تأیید کتاب توسط پاک کونتورو مانگکوسوبروتو، پاک وای‌دبلیو ژوناردی، روهان سوموانسا و کیم کی-چان قدردانی می کنند.

ما همچنین می خواهیم از حمایت های جدی پاک هرماوان و مارک پلاس از سازمان های عضو انجمن بازاریابی آسیا و شورای آسیا برای کسب و کارهای کوچک، عمیقاً قدردانی کنیم:

### اعضای انجمن بازاریابی آسیا (ای‌ام‌اف)

شورای ترویج تجارت بین المللی چین (سی‌سی‌پی‌آی‌تی)

شورای فرعی بازرگانی

موسسه بازاریابی هنگ کنگ

انجمن بازاریابی اندونزی

موسسه بازاریابی مالزی

انجمن بازاریابی ژاپن  
موسسه بازاریابی ماکائو  
انجمن بازاریابی کامبوج  
انجمن بازاریابی تایلند  
موسسه بازاریابی سنگاپور  
جامعه بازاریابی بنگلادش  
جامعه بازاریابی کره جنوبی  
انجمن بازاریابی مغولستان  
جامعه بازاریابی میانمار  
انجمن بازاریابی فیلیپین  
موسسه بازاریابی سری لانکا  
موسسه علوم بازاریابی تایوان  
انجمن بازاریابی ویتنام

### اعضای شورای آسیایی کسب و کارهای کوچک (ای سی اس بی)

ای سی اس بی بنگلادش  
ای سی اس بی چین  
ای سی اس بی سریلانکا  
آی سی اس بی اندونزی  
آی سی اس بی لائوس  
آی سی اس بی ماکائو

آی‌سی‌اس بی میانمار  
آی‌سی‌اس بی تایوان  
آی‌سی‌اس بی تایلند  
آی‌سی‌اس بی ویتنام  
آی‌سی‌اس ام‌ای ای مالزی  
آی‌سی‌اس ام‌ای ایچ کی  
آی‌سی‌اس بی ژاپن  
آی‌سی‌اس بی کره جنوبی  
اس‌ای‌ای‌ای ان‌زی

### پیشگفتار مولفان

سال ۲۰۲۰ سی امین سالگرد تاسیس مارک‌پلاس توسط پاک هرماوان کارتاجایا است. توسعه یک شرکت خرد برای تبدیل شدن به یکی از معتبرترین شرکت های مشاوره بازاریابی در منطقه، کار بزرگی است. با شروع قرن بیست و یکم، فقط تعداد معدودی از کارآفرینان دفعه-اولی با توجه به ماهیت ناملموس ذاتی مشاوره تخصصی و نیاز اساسی برای ایجاد اعتبار متناسب حداقل از نظر مهارت، اعتبار و اعتماد، کسب و کار خود را در این زمینه شروع کرده اند. این مسئله بیشتر در زمینه خدمات مشاوره بازاریابی مشاهده می شود، که بسیاری بر این باورند که دانش فنی بازاریابی دارند و مهم تر اینکه با افراد مهمی آشنایی دارند. این تقریباً یک چالش غیرقابل حل برای هر مجموعه کوچکی است و بسیاری از دوستان هرماوان در مورد پایداری چنین سرمایه گذاری تردید می کنند و صمیمانه او را متقاعد می کنند که به کار تخصصی موفق خود در آن شرکت بزرگ محلی ادامه دهد. هرماوان با وجود شغل ثابت و بیش از ۴۰ سال سن، ماموریت خود را در زندگی برای ترویج بازاریابی برای دنیای بهتر دنبال کرد.

ما طی بیش از ۲۰ سال همکاری با هرماوان و به عنوان نویسنده همکار او در انتشارات مختلف، شاهد این بوده ایم که هرماوان علاقه زیادی به بازاریابی دارد و چون ما هم به این اندازه به بازاریابی علاقه داریم، خوشحالیم که با این نویسنده در نگارش این کتاب همکاری می کنیم و به عنوان یک شخص برای او احترام قائلیم و همینطور



موسسه ای که کاملاً شایسته شناخت است. اگرچه ممکن است به نام خود و به ویژه استاد فیلیپ کاتلر کتاب های مختلفی داشته باشیم، اما این اولین بار است که هر دو نویسنده تصمیم می گیرند کتابی درباره یک شرکت و بنیانگذار آن منتشر کنند و فرمول و چشم انداز آینده آن را بررسی کنند. مبنای این کتاب را چارچوب بنیانگذار، شرکت، فرمول و آینده تشکیل می دهد که در چهار بخش مربوطه آورده شده است. بخش ۱ درباره هرماوان کارتاجایا بنیانگذار مارک پلاس است و اینکه انگیزه او برای تأسیس مارک پلاس چه بوده است. بخش ۲ مربوط به ۳۰ سال سفر شرکت در طول دهه ها است، اینکه در ابتدا چگونه شروع شد و امروزه چگونه است. بخش ۳ فرمول شرکت به عنوان یک رهبر فکر و عمل از طریق مفاهیم و چارچوب های مختلف آن است و بخش ۴ نگاهی به آینده شرکت دارد.

ما معتقدیم که هرماوان کارتاجایا و مارک پلاس نه تنها در اندونزی بلکه در منطقه و جهان به میزان زیادی به مجموعه دانش نظری و عمل بازاریابی کمک کرده اند و همچنان ادامه می دهند. با توجه به حمایت و احترام عمیقی که این دو از سوی جوامع مختلف بازاریابی و کارآفرینی از جمله انجمن بازاریابی آسیا و شورای آسیا برای کسب و کارهای کوچک دریافت کرده اند، ایمان ما بیشتر تقویت می شود.

**فیلیپ کاتلر و هوی دن هوان**

## فهرست مطالب

پیشگفتار

### بخش ۱ بنیانگذار: هرماوان کارتاجایا، مرد پشت مارک پلاس

۱ هرماوان کارتاجایا - یک کارآفرین

۲ هرماوان کارتاجایا - بنیانگذار مارک پلاس

۳ هرماوان کارتاجایا - پدر بازاریابی اندونزی

### بخش ۲ شرکت: سفر ۳۰ ساله و فراتر از آن

۴ سه دهه سفر

۵ موسسه مارک پلاس - پیشبرد صلاحیت های استعداد

۶ شرکت مارک پلاس - غلبه بر چالش های مشتری

۷ بازاریابان - تلاقی بازاریابی با خلاقیت

۸ شاخص ارزش: از برند تا شخصیت

### بخش ۳ فرمول: رهبر فکر و عمل

۹ آناتومی تغییر

۱۰ تجزیه و تحلیل الماس ۴سی

۱۱ موقعیت یابی - تمایزبخشی - برند

۱۲ نه عنصر اصلی بازاریابی

۱۳ از بازاریابی بنیادی تا بازاریابی موج نو

بخش ۴ آینده: فتح آینده

۱۴ پیش بینی مارک پلاس

بخش ۱

بنیانگذار: هرماوان کارتاجایا، مرد پشت مارک پلاس

آیا تا به حال به زندگی یک بنیانگذار استارت آپ فکر کرده اید؟ ماجرای توسعه یک کسب و کار چیست؟ بسیاری از بنیانگذاران دلیل اصلی شروع کسب و کار را اشتیاق خود می دانند. سایر بنیانگذاران با مشاهده آنچه مردم به آن نیاز دارند، کسب و کار خود را برای خدمت به آنها شروع می کنند. دلایل مختلفی برای تأسیس یک کسب و کار وجود دارد.

هرماوان کارتاجایا در سال ۱۹۹۰ شرکتی به نام مارک پلاس تأسیس کرد که تمرکز آن بر بازاریابی یعنی موضوع مورد علاقه او است. امسال سی امین سالگرد مارک پلاس است. هرماوان در مسیر ایجاد شرکت برای تبدیل شدن به شکل امروزی آن با چالش های زیادی روبرو شد. او در تأسیس این شرکت تصمیم تعیین کننده ای گرفت و می توانست زندگی خود و حتی فرزندانش را در راه اندازی این کسب و کار به خطر بیندازد. هیچ کس نمی تواند بگوید که راه اندازی کسب و کارها و کارآفرینی آسان است.

بنیانگذار مارک پلاس، هرماوان کارتاجایا یا اچ کی، اراده بسیار قوی و تمرکز بی دریغی بر انجام کارهای خود دارد. او تمام تلاش خود را در مدیریت و تأسیس شرکت به کار گرفت. او ذهنیت کارآفرینانه قوی دارد که یکی از مهم ترین عوامل موفقیت او در تأسیس مارک پلاس بود.

امروزه اچ کی نه تنها در اندونزی بلکه در سطح جهان معروف است. بسیاری از روشنفکران او را کسی می دانند که بسیاری از مفاهیم پیشرفته را در بازاریابی ابداع کرده است. همچنین بسیاری از محققان او را به عنوان فرد

موفقی در ایجاد کسب و کار از همان گام اول می شناسند. بسیاری نام او را به دلایل مختلفی، از جمله طرز تفکر او یا شیوه او در انجام کارها می شناسند.

هدف این بخش ارائه داستان کامل بنیانگذار مارک پلاس است. این داستان روزهای ابتدایی او، روند تاسیس مارک پلاس و سفر او برای تبدیل شدن به پدر بازاریابی اندونزی را پوشش می دهد.

## فصل ۱

### هرماوان کارتاجایا: یک کارآفرین

اول ماه مه ۱۹۹۰ روزی تاریخی برای مردی به نام هرماوان کارتاجایا بود. مردی که حالا او را به عنوان پدر بازاریابی اندونزی می شناسند و در سطح ملی و جهانی مورد احترام است. این روزی بود که او شرکتی به نام مارک پلاس را تأسیس کرد و همچنین اولین روز کارآفرینی او را رقم زد. او پیش از این موقعیت معتبری به عنوان مدیر پخش یکی از بزرگترین شرکت های تولید سیگار در اندونزی به نام پی تی اچام سامپورنا<sup>۱۴</sup> داشت.

### هرماوان کارتاجایای جوان

هرماوان شخص بااستعدادی است که از ۱۷ سالگی به طور مستقل شروع به کسب درآمد کرد. او سپس به مدت ۲۰ سال معلم بود و پس از آن به عنوان مدیر بازاریابی عمومی در پی تی پنگانگ<sup>۱۵</sup> شروع به کار کرد که یک شرکت الکترونیکی در سورابایا است. سپس هرماوان به عنوان مدیر توزیع به یکی از بزرگترین شرکت های تولید سیگار در اندونزی پیوست، که بعداً آن را به عنوان بنیانگذار مارک پلاس ترک کرد که یک شرکت مشاوره

---

<sup>14</sup> PT HM Sampoerna

<sup>15</sup> PT Pangung

بازاریابی است که ۳۰ سال در این صنعت فعالیت کرده است. شاید با نگاهی به سابقه او فکر کنید که انجام این کار برای هرماوان آسان بوده است. اما اینطور نیست.

او در خانواده ای از طبقه پایین تا متوسط به دنیا آمد. پدرش کارمند دولت بود و همچنین در مدرسه ای در سورابایا به عنوان مسئول امور مالی کار می کرد. هرماوان فعالیت در سازمان ها را از پدرش آموخت و به دلیل شیوه تعلیم و پشتیبانی او «رتبه ممتاز کلاس خود» بود. او با نتایج خوب خود، به عنوان دانشجوی مهندسی در یکی از بهترین مدارس فناوری کشور به نام موسسه فناوری سورابایا (آی تی اس) پذیرش شد.

مسلماً این یکی از بهترین مؤسسات آموزش عالی در اندونزی است و پدرش بسیار به او افتخار می کرد، تا آنجا که به دوستانش در مورد پذیرش پسرش در آی تی سی رجزخوانی می کرد. متأسفانه، او نتوانست فارغ التحصیل شود زیرا خانواده اش در آن زمان فقیر بودند.

اگرچه او به دلایل مالی مجبور به ترک تحصیل در آی تی سی شد، اما مانع تمایل او برای تکمیل تحصیلات دانشگاهی نشد. او چندین سال بعد تحصیلات خود را ادامه داد که البته در رشته دانشجوی مهندسی و در آی تی سی نبود. او به دلیل اینکه علاقه زیادی به زمینه های مدیریت و بازاریابی داشت، به رشته مدیریت در دانشگاه سورابایا روی آورد.

## ضرورت ریسک

هرماوان قبل از تأسیس مارک پلاس، جایگاه معتبر و بسیار مطلوبی در دفتر کار خود داشت که موقعیت شغلی بسیار گرانبهایی در یک مجتمع شهرک صنعتی در سورابایا دومین شهر بزرگ اندونزی بود. او ۱۶۰۰ نفر را مدیریت می کرد و محدوده جغرافیایی وسیعی را در سراسر اندونزی پوشش می داد، که به ۵۴ منطقه بازاری تقسیم شده بود. او در سن ۴۲ سالگی تصمیم گرفت که تمام اعتبار و منزلت این سمت مدیریت اجرایی ارشد در یکی از بزرگترین شرکت های اندونزی را رها کند. او یک جهش کوانتومی به قلمرو کاملاً جدیدی داشت و شغل مدیریت اجرایی ارشد در شرکت خود را با تبدیل شدن به یک کارآفرین تغییر داد، که شاید برخی تصمیم او را نوعی «قمار» قلمداد کنند. انجام چنین کاری شجاعت بی نظیری می خواهد و اگر کس دیگری در جایگاه او بود، آیا چنین انگیزه ای داشت یا آنقدر شجاع بود که چنین جهشی انجام دهد؟

هرماوان در آن روز به یاد ماندنی کار جدید خود را شروع کرد که در کارت جدیدش «خدمات تخصصی مارک پلاس» نام داشت. نام مارک پلاس به این دلیل پذیرفته شد که هرماوان تصور می کرد این شرکت «بازاریابی به علاوه سایر خدمات» را ارائه می دهد.

«در آن زمان من آماده انجام هرگونه «خدمات تخصصی» بودم، از این رو نام آن خدمات تخصصی مارک پلاس است.»

## هرماوان کار تاجایا

مشابه داستان برخی کارآفرینان موفق دیگری که ممکن است درباره آنها شنیده باشید، همه چیز از خانه خودش واقع در محله ای شروع شد که شاید برای دفتر کار چندان مناسب نبوده باشد. اما هرماوان معتقد بود که باید کارش را به عنوان کارآفرین در جای مناسبی شروع کند، یعنی خانه ای واقع در محله خوبی که برای دفتر کارش مناسب باشد. او در آن زمان چه گزینه های دیگری داشت؟ در خانه شخصی خود می توان در هزینه های اجاره صرفه جویی کرد.

او در اولین روز خود به عنوان کارآفرین متوجه «کمبود» چیزی شد. او معمولاً صبح زود بیدار می شد، سپس دوش می گرفت و آماده می شد تا «لباس فرم» دفتر خود را بپوشد. این عادت صبحگاهی روزمره او برای سال ها بود. اما آن روز خوابید و دیر از خواب بیدار شد. لحظه ای که از خواب بیدار شد، درمورد کارهایی که باید در اولین روز کارآفرینی انجام دهد، سردرگم بود.

تصمیم هرماوان برای کارآفرینی با ریسک همراه بود و هیچ تضمینی برای موفقیت نداشت. اما، او باز هم ریسک کرد. در آن زمان، او پس از استعفا از سمت قبلی خود فقط ۵۰،۰۰۰،۰۰۰ روپیه اندونزی (آی دی آر) پس انداز داشت. سپس، او تقریباً نیمی از آن را برای پیش پرداخت اتومبیل جدید خود خرج کرد (زیرا شرکت قبلی او مالک اتومبیلی بود که استفاده می کرد). باقیمانده پس انداز به عنوان ذخیره و سرمایه اولیه کسب و کارش استفاده شد. شاید از نظر برخی افراد تصمیم او بی پروا قلمداد شود، اما از نظر برخی دیگر، تصمیم او را می توان شجاعانه دانست.

## از هر فرصتی استفاده کنید

در ابتدا، هیچ مشتری نبود که بخواهد از خدمات تخصصی هرماوان استفاده کند. اما، او به روش های مختلف سعی در یافتن مشتری برای خدمات تخصصی شرکت داشت. سپس تصمیم گرفت که تمرکز خود را روی نویسندگی برای یکی از روزنامه های سورابایا بگذارد. چند سال پیش، خود سردبیر از هرماوان خواست که یکی از نویسنده های این روزنامه باشد. از این رو، موقعی که او دیگر «روزانه» کار نمی کرد و وقت بیشتری داشت، فقط روی نوشتن مقالاتی تمرکز کرد که هر چهارشنبه منتشر خواهد شد.

او به روشنی درباره همکاران خود و اولین مقاله اش برای این روزنامه را به یاد داشت، زیرا لحظه به یاد ماندنی برایش بود. این مقاله در مورد کنسرتی بود که توسط پیسی کولا در جاکارتا برگزار شد و از خواننده معروفی به نام تینا ترنر دعوت شده بود. او در مورد اینکه تینا ترنر با قدرت صدای قوی خود می توانست موقعیت پیسی را به عنوان یک برند طوری تقویت کند که متمایز از کوکاکولای کلاسیک آن زمان باشد، صحبت کرد. یکی دیگر از مقاله های جالب او در مورد وضعیت دشوار لیدی دی، معروف به پرنسس دینا<sup>۱۶</sup> در خانواده سلطنتی انگلیس بود. با این حال، از او به عنوان «شاهزاده خانم مردمی» یاد شد.

هرماوان درباره مقاله دیگری هم صحبت کرد. این مقاله در مورد فداکاری مادر ترزا بود، کسی که همیشه به کسانی که بیمار بودند، نادیده گرفته می شدند و حتی ترد می شدند کمک می کرد. او حتی بدون دانستن سوابق آنها از تک تک کسانی که نیاز به کمک داشتند مراقبت می کرد. تعجبی ندارد که او مورد توجه جامعه جهانی قرار گرفت. او درباره این سه مورد مختلف با استفاده از رویکرد یکسانی بحث کرد و برای توضیحات بیشتر به تجزیه و تحلیل آنها پرداخت.

در آن زمان، هرماوان به قدرت و اثربخشی روزنامه ها، به عنوان یک رسانه، در جامعه پی برد. سپس، او از این رسانه برای بازاریابی استفاده کرد و خود را در جامعه توسعه داد. او خود را به عنوان «یک تحلیلگر بازاریابی تخصصی» معرفی کرد و این تمایز کاملاً بدیهی بود زیرا در آن دوره، متخصصان نسبتاً کمی در زمینه بازاریابی وجود داشتند.

## ماهی بزرگ در برکه کوچک

هرماوان در اولین روزها پس از تاسیس خدمات تخصصی مارک پلاس مضطرب بود. او بیش از همه نگران ناتوانی در تأمین نیازهایش بود، خصوصاً اتومبیلی که تازه خریده بود. در آن زمان، هنوز ۲۴ ماه از پرداخت اقساط ماشین مانده بود. علاوه بر این، برخلاف گذشته که مدیر یک شرکت بزرگ تولید سیگار بود، در خدمات تخصصی مارک پلاس، او جزء حقوق بگیران نبود. او نمی خواست عنوان «مدیر» یا «مدیر عامل» را روی کارت ویزیت درج کند چونکه او در آن زمان برای شخص دیگری کار نمی کرد یا با کسی همکاری نداشت. به گفته او، تعیین مقرری برای شرکت یک نفره آنقدرها خوشایند نیست.

هرماوان با سوالات زیادی در مورد تصمیم خود روبرو شد. «چرا موقعیت شغلی خود را رها کردید؟» این شغل عالی بود و آن زمان عجیب بود که شخصی در سمت مدیر توزیع یک شرکت بزرگ استعفا دهد و کسب و کار

---

<sup>16</sup> Lady Di, also known as Princess Diana

شخصی خود را تأسیس کند. حتی از او سوال شد که آیا دلیل تصمیم او برای ترک سمت مدیر توزیع به دلیل فساد مالی بوده است، زیرا فساد غیرمعمول نبود.

یکی از فعالیت های او در روزهای ابتدایی مارک پلاس، پیوستن به جلسه هفتگی باشگاه تجاری سورابایا<sup>۱۷</sup> بود. اولین باری که او پس از استعفا در جلسه شرکت کرد، مردم متوجه شدند که چیزی درباره او تغییر کرده است زیرا او «لباس فرم» همیشگی خود را نپوشیده بود. دوستانش در این باشگاه در تصمیم او برای کارآفرینی خصوصاً به عنوان یک متخصص بازاریابی شک داشتند. بازاریابی در دهه ۱۹۹۰ چیز عادی نبود و مردم چندان به آن توجه نمی کردند. در آن زمان، کسب و کارها در اندونزی کاملاً تحت سلطه انحصار و انحصار چند جانبه قرار داشتند.

هرماوان به ما گفت که یکی از دوستانش در باشگاه تجاری حتی اظهار داشت: «چه کسی بازاریابی را درک می کند و به آن نیاز دارد؟ مشاوران مالیاتی و مشاوران حسابداری بسیار بهتر از آنان هستند! و بازار بزرگ است. همه به حسابدار احتیاج دارند و همه مالیات می پردازند.»

اگرچه بسیاری او را مورد سوال و تردید قرار دادند، اما بر عقیده و تصمیم خود ثابت قدم ماند. او گفته های رئیس قبلی اش را به خاطر می آورد.

*«بهتر است یک ماهی بزرگ در استخر کوچکی باشی، تا اینکه یک ماهی بزرگی در استخر بزرگی باشی.»*

### پوترا سامپورنا (رئیس قبلی هرماوان)

هرماوان می دانست بازار حسابداری و مشاوره مالیاتی بسیار بزرگ بود. اما، بسیاری از بازیکنان عملکرد یکسان داشتند. از این رو، او تصمیم گرفت که با مارک پلاس پیشگام بازار مشاوره بازاریابی باشد. با این حال، یکی از دوستان او پیش بینی کرد که مارک پلاس فقط سه ماه دوام می آورد. به نظر می رسد پیش بینی دوستش کاملاً خالی از لطف بود! امسال مارک پلاس سی امین سالگرد تأسیس خود را جشن می گیرد. نه سه ماه بلکه ۳۰ سال. واقعاً جالب توجه است!

شبکه، شبکه، شبکه

---

<sup>17</sup> Rotary Club Surabaya



در سال اول خدمات تخصصی مارک پلاس، هرماوان از وقت خود برای گسترش شبکه خود استفاده کرد. او تا جای ممکن به سازمان های غیرانتفاعی مرتبط پیوست. علاقه او به عضویت در چنین سازمان هایی از دوران دانشجویی آغاز شد. اولین سازمان باشگاه تجاری در سورابایا بود زیرا اعضای این سازمان بسیار مورد توجه بودند و ارتباط خوبی داشتند. سپس با ابتکار عمل خودش یک باشگاه تجاری جدید در منطقه مادر شهری سورابایا ایجاد کرد که رئیس منصوب آن شد.

هرماوان علاوه بر باشگاه تجاری، در تأسیس ای‌ام‌ای اندونزی هم مشارکت داشت که به انجمن مدیران در اندونزی معروف است. او رئیس ای‌ام‌ای سورابایا بود و موفق به توسعه این سازمان شد. این سازمان ۴۰۰ عضو با یک جلسه ماهانه عادی داشت.

تلاش های شبکه ای او در همین جا متوقف نشد. او سپس به سازمان معتبر دیگری به نام بنیاد باکتی پرسیاتوان<sup>۱۸</sup> پیوست که افراد معروف را به عضویت می گیرد که به عنوان دبیر این بنیاد داوطلب می شوند. عضویت این باشگاه در اختیار رؤسا یا مدیرعامل ها قرار داشت. این سازمان فرصت هایی را برای هرماوان فراهم کرد تا این رؤسا را بشناسد و با آنها ارتباط برقرار کند. با این حال، تلاش برای توسعه روابط مستحکم با «رؤسای واقعی» برای کسی که موقعیت خاصی نداشت و کسب و کار خود را تازه آغاز کرده بود، کار ساده ای نبود. او گاهی احساس حقارت و ناراحتی می کرد، اما عزم راسخ او به او کمک کرد تا بر این موانع غلبه کند.

مشارکت او در این سه سازمان مختلف تأثیرات مهمی داشت. او در باشگاه تجاری این فرصت را داشت که شبکه سازی را در سطح جهانی تجربه کند. او در ای‌ام‌ای اندونزی باید خلاقیت خود را در مدیریت یک سازمان محک می زد. و سرانجام اینکه در آخرین سازمانی که به آن پیوست، مهارت ارزشمندی کسب کرد که شامل درک بهتر ذهنیت «رؤسای واقعی» بود. تجارب چنین شبکه ای برای تلاش های هرماوان در ایجاد مارک پلاس بسیار مفید بود.

### **موفقیت موجب اعتماد به نفس می شود، نه برعکس**

هرماوان به عنوان یک کارآفرین، پس از حدود یک سال از تأسیس خدمات تخصصی مارک پلاس شروع به تقویت کرد. این موضوع عمدتاً بدین دلیل است که او در این مدت توانسته شغل خود را بیش از پیش حفظ کند. او از طرف برخی از دوستان خود چندین بار برای سخنرانی دعوت شده است. هر فرصتی برای صحبت، خواه پولی یا نه، مانند «آزمایشگاهی» برای او بود. او همیشه خیلی خوب هم از لحاظ مطالب هم تناسب مطالب با شرکت

---

<sup>18</sup> Bhakti Persatuan Foundation

کنندگان، آماده می‌شد. او به تدریج نه تنها از سوی دوستانش برای سخنرانی دعوت می‌شد، بلکه شروع به دریافت درخواست‌های سخنرانی برای عموم کرد.

هرماوان هرگز کارها را نیمه‌نصفه انجام نمی‌دهد، مهم نیست که چه کاری باشد. او به عنوان سخنران عمومی بسیار وظیفه‌شناسانه عمل می‌کرد. او همیشه مخاطبان را مشتری خود می‌داند که باید از خدمات او راضی باشند. او سخنرانان دیگر را در همان سمینارها یا رویدادها به عنوان رقیب خود در نظر می‌گیرد و طبق یک اصل اساسی بازاریابی، باید سعی کند که در تأمین و رفع نیازهای مشتری بهتر از رقبای او باشد.

این ارتباطات به عنوان سخنران منجر به فرصت‌های بیشتری برای دستیابی به مشتریان بیشتر برای خدمات تخصصی مارک‌پلاس شد. در این زمان، او تصمیم گرفت اولین کارمند مارک‌پلاس را استخدام کند. ایجاد مشاغل بیشتر، اطمینان بیشتری را برای درآمد شرکت فراهم می‌کند. این نقطه اوج اعتماد به نفس او به عنوان یک کارآفرین و همچنین در اداره این کسب و کار بود.

*«اعتماد به نفس دلیل موفقیت شما نیست، بلکه موفقیت منجر به توسعه اعتماد به نفس شما می‌شود.»*

## آل رایز و جک تروت<sup>۱۹</sup>

هرماوان معتقد است که اعتماد به نفس بالا بدون موفقیت بی‌فایده است. او ترجیح می‌دهد ابتدا یک موفقیت کوچک داشته باشد که در نهایت منجر به کسب اعتماد به نفس بیشتر شود. علاوه بر این، یک موفقیت معمولاً اعتماد به نفس بیشتری به همراه می‌آورد و موفقیت دیگری را به دنبال خواهد داشت.

## کاری که به آن باور دارید

مدیریت یک کسب و کار آسان نیست و این همان چیزی است که او تجربه کرده است. صنعت مشاوره یک حوزه «انتزاعی» است و چالش‌های زیادی برای بازاریابی این نوع خدمات به مشتریان بالقوه ایجاد می‌کند. موفقیت کلیدی برای او در این است که باورهای خود را عملی کند که در مورد مارک‌پلاس هم صدق می‌کند.

*«من نه تنها موعظه می‌کنم بلکه عمل می‌کنم.»*

## هرماوان کار تاجایا

---

<sup>19</sup> Al Ries and Jack Trout

این مسئله را می توان از روش های او برای توسعه مارک پلاس در طول سال ها مشاهده کرد. او یک انجمن استراتژیک برای مارک پلاس ایجاد کرد تا بتواند آن را از سایر کسب و کارهای مشابه متمایز کند. این انجمن عمدتاً معطوف به بازاریابی بود و او مجری آن بود. او برای مدت ها همیشه سعی کرده است «متفاوت» باشد تا یکی از مفاهیم کلیدی در بازاریابی را عملی کند.

### قدرت سه

یکی از ارزشمندترین درس هایی که هرماوان در زمان کارآفرینی آموخت، «قدرت سه»<sup>۲۰</sup> است. او این مفهوم را از دکتر آیدا باگوس مانترا<sup>۲۱</sup>، مدیرعامل کشوری سابق آی بی ام در اندونزی آموخت. در ابتدا، او از نحوه ارائه و صحبت آیدا باگوس مانترا متحیر شد. همه چیز منظم بود. راز آن در «قدرت سه» بود.

چرا سه؟ زیرا دو بسیار اندک به نظر می رسد و غالباً فاقد جزئیات لازم تلقی می شود. و هضم بیشتر از سه مورد برای مردم دشوارتر می شود. اگر بیش از سه مورد وجود داشته باشد، باید گفت که پنج مورد بهتر است، که مانند ایدئولوژی پنج اصل<sup>۲۲</sup> اندونزی است. و اگر پنج مورد هنوز کافی نیست، درست مثل «ده فرمان»<sup>۲۳</sup> از ده استفاده کنید. با این حال، عدد سه عملی تر و مختصر تر است.

طرز تفکر یک کارآفرین باید منظم باشد. این مسئله در مدیریت و توسعه یک کسب و کار مفید خواهد بود. قدرت سه می تواند ابزاری برای کارآفرینان در سازماندهی افکار، ایده ها، راه حل ها یا شناسایی چالش ها باشد. او خود در ۳۰ سال گذشته از این مسئله در مدیریت مارک پلاس استفاده کرده است.

از قدرت سه می توان برای ایجاد نظم استفاده کرد. برای پیاده سازی «قدرت سه» اغلب از دو بُعد محبوب استفاده می شود. به عنوان مثال، بُعد زمان را می توان به سه جنبه تقسیم کرد: گذشته، حال و آینده. بُعد دیگری که قابل تقسیم به سه است، بُعد «فضا» با ابعاد فرعی داخلی، خارجی و محیطی است. از این رو، یک مسئله از جنبه های مختلف قابل تفکیک است و فقط ابعاد تأثیر گرفته باید تغییر کند.

پس از شناسایی سه جنبه اول برای یک بُعد معین، می توان هر عنصر را به سه جنبه دیگر نیز توسعه داد. این کار منجر به شیوه تفکر منظم تری می شود که درک آن برای دیگران آسان است. برخی از نمونه های روش او

---

<sup>20</sup> The Power of Three

<sup>21</sup> Dr. Ida Bagus Mantra

<sup>22</sup> Pancasila

<sup>23</sup> The Ten Commandments

در تلفیق «قدرت سه»، اولین آرم خدمات تخصصی مارک پلاس است. این آرم از سه مکعب تشکیل شده است که مجموعاً ۹ مربع است. خط بالا «ام‌ای‌آر»، خط میانی «کی‌ای‌تی» و خط پایین «ای‌ان‌جی» را نشان می‌دهد. علاوه بر این، کاربرد «قدرت سه» را می‌توان در چارچوب نه عنصر اصلی هرماوان نیز مشاهده کرد. این چارچوب برای کسب سهم ذهن با استراتژی (تقسیم بندی، هدف گذاری و موقعیت یابی یا است‌تی‌پی) شروع می‌شود. برای کسب سهم بازار، تاکتیک (تمایز، آمیخته بازاریابی و فروش) دنبال می‌شود. سپس، ارزش (برند، خدمات و فرآیند) برای کسب سهم قلب وجود دارد. با نگاهی به اینها، همه چیز از قدرت سه پیروی می‌کند.

«قدرت سه» همچنین با چارچوب «چرا (استدلال) - چه (استراتژی) - چگونه (اجرا)» در دانشکده بازرگانی هاروارد استفاده می‌شود.

### چرا - چه - چگونه

داستان کارآفرینی هرماوان کارتاجایا و تأسیس مارک پلاس را می‌توان به سه بخش تقسیم کرد: چرا - چه - چگونه. او ابتدا به دلیل سه «چرا» خدمات تخصصی مارک پلاس را تأسیس کرد. «چرای» اول اینکه او نشانه‌هایی از اجتناب ناپذیری جهانی سازی را به ویژه با وجود رئیس جمهور آن زمان، آقای سهارتو<sup>۲۴</sup> مشاهده کرد. جهانی سازی به معنای رقابت است و رقابت به بازاریابی نیاز دارد. از این رو تصمیم گرفت مارک پلاس را تأسیس کند.

در مورد «چرای» دوم، هرماوان متوجه شد که شرکت‌های چند ملیتی (ام‌ان‌سی‌ها)<sup>۲۵</sup> مختلف در این مدت شیوه بازاریابی را نشان داده‌اند. روش بازاریابی در آن شرکت‌ها منجر به سودآوری قابل توجه و پایداری می‌شود. «چرای» سوم به این دلیل است که مشتریان در آن زمان انتظار برند و خدمات خوب داشتند. نه فقط قیمت! اگرچه به نظر می‌رسد مشتریان نسبت به قیمت حساس هستند، اما تمایل به پرداخت هزینه بیشتری دارند، به شرط آنکه برای آنها بهتر یا راحت‌تر باشد.

بخش بعدی در رابطه با «مارک پلاس در چه زمینه‌ای خواهد بود؟» باید گفت که هدف هرماوان این است که مارک پلاس شرکتی باشد که خدمات تخصصی را به شرکت‌های مختلف در اندونزی ارائه می‌دهد و با استفاده از بازاریابی به عنوان استراتژی اصلی، توانایی رقابت داشته باشد. همانطور که قبلاً ذکر شد، دلیل نامگذاری مارک پلاس این بود که هرماوان پیش‌بینی می‌کرد که این شرکت «بازاریابی به علاوه سایر خدمات» باشد. این بدان معناست که خواسته‌های مشتری در خارج از حوزه بازاریابی همچنان قابل تأمین است، اما فقط به عنوان

<sup>24</sup> Mr. Soeharto

<sup>25</sup> multinational companies (MNCs)

خدمات پشتیبانی و تا زمانی که مارک پلاس از صلاحیت کافی برخوردار باشد. این استراتژی بزرگ مارک پلاس است.

در مورد مرحله بعدی - «چگونه» - چگونه؟ از نظر او این مرحله اساساً درباره تاکتیک هایی است که باید مطابق با استراتژی باشد. او استراتژی را به عنوان «مسیر مسابقه» اف<sup>۲۶</sup> به تصویر کشید، که باید توسط شرکت کنندگان در مسابقه طی شود. هر شرکت کننده تاکتیک های خاص خود را دارد. این موضوع بستگی به این دارد که آنها چند بار لاستیک خود را تعویض می کنند، چه موقع سرعت خود را حفظ می کنند و چه موقع از حریف سبقت می گیرند. اما در پایان، هر مسابقه دهنده باید در مسیر خود باقی بماند.

هرماوان کار خود را با صحبت کردن، نوشتن، تأسیس باشگاه ها، آموزش، مشاوره و سپس تحقیق شروع کرد. این مسائل با صلاحیت ها و مهارت های او مطابقت دارد. بنابراین، او شروع به سخنرانی برای شرکت ها یا مردم کرد. بعدها، او تعداد زیادی مقاله و چند کتاب نوشت. پس از آن، او یک باشگاه تأسیس کرد که با حضور طرفدارانش به عنوان اعضا شروع به کار کرد. علاوه بر این، او مشاورانی را برای شرکت هایی فراهم کرد که به استراتژی بازاریابی نیاز داشتند. سرانجام، او و کارمندان مارک پلاس تصمیم گرفتند که تحقیقات را هم در خدمات خود شامل کنند و این کار به روشی برای مدیریت افراد در این زمینه نیاز دارد.

هرماوان به کارآفرینی و انجام کار مفید باور دارد. شما باید چرا - چه - چگونه را به یاد داشته باشید. حتی اگر به انجام سریع کارها علاقه دارید (چگونگی)، اگر همسو با استراتژی های موجود نیستید، هرگز کاری انجام ندهید (چه). و از همه مهم تر، پشت هر کاری که تصمیم به انجام آن دارید یا در آینده انجام خواهید داد، یک دلیل قوی وجود دارد (چرا). یک کارآفرین باید بتواند استراتژی های خود (چه) را براساس استدلال صریح تعیین کند (چرا). سپس، در پایان، هر کاری که انجام می دهید نتیجه خوبی خواهد داشت. و این مسئله با سفر کارآفرینی او اثبات شد.

### ۱۳: کاوش، تعامل، و اجرا

در اداره کسب و کارها، تغییرات اجتناب ناپذیر است. هرماوان در ۳۰ سال فعالیت خود در مارک پلاس به استفاده از ۱۳ای (کاوش، تعامل و اجرا) برای مقابله با تغییرات در محیط کسب و کار باور دارد. اولین «ای» کاوش است. این به معنای کاوش بازار است، خواه یک بازار جدید یا یک بازار قدیمی باشد. قبل از تصمیم گیری، کاوش گزینه های موجود حیاتی است.

---

<sup>26</sup> F1 “race-track;”

«ای» دوم تعامل است. پس از کاوش و تصمیم‌گیری در مورد بازار جدید، یک کسب و کار باید با بازار هدف جدید وارد تعامل شود. نمونه‌ای از آن استفاده از منابع موجود برای تأمین نیازهای بازار هدف جدید است. این کار می‌تواند در قالب توسعه محصولات جدید و متناسب با بازار جدید باشد و یا حتی به صورت همکاری با کسب و کارهای محلی باشد. این بهترین راه برای جذب بازار جدید است.

«ای» سوم، اجرا است. نمونه‌ای از آن فروش محصول محلی است یا توسعه یک زنجیره ارزش منطقه‌ای شامل صلاحیت‌های مختلف در زمینه‌های مختلف است. در نتیجه، ۳ای با ایجاد تغییر در فضای کسب و کار استفاده می‌شود. اول، لازم است که کاوش احتمالات مختلف را شروع کنید. سپس، باید با سرمایه‌گذاری در یک آمیخته بازاریابی و یک روش جدید فروش، شروع به تعامل کنید. سرانجام، باید برنامه را با ایجاد فرآیند جدید و یا خدمات جدید اجرا کنید.

### چالش‌ها اجتناب‌ناپذیر هستند

بزرگترین چالشی که هرماوان به عنوان کارآفرین با آن روبرو شد، در سال ۱۹۹۸ بود. در آن سال «بحران آسیا» رخ داد. در آن زمان او هم مانند اکثر مردم از این بحران آسیب دید. بچه‌های او، مایکل و استفانی، برای ادامه تحصیل در ایالات متحده بودند. مایک دانشجوی دانشگاه تگزاس در آستن (یوتی آستن)<sup>۲۷</sup> و استفانی در دبیرستان سنت استیونس در آستن تحصیل می‌کردند. در آن زمان، ارزش روپیه به میزان زیادی کاهش یافت. نرخ مبادله ارز از روپیه اندونزی به دلار آمریکا از ۲.۵۰۰ روپیه به ۱۵۰۰۰ روپیه - یعنی کاهش شش برابری - کاهش یافت! هرماوان مضطرب بود، احساس عدم اطمینان می‌کرد و نمی‌دانست چه زمانی بحران تمام می‌شود. او مطمئن نبود که بتواند برای بچه‌هایش پول بفرستد، خصوصاً اینکه در آن زمان به ندرت مشتری پیدا می‌شد. مشتری‌ها یکی یکی آنجا را ترک کردند زیرا حتی مطمئن نبودند که می‌توانند بقا داشته باشند و یا اینکه در اندونزی چه اتفاقی می‌افتاد. آنها دیگر به هیچ یک از خدمات مارک پلاس نیازی نداشتند، زیرا خودشان برای بقا تلاش می‌کردند این خدمات را ضروری نمی‌دیدند. از این رو، تعداد زیادی مشتری برای مارک پلاس باقی‌نماند.

با این حال، هرماوان قدرت خود را حفظ کرد و برای نجات از بحران هر آنچه لازم بود را انجام داد. او نمی‌خواست فرزندانش چیزی از تقلای او و شرایط آن دوره بدانند. خوشبختانه، فرزند اول او، مایک، تحصیلاتش را با معدل عالی ۳.۹۷ و تنها در طی شش ترم به پایان رساند، که به معنای صرفه‌جویی در هزینه بود. از نظر تجاری، هرماوان باید خلاق می‌بود و به روش‌های بقا می‌اندیشد. یکی از کارهای او در آن زمان این بود که با مشتریان

<sup>27</sup> Austin (UT Austin)

خود معامله کند. او در آن شرایط سخت موفق به برقراری ارتباط خوبی با مشتریان خود شد و از آنها کمک گرفت. یکی از مشتری ها با ایجاد فرصت عضویت در یک برنامه آموزش اجرایی در ایالات متحده به او کمک کرد. در عوض، او به کارمندان آن مشتری آموزش داد. این یک راه حل بُرد - بُرد برای هرماوان و مشتری او بود. او فرصتی برای به روزرسانی دانش خود در دانشکده ای در سطح جهانی پیدا کرد و کارمندان آن مشتری هم بدون نیاز به اعزام بسیاری از آنها به ایالات متحده، با دانش روز آموزش دیدند. به علاوه، با توجه به اینکه آموزش ها به زبان ملی اندونزی باهاسا<sup>28</sup> ارائه می شد، برای شرکت کننده ها موثرتر و مناسب تر بود. او همچنین در ازای خدمات مشاوره ای رایگان برای مشتری، توانست با یکی دیگر از مشتریان خود مبادله کالا کند تا در جاکارتا بدون پرداخت اجاره دفتر کار داشته باشد.

چالش دیگر هرماوان در قالب شورش هایی بود که در جاکارتا در ماه مه ۱۹۹۸ رخ داد. در نیمه شب ۱۳ ماه مه آن سال که او از سورابایا به جاکارتا پرواز کرد، هرج و مرج رخ داد و در چند منطقه آتشسوزی رخ داد، اما خوشبختانه او توانست به سلامت به خانه اش برسد. روز بعد، ۱۴ مه ۱۹۹۸، که او در دفتر کارش بود، در رادیو اعلام شد که اوضاع جاکارتا ناآرام بود و هرج و مرج رخ می داد. همه کارکنان دفتر را به خانه فرستادند. در آن زمان اوضاع از کنترل خارج شده بود. مردم را می گرفتند و لگدمال می کردند. او و فرزندش از دفتر کار شاهد آتشسوزی و شورش در جاکارتا بودند. دود و آتش در مکان های مختلف مشاهده می شود. در خیابان ها، بسیاری از مردم فروشگاه ها را غارت کردند و تظاهرات گسترده ای برگزار شد.

در آن زمان، هرماوان سعی کرد با گفتن اینکه اوضاع بهتر می شود به پسرش روحیه بدهد. شرایط اندونزی بهتر می شود. روز بعد از شورش، تصاویری از هرج و مرج، آتشسوزی و قیام در ذهن او شکل گرفت. اما وقتی دوباره به واقعیت برگشت، احساس کرد که نسخه جدیدی از اندونزی در راه است. و مارک پلاس، که در آن زمان در سال هشتم فعالیت خود بود، به «مرحله بعدی» وارد می شود. او معتقد است که بحران ها می توانند هم تهدید و هم فرصت باشند. و این گفته درست از آب درآمد! پس از پایان بحران، فصل جدیدی برای اندونزی و مارک پلاس آغاز شد.

یکی از روش های حفظ بقای مارک پلاس در زمان بحران ایجاد باشگاه مارک پلاس بود، یعنی گردهمایی برای اعضا جهت اشتراک و تبادل دانش و بحث و گفتگو درباره موضوعات خاص که هرماوان شخصاً آن را اداره می کرد. هرماوان در دوره بحران، هنوز جلسه ماهانه اعضای خود را در جاکارتا و سورابایا برگزار می کرد. جلسه همیشه، حتی در ماه مه ۱۹۹۸، مملو از اعضا بود! تعجب آور بود! این باشگاه موفقیت آمیز بود، زیرا هرماوان همیشه سعی در ارائه موضوعات جالبی داشت که باعث جذب اعضا می شد. یکی از نقاط قوت هرماوان به عنوان

---

<sup>28</sup> Bahasa

کارآفرین این است که، حتی در مواقع دشوار، همیشه سعی در یافتن روش‌ها و فرصت‌هایی برای کمک به ادامه فعالیت کسب و کار داشت.

پس از پایان دوره بحران، هرماوان تصمیم گرفت به شرکت‌هایی که روش‌های خلاقانه‌ای برای مقابله با بحران و بقا دارند، پاداش بدهد. این پاداش «جایزه ماهانه بحران» نامگذاری شد زیرا در طی گردهمایی ماهانه باشگاه مارک‌پلاس اهدا می‌شد. وجود این جایزه باعث افزایش اعتماد به نفس شرکت‌ها در مواجهه با شرایط دشوار و همچنین الهام بخش اعضا بود. این استراتژی پاداش کارساز بود و اعضای باشگاه هر ماه بیشتر می‌شدند. در آن زمان، بحران به پایان نرسیده بود، اما او توانست اعضای مارک‌پلاس را حفظ کند و از یک دوره چالش‌برانگیز جان سالم به در برد.

اوج آن در دسامبر سال ۱۹۹۸ بود، زمانی که هرماوان اولین کنفرانس بازاریابی خود را برگزار کرد و موفق به جذب ۱۰۰۰ نفر مخاطب شد. اگرچه در برخی مناطق هنوز تظاهرات وجود داشت، اما بسیاری از مردم هنوز به کنفرانس می‌آمدند. این مسئله به تصویر مارک‌پلاس به عنوان یک شرکت بازاریابی که همیشه حضور داشت و قادر به حفظ قدرت خود در طول بحران بود و با خلاقیت بقا می‌یافت، کمک کرد.

### با همراهی کسب و کار خود بخورید، بخوابید و رویاپردازی کنید

ایده و اجرای «بخور-بخواب-رویاپردازی کن» در هر کسب و کار ممکن است از کارآفرینی به کارآفرین دیگر متفاوت باشد. در مورد هرماوان، این کار با درک روندها از چند منظر شروع می‌شود. در دهه ۱۹۹۰، او تنها به مطالعه کتاب و مجله برای کشف روند «روشنفکرانه» غالب بسنده نکرد. او همچنین از احساس و حساسیت خود برای درک روند «عاطفی» در آن زمان، صرفاً با مشاهده رئیس جمهور اندونزی، استفاده کرد.

درک روند «عاطفی» به چه معناست؟ در دهه ۱۹۹۰، این به معنای مشاهده اقدامات رئیس جمهور اندونزی بود که می‌توانست به پیش‌بینی نتایج احتمالی مختلف کمک کند. در آن زمان، موقعی که رئیس جمهور اعلام کرد که جهانی سازی در اندونزی رخ خواهد داد، این گفته بدان معنا بود که اندونزی و شهروندان آن باید آماده می‌شدند تا برای رقابت بیشتر در آینده نزدیک آمادگی داشته باشند.

هرماوان فقط به درک روندهای «فکری» و «عاطفی» بسنده نکرد، و همچنین روند «معنوی» را مشاهده کرد. روند «معنوی» با مشاهده تغییرات در مردم حاصل می‌شود. او ایده این سه گرایش فکری، احساسی و معنوی را با فیلپ کاتلر در میان گذاشت، که پاسخ او چنین بود:

«این بالاترین سطح علمی در علوم اجتماعی، به ویژه در تجارت و بازاریابی است.»



## فیلیپ کاتلر

از نظر هرماوان، ایجاد و توسعه کسب و کار مارک پلاس او به مدت ۳۰ سال فقط محدود به جستجوی فرصت ها نبوده است. او کسب و کار خود را عمیقاً دوست دارد و بازاریابی در خون او ریشه دوانده است. او هرگز از فکر بازاریابی دست نمی کشد، حتی وقتی دوش می گیرد. برای او، مفیدترین و لذتبخش ترین زمان برای فکر کردن، در طول پروازهای طولانی است. هیچ کس هیچ مزاحمتی ایجاد نمی کند. او می تواند برای خودش عمیقاً بیندیشد.

به عقیده او یک کارآفرین باید سه چیز داشته باشد. اول اینکه در هر صنعتی، یک کارآفرین باید بر روی تجارت خود تمرکز کرده و قدردان آن باشد. باید هدفی مهم تر از پول و سود در کار باشد. پول و سود باید به عنوان پاداش یا قدردانی از تلاش و سختکوشی شما در نظر گرفته شود.

دوم اینکه خواندن مجله و کتاب ضروری است. چراکه این ساده ترین راه پیش روی کارآفرین برای درک افکار و نظرات دیگر متخصصان است. بنابراین، کارآفرین می تواند دانش مناسب شرایط و کسب و کار خود را دنبال کرده و استفاده کند.

سوم اینکه فقط خواندن مجله و کتاب کافی نیست. یک کارآفرین باید از داستان های موفقیت و شکست نیز درس بگیرد. کارآفرین با خواندن داستان ها و تجربیات واقعی، درک عمیق تری از نحوه اداره کسب و کار حاصل خواهد کرد. سپس آنها می توانند ویژگی ها و نکات مربوط به چگونگی موفقیت یا شکست در یک کسب و کار را شناسایی کنند.

یکی کارآفرین می تواند با ترکیب این سه مورد و افزایش تمرکز بر اداره کسب و کار، با تجارت خود بخورد، بخوابد و رؤیا ببیند.

### سوار شدن بر موج، پیروزی بر شتاب

بحران آسیایی که در سال ۱۹۹۸ در اندونزی رخ داد واقعاً غیرعادی و فراموش نشدنی بود. خوشبختانه، در سال ۱۹۹۹، اندونزی شروع به بهبودی کرد. اگرچه در آن سال همه مشتریان مارک پلاس از این بحران نجات یافته بودند، اما هرماوان تلاش کرد احساس ملی گرایی آنها را بالا ببرد. چرا ملی گرایی؟ از آنجا که این بحران زخم بزرگی را برای بسیاری از مردم برجای گذاشت و مردم واقعاً نمی دانستند که قرار بود در اندونزی چه اتفاقی بیفتد. آیا اندونزی می توانست از بحران خارج شود؟ آیا درست مثل قبل از بحران همه چیز به حالت عادی برمی

گشت؟ سوالات بسیاری در ذهن مردم باقی مانده بود، به ویژه سوالاتی که مربوط به وضعیت و آینده اندونزی می شد.

به منظور افزایش حس ملی گرایی مردم در آن زمان، هرماوان تصمیم گرفت که رویداد بزرگی به نام «اندونزی جدید در هزاره جدید» ایجاد کند. او شرکت های ملی را به این رویداد دعوت کرد تا مفهوم خود رویداد را تقویت کند. این رویداد موفقیت بزرگی بود. این موفقیت را می توان با توجه به تعداد افرادی که به این رویداد آمده بودند، درک کرد: ۲۵۰۰ نفر! و همچنین این رویداد در یکی از بزرگترین کانال های تلویزیونی اندونزی به صورت زنده پخش شد. بسیاری از مردم حتی دوستانش در مورد مقیاس این رویداد متعجب بودند. در آن زمان بحران هنوز به پایان نرسیده بود، اما تلاش های او موقعیت مارک پلاس در اندونزی را به عنوان یک موسسه بازاریابی در سطح جهانی تقویت کرد. او می توانست فرصت هایی را ببیند که دیگران نمی توانستند ببیند و بلافاصله از آنها استفاده کند. جسور باشید!

«شتاب را برای موج سواری از دست ندهید!»

## هرماوان کار تاجایا

### حدود خود را بشناسید

وسوسه از دست دادن تمرکز بر تجارت همیشه وجود دارد. خصوصاً هنگامی که فرد در توسعه تجارت خود موفق شود. هرماوان حدود خود را می داند. او همچنین ارتباط واقعی خود را می شناسد! تا زمانی که از کاری که انجام می دهد لذت ببرد نیاز ندارد که شخص دیگری باشد. از زمان تأسیس مارک پلاس در اول ماه مه ۱۹۹۰، این شرکت همیشه فقط بر روی بازاریابی تمرکز کرده است و به چیز دیگری توجه نداشته است. با توجه به این مسئله، برخی افراد با طعنه به او گفتند که او جرات ورود به تجارت «واقعی» را ندارد و فقط بر روی «کسب و کار مشاوره» تمرکز دارد. این افراد نمی دانستند که «کسب و کار مشاوره» یک تجارت انتزاعی است، که از بسیاری جهات در مقایسه با برخی کسب و کارهای دیگر دشوارتر و چالش برانگیزتر است، زیرا نمی توان محصولات را از نظر فیزیکی مشاهده کرد!

هرماوان در توسعه مارک پلاس با موانع مختلفی روبرو شد. او از سوی اطرافیان خود مورد سوال قرار گرفت و کسانی که به اعتبار مارک پلاس باور نداشتند او را مورد تمسخر قرار دادند. علاوه بر این، رقبای معتبری نیز از خارج از اندونزی آمده بودند که دارای برندها، فناوری و سیستم های قدرتمندی بودند. علاوه بر این، بسیاری از

آنها ابتدا برای یادگیری به مارک پلاس پیوستند و هنگامی که آنجا را ترک کردند، شرکت های خود را تاسیس کردند و رقیب مارک پلاس شدند.

به عقیده او به عنوان کارآفرینی که ۳۰ سال صاحب کسب و کار بوده است و چالش های مختلفی را پشت سر گذاشته است، رمز موفقیت یک کارآفرین موفق دانستن محدودیت ها و حوزه تمرکز خود است. خصوصاً وقتی رقابت شدیدتر و جهانی است، یک کارآفرین باید بیشتر تمرکز کند!

«در یک دریاچه ساکت و آرام، وجود یک قایق کوچک کافی است. در حالی که در یک اقیانوس وسیع، یک کشتی باید کشتی مادر باشد. و این کشتی مادر باید متمرکزتر باشد!»

## هرماوان کار تاجایا

### رشد در یک کسب و کار

در اداره کسب و کار و کارآفرینی، هرماوان از کتابی به نام هر کسب و کار یک کسب و کار رشد است<sup>۲۹</sup> الهام گرفت! این کتاب دو یافته را توضیح می دهد.

اولاً، کسب و کاری که رشد نکند، می میرد! چرا؟ زیرا همزمان، رقبا رشد می کنند و بنابراین موقعیت چانه زنی بهتری خواهند داشت. علاوه بر این، مشتری هم شرکت های را که دوست ندارد که هیچ پیشرفت و نوآوری ندارند. مشتریان احتمالاً رقیب خلاق تر شما را ترجیح می دهند. فشارهای داخلی نیز وجود خواهد داشت. کارمندان احساس خواهند کرد که هیچ آینده ای در شرکت ندارند. کارمندان خوب می روند، و کارمندان «بی خاصیت» می ماند. این اوضاع منجر به شرکتی می شود که پایدار نیست. بنابراین، اگر شرکتی می خواهد پایدار باشد، رشد آن ضروری است.

دوماً، رشد یک شرکت باید با افزایش کیفیت نیز همراه باشد. به عقیده هرماوان، مهم است که فقط به دنبال خط ابتدا<sup>۳۰</sup> یا سهم بازار باشید. خط نهایی<sup>۳۱</sup> یا سود برای اطمینان از سلامت رشد شرکت مهم است. بنابراین، باید رشد سودآوری وجود داشته باشد و قدرت و انگیزه برای ادامه رشد پایدار لازم است.

هرماوان به کلمه «رشد» باور دارد. مارک پلاس و کارمندان آن (اهالی مارک پلاس) نیاز به رشد دارند. بدون این، مارک پلاس نمی توانست ۳۰ سال در این صنعت بماند. هم او و هم کارمندان مارک پلاس معتقدند که رشد با

<sup>29</sup> Every Business Is a Growth Business

<sup>30</sup> top line

<sup>31</sup> bottom line

کیفیت تنها زمانی محقق می شود که همه به «تعالی» نیز باور داشته باشند. اگر شرکتی قادر به رشد متعالی باشد، شرکت می تواند رشد چشمگیری داشته باشد!

## الهام بخشی، فرهنگ و نهاد

به گفته هرماوان، سه مولفه برای یک شرکت پویا وجود دارد. این مولفه ها شامل الهام بخشی، فرهنگ و نهاد است. یک شرکت باید از ابتدای تأسیس الهام بخش باشد. یک شرکت بدون الهام بخشی به سرعت ورشکست می شود زیرا هیچ دلیل و هدفی برای دستیابی ندارد. بنابراین، الهام بخشی، رسالت و بینش را در بر می گیرد.

بسیاری از آنها با اصطلاحات «ماموریت» و «دیدگاه» آشنا هستند. اما درک مردم از معنای آنها ممکن است متفاوت باشد. برخی هنوز بین این دو سردرگم هستند. مأموریت را می توان به عنوان «ما در چه کسب و کارهایی فعالیت داریم» تعریف کرد. بدون مأموریت، یک شرکت هیچ دلیلی برای موجودیت خود، هنگام تأسیس، ندارد.

از طرف دیگر، دیدگاه تصویر بزرگی از هدفی است که باید در دوره مشخصی محقق شود. یک شرکت بدون دیدگاه، هیچ رویایی ندارد. این شرکت هیچ جاه طلبی و هدفی برای تحقق در آینده ندارد.

با گذشت ۳۰ سال از فعالیت، مارک پلاس چندین بار مأموریت و دیدگاه خود را تغییر داده و اصلاح کرده است. تغییرات در مأموریت و دیدگاه باید با تغییرات در فضای کسب و کار همسو باشد. درمورد این شرکت شاید مأموریت و دیدگاه یکسان برای سه تا پنج سال مفید باشد. اگر بیشتر از این طول بکشد، ممکن است مأموریت و دیدگاه دیگر مهم نباشد. زیرا چشم انداز مدام تغییر می کند و کسی نمی تواند آن را پیش بینی کند. سه تا پنج سال براساس تجربیات او به عنوان یک کارآفرین، یک دوره ایده آل است.

جنبه دوم یک شرکت پویا فرهنگ است. گذشته از مأموریت و دیدگاه، چیز دیگری نیز وجود دارد که می تواند یک شرکت را از بقیه متمایز کند، و آن چیز فرهنگ شرکت است. در شرکت مارک پلاس، هرماوان با به کار بردن چهار نوع اشتیاق، فرهنگ شرکت را ایجاد می کند. اولین مورد اشتیاق به دانش، سپس اشتیاق به تجارت، به دنبال آن اشتیاق به خدمات است و در آخر اشتیاق به مردم است. این چهار نوع اشتیاق در مارک پلاس گنجانده شده و به فرهنگ این شرکت تبدیل شده است.

جنبه سوم یک شرکت پویا، نهاد است. به گفته او، نهاد از ساختار سازمانی و سیستم آن تشکیل شده است. فرهنگ به عنوان مولفه دوم، بدون حضور نهاد مفید نخواهد بود. به عنوان یک تصویر، فرهنگ نرم افزار است، و نهاد سخت افزار است. یک کسب و کار خوب به مدیریت خوب هم نیاز دارد و این شامل ابزار ارزیابی برای

ارزیابی عملکرد است؛ شاخص عملکرد کلیدی (کی‌پی‌آی)<sup>۳۲</sup>. از نظر او هر کسب و کاری باید از این جنبه مهم برخوردار باشد و نکته مهمی است که کارآفرین باید از آن آگاه باشد. بدین دلیل باید با انجام یک ارزیابی جامع از سطح عملکرد شرکت اطمینان حاصل کرد و از این رو پایداری آن را سنجید.

## فصل ۲

### هرماوان کار تاجایا - بنیانگذار مارک پلاس

چه چیزی یک شرکت را از سایر شرکت‌ها متمایز می‌کند؟ مأموریت و دیدگاه آن مهم خواهد بود، اما فقط کارمندان شرکت این مفاهیم را کاملاً درک می‌کنند و ارزش آنها را می‌دانند. علاوه بر این، عامل دیگری وجود

---

<sup>32</sup> Key Performance Indicator (KPI)

دارد که برای دیگران مهم و قابل مشاهده است. این عامل، ارزش های آن است که نه تنها از طریق بیانیه های آن بلکه با توجه به نتایج ملموس نیز قابل ارائه است.

فرهنگ یک شرکت عبارت از ارزش های مشترک آن و رفتار مشترک کارمندان آن است. ارزش های مشترک ارزش هایی است که در کارمندان ریشه دوانده است، در حالی که رفتار متداول، رفتار کارمندان است و به راحتی برای دیگران قابل مشاهده است.

هرماوان کارتاجایا به عنوان کارآفرین، رهبر و به ویژه بنیانگذار مارک پلاس، ۴پ شخصی خود را آغاز کرد. این ۴پ آمیخته بازاریابی شامل محصول، قیمت، مکان و تبلیغات نیست که همه بازاریابان می دانند. ۴پ او مخفف «چهار اشتیاق» است که به عنوان راهنما برای همه مارک پلاسی ها (عنوان مربوط به کارمندان مارک پلاس) در کار روزمره آنها عمل می کند.

اشتیاق چیست؟ به زبان ساده، اشتیاق را می توان به عنوان یک احساس قدرتمند در شخصی نسبت به چیزی تفسیر کرد. قبل از اینکه شخصی کاری انجام دهد، اشتیاق غالباً انگیزه اصلی کارها است. اشتیاق هرچه قویتر باشد، انگیزه هم قویتر است، تا جایی که فرد حتی با فداکاری بسیاری مایل به انجام کاری است. اشتیاق غالباً به تدریج و معمولاً طی یک مرحله پیچیده و پر پیچ و خم توسعه می یابد. بنابراین، ممکن است کسی لزوماً در ابتدای کار متوجه اشتیاق خود نباشد، اما در میانه پروژه متوجه تمرکز خود روی آن شود. افراد برای توسعه مهارت واقعی باید پیشرفت کرده و خود را به کمال برسانند که ممکن است سال ها طول بکشد و نیاز به تلاش زیادی داشته باشد.



شکل ۱-۲ چهار اشتیاق مارک پلاسی ها

هرماوان در طول زندگی خود از چهار جنبه به اهمیت اشتیاق پی برد. این جوانب طی سال ها تجربه و تمرین ثابت شده است. از دیدگاه او این چهار اشتیاق عبارت از اشتیاق به دانش، اشتیاق به تجارت، اشتیاق به خدمت و اشتیاق به مردم است (شکل ۱-۲).

## اشتیاق به دانش

هرماوان اشتیاق به دانش را به عنوان اولین اشتیاق نهادینه شده در مارک‌پلاسی ها انتخاب کرد. از نظر او دانش حیات مارک‌پلاس است. شرکت ها بدون دانش قوی و توسعه مداوم آن، فاقد ارتباط هستند و کنار گذاشته خواهند شد. وقتی دانش یک شرکت به روز نباشد، چگونه می تواند به یک تعیین کننده روند یا رهبر تبدیل شود؟

درمورد یک فرد، اشتیاق به دانش باید متعلق به فرد باشد، بنابراین تمایل زیادی برای یادگیری یک مهارت یا دانش جدید وجود دارد. هرماوان معتقد است که دانش مهم تر از هر چیز دیگری است، زیرا بنیاد آنچه است که او «روح» هویت فرد می نامد. دانش رکن اولی است که فرد باید بر آن مسلط باشد، زیرا فقط در صورت داشتن توانایی کافی می توان آن را به صورت بهینه توسعه داد یا به دیگران کمک کرد.

«داشتن اشتیاق به دانش در خود

به معنای تمایل داشتن به رشد مداوم است.»

## هرماوان کار تاجایا

چشم اندازی که همیشه در حال تغییر است، نیاز به توسعه مداوم دارد. و اشتیاق داشتن به دانش، کلید پویایی و انطباق با وضعیت دائماً در حال تغییر خواهد بود. این نوع تفکر دقیقاً از همان روزهای اول به او انگیزه داده است.

### • چشم انداز در بازاریابی

در دهه ۱۹۹۰، زمانی که بسیاری از صنایع در انحصار تعداد کمی از کسب و کارها بودند، هرماوان پیش از هر کس دیگری اهمیت بازاریابی را برای همه کسب و کارها پیش بینی کرده بود. در آن زمان، او معتقد بود که اوضاع از قالب تجاری انحصاری یا انحصار چند جانبه تغییر خواهد کرد و از این رو بازاریابی موثر برای همه شرکت ها بسیار مهم خواهد بود. پیش بینی او در بحران سال ۱۹۹۸ به حقیقت پیوست. جای تعجب نیست که در این بحران سخت شرکت ها شرایط سختی را پشت سر گذاشتند. برخی از شرکت ها ورشکست شدند و برخی دیگر چالش های سختی را تجربه کردند. برخی حتی کسب و کارهای انحصاری / انحصاری چند جانبه خود را از دست دادند. برای غلبه بر بحران، کسب و کارها به اهمیت و ضرورت بازاریابی موثر پی بردند. هرماوان این احتمال را پیش بینی کرده بود و از قبل برای کمک به ترویج بازاریابی مؤثر آماده بود.

### • اشتراک دانش

اشتیاق هرماوان فقط شامل کسب و به روزرسانی دانش برای خودش نیست. او همچنین در به اشتراک گذاری دانش مشتاق و بخشنده است. او در ۳۰ سال گذشت با جدیت تمام دانش خود را از طریق چندین پلتفرم مختلف به اشتراک گذاشته است و این نشان دهنده اشتیاق شدید او به دانش است.

او ابتدا با اجرای برنامه های آموزش بازاریابی برای برخی از شرکت ها شروع کرد و سپس کار خود را با ایجاد یک باشگاه بازاریابی ادامه داد که در آن دانش انحصاری و به روز بازاریابی را به صورت ماهانه برای اعضا فراهم می آورد. به اشتراک گذاری دانش توسط او تنها به شرکت ها یا اعضا محدود نمی شود، بلکه در مقیاس بزرگتر و ملی نیز انجام می شود. او در اوایل دهه ۲۰۰۰ برنامه تلویزیونی خود را داشت که در آن درباره معنای بازاریابی توضیح می داد، درمورد مطالعات موردی واقعی بحث می کرد و نظرات و به روزرسانی های خود را در زمینه بازاریابی به اشتراک می گذاشت. برای کمک به مخاطب در پذیرش و درک بازاریابی، ارائه های مختلف او با تصاویر مختلف پشتیبانی می شد.

پس از اینکه نام هرماوان کارتا جایا در سطح ملی