

□□

# کارآفرینی: راه اندازی و مدیریت کسب و کار

## تالیف:

تالیف: دکتر جهانگیر یداله‌ی فاری

دانشیار گروه کارآفرینی دانشگاه تهران

علی اکبر آفاجانی افروزی

عضو هیات علمی گروه مدیریت دانشگاه پیام نور

هادی زارع

کارشناس ارشد کارآفرینی و مدرس دانشگاه

:	سرشناسه
:	عنوان و نام پدیدآور
:	مشخصات نشر
:	مشخصات ظاهری
:	شابک
:	وضعیت فهرست نویسی
:	یادداشت
:	عنوان اصلی:
:	موضوع
:	موضوع
:	موضوع
:	شناسه افزوده
:	شناسه افزوده
:	شناسه افزوده
:	شناسه افزوده
:	رده بندی کنگره
:	رده بندی دیویی
:	شماره کتابشناسی ملی

### کارآفرینی: راه اندازی شرکت های نو پا

---

تالیف: جهانگیر یدالهی فارسی - علی اکبر آقاجانی افروزی - هادی زارع

ناشر:

چاپ: اول -

شمارگان:

قیمت:

شابک:

این اثر مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است، هر کس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر یا پخش یا عرضه نماید مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

---

## فهرست مطالب

۳	فهرست مطالب
۶	فصل اول
۶	فرآیند کارآفرینی
۴۲	فصل دوم
۴۲	تحلیل محیط کسب و کار
۱۰۲	فصل سوم
۱۰۲	شناسایی فرصت ها در محیط کسب و کار
۱۵۲	فصل چهارم
۱۵۲	خلاقیت و نوآوری
۱۸۰	فصل پنجم
۱۸۰	امکان سنجی و تدوین طرح کسب و کار
۲۲۴	فصل ششم
۲۲۴	اجرای طرح کسب و کار
۲۹۶	فصل هفتم
۲۹۶	مدیریت کسب و کارها

به نظر جای مدل کسب و کار خالیه تو فهرست

### پیشگفتار

بیشک بزرگترین دغدغه های مسئولین و تصمیم گیرندگان کلان هر کشوری، وضعیت اقتصادی آن کشور می باشد. رشد اقتصادی هر کشور رابطه زیادی با ایجاد و بهبود زیر ساخت های اقتصادی و فضای کسب و کار آن کشور دارد. تعیین اهداف اقتصادی مناسب و انتخاب استراتژی های هوشمندانه و تبدیل آن به برنامه های عملیاتی، بخش مهمی از فرآیند می باشد، ولی عامل دیگری که اهمیت بسزایی در دستیابی به اهداف تعیین شده دارد، توسعه و تسهیل فضای کسب و کار است که ایجاد، حفظ و بهبود آن نقش مهمی در اهداف اقتصادی تعیین شده دارد.

از انجایی که فعالیت های اقتصادی بیشتر موجب رشد سرمایه گذاری، ایجاد اشتغال، افزایش درآمد مردم، مالیات برای دولت و رفاه جامعه می گردد، کلیه کشورها برای ایجاد فضای کسب و کار توسط فعالان اقتصادی تلاش می کنند. توسعه بخش خصوصی در یک اقتصاد بر مجموعه پیچیده ای از قوانین، زیر اخت های گسترده فیزیکی و نهادی، محیط با ثبات اقتصاد کلان، توسعه بازارهای مالی، جذب سرمایه گذاری مستقیم خارجی، توسعه صنایع کوچک و متوسط، مقررات بازار کار، سیستم ارتقاء فناوری، آموزش و یادگیری مبتنی است و درست کنار هم قرار گرفتن این مجموعه به خودی خود اتفاق نمی افتد. لذا زیر ساخت های نهادی و زیر بنایی برای توسعه و رفع موانع کسب و کار از الزامات اولیه اجرای این سیاست بشمار می رود.

اصلاح فضای کسب و کار و بهبود شاخص های سنجش آن در عرصه جهانی نه تنها گامی مثبت و اساسی در جهت تقویت جنبه مشارکت بخش خصوصی در عرصه اقتصاد، ارتقای سطح اشتغال و تولید در کشور محسوب می شود، بلکه به طور قطع شرایط را برای جاذبه سرمایه گذاران خارجی و تسهیل جریان فناوری به داخل کشور و فرآیند های تجاری سازی ایده، محصول و خدمات جدید فراهم می آورد. آشنایی با محیط کسب و کار و نیز آشنایی با عوامل پیش برنده و بازدارنده زیر ساختی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی در توسعه کارآفرینی و کسب و کار نیز مهم است. محیط مناسب به بستری برای رشد و پرورش کارآفرینان و فعالیت های کارآفرینی تبدیل خواهد شد

در واقع هر چیزی روی فعالیت های کسب و کار تاثیر می گذار است، اما جزئی از آن واحد نیست را فضای کسب و کار گویند. از این رو می توان گفت اساسی ترین نقش یک کارآفرین درک فضای اقتصادی محیطی است که قصد شروع یک فعالیت در آن را دارد. لذا بررسی و شناخت راهکارهای رفع یا تضعیف اثر این موانع در کشور، بخشی از هدف اصلی است. از سوی دیگر، بخشی از جامعه کسب و کار ایران در آینده ای نزدیک، می بایست با محیط کسب و کار و نحوه نظارت و اثر بر آن آشنا باشند تا مسیر موفقیت کسب و کار آنان بطور دقیق تری مورد برنامه ریزی قرار گیرد.

از این رو در این کتاب سعی شده تا حد امکان در مورد محیط کسب و کار دید مناسبی به مدیر، کارآفرین و علاقمندان به موضوع کسب و کار و کارآفرینی داده شود. با توجه به این هدف، در فصل اول سعی شده تا به عوامل تشکیل دهنده، موثر و حمایت کننده محیط کسب و کار پرداخته شود و در حد امکان مفاهیم بیان شود. در فصل دوم، با هدف شناخت محیط کسب و کار در ایران به بررسی سند های چشم انداز داخلی و در ادامه گزارش های بین المللی چون گزارش فضای کسب و کار از بانک جهانی و گزارش رقابت پذیری مجمع بین المللی اقتصاد پرداخته است. مفاهیم شناسایی و بهره برداری از فرصت های موجود در محیط کسب و کار، انواع فرصت و همچنین مفاهیمی چون کسب و کار جدید، مزایا و معایب و انواع ان موضوع فصل سوم این کتاب را به خود اختصاص داده اند. در فصل چهارم مدل جامعی از فرآیند کارآفرینی مورد بررسی قرار گرفته است و در فصل پنجم مفاهیم خلاقیت و نوآوری، و در ادامه تحقیق و توسعه مورد بررسی قرار گرفت. امکان سنجی و تدوین طرح کسب و کار به عنوان ابزاری برای بررسی محیط کسب و کار به منظور راه اندازی و توسعه کسب و کار در فصل ششم بیان شد و اجرای طرح کسب و کار و مدیریت آن موضوع فصل هفتم قرار گرفت.

#### مولفان:

یدالهی فارسی-آقاجانی افروزی- زارع

# فصل اول: فرآیند کارآفرینی

## اهداف رفتاری فصل:

شما در این فصل با :

آشنایی با فرآیند راه اندازی کسب و کار و کارآفرینی  
داشتن توانایی تشریح مختصر هر کدام از مراحل فرآیند راه اندازی کسب و کار و کارآفرینی  
آشنایی با مفهوم موفقیت و تأثیر آن بر روی زندگی فرد  
آشنایی با مفاهیم آرمان و چشم‌انداز،  
آشنایی با برنامه‌ریزی مسیر شغلی،  
آشنایی با مفهوم کارآفرینی، تعریف کارآفرین و ویژگی‌های کارآفرین

## مقدمه

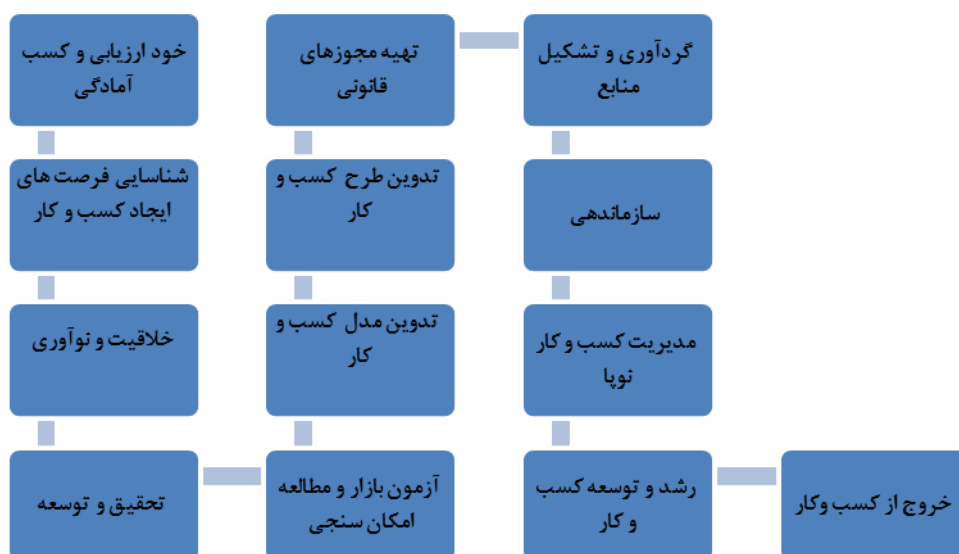
مطالعات زیادی بر روی فرآیند کارآفرینی انجام گرفته است که هر کدام قسمتی از این فرآیند را تشریح کرده اند. ولی در حالت عمومی فرآیند کارآفرینانه شامل تمام کارکردها، فعالیت‌ها و واکنش‌هایی می‌شود که در رابطه با درک فرصت و بوجودآوردن سازمان جهت تعقیب آن است. این فرآیند از زمانی شروع می‌شود که اشخاص بطور جدی راجع به راه اندازی کسب و کار، شروع به فکر کردن می‌کنند و وقت و منابعی را برای توسعه آن اختصاص دهند. همچنین در تعریف دیگری بیان شده است که فرآیند کارآفرینانه شامل تشخیص و ارزیابی فرصت، تصمیم برای بهره‌برداری یا عدم بهره‌برداری از آن، تلاش برای بدست آوردن منابع، فرآیند سازمان‌دهی منابع به سمت ترکیبات جدید، و توسعه استراتژی برای کسب و کار جدید، است که تمامی این فعالیت تحت تأثیر فاکتورهای سطوح افراد، صنایع و موسسات می‌باشد.

## فرآیند کارآفرینی

کارآفرینی تعقیب فرصت‌هاست جهت بوجود آوردن کالاها و خدمات نوآور که این فرصت‌ها کشف، ارزیابی و بهره‌برداری می‌شوند تا بتوانند ارزش‌های اجتماعی و اقتصادی را از محیط استخراج منجر به بوجود آمدن یک کسب و کار مستقل شود. حال این سوال مطرح می‌شود که برای راه-اندازی یک کسب‌وکار کارآفرینانه چه فرآیندی را باید طی کرد؟ کارآفرینان باید برای غلبه بر

نیروهایی که در برابر پیدایش چیزی مقاومت می‌کنند و با پیدایش تغییرات مخالف هستند، موقعیتی را بیابند، فرصتی را کشف و ارزیابی و ایجاد نمایند و توسعه دهند. این فرآیند شامل مراحل زیر می‌گردد:

نمودار ۴-۱ فرآیند راه‌اندازی یک کسب‌وکار



خود ارزیابی و کسب آمادگی

زندگی کارآفرینانه، زندگی ساده و راحتی نیست. این افراد در می‌یابند که باید برای رسیدن به رفاه اقتصادی، کسب درآمد بیشتر و همچنین رسیدن به رضایت شغلی، انرژی بیشتری صرف نمایند. توانایی مقابله با مشکلات، محدودیت‌ها و شکست‌ها از ویژگی‌های است که کارآفرینان باید آن را داشته باشند. ارزیابی ویژگی‌های شخصیتی و توانایی‌های فرد، قبل از شروع کسب‌وکار توسط خود فرد، صورت می‌گیرد. کارآفرین از طریق پرسشنامه‌های مختلف نسبت به ارزیابی مهارت‌ها و توانایی‌های خود اقدام نموده و مهارت‌های نسبی و نیازهای آموزشی خود را مشخص می‌نماید. بدیهی است که شروع یک کسب‌وکار جدید ریسک‌های زیادی را به همراه دارد که البته با برنامه‌ریزی می‌توان شانس موفقیت را بالا برد. بنابراین بهترین نقطه شروع آن است که نقاط قوت و ضعف خود را به عنوان دارنده یک کسب‌وکار بشناسید.

- آیا شخصیتی مستقل و خودجوش دارید؟ این را همیشه در نظر داشته باشید که در صورت شروع یک کسب و کار، این خود شما هستید که باید تصمیم بگیرید که چگونه پروژه‌ها، برنامه‌ها و زمان خود را مدیریت کنید.
- تا چه حد با شخصیت متفاوت و افراد گوناگون می‌توانید ارتباط برقرار کنید؟ صاحبان کسب و کار ناگزیرند که با افراد و اقشار مختلفی سروکار داشته باشند. آیا شما می‌توانید با مشتریان، تأمین کنندگان، کلرکنان و... در جهت منافع کسب و کار خود ارتباط برقرار کنید.
- تا چه حد قدرت تصمیم‌گیری دارید؟ صاحبان کسب و کار بایستی به طور مداوم، به سرعت و در شرایط بحرانی مستقلاً تصمیم‌گیری کنند.
- آیا شما استقامت فیزیکی و احساسی لازم را باری اداره یک کسب و کار را دارید؟ مالکیت یک کسب و کار علاوه بر چالش و هیجان، مستلزم فشارکاری و ساعت‌های کاری زیادی است. آیا شما می‌توانید ۱۲ ساعت در روز و هفت روز در هفته کار کنید؟
- تا چه حد می‌توانید برنامه‌ریزی و سازماندهی کنید؟ تحقیقات نشان می‌دهد بسیاری از شکست‌ها بدنبال نداشتن برنامه‌ریزی صحیح بوجود می‌آید.
- آیا انگیزه لازم برای تحمل مشقات را دارید؟ ممکن است شما در حین اداره یک کسب و کار احساس کنید که در برخی از موارد توانایی تحمل مشقات و زحمات را نداشته‌اید و فقط داشتن انگیزه قوی است که می‌تواند در این موقع سخت، دلگرم و امیدوار کننده باشد.
- این کسب و کار چگونه خانواده شما را متأثر می‌سازد؟ سال‌های اولیه شروع یک کسب و کار می‌تواند سختی‌هایی را برای شما و خانواده‌تان بوجود آورد. در عین حال ممکن است خانواده شما تا رسیدن به سود دهی، دچار مشکلات و فشارهای مالی شوند. بنابراین حمایت یا عدم حمایت خانواده نقش مهمی در شروع و ایجاد یک کسب و کار دارد. دلایل زیادی برای عدم شروع یک کسب و کار وجود دارد اما برای افرادی که واجد شرایط فوق هستند، مزایای زیادی هم وجود دارد که قطعاً از ریسک‌های آن بیشتر است.

### شناسایی فرصت‌های ایجاد کسب و کار

شناسایی و انتخاب فرصت‌های درست برای ایجاد کسب و کار جدید مهمترین توانایی یک کارآفرین موفق است. اگر چه سوال «چرا، چه زمانی و چگونه فرصت‌ها برای خلق کالاها و خدمات بوجود می‌آیند؟» به عنوان اصلی‌ترین پرسش در حوزه کارآفرینی شناخته شده است اما کمتر تحقیقاتی در این مورد انجام شده است که مورد قبول تمام صاحب‌نظران باشد. از این رو دو مفهوم تشخیص و فرصت با رویکرد ترکیبی یکی از موضوعات مهم در زمینه کارآفرینی است. چراکه شناسایی درست



فرصتهای کسب و کار، پایه ای برای فرآیند کارآفرینانه موفق می باشد. فرصت های کارآفرینی، شرایط مساعد برای اقدام در جهت ایجاد ارزش اقتصادی هستند. چه این اقدامات به نتیجه برسد و چه نرسد. یک فرصت کارآفرینانه شامل مجموعه ایده ها، باورها و اقداماتی است که به توانا کردن برای تولید کالاها و خدمات در آینده منجر می شود که در حال حاضر بازاری برای آنها وجود ندارد. آنچه که در این مفهوم منحصر به فرد است، آن است که محور این فرآیند یک فرد کارآفرین است که مجموعه متغیرهای غیر قابل اندازه گیری را به پیش می راند تا به آرمان و چشم انداز خودش برسد.

### خلاقیت و نوآوری

در این مرحله، فرد کارآفرین باید بعد از کشف فرصت نهفته در بازار، ایده های مناسب را استخراج نماید. بدین معنی که از بین سرنخ های متعددی که باعث کشف این فرصت شده است، با استفاده از خلاقیتی که بوجود می آورد و پس از بررسی، یکی از آنها را انتخاب نموده و آن را با نوآوری و ابتکار عمل به ظهور برساند و به آن عینیت ببخشد. در حقیقت نوآوری، زمانی صورت می گیرد که ایده، تبدیل به محصول یا خدمت شود و در نهایت، برای صاحب آن، کسب درآمد و سود بیشتر به همراه داشته باشد.

### تحقیق و توسعه

در طول فرآیند راه اندازی یک کسب و کار، یکی از مهم ترین مراحل، این است که یک کارآفرین بر اساس نیازهای بازار و خواسته های مشتریان و ایده هایی که در جهت مرتفع کردن آنها دارد، بتواند آن ایده ها را به یک مفهوم عینی و ملموس که مشخصات محصول را بیان می کند تبدیل نموده و در ادامه، این مفهوم را به یک نمونه ی عملی از محصول مورد نظر تبدیل و آن را در مرحله ی آزمون بازار و تحت شرایط واقعی تر به محک تجربه بگذارد. در این مرحله، کارآفرین فعالیت هایی را انجام می دهد تا بتواند محصول یا خدمتی را به بازار ارائه کند. این فعالیتها به عنوان پیش نیاز تولید می باشد. در این فصل فرآیند تحقیق و توسعه محصول جدید با شناسایی نیاز بازار شروع شده و در مراحل بعدی با ارائه ایده، غربال کردن و انتخاب ایده مناسب، به طراحی اولیه محصول پرداخته می شود.

### آزمون بازار و مطالعه امکان‌سنجی

در این مرحله ایده ای که به عنوان ایده نهایی از مرحله تحقیق و توسعه بدست آمده است، از ابعاد مختلف مورد امکان‌سنجی قرار می‌گیرد. این امکان‌سنجی شامل آزمون بازار، امکان‌سنجی فنی، و امکان‌سنجی مالی می‌باشد. با آزمون بازار، فرصت بسیار خوبی برای کسب تجربه در زمینه‌ی عرضه‌ی کالا به بازار در اختیار کارآفرین قرار می‌گیرد؛ چرا که تا قبل از صرف هزینه‌ی گزاف برای تولید و عرضه‌ی کالا در مقیاس وسیع، مسایل و مشکلات مربوط به کالا در همین مرحله کشف می‌شوند. آزمون بازار، قابلیت محصول و کشش بازار را بررسی می‌کند و مشخص می‌کند که آیا مشتری برای محصول مذکور وجود دارد یا نه؟ امکان‌سنجی فنی، امکان تولید انبوه محصول، قابلیت‌های تکمیلی، و ملزومات صنعتی را بیان می‌کند. امکان‌سنجی مالی نیز همانطور که از نام آن مشخص است، به بررسی ابعاد مالی، میزان سرمایه لازم، هزینه‌های تولیدی و اداری و... می‌پردازد.

### تدوین مدل کسب و کار

از آنجاییکه ذهن بشر قادر نیست پدیده‌های پیچیده که متغیرهای فراوانی دارد را توصیف و تحلیل کند، همواره در صدد کاهش متغیرها و ساده‌سازی پدیده‌هاست. برای شکل دادن و فهم پدیده‌ها در ذهن، از مفهومی به نام مدل استفاده می‌کنند. مدل کسب و کار نیز مدلی می‌باشد که فرد در صدد بیان کردن نحوه پول‌سازی کسب و کار می‌باشد. مدل کسب و کار یک ابزار مفهومی شامل مجموعه بزرگی از اجزا و ارتباطات بین آنهاست و منطق کسب و کار یک شرکت را تبیین می‌کند.

### تدوین طرح کسب و کار

اگر بخواهیم یک جایگزین مناسب برای رایزنی‌های سنتی که برای جلب حمایت ذینفعان راه‌اندازی کسب‌وکار در گذشته انجام می‌شد انتخاب کنیم، طرح کسب و کار بهترین جایگزین در ایفای چنین نقشی است.

طرح کسب و کار<sup>۱</sup> عبارتست از نقشه‌ی راه ایجاد کسب‌وکار و دستورالعملی که تمام مراحل و اقدامات ایجاد کسب‌وکار را پیش‌بینی کرده است. به عبارت دیگر، طرح کسب‌وکار، سازماندهی منابع و فعالیت‌ها برای ایجاد و توسعه کسب و کار جدید و راهنمای اقدامات کارآفرین است. کیفیت تدوین طرح کسب و کار به توانایی تعریف روشن و انتقال موارد مربوط به همه‌ی ذینفعان

<sup>۱</sup> Business plan

بستگی دارد. ذینفعان مهم عبارتست از؛ خانواده‌ی کارآفرین، مشتریان، سرمایه‌گذاران، مشاوران، کارکنان آینده، تشکلهای صنفی و دولت.

### تهیه‌ی مجوزهای قانونی

یک فرد به عنوان کارآفرین یا متقاضی راه‌اندازی یک کسب و کار لازم است برای آغاز فعالیت مورد نظر خود پروانه و مجوز تأسیس را از مراکز و مراجع ذیصلاح و مربوطه کسب نماید. منظور از جواز یا پروانه کسب و کار؛ هر نوع مجوزی است که باید از اتحادیه‌های امور صنفی، اتاق بازرگانی و صنایع و معادن، وزارتخانه‌ها و یا سایر مراجع ذیصلاح دریافت شود. در فصول بعدی در مورد مجوزها مباحث تکمیلی ارائه می‌شود.

### گردآوری و تشکیل منابع

به گفته‌ی کارشناسان امر، در راه‌اندازی انواع کسب و کارها برای کارآفرینان، مهم‌ترین مرحله در کنار شناسایی فرصت‌های مناسب، توانایی و تأمین منابع مناسب برای شروع کسب و کار است که البته در این بین، تأمین منابع مالی، یکی از مهم‌ترین مرحله می‌باشد. مجموعه نهادهایی که در یک کشور، نقش تأمین مالی بنگاه‌ها را به عهده دارند و عرضه و تقاضای اعتبار را تنظیم می‌کنند، بازار مالی آن کشور را تشکیل می‌دهند بازارهای مالی، جزء بسیار مهمی از نهادهای یک اقتصاد مولد کارآمد را هستند و کارایی بازار مالی، سبب دستیابی به موقع بنگاه‌ها به منابع اعتباری، در شرایط رقابتی و با قیمت مناسب می‌شود.

### سازماندهی

پس از اینکه منابع لازم جهت راه‌اندازی یک کسب و کار گردآوری گردید، بایستی این منابع در قالب و فرم خاصی که بهترین کارایی را داشته باشند، قرار گیرد. این همان موضوع ساختار سازمانی می‌باشد. در این فصل، مباحثی همچون ساختار سازمانی، نمودار سازمان، مکان‌یابی و چیدمان مطرح می‌شود.

### مدیریت کسب و کارهای نوپا

کارآفرین پس از تأسیس، راه‌اندازی و کسب منابع، باید آنها را در اجرای طرح کسب و کار بکار ببندد. مشکلات عملیاتی در اداره کسب و کار موضوعی است که به صورت عادی در همه‌ی کسب و کارها وجود دارد. در این راستا، فرد کارآفرین بایستی توانایی‌ها و مهارت‌هایی در زمینه‌ی مدیریت

منابع انسانی، مدیریت عملکرد، فروش و مالی داشته باشد. در فصل مربوطه موارد بالا تشریح خواهد شد.

### رشد و توسعه کسب و کار

شرکت‌هایی که به نوآوری توجه نمی‌کنند، سرنوشتی جز نابودی نخواهند داشت. کسب و کارهایی که از نظر مالی موفقیت داشته‌اند، اغلب تلاش می‌کنند تا کسب و کار نوآورانه دیگر را صاحب شوند و بدین طریق از رشد خود اطمینان یابند.

در عصر حاضر برای بقاء و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود. برای آنکه بتوان در دنیای متلاطم و متغیر به حیات ادامه داد، باید به نوآوری و خلاقیت روی آورد و ضمن شناخت تغییرات و تحولات محیط، برای رویارویی با آنها پاسخهای بدیع و تازه تدارک دید و همراه با تأثیر پذیری از این تحولات بر آنها تأثیر نهاد. با چنین نگاهی به موضوع نوآوری، بایستی راهبردهایی جهت توسعه محصولات جدید انجام داد. در این قسمت راهبردهای رشد همچون؛ ادغام، خرید، تنوع، فرانسیز و .. بیان می‌گردد.

### خروج از کسب و کار

کسب و کارهایی که به نوآوری توجه نمی‌کنند، سرنوشتی جز نابودی نخواهند داشت. کسب و کارهایی که از نظر مالی موفقیت داشته‌اند، اغلب تلاش می‌کنند تا شرکت‌های نوآورانه دیگر را صاحب شوند و بدین طریق از رشد خود اطمینان یابند. همچنین تعدادی از شرکت‌ها تولید محصولات یا خدمات جدیدی را دنبال می‌کنند. در حالتی که کسب و کار در موقعیت ورشکستگی قرار می‌گیرد، باید بتواند با ایجاد نوآوری جدید خود را در بازار حفظ کند. در غیر اینصورت شکست خورده و از دور رقابت خارج می‌شود. در چنین شرایطی باید فرد یا تیم کارآفرین اقداماتی را جهت خروج از کسب و کار انجام دهند که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد؛ تسویه با کارکنان، تسویه با طلبکاران، بستن حسابهای مالی، رعایت قوانین مربوط به ورشکستگی مالی و... که هر کدام در فصل مربوطه تشریح خواهند شد.

### کسب و کارهای مخاطره پذیر دارای پتانسیل بالاتر: به اندازه کافی بزرگ فکر کنید

یکی از بزرگ‌ترین اشتباهاتی که کارآفرینان با انگیزه مرتکب می‌شود اشتباه استراتژیک (راهبردی) است. آن‌ها کوچک فکر می‌کنند و فکر کردن به یک کسب و کار ساده و کوچک در یک چهارچوب

آسان‌تر و کم‌ریسک‌تر و قابل‌مدیریت، کاملاً منطقی است اما معمولاً عکس این قضیه صدق می‌کند؛ شانس بقا و موفقیت این کسب و کارها که فقط جایگزینی برای شغل افراد هستند کمتر است و اگر هم بقا داشته باشند از نظر مالی پاداش کمتری را به همراه خواهند داشت. به گفته فردی که مؤسس کسب و کارهای بسیاری بوده است: «تا زمانی که یک کسب و کار حداقل ۵ برابر حقوق فعلی شما را به شما ندهد ارزش ریسک کردن و عرق ریختن ندارد»

تعداد زیادی از کارآفرینان بزرگ وجود دارند که کسب و کار مخاطره‌پذیر خود را در بین ۲۰ تا ۳۰ سالگی شان راه اندازی کرده‌اند گرچه قدرت کسب و کارهای مخاطره‌پذیر جدید به نفع «جوانان در شروع کار» است اما سن و سال هیچ مانعی برای ورود نیست. یک تحقیق نشان داد که ۲۱ درصد از بنیان‌گذاران شرکت‌ها، بالای ۴۰ سال بودند که کار کارآفرینی خود را شروع کرده‌اند، اکثریت افراد بین ۳۰ تا ۴۰ سال بوده و تنها یک چهارم آن ۲۵ ساله بوده‌اند.

### کوچک‌تر بودن مترادف است با احتمال بیشتر شکست

متأسفانه آمار بقای شرکت‌هایی راه اندازی شده بالا نیست. یکی از خوشبین‌ترین شرکت‌های تحقیقاتی نرخ شکست شرکت‌های نوپا را ۶۴/۴ درصد برآورد می‌کند. با وجود اینکه داده‌های دولت، تحقیقات و آمار سقوط کسب و کارها، درمورد مقدار دقیق شکست و بقای کسب و کارهای جدید همخوانی ندارد اما همه آن‌ها اتفاق نظر دارند که شکست یک قانون است نه استثنا. تلاش‌های زیادی برای برآورد مقدار دقیق شکست‌ها نشان می‌دهد که آمار و پایگاه داده قابل اعتمادی برای شناسایی و تعیین میزان شکست‌ها وجود ندارد به هر حال مدیریت کسب و کارهای کوچک<sup>۱</sup> نشان داد که در سال ۱۹۹۹، ۵۸۸۹۰۰ شرکت راه اندازی شده که ۵۲۸۶۰۰ تا از آن‌ها شکست خوردند.<sup>۲</sup>

نرخ شکست در صنایع مختلف کاملاً متفاوت است. مثلاً در ۱۹۹۱، ۶ درصد مجموع ورشکستگی‌ها و شکست‌ها مربوط به خرده‌فروشی و خدمات در آن سال بود.<sup>۳</sup>

بحث زیر خلاصه‌ای از مطالعات میزان شکست در ۵۰ سال گذشته را نشان می‌دهد.<sup>۱</sup> این مطالعات نشان می‌دهد که (۱) نرخ شکست‌ها بالاست (۲) گرچه برای اکثریت شرکت‌ها ۲ تا ۵ سال طول می‌کشد تا دچار شکست شوند اما برای برخی دیگر بسیار زمان بیشتری طول می‌کشد.<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> Small Business Administration

<sup>۲</sup> . موقعیت کسب و کارهای کوچک، گزارش از رئیس جمهور که به کنگره ارسال شده است ۱۹۹۹ . واشنگتن دی سی، Small Business Administration ۱۹۹۹.

<sup>۳</sup> . موقعیت کسب و کارهای کوچک ۱۹۹۲ ص ۱۲۸ .

علیرغم اینکه اطلاعات دولتی، تحقیقات، آمار ورشکستگی کسب و کارها در مورد میزان دقیق شکست و بقای شرکت‌های نوپا هم اتفاق نظر نداشته باشند، اما همه موافقند که شرکت‌های نوپا ریسک شکست خوردنشان بالاتر است. یک تحقیق دیگر که در نمایه ۳-۳ آمده است نشان داده که از بین ۵۶۵۸۱۲ شرکت که در سه ماهه اول ۱۹۹۸ کمتر از یک سال از تأسیسشان می‌گذشت تنها ۳۰۳۵۱۷ شرکت هستند در سه ماهه اول ۲۰۰۱ همچنان به حیات خود ادامه می‌دهند که نرخ متوسط شکست در آن‌ها ۴۶/۴ درصد است.

نمایه ۳-۳: نرخ شکست کل شرکت‌های تازه تاسیس

شرکت‌های تازه تاسیس شناسایی شده				
شکست (درصد)	بقا (درصد)	شرکت‌های تازه تاسیس ۲۰۰۲، کیو ۱	شرکت‌های تازه تاسیس ۱۹۹۸، کیو ۱	صنعت
۴۶٫۴٪	۵۳٫۶٪	۳۰۳۵۱۷	۵۶۵۸۱۲	کل صنایع
۴۰٫۶	۵۹٫۴	۹۲۳۹	۱۵۵۶۴	کشاورزی
۴۶٫۳	۵۳٫۷	۸۰۰۵	۱۴۸۹۹	مالی
۴۱٫۳	۵۸٫۷	۱۸۹۲۱	۳۲۲۳۶	ساخت
۳۶٫۸	۶۳٫۲	۱۰۲۶۱	۱۶۲۲۹	املاک
۴۹٫۱	۵۰٫۹	۷۲۵۱۲	۱۴۲۵۰۴	خرده فروشی
۴۸٫۶	۵۱٫۴	۱۹۱۷۱	۳۷۳۰۷	عمده فروشی
۵۳٫۹	۴۶٫۱	۱۳۱۵۹	۲۸۵۷۵	فناوری
۵۴٫۴	۴۵٫۶	۲۲۱	۴۸۵	سخت افزار کامپیوتر
۵۵٫۲	۴۴٫۸	۸۳۸۷	۱۸۷۳۳	نرم افزار/خدمات کامپیوتری

منبع: Bizminer 2002 شاخص مخاطره راه اندازی کسب و کار: گزارش صنعتی اصلی  
راه اندازی مورد نظر اشاره به بنگاه‌های دارد که یکسال یا کمتر از عمر آنها می‌گذرد.

<sup>۱</sup>. این اطلاعات از مطالعات زیر گلچین شده است. مطالعات MIT، دیوید برج ۱۹۸۰-۱۹۷۹. مایکل تیتز و همکاران «رشد کسب و کار و استخدام در کالیفرنیا شماره مجوز کار ۳۴۸، دانشگاه کالیفرنیا در پرکلی مارس ۱۹۸۱، جدول ۵ ص ۲۲. small Business administrate آمریکا ۲۹ آگوست ۱۹۸۸. فیلیس و کیرشهف «تحلیل رشد و بقای شرکت‌های جدید» تحقیق مرزهایی در کارآفرینی ۱۹۸۸، انتشارات کیرشهف و شرکا بایسون پارک، دانشکده بایسون ۱۹۸۸ ص ۶۷-۲۶۶ و بیز ماینر شاخص ریسک کسب و کارهای نوپا، ۲۰۰۲، گزارش صنایع مهم، شرکت Brandow.com، ۲۰۰۲.

<sup>۲</sup>. این خلاصه‌ها در آلبرت شاپرو و جزف دیگرانو ارائه داده اند: «خروج‌ها و ورودها» تحقیقی است که روی مجله‌های یلو پیج انجام شده و در مجله مرزهای کارآفرینی ۱۹۸۲ چاپ شده انتشارات وسپر و همکاران (پارک بایسون، دانشکده بایسون ۱۹۸۲، ص ۱۴-۱۱۳ و کارولین وُو و آرنولد کوپر «بقا و نابودی» یک مطالعه منطقه ای است که در مجله مرزهای کارآفرینی ۱۹۸۸ چاپ شده، انتشارات کیرشهف و شرکا پارک بایسون دانشکده بایسون ۱۹۸۸، ص ۳۷-۲۵۵

همان طور که در نمایه ۳-۳ مشاهده می‌شود نرخ شکست در صنایع، متفاوت است. مشاوره املاک با ۳۶/۸ درصد نرخ شکست خوردن شرکت‌های نوپا، پایین‌ترین میزان را دارد و بخش تکنولوژی با ۵۳/۹ درصد بالاترین نرخ شکست را دارد. بخش خدمات و نرم افزارهای صنعت تکنولوژی نرخ شکست بالاتری دارد. ۵۵/۲ درصد از شرکت‌های پیگیری شده، درهای کسب و کارهای خود را بسته‌اند. متأسفانه، میزان ثبت بقای شرکت‌های راه اندازی شده پایین است.

بدتر از همه اینکه، بیشتر افراد فکر می‌کنند نرخ شکست‌ها در عمل خیلی بالاتر است. از آنجا عملکرد انسان براساس استنباط از محیط و نه براساس خود واقعیت است، استنباط نسبت به شکست در کنار این سوابق ناامید کننده، می‌تواند مانع مهمی برای تشویق کارآفرینی باشد.

مطالعات دیگری نشان داده‌اند که تفاوت چشمگیری بین نرخ بقای گروه‌های صنعتی برد استریت<sup>۱</sup> وجود دارد. خرده فروش، ساخت و ساز و کسب و کارهای کوچک خدماتی ۷۰ درصد کل شکست‌ها و ورشکستگی‌ها را تشکیل می‌دهند. یک تحقیق هم شاخص ریسک شرکت‌های نوپا را براساس صنعتشان برآورد کرده است که برای کارآفرینان بالقوه هشدارهای واضحی به همراه دارد.<sup>۲</sup>

در انتهای بالا ریسک، تولیدات تنباکو قرار دارند، در انتهای پایین ریسک عضویت سازمان‌های مثل AAA و ولکام واگن<sup>۳</sup> قرار دارند. علاوه بر این‌ها ۹۹ درصد از این شرکت‌ها کمتر از ۱۰۰ نفر نیرو دارند. کسی که تجربه و مشاهدات عینی داشته باشد. این گزارش‌ها برایش عجیب نیست. برای کارآفرینان بالقوه مفاهیم بسیار مهم هستند. دانستن تفاوت بین یک ایده خوب و یک فرصت خوب کاملاً حیاتی است. که در فصل ۴ درباره این موضوع بحث خواهیم کرد.

میزان خاصی از شکست‌ها مربوط به «تخریب خلاق» است که شومپیتر در آثار خود مثل ادوار تجاری ۱۹۳۹ و کاپیتالیسم به آن اشاره می‌کند. و این بخشی از پویایی نوآوری و احیای اقتصادی است که هم به تولدها و هم به مرگ‌ها نیاز دارد. مهم‌تر اینکه تخریب خلاق بخشی از فرآیند یادگیری نهفته در گذراندن کارآموزی کارآفرینانه است. اگر کسب و کاری شکست بخورد، هیچ کشوری در هیچ جای دنیا، قوانین، سازمان‌ها و هنجارهای اجتماعی که از امریکا بخشنده تر باشند، وجود ندارند. شرکت‌ها از صحنه خارج می‌شوند اما کارآفرینان ادامه می‌دهند و رشد می‌کنند.

شواهد دلهره آور شکست، ۲ سؤال مهم را برای کارآفرینان با انگیزه پیش می‌آورد. نخست اینکه آیا برای این قانون کلی شکست استثنا هم وجود دارد یا اینکه ما وارد بازی تنبیه کننده کارآفرینی شده‌ایم. دوم اینکه اگر استثنا وجود دارد یک فرد چگونه می‌تواند شانس موفقیتش را بالا ببرد.

1 Bradstreet

۲. بیز ماینر ۲۰۰۲، شاخص ریسک کسب و کارهای نوپا

3 Welcome wagon

## موفقیت و کار آفرینی

### موفقیت

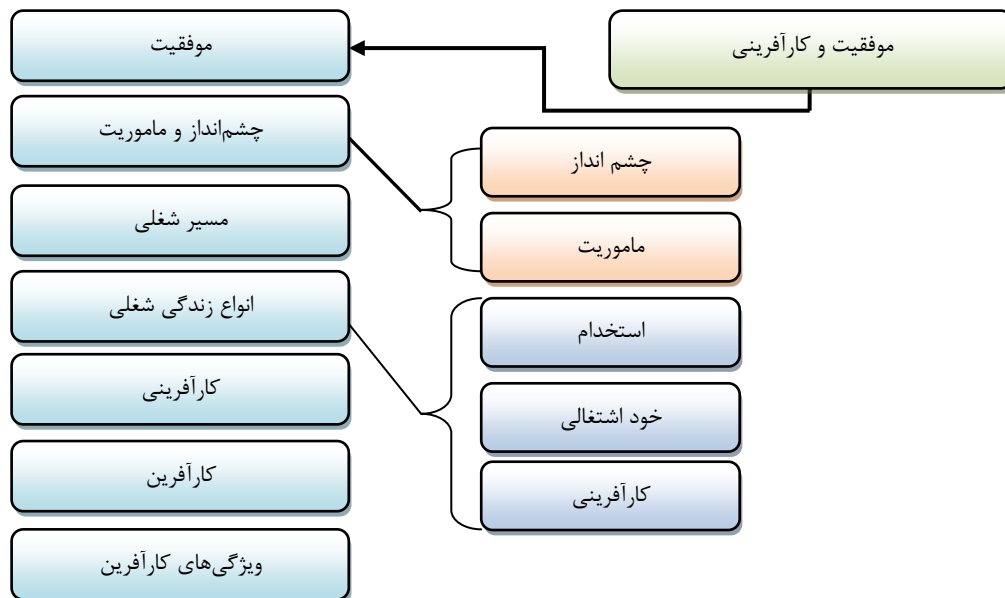
مردم اعتقادات گوناگونی راجع به موفقیت دارند. یکی فکر می کند موفقیت یعنی انباشتن پول روی پول، دیگری رسیدن به اهداف را موفقیت می داند و یکی تحقق بخشیدن به استعدادهای بالقوه را. تعریف جالب دیگری هم از موفقیت هست؛ برانگیختن حسادت دیگران. بیشتر مردم بر سر ارتباط موفقیت با هدف توافق دارند. بعضی می گویند موفقیت یعنی هدف و هر چیز دیگری جز آن حاشیه است. براساس این تعریف کسانی که اهداف مشخصی دارند و آنها را مکتوب کرده اند در زمان بسیار کوتاه تری نسبت به کسانی که چنین کاری نکرده اند به اهداف شان دست می یابند. البته نحوه هدف گذاری هم مهم است طوری که تمام قدرت ذهن ناخودآگاه انسان برای رسیدن به آن به کار گرفته شود. نظر دیگری هم در تعریف موفقیت هست که می گویند موفقیت یعنی با آرامش انجام دادن آنچه گفته اید که انجام می دهید. معمولاً مردم آنچه را که می گویند انجام نمی دهند چه رسد به آنکه آن کار را با آرامش به پایان ببرند.

بعضی دیگر عقیده دارند موفقیت یعنی انضباط و کارهای منظم ساده ای که هر روز به آن عمل شود. قدرت نظم و ترتیب روزانه از تصور خارج است چون اگر هر روز به این رویه عمل کنیم تاثیر آن روز به روز بیشتر می شود. ممارست خوب یعنی ۳۶۵ روز توجه؛ البته می توان از چند خطای کوچک چشم پوشید. با چنین ممارستی حتی نمی توان شکست را تصور کرد. وقتی نظم و ترتیب به عادت روزمره بدل شود معمولاً فرد دیگر به آن فکر نمی کند و وقتی متوجه تاثیر آن می شود که نتایج مثبت به سوی او سرازیر می شود. همین روش نظم و ترتیب روزانه به تنهایی می تواند زندگی ما را دگرگون کند. یکی دیگر از مزایای نظم و ترتیب روزانه این است که چنین کارهایی به سرعت تبدیل به عادت می شوند و عادت شخصیت ما را خلق می کند. می گویند انگیزه چیزی است که شخص را وادار به شروع کار می کند و عادت چیزی است که شما را به ادامه آن وامی دارد.

بعضی ها اعتقاد دارند موفقیت ربطی به پول درآوردن ندارد بلکه آنچه موفقیت محسوب می شود، رشد کردن و رسیدن به موقعیتی است که انسان را در نظر دیگران ارزشمند نشان می دهد. البته شاید با همین تعریف هم پول درآوردن موفقیت محسوب شود زیرا مردم برای کسب ارزش ناچار به پرداخت پول هستند. کسی که کارش را خوب و درست انجام می دهد معمولاً می تواند هزینه هرچه را می خواهد فراهم کند اما بعضی ها هم هستند که اعتقاد دارند موفقیت یعنی مهربانی با مردم و لذت بردن از زندگی. کسی که این طور فکر می کند حتی اگر ورزشکار حرفه ای باشد فقط به بردن فکر نمی کند و از باختن نمی ترسد. او فکر می کند اگر تمام تلاشش را در هر بازی به کار



بگیرد کارش را خوب و درست انجام داده است و البته با چنین تلاشی معمولاً برنده هم می شود. به این ترتیب تعریف موفقیت برای چنین فردی به کار گرفتن صد درصد توان و کوشش برای رسیدن به هدف است حالا نتیجه هرچه باشد فرقی نمی کند و البته معمولاً نتیجه عالی خواهد بود. تعریف بسیار زیبای دیگری درباره موفقیت می گوید؛ موفقیت نتیجه عمل کردن مداوم در جهت مهمترین اهدافمان است. وقتی انرژی و توانمان را همواره بر آنچه بیشترین اهمیت را دارد متمرکز می کنیم راهی جز موفق شدن باقی نمی ماند. بیشتر و بیشتر خندیدن، احترام به فرهیختگان، مهر و محبت کودکان را برانگیختن، کسب ستایش منتقدان صادق، تحمل خیانت نارقیان، درک زیبایی، پیدا کردن بهترین ها در دیگران و درک اینکه وجود شما باعث می شود حتی یک نفر هم که شده راحت تر زندگی کند؛ همه اینها موفقیت هستند.



شکل شماره ۴-۱: موفقیت و کارآفرینی

### کلیدهای موفقیت

برنامه ریزی: برنامه ریزی برای موفقیت برج مراقبت پیشروی به سمت اهداف است. خودباوری: اساس ایمان خودباوری است. انسان خودباور به توان خویش ایمان دارد و ایمان انتظاری مطمئن است. حرکت: خروج از سکون و عدم توقف ضامن موفقیت است؛ اما حرکتی که حساب شده و طبق برنامه باشد. جرأت: عدم هراس و این پا و آن پا نکردن و حتی پذیرش شکست‌ها اساس موفقیت

است. خودتشویقی: خود تشویقی به معنای خود شیفتگی نیست. انسان گاه نیاز دارد فهرست موفقیت‌های خود را تنظیم کند و حتی به بعضی تقدیر نامه‌ها و سپاسنامه‌ها چشم بیندازد تا باور کند دوباره می‌تواند موفقیتی جدید کسب کند.

انسان برای موفقیت باید بلند نظر باشد و از بلند پروازی معقول نهراسد. باید به جای غرق شدن در نهرهای کوچک به سمت دریاهاى موفقیت حرکت کند؛ از جویبار حقیری که به چاله‌ای می‌ریزد، هیچ کس مروارید صید نخواهد کرد. شاهین موفقیت در افق‌ها و بلندی‌ها است و مروارید توفیق در اقیانوس‌ها. باید بلند نظر و بلند پرواز و غواص بحرهای بی‌کران بود و باور داشت که هدایت خداوند همواره به سمت انسان‌های جویای موفقیت جاری است.

### چشم‌انداز و ماموریت

#### چشم‌انداز<sup>۱</sup>

چشم‌انداز، اعلامیه جهت‌گیری فرد و یا سازمان می‌باشد و بیانگر هویت، آرمان و چگونگی رسیدن به آن است. چشم‌انداز آرزوهای مدیریتی برای کسب و کار را توصیف می‌کند، تصویری از مقصد آینده فرد و یا سازمان را ترسیم و منطق چگونگی مناسب بودن این مطلب برای شرکت را شرح می‌دهد این اعلامیه به سه سؤال اساسی زیر پاسخ می‌گوید:

- ✓ ما به چه کاری مشغول هستیم؟ مأموریت
- ✓ ما می‌خواهیم چه بشویم؟ آرمان
- ✓ ما پیرو چه ارزش‌هایی هستیم؟ ارزشها

#### ماموریت<sup>۲</sup>

ماموریت بیانگر علت وجودی سازمان است و جایگاه سازمان را از این جهت که به چه کاری اشتغال دارد نشان می‌دهد. برای تعریف ماموریت سازمان به چهار سؤال زیر پاسخ داده می‌شود:

- ۱ - چه چیزی؟
- ۲ - برای چه کسانی؟
- ۳ - چگونه؟
- ۴ - چرا؟

<sup>1</sup> VISION

<sup>2</sup> Mission

ماموریت دلیل وجودی یک سازمان را مشخص می‌کند چیزی که اگر آن را از سازمان کسر کنیم سازمان باید بپرسد من برای چه بوجد آمده‌ام. مأموریت بر اساس یک نیاز تعریف می‌شود. مأموریت از جنس هدف است. هدفی بزرگ که سازمان می‌خواهد در یک دوره زمان طولانی مدت به آن برسد. سازمان‌های قبلی تأکید اصلی‌شان بر مأموریت بود اما امروزه سازمانها به چشم انداز تأکید می‌کنند یا به عبارت دیگر چشم انداز محور هستند. ذیلاً تفاوت بین چشم انداز و بیانیه ماموریت ذکر می‌گردد.

جدول ۴-۱ چشم انداز درمقابل مأموریت

چشم انداز	مأموریت
تمرکز بر مسیر آینده سازمان	تمرکز بر فعالیت‌های جاری
سازمانی که می‌توانیم بشویم	سازمانی که الان هستیم.
نیازهایی که در آینده می‌توانیم جواب دهیم هنوزشناسایی نشده است.	نیازهای جاری که به پاسخگویی آنها مشغول هستیم

محققى در این زمینه می‌نویسد: "من از افراد زیادی پرسیده‌ام که می‌خواهید با زندگی خود چه کنید؟ چشم اندازتان چیست؟" و معمولاً جواب‌هایی از این دست شنیده‌ام: "من می‌خواهم یک خانه ی بزرگ بسازم یا بخرم؛ یک اتومبیل عالی بخرم و خانواده‌ای عالی داشته باشم." یا مثلاً "می‌خواهم ازدواج کنم." و دیگری می‌گوید: "روزی روزگاری رستورانی خواهم زد." این‌ها اما چشم انداز نیستند؛ صرفاً هدف اند. "پاسخ‌های یادشده نه چشم انداز که مصادیقی از ماموریت هستند، به این دلیل که خیلی کلی تر از چشم اندازند. گرچه چشم انداز و ماموریت مفاهیمی مرتبط به شمار می‌آیند، اما دقیقاً یکسان نیستند. ماموریت بیانی کلی از هدفی غایی است و در برگیرنده‌ی اندیشه‌ی کلی آن کاری است که می‌خواهیم در زندگی انجام دهیم. به بیان دیگر: **ماموریت، ماهیتی فلسفی و تجربیدی دارد و خصوصیاتى چون عملیاتی بودن و عینیت از آن به دور است.** به علاوه، ماموریت چنان باز و فارغ از هر نوع محدودیتی است که می‌توان ساعت‌ها و یا حتی روزها را به بحث و گفت‌وگو درباره‌ی جنبه‌ها و کاربردهای متفاوت آن گذراند. در عوض چشم انداز، شرحی دقیق همراه با مرزهای قابل تعریف و تاکیده‌های مشخص است.

بر اساس مباحث بالا می‌توان گفت که تفاوت‌های میان ماموریت، اهداف، و چشم انداز بدین شرح است؛ ماموریت، یعنی کار مستمری که به انجام آن مشغول هستید یا فکر می‌کنید که خداوند شما را برای انجام آن آفریده است. خدمت به خدا، خدمت به میهن، خدمت به مردم، توسعه‌ی علم، پرداختن به تجارت و مواردی از این قبیل در زمره‌ی ماموریت قرار می‌گیرند مفاهیمی کلی و

انتزاعی و فارغ از زمان و مکان و شرایط خاص شما. اهداف یعنی نتایج مورد انتظار و قابل سنجش، مانند خرید خانه، اخذ درجه ی کارشناسی ارشد، خرید اتومبیل، راه اندازی یک کسب و کار جدید، فرزنددار شدن و الخ. .. هدفها محدود به زمان و مکان و شرایط خاص شما هستند. چشم انداز همانا تصویری از آینده ی مطلوب و منحصر به فرد شماست. چشم انداز در واقع چگونگی انجام ماموریت شما را توسط شما نشان می دهد. اگر شما ماموریت خود را "معلمی مردم"، یعنی حرکتی انسان سازانه همانند انبیاء الهی در نظر گرفته اید، چشم انداز منحصر به فرد شما می تواند سرمایه گذاری تربیتی روی کودکان یا نوجوانان یک شهر خاص باشد یا کاری که دیگران آن را در نظر ندارند.

### مسیر شغلی

انسان در طول زندگی خود مراحل مختلفی را سپری می کند و به مرور زمان از مرحله ای به مرحله ی دیگر منتقل می شود. به عنوان مثال از مرحله ی نوزادی به کودکی و سپس به نوجوانی و جوانی می رسد. این روش یکی از روش های تقسیم بندی زندگی است که بر اساس زمان و سیر حیات صورت می گیرد. روش دیگری که زندگی را بر اساس آن تقسیم بندی می کنند، روش وظیفه ای است. یعنی زندگی انسان بر حسب نوع وظایف به دوره های مختلفی تقسیم بندی می شود. به عنوان مثال؛ یک دوره از زندگی انسان که مهمترین و بیشترین اهمیت را دارد، دوره تحصیل می باشد و آن را زندگی تحصیلی می نامند. و دوران دیگر زندگی که «زندگی شغلی» می نامند، دورانی است که مهمترین وظیفه فرد در رابطه با انتخاب شغل و پیشرفت در آن، تحقق می یابد. شروع زندگی شغلی افراد به شرایط فردی، اوضاع اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جوامع بستگی دارد. بعضی افراد در بسیاری از کشورها زندگی شغلی خود را از سنین کودکی یا نوجوانی آغاز می کنند و عده ای همزمان با تحصیلات دانشگاهی یا پس از اتمام آن. به هر حال هر انسانی به منظور تأمین معاش یا بروز استعدادهای خود یا هر دلیل دیگری مثل ایجاد روابط اجتماعی و یا تحقق عزت نفس و احترام به خود دیر یا زود وارد زندگی شغلی می شود. این دوره از زندگی، سایر شئون زندگی انسان را تحت تأثیر قرار می دهد. اما آنچه اهمیت دارد اینست که اغلب این افراد از شغل خود راضی نیستند. و زندگی شغلی خود را که قسمت اعظم زندگی آنهاست همواره با ناراحتی، اضطراب، سردرگمی و ناامنی می گذرانند. آمارها نشان می دهد که بطور مستقیم مردم پنج بار شغلشان را در طول عمر تغییر می دهند.

یکی از مهمترین دلایل نارضایتی از شغل این است که اغلب افراد هنگام آغاز زندگی شغلی، آگاهانه و براساس معیارهای صحیح، واقعی و واضح (استعداد، مهارت ها و علایق) برای خود برنامه ریزی نمی کنند و با توجه به نیازهای بازار کار، قراردادهای اجتماعی و ارزش های گروه های مرجع و حرف مردم، رشته تحصیلی و شغل خود را انتخاب می کنند. به عبارت دیگر، دیگران کار را برای آنها

تعریف و انتخاب کرده‌اند نه خودشان. بنابراین در زندگی‌ای قدم می‌گذارند که مجبورند یک عمر بدبختی بکشند و در انظار دیگران تظاهر کنند که خوشبختند!! اما برای این که شغل مناسبی را برای خود انتخاب کنیم و زندگی شغلی مطلوبی را پایه‌ریزی نماییم ابتدا باید بدانیم چند نوع زندگی شغلی وجود دارد و سپس بررسی کنیم کدامیک با اهداف، ایده‌ها، روحیات، گرایش‌ها، توانایی‌ها، علایق و مهارت‌های ما سازگار است.

### انواع زندگی شغلی

بطور کلی می‌توان گفت تا کنون مردم دنیا سه نوع زندگی شغلی را تجربه کرده‌اند: استخدام، خود اشتغالی، کارآفرینی، کارآفرینی ظاهراً ممکن است بعضی از گزینه‌های فوق مترادف یا یکسان به نظر آیند، مثلاً چنین تصور شود که خود اشتغالی و کارآفرینی همان اشتغال آزاد است. برای روشن‌تر شدن مفهوم، مرزها و تفاوت‌های این تعاریف، شرح مختصری از آنها ارائه می‌گردد.

### استخدام

منظور از استخدام، زندگی شغلی‌ای است که شخص در قالب یک قرارداد رسمی و معتبر، وقت و مهارت‌های خود را در مقابل دریافت وجه مشخصی در اختیار سازمانی دولتی یا خصوصی قرار می‌دهد. استخدام شرایطی را فراهم می‌سازد که موجب امنیت شغلی کامل یا نسبی برای مدت نسبتاً طولانی می‌گردد.

به عنوان مثال زندگی شغلی کلیه افرادی که در استخدام رسمی دولت یا سازمان خصوصی هستند، از این نوع است. یعنی زندگی‌ای که فرد از یک حداقل امنیت شغلی و اقتصادی برخوردار است. فرد استخدام شده دغدغه ضرر و خطرپذیری مالی کارفرما را ندارد و در جستجوی یک زندگی مطمئن و بی‌مخاطره است، اگر چه در سطح بالایی از رفاه نباشد. این نوع زندگی از دوران انقلاب صنعتی که سازمان‌های بزرگ بوجود آمدند، بیشتر رایج گردید و لذا گفته می‌شود «شالوده‌کار» در دوران صنعتی «استخدام» بوده است.

لازم به توضیح است امروزه افرادی که قرار استخدام پیمانی یا قراردادی، با سازمانی می‌بندند و از یک امنیت شغلی نسبی برخوردار می‌شوند در واقع در جستجوی زندگی شغلی مطمئن هستند و لذا آنها نیز جزء گروه‌های استخدامی محسوب می‌شوند. افرادی که این نوع زندگی را انتخاب می‌کنند اغلب افرادی منظم و تابع مقررات بوده و پذیرای سلسله مراتب اداری و ریاست مافوق هستند

و لذا حاضرند خود را تحت نظر و کنترل دیگران قرار دهند به عبارت دیگر بدست آوردن یک امنیت شغلی برای این گروه ارزش بالایی دارد تا حدی که حاضرند خود را تا این درجه محدود کنند. البته سایر خصوصیات و ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری و عوامل محیطی نیز در این تصمیم‌گیری موثر است. به عنوان مثال فردی که در خانواده خود شاهد و ناظر رفتارهای کارآفرینانه و مخاطره پذیر نبوده است و یا فردی که نیاز به قدرت سازمانی دارد ترجیح می‌دهد در یک سازمان بزرگ کار کند تا بتواند در جایگاهی قرار گیرد که قدرت خود را بر دیگران اعمال کند. بالعکس افرادی که نیاز به پیشرفت بالایی دارند ترجیح می‌دهند برای پیشرفت بیشتر، خود را از قید و بندهای استخدامی و سازمانی آزاد کنند تا بتوانند به آرمان‌ها و چشم‌انداز خود برسند.

### خود اشتغالی

خوداشتغالی اصطلاحی است برای بیان و توصیف نوعی زندگی شغلی که در آن فرد حرفه‌ی خود را بر اساس تجربیات و مشاغل آزاد موجود در بازار کار و با مسئولیت شخصی انجام می‌دهد. به عبارت دیگر هر کس که در استخدام سازمانی نباشد و یا همه افرادی که مزدبگیر نیستند، خواه به صورت انفرادی کار در منزل انجام دهند یا همانند وکیل، مشاور، متخصص، کار در بیرون از منزل داشته باشند و یا در یک مغازه و یا کارگاه با چند نفر دیگر بکار مشغول باشند، خود اشتغال هستند. بعنوان مثال فردی که در یک مغازه یا کارگاه، تعدادی را بکار گمارده و مشغول تولید محصولی مثل قاب عکس باشد، و یا به تنهایی صاحب مغازه باطری سازی بوده و آن را اداره کند جزء خود اشتغالان محسوب می‌شود. علاوه بر این لازم است که فرد مسئولیت مالی کار و خطر پذیری آن را شخصاً بپذیرد. به عبارت دیگر افرادی که بتنهایی کاری را در منزل انجام می‌دهند اما در مقابل آن از فرد یا سازمانی دستمزد دریافت می‌کنند خود اشتغال نیستند. در مقابل افرادی که با دیگران در سرمایه یا در وسائل کار شریک باشند و بتنهایی یا خانوادگی در منزل کار کنند و خطر پذیری کار را متقبل شده باشند، خود اشتغال محسوب می‌شوند. بنابراین می‌توان گفت خود اشتغالی مساوی است با کاری که توأم با خطرپذیری و غیر مزدبگیری در منزل یا خارج و بصورت انفرادی یا خانوادگی و با بکار گماردن افرادی انجام شود.

بسیاری از افرادی که نوع زندگی شغلی کارآفرینانه دارند ممکن است کار خود را از خود اشتغالی شروع کرده باشند اما پس از مدت کوتاهی رشد قابل توجهی نموده و وارد حوزه کارآفرینی و شرکت‌های کوچک و متوسط شده‌اند. لذا به طور قطع نمی‌توان گفت فردی که یک سال بصورت خود اشتغالی فعالیت کرده است، زندگی شغلی خود را از نوع خود اشتغالی انتخاب نموده، اما اگر پس از گذشت ۳ تا ۵ سال هنوز به صورت خود اشتغال فعالیت کند می‌توان گفت که به احتمال

زیاد زندگی شغلی او از نوع خود اشتغالی است. یعنی هر کس ممکن است در یک دوره کوتاه از روی اجبار و یا به طریق تفننی به یک شیوه شغلی خاص روی آورد اما تنها موقعی می‌توان نام انتخاب زندگی شغلی را بر روی یک فعالیت حرفه‌ای گذاشت که هم آگاهانه صورت گرفته باشد و هم تداوم داشته باشد.

### کار آفرینی

کار آفرینی یک شیوه تفکر، استدلال و عمل است که فرصت محور، کل نگر و با رهبری متعادل است.<sup>۱</sup> کار آفرینی منجر به خلق، توسعه، عینیت بخشی و تجدید ارزش‌ها نه فقط برای مالکان خود بلکه برای همه شرکا و سهامداران می‌شود. کشف و خلق فرصت<sup>۲</sup> و به دنبال آن علاقه به راه‌اندازی و بهره‌گیری از فرصت‌ها در قلب کار آفرینی قرار دارد. کار آفرینی نیازمند تمایل به ریسک کردن (فردی و مالی)، اما در یک قالب کاملاً محاسبه شده است تا شانس موفقیت را همواره افزایش دهد و ریسک را با پاداش‌های آن در تعادل قرار دهد. معمولاً کار آفرینان استراتژی‌های بسیار عالی تدوین می‌کنند تا با منابع محدود به کار خود ادامه دهند.

امروزه معنی کار آفرینی بسیار فراتر از نظریه کلاسیک راه‌اندازی شرکت‌ها و سازمان‌های گوناگون در مراحل مختلف است. پس کار آفرینی می‌تواند در شرکت‌های جدید و یا قدیمی، کوچک یا بزرگ، دارای رشد سریع یا آهسته، در بخش خصوصی، دولتی و یا غیرانتفاعی و در همه مکان‌های جغرافیایی و در همه مراحل پیشرفت کشور، دور از مسائل سیاسی، صورت بگیرد و یا صورت نگیرد. رهبران کار آفرین، تخیل، انگیزه، تعهد، شور، پشتکار، اتحاد، کار تیمی و چشم‌انداز را برای شرکت‌های خود به ارمغان می‌آورند. آن‌ها بر سر دو راهی‌هایی قرار می‌گیرند که علی‌رغم همه ابهام‌ها و تضادها باید تصمیم بگیرند. به ندرت پیش می‌آید که کار آفرینی با نظریه یک شبه پولدار شدن هم معنا شود. برعکس از آنجایی که کار آفرینان هیچ وقت از ماهیت فرصتشان اشباع نمی‌شوند، پس کار آفرینی یک فرآیند پیوسته است. نتیجه این فرآیند ارزش آفرینی، به گونه‌ای که این کیک اقتصادی بزرگ‌تر شده و به سود آن به جامعه می‌رساند.

<sup>۱</sup> . تعریف کار آفرینی در دو دهه اخیر و از تحقیقات دانشکده بایسون و دانشکده کسب و کار هاروارد تدوین شده و اخیراً هم توسط استفن اسپینلی، مدیر جان مولر در دانشکده بایسون بسط داده شده است.

<sup>۲</sup> . تیمونز، مازوکا، استیونسون و بایگریو «شناسایی فرصت، هسته کار آفرینی» در مجله مرزهای کار آفرینی، پارک بایسون، دانشکده بایسون ۱۹۸۷ ص

### کارآفرینی سنتی: راه اندازی

تعبیر سنتی از کارآفرینی عبارت است از هرگونه راه اندازی شرکت و ایده نوآورانه که به یک شرکت دارای رشد سریع منتهی شود که بهترین این افسانه‌ها عبارت بود از مایکروسافت، نت اسکایپ<sup>۱</sup>، آمازون<sup>۲</sup>، سان میکروسیستمز<sup>۳</sup>، هم دیت<sup>۴</sup>، مک دونالدز<sup>۵</sup>، کامپک کامپیوتر<sup>۶</sup>، اینتوییت<sup>۷</sup>، استیپلز و هزاران مورد دیگر که اسم آن‌ها در خانواده‌هاست. موفقیت علاوه بر رهبری قوی فرد کارآفرین نیاز به تشکیل یک سیستم از افراد با استعداد های متفاوت دارد. توانایی انجام کار تیمی و درک کردن یک فرصت هنگامی که بقیه آن را تضاد، آشفتگی و سردرگمی می‌دانند، یک عنصر حیاتی است. علاوه بر این، کارآفرینی به مهارت و نبوغ برای پیدا کردن و کنترل کردن منابعی که متعلق به دیگران است، برای بهره‌گیری از فرصت‌ها نیاز دارد. این یعنی کسب و کارهای مخاطره پذیر نوپا، هنگامی که به پول نیاز دارند، پولشان تمام نمی‌شود. موفق‌ترین کارآفرینان، یک تیم تشکیل داده و برای پیگیری کردن فرصت‌هایی که بقیه آن‌ها را شناخته‌اند. حمایت‌های مالی را برای دنبال کردن فرصتی که ممکن است توسط دیگران نادیده گرفته شده باشد، جذب کرده‌اند. شاید به جرأت بتوان گفت که به تعداد صاحب‌نظران کارآفرینی، تعاریفی از این مفهوم وجود دارد. اما با بررسی کلیه تعاریف موجود در مورد کارآفرینی می‌توان دو نوع جریان را شناسایی کرد. بر این اساس، تعاریف کارآفرینی در دو گروه طبقه‌بندی می‌شوند، تعریف عام کارآفرینی و تعریف خاص کارآفرینی.

### تعریف عام کارآفرینی

در تعریف عام، بر ویژگی‌های کلی و عمومی کارآفرینی تأکید می‌شود. جریان حاکم بر کلیه این تعاریف، ایجاد و تاسیس کسب و کار است. در این جریان، کسب و کار مفهومی عام است و شامل هر نوع سازمان، موسسه و شرکتی است که طی یک فرآیند قانونی، رسمیت پیدا می‌کند. البته در برخی از تعاریف بر ویژگی‌هایی مانند خطرپذیری و جدید بودن نیز تأکید شده است. با توجه به کلیه جنبه‌های تعاریف حاکم بر جریان "ایجاد کسب و کار"، تعریف عام کارآفرینی را می‌توان چنین ارائه کرد:

1 Netscape

2 Amazon.com

3 Sun Microsystems

4 Home Dept

5 McDonald's

6 Compaq computers

7 Intuit



کار آفرینی عبارتست از «ایجاد کسب و کار جدید که با خطرپذیری و عدم قطعیت همراه است».

### تعریف خاص کار آفرینی

تأمل در برخی دیگر از تعاریف کار آفرینی، جریان دیگری را نشان می‌دهد؛ جریان کشف و پی‌گیری فرصت. از این رو، کار آفرینی مشخصه ثابتی نیست که برخی افراد را از دیگران متمایز کند. در واقع کار آفرینی الزاماً نیاز به ایجاد شرکت جدید ندارد اگر چه می‌تواند شامل آن نیز باشد. اما نکته مهم این است که کار آفرینی می‌تواند در زمینه‌های مختلف از جمله در سازمانهای موجود نیز رخ دهد. به هر حال در تعریف خاص به فرصت و ارزش‌های ناشی از درک آن تأکید می‌شود. فرصت قلب فرآیند کار آفرینی است. منظور از فرصت، نیازهای پنهان و تأمین نشده‌ای است که تأمین آنها برای جامعه یا مشتریان ارزشمند است و از این رو برای تهیه و تدارک آنها حاضر هستند ارزش و قیمت آن را بپردازند. کار آفرینی شامل فرآیند جستجو و پیگیری فرصت و حداکثرسازی ارزش ناشی از آن است. کار آفرینی تمایل به کار گروهی، خطرپذیری، ایجاد، هدایت، اجرا، پیگیری ایده نوآوری به منظور حداکثرسازی ارزش حاصل از فرصت بدون توجه به محدودیت مدل‌ها، ساختار یا منابع موجود است.

### تعریف کار آفرین

کار آفرینان پیشگامان موفقیت‌های تجاری کنونی هستند. توانایی آنها در بهره‌گیری از فرصتها، نیروی آنها در نوآوری و ظرفیت آنها در قبال موفقیت به معیاری تبدیل شده است، که کار آفرینی نوین توسط آن سنجیده می‌شود، کار آفرینان کماکان به لحاظ رهبری، مدیریت، نوآوری، ایجاد شغل، رقابت، بهره‌وری، و تشکیل صنایع جدید، سهم مهمی در رشد اقتصادی دارند. کار آفرینان کسانی هستند که فرصتهایی را تشخیص می‌دهند که در نظر دیگران وضعیتی بفرنج یا آشفته جلوه می‌کند، آنها را با ورزشکاران رقیب در مسابقات المپیک مقایسه کرده‌اند که سعی در از میان برداشتن موانع جدید دارند، با دوندگان دو استقامت که با فواصل طولانی سر و کار دارند، با رهبران ارکستر سنفونی که مهارتها و اصوات مختلف را در قالب یک کلیت واحد و موزون در می‌آورند، یا با خلبانان جنگنده‌ها که سرعت و جسارت را توأمان دارا هستند، مقایسه می‌کنند.

کارآفرین اغلب پیشتر فعالیت‌های نوآورانه سازمان خود می‌باشد. کارآفرینان در پیشرفت کسب و کار نقش مهمی ایفا می‌کنند. جورج بردنارد شاول<sup>۱</sup> اظهار می‌دارد که همه پیشرفت‌ها به افراد غیر عادی بستگی دارد. افراد عادی رفتارشان را با دنیا منطبق می‌کنند در حالیکه کارآفرینان در پی منطبق کردن دنیا با خودشان می‌باشند. بنابراین شاول بحث می‌کند که پیشرفت و تغییر به افراد غیرعادی بستگی دارد. کارآفرینان غیر عادی هستند زیرا آنها وضع موجود و تفکر معمول را نمی‌پذیرند، بلکه در مورد محصولات و خدمات، و نیز در زمینه روش ارائه آنها فکری نو ارائه می‌کنند. کارآفرینان و سازمانهایشان در پی کسب فرصت‌ها هستند و تا آنجا که لازم است مخاطره می‌کنند.

### ویژگی‌های کارآفرین

مرور نوشتارهای مرتبط با خصوصیات افراد کارآفرین نشان می‌دهد، که تعداد زیادی از عوامل وجود دارند که می‌توان آنها را به مجموعه‌ای از ابعاد توصیفی خلاصه کرد که به مراتب کوچکتر است. کارآفرینان در ساده‌ترین شکل نظری مطالعه کارآفرینی، باعث ایجاد کار می‌شوند، یعنی کارآفرینی تابعی از کارآفریدن است. از این رو، بررسی پیوسته خصوصیات کارآفرینان حتماً به بالا رفتن درک کارآفرینی کمک خواهد نمود.

**کانون کنترل درونی:** کانون کنترل درونی اشاره به این دارد که فرد پیامد یک عمل را در کنترل خود یا خارج از کنترل خود احساس می‌کند. یک فرد با کانون کنترل درونی معتقد است که می‌تواند از طریق توانایی، تلاش یا مهارتهایش بر پیامدها اثر بگذارد. از طرف دیگر افراد با مرکز کنترل بیرونی کسانی هستند که معتقدند این نیروهای خارج از کنترل افراد هستند، که پیامدها را تعیین می‌کنند. کانون کنترل درونی به عنوان یکی از مهمترین خصوصیات روانشناختی، در تحقیقات کارآفرینی مورد مطالعه بوده است.

**مخاطره‌پذیری:** شاید یکی از گسترده‌ترین ویژگیهای ذکر شده از کارآفرینان، تمایل به پذیرش مخاطره است. محققان ادعا کرده است که افراد با نیاز به موفقیت بالا، تمایل بیشتری به قبول مخاطره دارند. کارآفرین وقت، تلاش و اعتبار کاری‌اش را در معرض مخاطره قرار می‌دهد و منابع مالی را در یک کار مخاطره‌آمیز سرمایه‌گذاری می‌کند. به همین دلیل کارآفرینان به یادگیری

<sup>1</sup> G. Bernard Show

مدیریت مخاطره و تحمل ابهام برای خود و دیگران تمایل دارند و شکست یک پروژه را نه به عنوان یک تراژدی بلکه به عنوان یک تجربه یادگیری تلقی می‌کنند.

**تحمل ابهام:** تحمل ابهام یعنی پذیرفتن عدم قطعیت به عنوان بخشی از زندگی. و یک ویژگی مهم برای کارآفرینان است زیرا چالشها و عوامل بالقوه برای موفقیت در شروع یک کسب و کار با ماهیت غیر قابل پیش‌بینی آن مرتبط می‌باشد. همچنین تحمل ابهام به عنوان میل باطنی برای مشاهده موقعیت‌های بدون نتایج مشخص تعریف می‌شود.

**نیاز به توفیق طلبی:** در حوزه تحقیقات مربوط به خصوصیات شخصیتی و کارآفرینی مفهوم نیاز به موفقیت توجه زیادی را به خود جلب کرده است مطالعات اولیه، نیاز به موفقیت را مورد بررسی قرار داده‌اند و بیان می‌دارند که انگیزه موفقیت بالا با برخی از جنبه‌های عملکرد مخاطره‌آمیز مرتبط می‌باشد. بنحوی که کارآفرینان، مدیران شرکتها و مدیر-مالکان کسب و کارهای کوچک دارای سطح بالاتری در انگیزش موفقیت هستند.

**استقلال طلبی:** استقلال طلبی نیرویی است که باعث می‌شود کارآفرین تمام مخاطرات و ساعت‌های طولانی کار سخت را برای ایجاد فعالیت کارآفرینانه نوبا به جان بخرد. نیاز به استقلال همانند نیاز به موفقیت از ویژگیهای افراد کارآفرین تلقی می‌شود. استقلال طلبی به عنوان تمایل به مستقل بودن و خود هدایتی و یک انگیزه اساسی برای دانشجویانی که ممکن است علاقمند به کار کردن در شرکت‌های کوچکتر باشند، تعریف و مورد توجه واقع شود. این نیاز عنصر محوری مورد علاقه کارآفرین می‌باشد.

**خلاقیت و نوآوری:** نوآوری فرآیندی است که خلاقیت را به محصول تبدیل می‌کند. بنابراین نوآوری متمایز از خلاقیت (ایجاد یک فکر) است. نوآوری ضرورتاً پرداختن به کار جدید نیست بلکه ابزار ویژه کارآفرینی است. نوآوری می‌تواند یک روش جدید برای کار قدیمی باشد. سرعت بالای نوآوری ممکن است به کارآفرین امکان توسعه تمامی مهارت‌های مورد نیاز را ندهد. با این حال ممکن است مهارت‌های مدیریتی، بازاریابی و مالی و غیره نیز ضروری باشد. کارآفرینان با چالش‌های مهمی رو در رو هستند، کمترین آنها ایجاد یا شناسایی فکری است که قابلیت دارند تا در قالب خدمات و کالاهای جذاب توسعه یابند. فکری موفقیت‌آمیز اغلب تعادلی بین چیزهای نو و آشنا هستند. فکری نو و متفاوت به اندازه کافی توجه مشتریان را به خود جلب می‌کنند و عنصر

حیاتی برای کارآفرین محسوب می‌شوند. برای موفق شدن، کارآفرینان باید فکرهای ارزشمند برای خدمات و کالاهای جدید که برای بازار شناخته شده، متقاضی دارند و فرصتهای بالقوه در آنها شناسایی شده است، ایجاد کنند. کارآفرینان نیاز به سرمایه برای توسعه فعالیتهای جدید دارند، و باید دیگران را برای اطمینان از ارزش پروژه‌هایشان متقاعد کنند.

**آینده‌نگری:** آینده‌نگری از ویژگیهای کارآفرینان است. کارآفرینان می‌دانند به کجا می‌خواهند بروند. آنها تصور و دیدگاهی از آینده سازمان خود دارند.

**عزم، اراده و پشتکار:** کارآفرینان دارای اعتماد به نفس بالایی می‌باشند. آنها دارای پشتکار زیاد بوده و اهل کارند. وقتی تصمیم به عمل می‌گیرند، بلافاصله و در اولین فرصت ممکن آن را اجرا می‌کنند. آنها قاطعیت داشته، هیچ وقت در کارهایشان امروز و فردا نمی‌کنند، به سرعت تصمیم می‌گیرند، در مقابل هیجانات ثبات و استحکام کامل دارند، و بیشتر در جستجوی فرصتها هستند تا تهدیدها.

**فرصت‌طلبی:** یک الگوی واضح در میان کارآفرینان موفق و خوش فکر، تمرکز آنها بر فرصتهاست. کارآفرینان اجازه می‌دهند تا درک‌شان از فرصتها در مسائل راهگشایشان باشد. آنها در دنبال کردن فرصتها، هدف‌گرا هستند. تعیین اهداف عالی ولی دست‌یافتنی آنها را قادر می‌سازد تا انرژی خود را متمرکز کنند، فرصتها را به طور گزینشی اولویت‌بندی کنند و بدانند که چه وقت "نه" بگویند. هدف‌گرایی همچنین به آنها کمک می‌کند تا اولویتهای تعیین کرده معیاری از چگونگی اجرای آن بدست آورند.

در یک جمع‌بندی می‌توان تفاوت‌های هر یک از این سه روش را از نظر ویژگی‌های فردی، چنین بیان کرد.

جدول ۴-۲ مقایسه ویژگی‌های افراد در سه سبک زندگی شغلی

زندگی شغلی و ویژگی‌ها	کارآفرینان	خود اشتغالان	استخدام شدگان
کانون کنترل درونی	درونی	درونی	بیرونی
مخاطره‌پذیری	زیاد	متوسط	خیلی کم
تحمل ابهام	زیاد	تا حدودی	کم
نیاز به توفیق طلبی	خیلی زیاد	متوسط	کم
استقلال طلبی	زیاد	زیاد	کم

کم	تا حدودی	زیاد	خلاقیت و نوآوری
متوسط	متوسط	زیاد	آینده‌نگری
کم	زیاد	زیاد	عزم، اراده و پشتکار
کم	متوسط	خیلی زیاد	فرصت‌طلبی

### استعاره‌ها

فی‌البداهه، سریع، باهوش، با تدبیر و نوآور، همه صفات یک کارآفرین خوب هستند. به همین ترتیب استعاره‌های زیاد دیگری از دیگر بخش‌های زندگی می‌تواند فرآیند کارآفرینانه و دنیای پیچیده کارآفرین را توضیح دهد. یک کارآفرین چالش‌هایی همانند چالش‌های رهبر سمفونی و یا مربی که می‌خواهد گروهی از افراد متفاوت با مهارت‌ها و استعدادها و شخصیت‌های متفاوت را در یک تیم عالی ترکیب و هماهنگ کند، دارد. در بسیاری از مواقع کارآفرینی نیاز دارد به استعداد و چالاکی یک انسان تردست که تحت فشار زیاد، در یک آن چند توپ را در هوا نگه می‌دارد و می‌داند که اگر یکی از توپ‌ها پایین آمد باید آن را به دیگری (به هوا) برگرداند.

تصمیمات پیچیده و گزینه‌های متفاوتی که پیش روی کارآفرینان قرار دارد همانند بازی شطرنج است زیرا در بازی شطرنج، بازیکنی که بیشترین خلاقیت را دارد و می‌تواند قبل از پیش بینی کردن دفاع‌ها، چند حرکت را متصور شود، پیروز می‌شود.

در تصمیم‌گیری کارآفرینانه معمولاً به این سرعت ذهنی نیاز است. این احساس همواره برای کارآفرینانی که نقدینگی‌شان تمام می‌شوند پیش می‌آید، جدا از استعاره‌ها و مقیاس‌هایی که برای کارآفرینی به کار بردید هرکدام ممکن است فعالیت خلاق، هنرمندانه و فی‌البداهه کارآفرین را نشان دهد که نتایج آن‌ها یا بسیار پاداش دهنده است یا زیان‌های دردناک است و اورژانس همیشه پشت در آماده است.

### مدل تیمونز:

کارآفرینان با انگیزه (و سرمایه‌گذاران و همکارانی که به کسب و کارمخاطره پذیر پیوسته‌اند) چگونه می‌توانند شانس موفقیت خود را افزایش دهند؟ این کارآفرینان با استعداد، موفق و با پتانسیل و حامیان خصوصی آن‌ها، چگونه کارها را متفاوت انجام می‌دهند؟ علت سابقه استثنائی آن‌ها چیست؟ آیا موفقیت آن‌ها درس‌ها و اصولی را دارد که بتواند به کارآفرینان با انگیزه سرمایه‌گذاران و کسانی که به کسب و کارمخاطره پذیر خواهند پیوست، نفع برساند؟ اگر جوانب مثبت است آیا این درس‌ها و اصول قابل یادگیریند؟ این‌ها سؤالات دائم زندگی کاری ما هستند.

یک فرایند کارآفرینانه پایه ای و هسته ای باعث ایجاد موفقیت بزرگ تری در بین کسب و کار های مخاطره پذیر دارای پتانسیل بالا می شود. علیرغم طیف گسترده کارآفرینان، مناطق جغرافیایی و تکنولوژی ها درون مایه و یا نیروهای عامل این فرآیند پویای کارآفرینانه را پیش می برند.

- عامل محرک کارآفرینی فرصت است.
- کارآفرینی را رهبر کارآفرین و تیم کارآفرینانه پیش می برند.
- کارآفرینی در ارتباط با منابع سخت گیر و خلاق است.
- کارآفرینی به تناسب و توازن این موارد بستگی دارد.
- کارآفرین کل نگر و منسجم است.
- کارآفرینی بادوام است.

عوامل قابل کنترل فرآیند کارآفرینی را می توان ارزیابی کرد تغییر داد و یا تحت تأثیر قرار داد. بنیان گذارانش و سرمایه گذاران در فرآیند پیگیری دقیق، برای تحلیل ریسک ها و مشخص کردن اینکه برای افزایش شانس موفقیت یک کسب و کار مخاطره پذیر چه باید کرد، از این عوامل استفاده می کنند. ما ابتدا هریک از این عوامل را بسط می دهیم تا یک طرح کلی و یک تعریف از همه آنها خواهیم داشت سپس در قالب یک مثال جمع بندی خواهیم نمود:

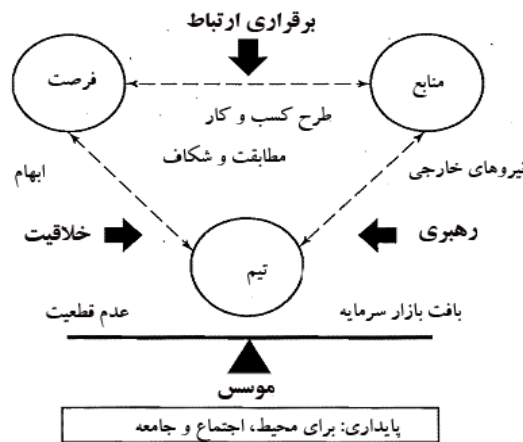
### تعبیر دادن شانس: شانس را تغییر دهید، شکل دهید، ترکیب کنید و آن را شکل دهید

در نمایه ۵-۳ نیروهای محرک موفقیت ایجاد کسب و کار جدید و موفق نشان داده شده است. فرایند با یک فرصت، استراتژی، شبکه تیم و طرح کسب و کار آغاز می شود و نه با پول، ناب ترین فرصت ها آن هایی هستند که از استعداد و قابلیت های تیم و منابع اولیه در دسترس بزرگ تر هستند. وظیفه تیم و رهبر کارآفرین این است که این عناصر کلیدی را در محیط پویا، هماهنگ کنند. یک انسان تردست (کسی که شیرین کاری می کند) را در نظر بگیرید که روی یک نقاله با یک سرعت و جهت حرکت غیر قابل پیش بینی وسیعی دارد هر سه توپ را در هوا نگه دارد. مراحل اولیه راه اندازی هم یک چنین ماهیت پویایی دارد. طرح کسب و کار یک کد و زبان برنامه ریزی برای نشان دادن کیفیت ۳ نیروی محرک مدل تیمونز و توازن تناسب آن هاست.

در فرآیند کارآفرینی که در اصول تیمونز معرفی شده این شکل، اندازه و عمق فرصت است که شکل، اندازه و عمق منابع و تیم را مشخص می کند. این موضوع برای برخی افراد نگران کننده خواهد بود زیرا ما گفتیم که این سه عامل فرایند کارآفرینانه در قالب یک دایره هستند و برقراری تعادل بین آنها بسیار ظریف و سخت است. این واکنش ها دقیق، منظم و واقع گرا هستند. فرآیند

کارآفرینانه، پویاست. کسانی که این ریسک‌ها را بهتر می‌شناسند و فرآیند را مدیریت کرده و بازده بیشتری به دست می‌آورند.

نمایه ۵-۳: مدل فرآیند کارآفرینی تیمونز



کار رهبر کارآفرینی ساده است او باید با پذیرفتن مسئولیت معادله موفقیت، کارها پیش ببرد. در چنین محیط پویایی، ریسک‌ها و ابهام دوستان همیشگی شما هستند. تحلیل تناسب‌ها و خلأهای موجود در کسب و کار مخاطره پذیر برای حل خلاقانه مسأله، تدوین استراتژی و پیگیری مصرانه و کارهای خانگی در مرکز قرار دارند. این فرصت چه اشکالی دارد چه چیزی کم است؟ چه اخبار خوب و اتفاقات مطلوبی رخ خواهد داد و یا برعکس؟ برای این که این فرصت برای من جذاب شود، چه کاری باید انجام داد؟ چه ریسک‌های مالی مدیریتی رقابتی، تکنولوژی و بازاری را می‌توان کاهش داد یا از بین برد؟ برای این کار چه تغییراتی باید اعمال شود؟ چه چیزی می‌تواند این تغییرات را اعمال کند؟ کم‌ترین منابعی که برای بیشترین رشد کسب و کار لازمند کدامند؟ آیا این تیم، یک تیم مناسب است؟ به طور ضمنی اگر بتوانید پاسخ این پرسش‌ها را بدهید و با مشخص کردن نحوه پر کردن خلأها و بیشتر کردن هماهنگی و جذب افراد اصلی که چنین ارزشی را ایجاد می‌کنند، تغییرات لازم را ایجاد کنید، شانس موفقیت شدیداً افزایش پیدا می‌کند. به طور خلاصه نقش کارآفرین مدیریت و تعریف مجدد ریسک (معادله پاداش) همراه با توجه به بقا است. از آنجا که بخشی از افسانه کارآفرینی ایجاد اثرات مفید بدون زیان رساندن به محیط، افراد یا جامعه است، بحث بقا زیربنای این مدل محسوب می‌شود.

**فرصت:** فرصت در قلب فرآیند کارآفرینی قرار دارد. کارآفرینان و سرمایه‌گذاران موفق می‌دانند که یک ایده خوب لزوماً یک فرصت خوب هم نیست. از بین هر ۱۰۰ ایده‌ای که در قالب طرح کسب و کار به سرمایه‌گذاران معرفی می‌شود کمتر از ۴ عدد از آن‌ها مورد تأیید و سرمایه‌گذاری قرار می‌گیرند، بیش از ۸۰ درصد آن‌ها در همان ساعتهای اولیه رد می‌شوند. ۱۰ تا ۱۵ درصد دیگر آن‌ها پس از اینکه سرمایه‌گذاران طرح کسب و کار را دقیق می‌خوانند رد می‌شوند. و کمتر از ۱۰ درصد آن‌ها جلب توجه می‌کنند تا سرمایه‌گذار چندین هفته یا ماه آن را پیگیری کند. در نتیجه شانس بسیار پایین است، کارآفرینان بالقوه ساعت‌ها و روزهای زیادی را صرف پیگیری ایده‌هایی کرده‌اند که به هیچ‌جا نمی‌رسند. یکی از مهارت‌های مهم یک کارآفرین یا سرمایه‌گذار این است که بتواند سریعاً بررسی کند که آیا پتانسیل وجود دارد یا خیر و تصمیم بگیرد که چقدر سرمایه و زمان صرف کند.

یک سرمایه‌گذار مخاطره‌پذیر دیگر می‌گوید: پس از آن فراوانی غیر منطقی اواخر دهه ۹۰ هم اکنون زمان بسیار خوبی برای راه‌اندازی کسب و کار است. سرمایه‌گذار پذیر بسیار زیاد است اما این ارزیابی‌ها منطقی هستند زیرا سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر به دنبال کسب و کارهای مخاطره‌پذیر دارای پتانسیل بالا هستند.<sup>۱</sup>

در نمایه ۳-۶ مهم‌ترین ویژگیهای یک فرصت خوب خلاصه شده‌اند. تقاضای اصلی بازار، پتانسیل خلق ارزش را به وجود می‌آورد (که دلیلش ارزش افزوده کالا یا خدمات، اندازه بازار، پتانسیل رشد بالای ۲۰ درصدی اندازه بازار، جنبه‌های اقتصادی کسب و کار، حاشیه سود بالا (۴۰ درصد یا بیشتر) و شرایط گردش نقدینگی است).

<sup>۱</sup>. امی پاریزین پارتیز «شرکای مخاطره‌ای شمال غرب، ژوئن ۲۰۰۱».



نمایه ۶-۳: فرآیند کار آفرینی تحت تاثیر فرصت

بخش های بازار	
	<p>نیاز بازار یکی از اجزای اصلی اندازه گیری فرصت است:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• آیا بازپرداخت مشتری کمتر از یک سال طول می کشد؟</li> <li>• آیا سهم بازار و پتانسیل رشد برابر با ۲۰ درصد رشد سالانه است و آیا ادامه خواهد داشت؟</li> <li>• آیا می توان به مشتری دسترسی پیدا کرد؟</li> </ul>
	<p>ساختار بازار و اندازه به تعریف فرصت کمک می کند:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• رو به رشد و قسمت به قسمت است؟</li> <li>• ۵۰ میلیون دلار و بیش از ۵۰ میلیون قابلیت دارد با پتانسیلی ۱ میلیارد دلاری؟</li> <li>• آیا موانع خاصی برای ورود به بازار وجود دارد؟</li> </ul>
	<p>تحلیل حاشیه سود کمک می کند مرز بین ایده و فرصت مشخص شود:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• آیا تامین کننده ها کم هزینه اند؟</li> <li>• الزامات سرمایه در مقابل رقابت چگونه است؟</li> <li>• در یک تا دو سال به وضعیت برابری می رسد؟</li> <li>• ارزش افزوده از نسبت P/E کل بیشتر است؟</li> </ul>
	<p>منبع: دوام فرصت مفهومی است که به طور گسترده ای نادرست درک شده است. در کار آفرینی دوام زمانی موجود است که سرمایه گذار دوباره پول خود را به بازار برگرداند یا حتی به میزان بیشتری نیز نسبت به دفعات قبل سرمایه گذاری کند.</p>


مفهوم فرصت را ابتدا با تمرکز بر آمادگی بازار تشریح می کنیم که عبارتست از گرایشات و رفتارهای مصرف کننده که به دنبال کالا یا محصول جدید باشد، هنگامی که این ساختارهای در حال شکل گیری شناسایی شدند، کار آفرین با انگیزه، یک مفهوم از آن کالا یا خدمت ارائه می دهد و در نهایت به سیستم تحویل آن کالا و خدمات می اندیشد و بعد سؤالاتی که در نمایه آمده است را از خود می پرسیم.

به طور خلاصه، هرچه رشد، اندازه، ماندگاری، سود ناخالص و جریان آزاد نقدینگی بزرگتر باشد فرصت هم بزرگتر است. هرچه بازار ناقص تر باشد فرصت هم بزرگتر است. هرچه نرخ تغییر، گسستگی ها و آشفتگی ها بیشتر باشد، فرصت هم بزرگتر است

## منابع

یکی از ذهنیت‌های غلط کارآفرینانی که دست به کار نشده‌اند این است که ابتدا باید همه منابع خصوصاً پول فراهم شود تا بتوان از کسب و کار مخاطره پذیر موفق بود در اولویت دانستن پول، یک اشتباه است. پول باید بعد از اینکه فرصت دارای پتانسیل بالا توسط یک تیم مدیریتی قوی آماده و اداره شد، مطرح شود. سرمایه‌گذاران از سالهای زیادی که پول بسیار زیادی داشته و معاملات اندکی داشته‌اند ابراز نارضایتی می‌کنند، به عبارت دیگر در این شرایط کارآفرین خوب و فرصت خوب وجود ندارد، نه پول کافی. کارآفرینان موفق استراتژی‌های کاملاً خلاقانه و خست آمیز (سخت گیرانه ای) را تدوین می‌کنند تا با نظم پیش بروند و روی منابع کنترل داشته باشند (نمایه ۷-۳) ممکن است تعجب آور به نظر برسد اما کارآفرینان و سرمایه‌گذاران موفق می‌گویند یکی از بدترین چیزهایی که ممکن است برای کارآفرینان اتفاق بیفتد، داشتن پول زیاد در همان آغاز است.

نمایه 7-3: منابع را بشناسید و جمع آوری کنید، تحت تاثیر آنها قرار نگیرید

<div style="text-align: center;">  <p>«خودراه‌اندازی» به حداقل رساندن و کنترل در مقابل به حداکثر رساندن و مالکیت روابط</p> </div>	<p>خلاقیت از بندرها</p> <p>منابع مالی دارایی‌ها افراد طرح تجاری شما</p> <p>و در آخر به پول فکر کنید</p>
--	---

تیم کارآفرینانه: امروزه درباره اینکه تیم کارآفرین یک عنصر کلیدی در کسب و کارهای مخاطره پذیر دارای پتانسیل بالاست بحث وجود دارد.

جان دوئر، سرمایه‌گذار مخاطره‌پذیر این گفته ژنرال جرج دوریوت<sup>۱</sup> را تأیید می‌کند که: من یک کارآفرین و تیم درجه A را که دارای یک ایده درجه B باشند به یک تیم درجه B با ایده درجه A ترجیح می‌دهم. دوئر می‌گوید: در دنیای امروز تکنولوژی، بسیار زیاد، کارآفرینان زیاد، پول زیاد و سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر زیادی وجود دارد. چیزی که کمتر پیدا می‌شود یک تیم خوب است. بزرگ‌ترین چالش شما تشکیل یک تیم عالی خواهد بود.<sup>۲</sup>

واضح است که یک کسب و کار مخاطره‌پذیر جدید نیاز به رهبر کارآفرینی دارد که ویژگیهای شخصیتی که در نمایه ۳-۸ گفته شده را داشته باشد اما کسب و کارهای مخاطره‌پذیر دارای پتانسیل بالا نیاز به مهارت‌های ارتباطی دارد تا روابط و بعد از آن‌ها تیم‌سازی را گسترش دهد.

نمایه 3-8: تیم کارآفرینی از الزامات موفقیت است

 <p>اشتیاق و علاقه</p>
<p><b>مدیر کارآفرین</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• یاد می‌گیرد و یاد می‌دهد- سریع‌تر و بهتر است.</li> <li>• با شرایط سخت کنار می‌آید، قوی است</li> <li>• درست، قابل اطمینان و صادق است</li> <li>• فرهنگ و سازمان کارآفرینی ایجاد می‌کند</li> </ul> <p><b>کیفیت تیم</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تجربه‌ی مرتبط و سابقه</li> <li>• انگیزه</li> <li>• تعهد، قطعیت و مقاومت</li> <li>• تحمل ریسک، ابهام و عدم قطعیت</li> <li>• خلاقیت</li> <li>• تیم محوریت کنترل را دارد</li> <li>• سازگاری</li> </ul>

<sup>1</sup> George Doriot

<sup>۲</sup> . شرکت سریع فوریه - مارس ۱۹۹۷، ص ۸۴

• جذب فرصت ها
• رهبری و تشویق
• برقراری ارتباط

نمایه ۸-۳ ویژگیهای مهم یک تیم را به طور خلاصه بیان می‌کند. همه این تیم‌ها توسط یک رهبر با قابلیت کارآفرینانه که سابقه‌اش نشان دهنده موفقیت‌ها و قابلیت‌هایی است که تیم باید داشته باشد، تشکیل می‌شوند. رهبر کارآفرین که پیشرو و ایجاد کننده فرهنگ است، هم به عنوان مربی و هم به عنوان بازیکن برای تیم محوریت دارد. توانایی و مهارت جذب اعضای کلیدی مدیریت و تشکیل تیم یکی از مهم‌ترین توانایی‌هایی است که سرمایه گذاران به دنبال آن هستند. بنیان گذاری که به رهبر تبدیل می‌شود. این کار را با ساختن قهرمانانی از تیم انجام می‌دهد. یک رهبر فلسفه ای را قبول می‌کند که به موفقیت پاداش می‌دهد و شکست صادقانه را مورد حمایت قرار می‌دهد و ثروت را با کسانی که درآفرینش آن نقش داشته‌اند، تقسیم می‌کند و برای عملکرد و رهبری استانداردهای بالایی را تعیین می‌کند.

**اهمیت زمان:** در فرآیند کارآفرینی زمان هم بسیار مهم است. هر یک از این ترکیب‌ها در زمان واقعی رخ می‌دهند که ساعت شنی همواره در حال خالی شدن است و می‌تواند هریک از ترکیب‌ها دوست یا دشمن شما بشوند. قاطعیت در شناسایی و بهره برداری از فرصت می‌تواند همه این تفاوت‌ها را ایجاد کند. برای بهره برداری از فرصت نباید منتظر یک زمان عالی باشید، زمان عالی وجود ندارد. بسیاری از کسب و کارها قبل از اینکه بتوانند مشتری کافی و تیم مناسب را برای ایده بسیار عالی‌شان پیدا کنند. پولشان را تمام می‌کنند. فرصت، یک هدف (سیبل) در حال حرکت است.

مدل تیمونز از تحقیقات رساله دکترا در دانشکده کسب و کار هاروارد در زمینه کسب و کارهای مخاطره پذیر جدید و در حال رشد بدست آمد. این مدل بیش از ۳ دهه توسط تحقیقات، مطالعات موردی، تدریس‌ها و تجارب کسب و کارهای مخاطره‌پذیر دارای پتانسیل بالا و صندوق‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز رشد کرده و بسط پیدا کرده است. اجزای مدل تغییر نکرده‌اند اما به علت شناخت بهتر از هریک از آن‌ها قدرت هریک از آن‌ها، رابطه هریک از آن‌ها با کل، همواره تقویت شده است. تعداد زیادی از محققان دیگر، به بررسی دامنه وسیعی از عناوین در کارآفرینی و خلق کسب و کار مخاطره پذیر جدید پرداخته‌اند. خلاصه مطلب اینکه این مدل در ساده‌ترین حالت از عالی بودن و پویایی‌اش، چیزهایی که شما برای افزایش شانس موفقیت کارآفرینی احتیاج دارید را در خود دارد و کنترل می‌کند. هرچه که فصل‌ها، مطالعات موردی، تمرینات و موضوعات مربوط به

این فرآیند بیشتر می‌شوند، بحث ابعاد فردی، و یک چهارچوب دقیق با یک معیار واضح هم بیشتر مطرح می‌شوند. اگر تمام و کمال وارد این مبحث شوید ناخودآگاه شانس موفقیت خود را بالا می‌برید.

### نتیجه‌گیری

در این فصل ابتدا مفهوم عمومی فرآیند و ویژگی‌های آن بیان شد. در ادامه فرآیند کارآفرینی با تعاریف مختلف تبیین شد و مراحل آن در قالب منسجم آورده شد. مرحله آغازین این فرآیند، خود ارزیابی و کسب آمادگی می‌باشد. ارزیابی ویژگی‌های شخصیتی و توانایی‌های فرد، قبل از شروع کسب‌وکار، باعث می‌شود که مهارت‌ها و توانایی‌های خود را جهت راه‌اندازی کسب‌وکار بسنجد. بدیهی است که شروع یک کسب‌وکار جدید ریسک‌های زیادی را به همراه دارد که البته با برنامه‌ریزی می‌توان شانس موفقیت را بالا برد. بنابراین بهترین نقطه شروع آن است که نقاط قوت و ضعف خود را به عنوان دارنده یک کسب‌وکار بشناسید. در مرحله بعد شناسایی فرصت در بازار می‌باشد که به عنوان مهمترین توانایی یک کارآفرین مطرح است. مراحل بعدی به ترتیب شامل، خلاقیت و نوآوری، تحقیق و توسعه، آزمون بازار و مطالعه امکان‌سنجی، تدوین مدل کسب‌وکار، تدوین طرح کسب‌وکار، تهیه مجوزهای قانونی، گردآوری و تشکیل منابع، سازماندهی، راه‌اندازی و شروع کسب‌وکار، مدیریت کسب‌وکارهای نوپا، رشد و توسعه کسب‌وکار، و خروج از کسب‌وکار می‌باشد. در این فصل هرکدامیک از این مراحل به صورت مختصر آورده شد و در ادامه این کتاب هر کدامیک از این مراحل، به صورت یک فصل بیان خواهد گردید. شایان ذکر است که مرحله خود ارزیابی و کسب آمادگی به عنوان پیش زمینه شروع فرآیند کارآفرینی می‌باشد و به عنوان مرحله مستقل مطرح نیست.

مردم اعتقادات گوناگونی راجع به موفقیت دارند. چرا که هر انسانی با توجه به پیشینه‌ی ذهنی تعریفی از موفقیت دارد این برداشت از موفقیت، به صورت خودآگاه و یا ناخودآگاه بر روی زندگی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. در حالت کلی موفقیت عبارتست از؛ نتیجه عمل کردن مداوم در جهت مهمترین اهدافمان. در راستای نایل شدن به موفقیت هر فردی یک چشم‌انداز برای خود تعریف می‌کند. چشم انداز، اعلامیه جهت‌گیری فرد و یا سازمان می‌باشد و بیانگر هویت، آرمان و چگونگی رسیدن به آن است. و در پاسخ به سه سوال عمده زیر می‌باشد؛ ما به چه کاری مشغول هستیم؟ ما می‌خواهیم چه بشویم؟ و ما به چه ارزش‌هایی متصل می‌باشیم؟ در پاسخگویی به این سوالات است که فرد، ماموریت، آرمان و ارزشهای خود را بایستی تشریح کند.

در ادامه مباحث مرتبط با مسیر شغلی مطرح گردید. هر انسانی به منظور تأمین معاش یا بروز استعداد‌های خود یا به هر دلیلی دیگری مثل ایجاد روابط اجتماعی و یا تحقق عزت نفس و احترام به خود، دیر یا زود وارد زندگی شغلی می‌شود. این زندگی سایر شئون زندگی انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این فصل یادآور شدیم که بطور کلی تا کنون سه نوع زندگی شغلی شناخته شده است. ۱- استخدام ۲- خوداشتغالی ۳- کارآفرینی. سپس تعاریف و ویژگی‌های هر یک از این سه نوع زندگی را بر شمردیم. گفتیم که از بین انواع مسیرهای شغلی، کارآفرینی به عنوان یک ضرورت در زندگی کنونی بسیار مورد توجه قرار گرفته است. بطوری که جوانان این دوره بر حسب رشد امکانات و استعداد‌های ویژه منابع انسانی، نیازمندی‌های جوامع بشری و سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی، می‌باید بیشتر، زندگی کارآفرینانه را انتخاب نمایند. و یا اینکه حداقل در هر شغلی که فعالیت می‌کنند، لازم است خلاقیت (که از ویژگی‌های منحصر به فرد زندگی شغلی کارآفرینانه است) را داشته باشند.

در انتها بعد از تعاریف کارآفرین و کارآفرینی، ویژگی‌های کارآفرینان را بر شمردیم و این ویژگی‌ها را با سایر ویژگی‌های افراد در دو زندگی شغلی دیگر مقایسه کردیم.

### سئوالات برای بحث و نتیجه‌گیری:

- سوال ۱: محصول یا خدمتی را در نظر گرفته و به شکل فرایندی مرحله‌ای که باید انجام گیرد تا ایده-ی خام آن به محصول نهایی برسد را تشریح کنید.
- سوال ۲: چندین سوال در زمینه خود ارزیابی در یک زمینه کسب و کار خاص از خودتان بپرسید.
- سوال تحلیلی: انواع زندگی شغلی را از حیث برخی ویژگی‌ها با یکدیگر مقایسه نمایید.
- سوال تحلیلی: ویژگی‌های فرد کارآفرین را با ویژگی‌های افراد در سایر سبک‌های زندگی‌های شغلی مقایسه کنید.

### سئوالات تشریحی

۱. فرآیند کارآفرینی را با مثالی ساده توضیح دهید.
۲. مفهوم موفقیت و کلیدهای دستیابی به موفقیت چیست؟
۳. کارآفرین کیست؟ و ویژگی‌های فرد کارآفرین چیست؟
۴. شکلی از فرآیند کارآفرینی ترسیم کرده و هر مرحله را در حد دو خط توضیح دهید.

### سئوالات تستی

۱. فرآیند در رابطه با نتیجه‌ای که بایستی بدست آورده شود، ..... دارد.

الف: هدف دقیق

ب: هدف مشخص

ج: عینی

د: الف و ب

۲. ویژگی های طرح کسب و کار کدام است؟

الف: جایگزین مناسب برای رایزنی های سنتی

ب: شامل سازماندهی منابع و فعالیت ها

ج: و دستورالعملی برای راه اندازی کسب و کار

د: همه موارد

۳. کدام یک از ذینفعان مهم طرح کسب و کار نیستند

الف: سرمایه گذاران

ب: خانواده ی کارآفرین

د: تشکل های صنفی و دولت

ج: کارمندان

۴. کدام یک از موارد زیر جزء تعاریف هدف می باشد؟

الف: رسیدن به هدف

ب: انباشتن پول

ج: بالفعل کردن استعداد های بالقوه

د: همه موارد

۵. .... بیانگر هویت، آرمان و چگونگی رسیدن به آن است.

الف: چشم انداز

ب: ماموریت

ج: استراتژی

د: هیچ کدام

۶. .... بیانگر علت وجودی سازمان است.

الف: ماموریت

ب: چشم انداز

ج: اهداف

د: استراتژی

۷. فردی که پیامد یک عمل را در کنترل خود احساس می‌کند دارای ..... است.

الف: اعتماد به نفس

ب: کنترل درونی

ج: کنترل بیرونی

د: مسئولیت پذیری

۸. یک کارآفرین شکست را به چه صورت هایی تعبیر می‌کند؟

الف: تجربه

ب: یادگیری

ج: مخاطره پذیری

د: الف و ب

۹. کدام یک از موارد زیر تعریف نوآوری می‌باشد؟

الف: تبدیل خلاقیت به محصول

ب: تبدیل ایده به محصول

ج: ایجاد روشی جدید

د: الف و ج

۱۰. کانون کنترل کارآفرینان، خود اشتغالان و استخدام شدنگان چگونه است؟

الف: بیرونی ، بیرونی ، درونی

ب: درونی ، بیرونی ، درونی

ج: درونی ، درونی، بیرونی

د: بیرونی، دورنی، بیرونی

### خلاصه فصل

- ۱- تعریف کارآفرینی را با بررسی تعاریف اولیه آن و اینکه یک روش فکر- استدلال و عمل، کلی نگر و جامع است که فرصت محور است و به رهبری متناسب نیاز دارد، شروع کردیم.
- ۲- کارآفرینی استعاره‌های زیادی دارد و با تعارضات زیادی روبرو می‌شود.
- ۳- افزایش شانس موفقیت، چالش همیشگی کارآفرین است و هرچه شرکت کوچک‌تر باشد شانس بقا کمتر است.



۴- بزرگ فکر کردن می‌تواند شانس موفقیت را بسیار بالا ببرد. متقاضیان کسب و کارهای مخاطره پذیر دارای پتانسیل بالا، کارآفرینان موفق، سرمایه‌گذاران مخاطره پذیر و سرمایه‌گذاران خصوصی هستند.

۵- مدل تیمونز در قلب شناسایی و ایجاد کسب و کارهای مخاطره پذیر پتانسیل بالا و شناسایی سه عامل محرک فرصت، تیم و منابع قرار دارد. مفهوم توازن و تعادل بسیار حیاتی است.

۶- تحقیقات اخیر بر روی مدیران کسب و کارهای مخاطره پذیر دارای رشد سریع در سراسر کشور به اعتبار این مدل می‌افزاید.

### سؤالاتی برای مطالعه

۱. آیا می‌توانید بگوئید منظور از کارآفرینی سنتی و کسب و کارهای مخاطره پذیر پتانسیل بالا چیست؟ مفاهیم آستانه، ارزش خود را پوشش دهید، جمع و جور کردن منابع، تناسب و توازن چقدر اهمیت دارند و چرا؟
۲. چه استعاره‌ها و تناقض‌های دیگری را می‌توانید درباره کارآفرینی بنویسید؟
۳. "انسان‌ها دوست ندارند مدیریت شوند آن‌ها ترجیح می‌دهند راهنمایی شوند" توضیح دهید معنی این عبارت چیست؟ اهمیت و کاربرد آن برای تدوین فلسفه و سبک رهبری شما چیست؟
۴. مهم‌ترین شاخص‌های موفقیت و شکست در کسب و کار جدید کدامند؟ چه کسانی کمترین و چه کسانی بیشترین شانس موفقیت را دارند و چرا؟
۵. مهم‌ترین کارهایی که شما می‌توانید برای افزایش شانس موفقیت انجام دهید کدامند؟
۶. کارآفرینان دارای رشد بالا سرمایه‌گذاران مخاطره پذیر و سرمایه‌گذاران خصوصی در ارزیابی فرصت ملی کسب و کار به دنبال چه معیارها و ویژگی‌هایی هستند؟ و این معیارها و ویژگی‌ها چه تفاوت‌هایی می‌توانند ایجاد کنند؟
۷. مدل تیمونز را تعریف کنید و توضیح دهید. این مدل را برای پنج ساله اول یک شرکت جدید که می‌شناسید به کار برده و ترسیم کنید مانند نمونه نت اسکپ
۸. مهم‌ترین مهارت‌ها، ارزش‌ها، استعدادها، توانایی‌ها و ساختارهای ذهنی که لازم است تا یک فرد، کارآفرین تربیت شود چه هستند؟

## فصل دوم: تحلیل محیط کسب و کار

هدف فصل:

آشنایی با محیط کسب و کار  
آشنایی با ابعاد محیط کسب و کار  
آشنایی با عوامل حمایت کننده کسب و کار  
آشنایی با نهادهای بین المللی موثر در محیط کسب و کار  
آشنایی با اثرات فرهنگ بر دنیای کسب و کار  
تاثیر رشد و توسعه اقتصادی از طریق توسعه کسب و کار

### مقدمه

تحلیل کسب و کار عبارت است از ارزیابی چشم انداز آینده و ریسک های بنگاه به منظور اتخاذ تصمیم در مورد کسب و کار پیش روی آتی است. تصمیم گیری های کسب و کار شامل موارد متعددی، از جمله ارزش گذاری سهام و بدهی ها، ارزیابی ریسک اعتبار، پیش بینی سود، حساسی ها و مذاکرات جبران خسارت است. تحلیل کسب و کار، با ارزیابی محیط کسب و کار، استراتژی ها و عملکرد بنگاه به مدیران کمک می کند تا تصمیمات به جا و آگاهانه اتخاذ کنند. یکی از مراحل اولیه تحلیل کسب و کار عبارت است از: ارزیابی محیط کسب و کار و استراتژی های بنگاه که شامل: محصولات و فعالیت های کنونی و آتی، بازارها، رقیبان، قیمت سهام بنگاه، مزیت های بنگاه (از جمله مزیت هزینه ای) و بسیاری موارد دیگر است. هدف از تحلیل محیط کسب و کار شناسایی و بر آورد شرایط محیطی بنگاه و صنعت مربوطه و در نهایت بر آورد مزیت رقابتی بنگاه ها در مقایسه با بنگاه های مشابه در سایر کشورها می باشد. بدیهی است که به هر میزان محیط کسب و کار در یک کشور از نظر مولفه های بیان شده مساعد تر باشد احتمال راه اندازی و دوام و پایداری بنگاه ها در آن کشور بالاتر خواهد رفت و سود دهی و مزیت رقابتی کسب و کارها در چنین محیطی بیشتر خواهد بود و در نهایت تمامی عوامل فوق منجر به افزایش سطح رفاه و توسعه یافتگی کشورها خواهد شد.

## تعریف محیط از دیدگاه های مختلف

صاحب نظران مختلف بسته به معیارهای متفاوتی، محیط کسب و کار را تعریف کرده اند. در زیر به برخی از این تعریف ها اشاره می شود:

### ۱- محیط کسب و کار در دیدگاه صاحب نظران علوم سازمانی Organizational Theories

تئوری پردازان حوزه سازمان و مدیریت، غالباً نگاهشان به محیط از طریق نظریه سیستمی توسعه یافته است. آنها معتقدند هر کسب و کار یک سازمان است و هر سازمانی در یک محیط خاص فیزیکی، فناوری فرهنگی و اجتماعی قرار دارد. سازمان ها برای بقاء ناگزیر به برقراری ارتباطات با سیستم های بزرگتری هستند که خود جزئی از آنها هستند. در برخی تعاریف ساده شده در حوزه مدیریت، بیان شده است که "عالم را در نظر گرفته و زیر مجموعه ای که سازمان را نشان می دهد، از آن جدا کنید، آن چه باقی می ماند، محیط است". محققین علوم سازمانی به تحلیل محیط در ابعاد مختلفی می پردازند.

#### ۱- ظرفیت محیط

مقصود از ظرفیت محیط «غنی بودن» یا «فقیر بودن» محیط، یا سطح و میزان منابعی است که در دسترس سازمان قرار می گیرد. از دیدگاه آلدریچ: در محیط غنی سازمان ها به منابع بیشتری دسترسی دارند، ولی این محیطها سازمان های بسیار زیادی را به خود جذب می نمایند. در محیط های غنی (در مقایسه با محیط های فقیر) سازمان ها کمتر درصدد انباشتن، انبار کردن یا تجمع منابع بر می آیند. محیط های فقیر موجب تشدید رقابت می شوند و باعث می گردند که سازمان ها منابع را انبار کنند؛ این محیطها بر سازمان ها فشار می آورند تا در زمینه به کارگیری و استفاده از منابع با راندمانی بالا عمل کنند. سازمان هایی که در محیط های فقیر قرار می گیرند، می توانند به یکی از این دو راه بروند: خود را به یک محیط غنی برسانند یا ساختاری با راندمان بالاتر (کارآتر) به وجود آورند. سازمان ها برای راه دوم می کوشند تا شیوه عملیاتی را بهبود بخشند و در این زمینه در شرکت های دیگر ادغام می شوند، یا مانند سایر سازمان ها جنبه تهاجمی به خود می گیرند و سرانجام این که از طریق تخصصی کردن امور، می کوشند تا به گونه ای خود را مصون سازند. مثلاً یک شرکت هواپیمایی آمریکایی دفاتر اصلی خود را از نیویورک به دالاس منتقل کرد. ولی هرگز از واژه یا عبارت «محیط غنی» و «محیط فقیر» استفاده نکرد. اما دلایلی را که برشمرد چیزی جز همین مطالب نبود، یعنی شرکت ابراز داشت که علت انتقال این بوده است که به افراد متخصص تر و واجد شرایط تر دسترسی داشته باشند و بتوانند از تشکیلات نوین استفاده نمایند.

#### ۲- همگونی و ناهمگونی عوامل محیطی

مقصود از همگونی و ناهمگونی عوامل محیطی تشابه و تفاوت‌هایی است که در محیط قرار دارد. از دیدگاه آلدریچ، وجود محیط همگون (متجانس) برای سازمان‌ها مناسب‌تر است، زیرا می‌توانند به راه‌های استاندارد، نسبت به عوامل محیطی واکنش نشان دهند. بسیاری از سازمان‌ها درصدد برآمدن تا از طریق محدود کردن نوع مشتریانی که به آنان خدمت ارائه می‌شود، بازارهایی که در آنها فعالیت می‌کنند و از این قبیل امور، محیط خود را همگون‌تر (متجانس‌تر) بنمایند. سازمان‌هایی که خدمات اجتماعی ارائه می‌کنند همواره می‌کوشند از طریق ارائه خدمت به مشتریانی که مناسب فعالیت‌هایشان هستند، محیطی همگون برای خود به وجود آورند. بدیهی است که نتیجه کار مزبور این است که آنها به صورت مستمر تعداد زیادی از مشتریان بالقوه خود را به سایر سازمان‌ها واگذار می‌کنند (مشتریان خود را از دست می‌دهند).

### ۳- محیط پایدار و ناپایدار

مقصود از محیط پایدار و ناپایدار میزان تغییر یا جابه‌جایی ارکان و عوامل تشکیل‌دهنده سازمان است. سازمانی که در محیط پایدار و باثبات قرار دارد، می‌تواند کارهای خود را استاندارد کند. ولی محیط ناپایدار موجب می‌شود که سازمان نتواند امور را پیش‌بینی کند و در برابر این پدیده مقاومت خواهد کرد. هریک از جنبه‌های محیط سازمان (اقتصادی، حقوقی، و فناوریک) می‌تواند پایدار یا ناپایدار باشد. امکان دارد، یک محیط برای یک دوره بلند زمانی پایدار باشد و سپس به شدت دستخوش تزلزل و تشنج قرار گیرد.

### ۴- پراکندگی عوامل در محیط سازمانی

مقصود از متمرکز بودن یا پراکندگی عوامل در محیط این است که ارکان یا عوامل تشکیل‌دهنده محیط سازمانی می‌توانند به شکل‌های گوناگون باشند. آیا این عوامل در یک مکان قرار دارند، یا در یک حوزه وسیع پراکنده‌اند. سازمانی که در محیط متمرکز قرار دارد (عوامل محیطی‌اش مثل مشتری و ارباب رجوع پراکنده نیستند)، بهتر و راحت‌تر می‌تواند فعالیت نماید.

### ۵- محیط متشنج

مقصود از محیط متشنج این است که بین ارکان یا عوامل محیطی نوعی رابطه علی وجود دارد. در یک محیط متشنج روابط متقابل بین ارکان یا اجزای محیط بسیار قوی است. تغییر در وضع اقتصادی اثرات شدیدی بر عوامل سیاسی و فناوریک دارد (البته در یک محیط متشنج، بطور خلاصه می‌توان بیان داشت که اگر سازمانی آسیب‌پذیر باشد در برابر عوامل محیطی از خود واکنش نشان می‌دهد. نتیجه تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده، بیانگر این است که فشارهای

محیطی باعث می‌شوند تا امور و کارهای سازمانی رسمی‌تر شوند و سازمان کنترل‌های شدیدتری اعمال نماید. اگر نوآوری نتواند موفقیت‌آمیز باشد، سازمان‌هایی که در برابر عوامل محیطی آسیب پذیرند، و احتمال سقوط سریع آنها بیشتر خواهد شد. هر سازمان تا حدی به عوامل محیطی خود وابسته است. هر سازمانی استراتژی‌های داخلی خود را به گونه‌ای تدوین و تنظیم می‌نماید که بتواند این فشارها را تحمل نماید. در تئوری اقتضایی بر این نکته تأکید می‌شود که برای کنار آمدن یا سازش با فشارهای عوامل محیطی هیچ راهی (به عنوان بهترین راه) وجود ندارد. برخی بر این باورند که سازمان‌ها به وسیله عوامل محیطی کنترل می‌شوند، و عده‌ای هم دیدگاه مخالف دارند، مبنی بر این که سازمان بر عوامل محیطی اعمال کنترل می‌نماید. واقعیت این امر تا حدی بین این دو دیدگاه (در بخش میانی طیف) قرار می‌گیرد. گاهی برخی از سازمان‌ها به وسیله عوامل محیطی کنترل می‌شود، و گاهی هم سازمان‌ها عوامل محیطی را کنترل می‌نمایند. امکان دارد که سازمان با گذشت زمان تغییر موضع دهد و بتواند بر محیط قدرت بیشتری اعمال کند یا تحت کنترل عوامل محیطی قرار گیرد.

### ۲- محیط کسب و کار در تئوری های اقتصادی

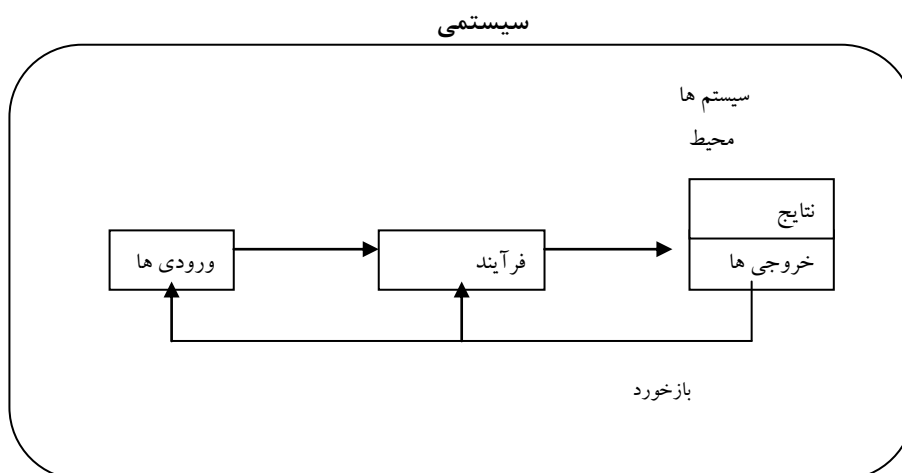
از آن جاییکه علم اقتصاد به بررسی عرضه و تقاضا در بازار می‌پردازد، کسب و کارها به عنوان عاملانی دیده می‌شوند که در این واکنش‌ها اثر قابل توجهی دارند. محیط کسب و کار، محیطی است که یک کسب و کار چیزهایی از آن تقاضا می‌کند و چیزهایی را به آن عرضه می‌کند و در تعادلات بازار اثر می‌گذارد. از سوی دیگر، تصمیمات و الگوهای هدایت اقتصاد توسط دولت به عنوان یکی از اثر گذارترین عاملان بر محیط کسب و کار دیده شده است.

### ۳- محیط کسب و کار و نگاه سیستمی

کسب و کار به مجموعه فرآیندهای تأمین، تولید و توزیع کالا و خدمات گفته می‌شود. این فرآیندها معمولاً به منظور کسب سود صورت می‌گیرد. بنابراین محیط کسب و کار مجموعه عناصری است که یک سازمان کسب و کار را احاطه کرده است. از سوی دیگر بر طبق نظریه سیستمی، سازمان‌ها که همان سیستم‌های باز هستند، در یک فراگرد مستمر منابع ورودی را به محصولات و خروجی تبدیل می‌کنند و این کار در تعامل با محیط صورت می‌گیرد. این نگرش بر حفظ ارتباط محیط خارجی با محیط داخلی سازمان تأکید ویژه دارد، چرا که محیط خارجی هم منشأ تأمین منابع ورودی است و هم مصرف کننده خروجی های کسب و کار محیط با تأمین بازخور

از مشتریان به بهبود عملکرد کسب و کار کمک می کند. در زیر نمونه ای ساده از یک نگرش سیستمی ارائه شده است.

#### نمودار ۱-۷ نمونه ای ساده از یک نگرش



در این مدل، کسب و کار، مجموعه فرآیندهایی است که داده ها را گرفته و به ستاده ها تبدیل می کند. مقدار و کیفیت و کارکرد داده ها و فرآیندها و نیز مقدار و چگونگی و کارکرد خروجی ها و نحوه دریافت و تعبیر بازخوردها، همگی تحت تاثیر عوامل محیطی قرار دارند.

#### ۴- محیط در مدیریت استراتژیک

نقطه آغازین فرآیند مدیریت استراتژیک بررسی محیط است در بررسی محیطی هم محیط خارجی و هم محیط داخلی مورد مطالعه و اطلاعات آنهادار دست تصمیم گیرندگان قرار می گیرد. محیط خارجی شامل عوامل مؤثر بر سازمان می باشد که از کنترل مستقیم سازمان خارج است. بدیهی است که کسب و کارها فقط تأثیر کمی بر محیط خارجی خود دارند، اما محیط خارجی می تواند تأثیر قابل ملاحظه ای بر یک شرکت و محیط کاری آن داشته باشد. البته تاریخ دنیای کسب و کار، مواردی را گزارش می دهد که شرکت ها توانسته اند تأثیر شگرفی بر محیط کلان خود بگذارند نظیر تأثیر مایکروسافت و یا اینتل بر محیط اطراف خود و دنیای فناوری اطلاعات اما عموماً

این تأثیر گذاری ها نادر هستند و در مدیریت استراتژیک، تأکید بر تجزیه و تحلیل و پاسخگویی به محیط خارجی است.

به طور کلی محیط سازمان ها به دو طبقه اصلی، طبقه می شوند.

الف- محیط داخلی: شامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع، سیستم های سازمانی، واحدهای سازمانی، فناوری سازمانی، هدف ها، برنامه ها، استراتژی ها و منابع سازمانی است.

ب- محیط خارجی:

ب ۱- محیط نزدیک (عملیاتی): شامل عرضه کنندگان، مشتریان، سهامداران، رقبا همکاران و تأمین کنندگان.

ب ۲- محیط دور (کلان): شامل نیروهای اقتصادی، اجتماعی فرهنگی، سیاسی، حقوقی فناوری، جمعیتی و اقلیمی.

محیط خرد یا عملیاتی یک شرکت به صنعتی که در آن فعالیت دارد مربوط می شود. اما محیط کلان به محیطی گفته می شود که تمامی کسب و کارها را تحت تأثیر قرار می دهد. تغییرات در محیط کلان تدریجی تر اما پر قدرت تر هستند. اگر چه قانون یا رهنمود خاصی در بررسی های محیطی وجود ندارد اما تکنیک ها و مفاهیم زیر میتواند در شناسایی هر یک از اجزای محیط به ما کمک می کند.

الف- محیط داخلی: برای شناخت محیط داخلی می توان از زنجیره ارزش پورتر، چک لیست های بررسی بازاریابی، مالی، مدیریت تحلیل سیستم های سازمانی و تحلیل براساس مدل های تعالی سازمانی استفاده نمود.

ب- محیط خارجی

ب ۱- محیط نزدیک (عملیاتی): برای شناخت محیط عملیاتی می توان از الگوی پنج نیروی پورتر استفاده نمود. همچنین محیط نزدیک شرکت را که تأثیرگذاری آن بر شرکت محسوس تر است. و به تعبیری تنفس اصلی شرکت در آن است، محیط صنعت می نامند.

ب ۲- محیط دور (کلان): برای شناخت محیط دور می توان از ماتریس PEST استفاده کرد. محیط کلان حاوی عوامل استراتژیک بالقوه بسیاری است. با توجه به اینکه نیروهای اجتماعی هر کشور یکتا است، تعداد این عوامل نیز بی شمار می باشد. برخی از این عوامل یا نیروها در کشورهای مجاور مشابه می باشند و برخی دیگر متفاوت هستند حتی شرایط فرهنگی و تاریخی دو کشور می تواند فضای کلی در محیط کلان بین آن دو را معین کند. به عنوان مثال اگر یک شرکت غذایی در مالزی بخواهد وارد بازار ایران بشود از جهت اینکه دو کشور دین اسلام را دارند، محیط برای وی

قابل پیش بینی تر است. یا اگر یک شرکت محصولات فرهنگی در ایران بخواهد وارد بازار افغانستان شود، به دلیل سوابق تاریخی مشترک و زبان فارسی این امر تا حدودی به برآورد نسبت به محیط اجتماعی حاکم بر آنجا به کسب و کار کمک خواهد کرد.

هدف از نظارت محیط کلان، بررسی عواملی است که بر شرکت اثر دارند و این اثر غالباً مستقلاً از صنعتی است که شرکت در آن فعالیت می کند. اما به جهت ساده سازی و مستندسازی این بررسی ها ۴ طبقه اصلی برای نظارت بر محیط کلان شناسایی شده است و در ذیل هر طبقه، مهم ترین عوامل مورد بررسی آن طبقه معین شده است.

#### دسته بندی عوامل محیط کلان

##### سیاسی - حقوقی

- قوانین اکولوژیکی و زیست محیطی
- قانون گذاری معاصر در بازار داخلی
- قانون گذاری در آینده
- قانون گذاری در عرصه خارجی و بین المللی
- هیاتها و فرآیندهای قانون گذاری
- سیاستهای دولت
- عمر یک دولت و تغییرات سیاسی
- سیاست های تجاری
- تامین اعتبار ، کمک های بلاعوض
- اعمال نفوذ در بازار داخلی / گروههای فشار
- گروههای فشار بین المللی
- جنگ ها و تنازعات

##### اقتصادی

- وضعیت اقتصاد داخلی
- روندهای اقتصاد داخلی
- اقتصادها و روندهای خارجی
- موضوعات عمومی وضع مالیات
- مالیات های وضع شده بر تولید / خدمات
- شرایط فصلی و آب و هوایی



- بازار و چرخه های کسب و کار
  - عوامل ویژه صنعتی
  - روندهای بازار و کانالهای توزیع
  - محرک های مصرف کننده / مصرف کننده نهایی
  - نرخهای بهره و ارز
  - موضوعات تجاری و مالی بین المللی
- اجتماعی
- روندهای شیوه زندگی
  - مشخصات جمعیت شناختی
  - گرایشات و نظرات مصرف کنندگان
  - قضاوت های رسانه
  - تغییرات قانونی که بر عوامل اجتماعی اثرگذار است
  - علامت تجاری ، شرکت ، تصویر تکنولوژی
  - الگوهای خرید مصرف کننده
  - مد و مدل‌های رایج
  - اتفاقات و تاثیرات عمده
  - دسترسی خرید و روندها
  - عوامل قومی و مذهبی
  - تبلیغ و شهرت
  - موضوعات اخلاقی
- تکنولوژیک
- توسعه تکنولوژی های رقیب
  - تامین مالی تحقیق و پژوهش
  - تکنولوژی های مشارکتی / وابسته
  - جایگزینی تکنولوژی / راه حل ها
  - بلوغ تکنولوژی
  - بلوغ و ظرفیت تولید
  - اطلاعات و ارتباطات
  - سازوکار های خرید مصرف کننده / تکنولوژی

<ul style="list-style-type: none"> <li>• قانون گذاری در ارتباط با تکنولوژی</li> <li>• ظرفیت های نوآوری</li> <li>• دسترسی به تکنولوژی ، واگذاری حق لیسانس ، حق انحصاری اختراع</li> <li>• موضوعات مالکیت معنوی</li> <li>• ارتباطات جهانی</li> </ul>
---

جدول ۱-۲ عوامل تشکیل دهنده محیط کسب و کار

اقتصادی	اجتماعی - فرهنگی	سیاسی - حقوقی	فناوری
نرخ تورم	سبک زندگی	قوانین ضد انحصار	بودجه R&D
نرخ بهره	هرم سنی	قوانین ضد انحصار	مالکیت معنوی
الگوی درآمد	نرخ تولد	محیط زیست	رابطه دانشگاه و صنعت
تصمیمات دولت	انتظارات مشتری	قوانین مصرف کننده	الگوی بانکداری
الگوی مصرف	مهاجرت ها	ثبات حکومت	اتوماسیون
وضعیت صادرات، واردات	مسئولیت اجتماعی	روابط خارجی	انتقال فناوری
ارزهای جهانی	نگرش نسبت به پس انداز	قوانین مالیاتی	فناوری اطلاعات
درآمدهای دولتی	امید به زندگی	قوانین کار	
سیاست های مالیاتی	نگرش به کسب و کار	مقررات تجارت خارجی	
بورس سیاستهای پولی و مالی	میانگین سطح تحصیلات	انگیزه های خاص	
دستمزدها	مذهب	مدل حاکمیت	
درصد یکاری	اوقات فراغت	روابط خارجی با دیگر کشورها	
درآمدهای نفتی	مناطق جغرافیایی		

بطور کلی بحث محیط از نگاه مدیریت استراتژیک شامل دو زیرشاخه اساسی است:

۱. عناصر محیط که در یک شمارش ساده عبارتند از:
  - a. محیط قانونی: قانون تجارت، قانون کار، قانون مالیات و از این قبیل.

- b. محیط سیاسی: سیستم اداری دولت، سیاست داخلی، سیاست خارجی، شوراها و فرآیندهای تصمیم گیری دولتی.
- c. محیط حقوقی: قوه قضائیه، نحوه رسیدگی به شکایت های اقتصادی، مالکیت معنوی از این قبیل.
- d. محیط اقتصادی: میزان تورم، قیمت نفت، تراز خارجی، سیستم اقتصادی دولت، خصوصی سازی، سیاست های بانک مرکزی از این قبیل.
- e. محیط اجتماعی: اندازه و مفهوم خانوار، روابط میان افراد جامعه و دانشگاه
- f. محیط فرهنگی: تنوع قومیت، دین، مذهب، زبان و رنگ ها.
- g. محیط صنعت: صنایع برتر، صنایع حمایت کننده، صنایع پشتیبانی کننده، ساختار رقابت، تأمین کنندگان و توزیع کنندگان.
- h. محیط تکنولوژیکی: فناوری اطلاعات و ارتباطات، نانو، اینترنت، روشهای تولید، ارائه خدمات تحقیق و توسعه.
- i. محیط جهانی: سازمان ها و نهادهای بین المللی، قوانین جهانی شکل های منطقه ای، فرهنگ ها، زبان ها، نژادها، مذاهب و از این قبیل.
۲. مدل‌های مورد استفاده که در این بخش طیفی از مدل‌ها برای تحلیل محیط استفاده می شود. مثلا مدل چهارمولفه ای SWOT، مدل زنجیره ارزش، مدل پنج نیرویی پورتر و... و برای جمع بندی میان محیط داخلی و خارجی می توان از ماتریس SWOT کمک گرفت.

### توسعه کارآفرینی و محیط کسب و کار

توسعه کارآفرینی به افزایش احتمال وقوع رفتار کارآفرینانه در کلیه ابعاد کارآفرینی اطلاق می شود. در واقع، اگر هدف دولت ها و نخبگان جوامع، ایجاد کسب و کارهای جدید، استفاده از ظرفیت های بی استفاده، توسعه ظرفیت های موجود، حل مشکلات اجتماعی، عدالت اجتماعی و ... می باشد. توسعه کارآفرینی راهی است که آنان را اهداف می رساند. کوشش هایی مانند افزایش فرصت هایی کارآفرینی افزایش علاقه و انگیزه شهروندان برای انجام فعالیت های کارآفرینانه، توانمند سازی آنها برای موفقیت در اجرای فرآیند کارآفرینی، ایجاد مکانیزیم های حمایت و هدایت کارآفرینان، بیانگر اقدامات توسعه ای در یک کشور است. آنچه مسلم است این است که محیط کسب و کار و توسعه کارآفرینی اثر متقابل بر هم دارند، بدین معنا که محیط مناسب، احتمال وقوع رفتار کارآفرینانه را افزایش می دهد و در مقابل ایجاد و توسعه فعالیت های کارآفرینی، منجر به بهبود فضای کسب و کار می شود. نظریه سه شاخه گی پتی گرو بیان می دارد که هر رفتاری تابع زمینه و ساختاری است.

حال اگر هدف، ایجاد رفتار کارآفرینانه باشد، باید، ساختارها و زمینه‌های موثر در رفتار کارآفرینی شناسایی شده و با وضعیت ایده آل مقایسه شوند تا بتوان برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام داد. محیط کسب و کار در دو بعد، از طریق متغیرهای زیر بر کسب و کارها اثر می‌گذارد.

بعد ساختاری:

۱. قوانین و رویه‌های کسب و کار
۲. مهارت‌های حمایتی مالی و معنوی
۳. اطلاع‌رسانی کسب و کار
۴. وجود شبکه‌های ارتباطی میان کسب و کارها
۵. رابطه مناسب بین دانشگاه، جامعه و صنعت

بعد زمینه‌ای

۱. فرهنگ ملی
  ۲. ساختار رقابت
  ۳. مسائل سیاسی و اقتصادی دولت
  ۴. زیر ساخت‌های کسب و کار
- بطور کلی محیط از سه طریق بر کسب و کارها اثر می‌گذارد:

۱. ایجاد تقاضا برای خروجی‌های کسب و کار
۲. حمایت از موجودیت و فرآیندهای کسب و کار
۳. تامین منابع مورد نیاز کسب و کارها

جهت این اثرگذاری نیز بر دو قسم است، گاهی پیش‌برنده و ترغیب‌کننده و گاهی بازدارنده و محدودکننده فعالیت‌ها هستند. اینکه محیط برای یک کسب و کار بازدارنده یا پیش‌برنده باشد، به خود کسب و کار بستگی دارد. مأموریتی که کسب و کار برای خود تعریف کرده، میزان انطباق و مدیریتی که در رابطه با محیط اعمال می‌کند، تعیین‌کننده جهت و میزان اثر محیط بر عملکرد کسب و کار است.

دسته‌بندی کلی‌تر سیاست‌های توسعه کارآفرینی که دولت‌ها به کار می‌گیرند عبارتند از:

- ۱- توسعه قابلیت‌های کارآفرینی
- ۲- ایجاد زمینه‌ها
- ۳- حمایت قانونی

توسعه قابلیت های کارآفرینی: یکی از سیاست های مهم دولت ها در توسعه ی کارآفرینی، ایجاد قابلیت های کارآفرینی است. این قابلیت ها شامل :

- ۱- دانش کارآفرینی: مثل ایده پردازی، انتخاب ایده، تدوین طرح کسب و کار و ...
- ۲- مهارت های کارآفرینی: مثل کارگروهی، مذاکره، ارتباطات و ...
- ۳- نگرش کارآفرینی مثل دیدگاه نسبت به زندگی، دیدگاه نسبت به نقش زن در جامعه و بینش زنان نسبت به آینده است.

ایجاد زمینه ها: دولت می تواند با ترویج فرهنگ کارآفرینی، ترویج نگرش مثبت به کار و زندگی، رقابتی کردن بازار، ایجاد امنیت، توسعه فرهنگ کسب و کار در جامعه و ایجاد محیط سالم برای زندگی و رشد جوانان، زمینه توسعه کار آفرینی را فراهم نماید. عامل حیاتی توسعه کارآفرینی فرهنگ که مهمترین عامل موثر در توسعه کارآفرینی است. از اینرو بسیاری از دولتها در ترویج فرهنگ کارآفرینی سرمایه گذاری زیادی می کنند.

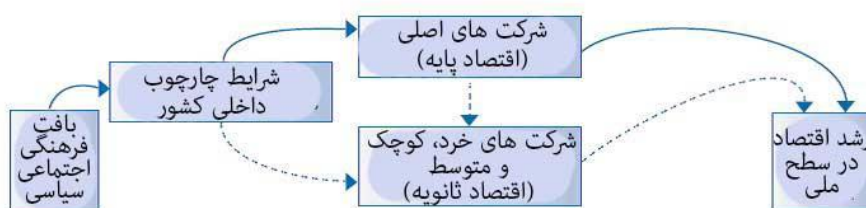
حمایت قانونی: همانند حذف قوانین و مقررات محدود کننده، تصویب قوانین و مقررات ترغیب کننده، برنامه ریزی و اقدام توسعه ای و ایجاد ساختارهای حمایتی .

به طور کلی مواردی که دولت ها برای توسعه کارآفرینی در آن دخالت می کنند عبارتند از: کاهش محدودیت های راه اندازی کسب و کار، ترغیب فرهنگ کارآفرینی، آموزش کارآفرینی، حمایت از کسب و کارهای تازه تأسیس، تأمین مالی برای تأسیس کسب و کار هر اقدامی که دولت ها برای تغییر اصلاح و توسعه عوامل ساختاری و زمینه ای انجام می دهند، به عنوان اقدامی برای بهبود محیط کسب و کار تلقی می شود. هر چه محیط کسب و کار در یک کشور مساعد تر باشد. احتمال ایجاد کسب و کارهای جدید و هر چه محیط کسب و کار در یک کشور مساعدتر باشد. احتمال ایجاد کسب و کارهای جدید و رشد کسب و کارهای موجود بالاتر می رود. می توان گفت مساعد بودن محیط کسب و کار یکی از عوامل توسعه یافتگی و رفاه در یک کشور می باشد.

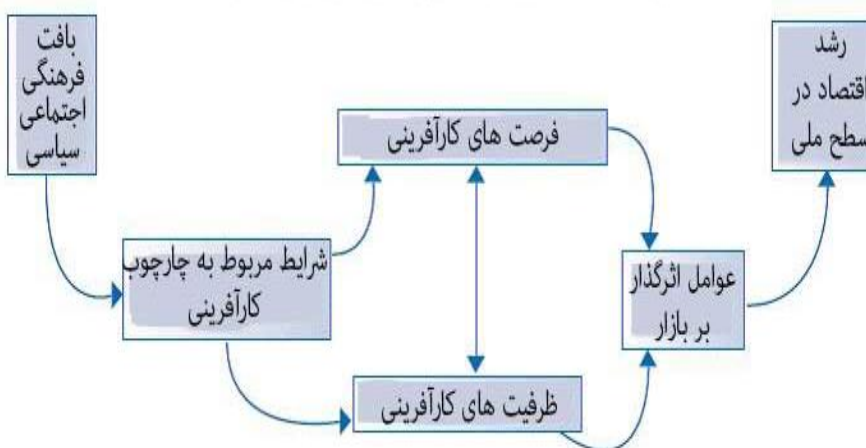
### مدل GEM

دیدبان جهانی کارآفرین (Global Entrepreneurship Monitor)، در سال ۱۹۹۷ با مشارکت دانشگاه های برجسته کشورهای انگلیس، آمریکا، فنلاند و ایرلند، بلسون کالج و دانشکده کسب و کار لندن و با حمایت کامل بنیاد کارآفرینی کافمن ایجاد شد. دیده بان جهانی کارآفرینی، کنسرسیومی دانشگاهی مرکب از تیم های علمی- پژوهشی می باشد که مأموریت اصلی آن ارزیابی و ارائه داده های پژوهشی معتبر در سطح بین المللی در خصوص فعالیت های کارآفرینانه است

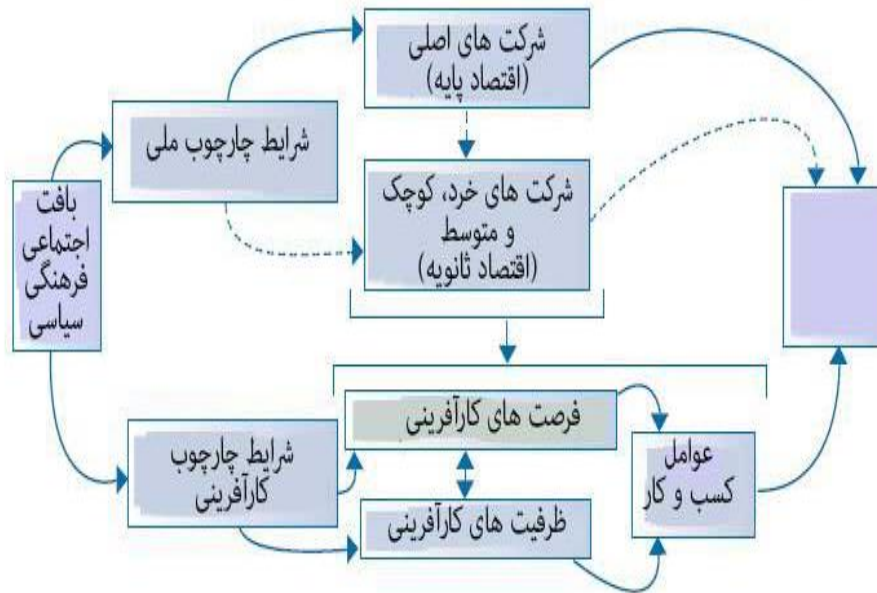
## نمودار ۱-۱ مدل متعارف رشد اقتصاد ملی

شکل ۱  
مدل کلی برای رشد اقتصاد در سطح ملی

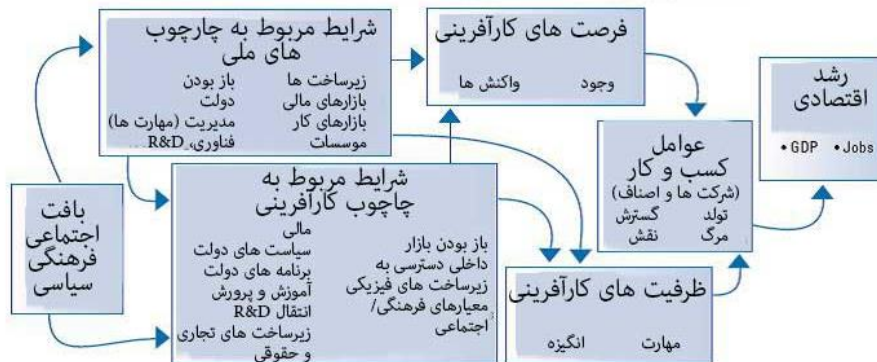
## نمودار ۲-۱ مدل فرآیندهای کارآفرینی موثر بر رشد اقتصاد ملی



## نمودار ۳-۱ مدل تثبیت شده فرآیندهای کارآفرینی موثر بر رشد اقتصاد ملی



نمودار ۱-۴ دیدبان کارآفرینی جهانی



در مدل GEM عوامل پنج گانه که بر فعالیت های کارآفرینی اثر می گذارند، بررسی می شود. در سال ۲۰۰۱، شاخص جدیدی تحت عنوان «فعالیت کارآفرینانه فرصت گرا و یا قهری/ اجباری» به این مدل اضافه شد. این معیار نشانگر دلایل انگیزشی متفاوت کارآفرینانی است که کسب و کاری را آغاز کرده اند. این عوامل مؤثر بر فعالیت های کارآفرینانه عبارتند از:

• شرایط سیاسی، اجتماعی و فرهنگی حاکم بر جامعه

- شرایط عمومی، ملی و کارآفرینانه
- فعالیت کارآفرینانه فرصت‌گرا، قهری/ اجباری
- ایجاد کسب و کار
- رشد اقتصادی ملی

این مدل دارای سه فرض اصلی است:

۱. دلایل رشد سریع و مؤثر اقتصاد ملی برخی کشورها نسبت به دیگر کشورها ریشه در فعالیت‌های کارآفرینانه دارد.

۲. تمام فعالیت‌های اقتصادی کشور در یک فضای سیاسی، اجتماعی و تاریخی نسبتاً با ثبات شکل می‌گیرد.

۳. دو سازوکار مشخص و مکمل هم که به عنوان منابع اصلی رشد اقتصاد ملی عمل می‌کنند: شرکت‌های بزرگ (اقتصاد اصلی) و کسب‌وکارهای خرد، کوچک و متوسط (اقتصاد فرعی).

همانطور که نمودار ۱-۵ نشان می‌دهد، در بخش بالایی مدل مفهومی GEM، اولین سازوکار اصلی مربوط به نقش شرکت‌های بزرگ می‌باشد که عهده‌دار کسب‌وکار بین‌المللی هستند. فرض بر این است که اگر شرایط کلی به گونه‌ای متناسب، توسعه یابد، توان رقابت بین‌المللی شرکت‌های بزرگ افزایش پیدا می‌کند. با بلوغ و توسعه‌ی این شرکت‌ها، برای کالاها و خدمات در اقتصاد ملی، تقاضای قابل ملاحظه‌ای ایجاد می‌شود. این افزایش تقاضا به نوبه‌ی خود فرصت‌هایی را در بازار برای کسب‌وکارهای خرد، کوچک و متوسط فراهم می‌سازد.

از سوی دیگر، همان‌طور که در قسمت پایین نمودار مشاهده می‌شود، کانون توجه دومین سازوکار اصلی به عنوان محرکی برای رشد اقتصادی، نقش کارآفرینی در ایجاد و رشد کسب‌وکارهای جدید می‌باشد.

در این فرآیند مجموعه‌ی دیگری از عوامل ساختاری مثل شرایط چارچوب کارآفرینانه، تعاملات بین محیط اجتماعی، فرهنگی و ظهور و گسترش کسب‌وکارهای جدید- نقش دارند. علاوه بر این، به طور مشخص به دو ویژگی اساسی فرآیند کارآفرینانه نیز اشاره می‌شود که عبارتند از:

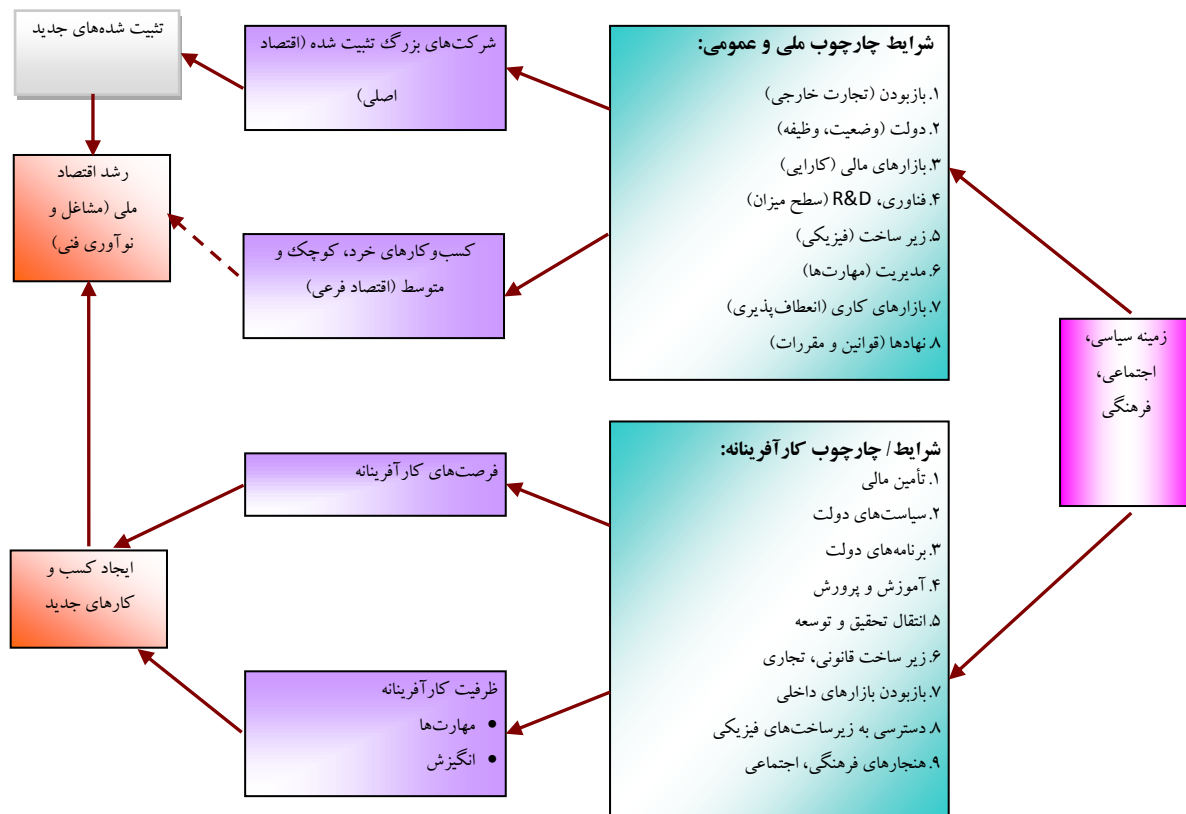
۱. ظهور یا وجود فرصت‌های بازار
۲. ظرفیت کارآفرینانه (انگیزه و مهارت) افرادی که به منظور پیگیری و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه، کسب‌وکارهای جدیدی را راه‌اندازی می‌کنند.

بیشترین ارزش مدل GEM به تأکید آن بر ماهیت تکمیلی هر دو سازوکار مذکور می‌باشد که با رشد اقتصاد ملی ارتباط دارد. در واقع شرکت‌های بزرگ تثبیت شده از طریق انتقال فناوری، اثرات جانبی و افزایش تقاضا برای کالاها و خدمات، اغلب فرصت‌هایی را برای فعالیت‌های کسب‌وکار



جدید فراهم می کنند. از سوی دیگر، شرکت های کارآفرین می توانند از طریق کاهش هزینه ها و توسعه ی فناوری، به ایجاد مزیت های رقابتی در شرکت های بزرگ- به عنوان مشتریان اصلی خود- در عرصه رقابت جهانی کمک کنند. لازم به یادآوری است که GEM قصد دارد تا با تعدیل مدل فوق، چشم اندازهای آتی حاصل از پژوهش و شناخت تأثیر این سازوکارها را بر رشد اقتصادی منعکس نماید.

نمودار ۱-۵ مدل مفهومی GEM



مطابق مدل GEM، شرایط چارچوب کارآفرینانه که به ایجاد کسب و کارهای جدید در کشورها کمک می کند عبارتند از:

۱. پشتیبانی مالی (دسترسی به منابع مالی، سهام و اوراق مشارکت برای شرکت های جدید و در حال رشد مانند تسهیلات شامل (اعتبارهای مالی ویژه و یارانه ها)

۲. سیاست‌های دولت (میزانی که سیاست‌های مالیاتی و اجرای آن‌ها، بی‌طرفانه است و اینکه آیا این سیاست‌ها، شرکت‌های جدید یا در حال رشد را تشویق و یا دلسرد می‌کنند)
  ۳. برنامه‌های دولت (ارائه‌ی برنامه‌های مستقیم برای کمک به شرکت‌های جدید و در حال رشد در همه‌ی سطوح دولت-ملی، استانی و شهری و روستایی)
  ۴. آموزش و تربیت (حدی که آموزش در زمینه‌ی راه‌اندازی یا مدیریت کسب و کارهای کوچک نوپا یا در حال رشد در نظام‌های تعلیم و تربیت دارند و میزانی که کیفیت، ارتباط و عمق این آموزش‌ها و کارآموزی‌ها در ایجاد یا مدیریت کسب و کارهای کوچک، جدید یا در حال رشد، مورد تاکید و توجه قرار می‌گیرد).
  ۵. انتقال تحقیق و توسعه (میزانی که تحقیق و توسعه‌ی ملی منجر به فرصت‌های کسب و کار جدید می‌شود و این که آیا شرکت‌های کوچک، در حال رشد و جدید به نتایج تحقیق و توسعه دسترسی دارند).
  ۶. زیر ساخت‌های تجاری و حرفه‌ای (مؤسسات خدماتی و تجاری، حسابداری و دیگر خدمات و نهادهای قانونی که امکان رشد کسب و کارهای جدید، کوچک و در حال رشد را فراهم می‌کنند).
  ۷. باز بودن / موانع ورود به بازار (میزانی که مقررات تجاری مانع از تغییرات پایدار و استقرار مجدد کسب و کارها، رقابت و جایگزینی شرکت‌های جدید و در حال رشد به جای عرضه کنندگان، پیمانکاران خرد و مشاوران موجود می‌شوند).
  ۸. دسترسی به زیر ساخت‌های فیزیکی (دسترسی به منابع فیزیکی - ارتباطات، تجهیزات، حمل و نقل، زمین و فضا- با قیمتی مناسب برای شرکت‌های جدید، کوچک و در حال رشد).
  ۹. هنجارهای فرهنگی و اجتماعی (میزانی که هنجارهای فرهنگی و اجتماعی موجود، فعالیت‌های فردی را که ممکن است منجر به شیوه‌های جدید کسب و کار یا فعالیت‌های اقتصادی شود را تشویق نموده و سرکوب نمی‌کنند و در نتیجه باعث رشد بیشتر ثروت و درآمد می‌شوند).
- لازم به ذکر است شرایط چارچوب کارآفرینانه از طریق نظرسنجی از خبرگان ملی کارآفرینی اندازه‌گیری و ارزیابی می‌شود.

### عوامل حمایت کننده توسعه کسب و کار

ساختارهای حمایتی برای توسعه کسب و کارها می‌توانند دارای ابعاد مختلفی باشند و منوط به اینکه بررسی GEM در چه منطقه و چه کشوری این انجام می‌شود، کشور های مختلف دارای نقاط قوت و ضعف متفاوتی هستند. از جمله مهمترین این ساختار های حمایتی عبارتند از: فناوری

اطلاعات و زیر ساخت های آن، انکوباتور<sup>۱</sup> های فناورانه کسب و کار، دانشگاه های آموزش دهنده مفاهیم جدید در کسب و کار تسهیلات مالی و خدماتی برای کسانی که قصد ورود به بازارها و شروع کسب و کاری تازه را دارند، ساختار کانال های صادراتی و سیستم حقوقی و قانونی که می تواند مشوق و یا بازدارنده شروع کسب و کارها باشد، بانک ها، بیمه و موسسات مالی، حمل و نقل، ارتباطات، انرژی، خدمات حقوقی، خدمات مالی، خدمات فنی، خدمات سازمانی، مشاوره و توانمند سازی.

مایکل پورتر در تحلیل اینکه چرا بعضی از کشورها جایگاهی می شوند برای شرکتهای موفق، می گوید: یکی از عوامل اصلی برای این امر، وجود صنایع حمایتی و مرتبط است. مثلاً بانک برای همه کسب و کارها یک صنعت حمایتی است که کیفیت در کارکرد آن می تواند به رشد و ایجاد کسب و کارهای بیشتری منجر شود. از میان عوامل نامبرده تاثیر گذاری حمایت های دولتی و سیاست گذاری اقتصادی دولت نقش بسیار مهم و با اهمیتی در توسعه اقتصادی کسب و کارها و در نتیجه رشد کشور های ایفا می کند. مثلاً دولت چین در سالهای اخیر سیاستهای حمایتی بسیار زیادی را در این راستای راه اندازی کسب و کارهای جدید و توسعه اقتصادی در پیش گرفته است. سیاست هایی که به توسعه محیط کسب و کار در چین کمک کرده است. دولت چین با استفاده از ابزارهای مالیاتی مشکلات بسیاری را در زمینه کمک به کار آفرینان چینی از میان برداشته است. و در واقع از ابزار های موجود کشور خود برای توسعه کسب و کار استفاده کرده است.

دانشگاه ها نیز به عنوان متولیانی که می توانند با ارائه برنامه های درسی مطابق با نیازهای صنعت و بازار به آموزش دانشجویان در رشته های مرتبط با کسب و کارها بپردازند نیز از نقش قابل توجه و مهمی برخوردار هستند. در این زمینه بررسی و بازنگری طرح برنامه های آموزشی دانشکده های کسب و کار با توجه به نیاز های اقتصاد کشور بسیار مهم به نظر می رسد. انکوباتور های فناورانه، مراکز رشد، پارک های علم و فناوری و شهرک های صنعتی نیز از جمله ساختار های حمایتی هستند که برای توسعه کسب و کارها باید راه اندازی شوند. انکوباتور های تکنولوژیکی نقش به سزایی در انتقال تکنولوژی، تجاری سازی ایده ها و شکوفایی خلاقیت ها ایفا می کنند. و در این بین نقش دانشگاه ها در راه اندازی این مراکز رشد و انکوباتورها بسیار مهم است. توسعه این نهادهای حمایتی می بایست با ظرفیت های موجود در یک جامعه متناسب باشد. برای مثال دولت چین با توجه به رشد سریع اقتصاد این کشور در سالهای اخیر از لحاظ کمی، تعداد بسیار زیادی مراکز رشد تاسیس نموده است، ممکن است این مراکز دارای کیفیت بسیار بالایی نباشند و برای ارتقاء آنها زمان زیادی لازم باشد. اما می توان این طور استدلال کرد که در چین، ظرفیت های

<sup>1</sup> Incubator

جامعه برای استفاده از این انکوباتور ها واقع بینانه دیده شده است . در حالی که بررسی ها در ایران نشان می دهد که با توجه به تعداد دانشجویان و دانشگاه ها و ظرفیت های اقتصادی موجود برای راه اندازی و توسعه کسب و کار، مراکز رشد کافی برای پاسخ به نیاز موجود و در حال رشد جامعه ایجاد نشده است .

اگر از بعد توسعه کسب و کار های داخلی گام را فراتر نهمیم و به تجارت خارجی و یا کسب و کار های بین المللی توجه کنیم، وجود زیر ساختهای مناسب برای صادرات ، آموزشهای بین فرهنگی برای مبادله تجاری ، شناخت بازار های خارجی برای توسعه کسب و کار در آن بازار ها و بسیاری عوامل دیگر همگی جزء عواملی هستند که می توانند به میزان بسیار زیادی در توسعه کسب و کار تاثیر گذار باشند . بطور کلی می تواند گفت عوامل حمایتی راه اندازی و توسعه کسب و از هم نیستند ، بسیاری از آنها دارای منابع مشترک مثل دولت و دانشگاه ها هستند و نیاز اساسی برای تغییر را باید در این منابع به صورت منسجم دنبال کرد .

کاربردی ترین تعریفی که می توان برای تکنولوژی عنوان کرد عبارت است از: «کاربرد دانش برای حل مسائل عملی» یعنی فناوری دانش است که جنبه کاربردی دارد و حاصل این کاربرد، می تواند یک نوع کالا، روش یا فرآیند باشد. بر اساس مدلی که توسط اسکاپ (وابسته به سازمان ملل متحد) مطرح شده است، فناوری را می توان براساس چهار جزء سخت افزار (ماشین آلات و تجهیزات)، انسان افزار (مهارت ها و توانایی های نهفته در انسان) ، اطلاعات افزار (مستندات و دانش فنی) و سازمان افزار (ابعاد مدیریتی و سازمانی) تبیین نمود. در واقع فناوری به این چهار شکل تجسم می یابد.

فناوری وسیله ای برای تبدیل پدیده های جهان طبیعی به پدیده های ساخته شده و فناوری عامل اساسی برای تبدیل منابع طبیعی به منابع تولید شده می باشد، به کارگیری فناوری باعث می شود. تا منابع ورودی بهتر به منابع تولید شده مصرفی تبدیل گردد. منابع تولید شده که اکثراً به کالاهای مصرفی هستند، به قیمت های رقابت آمیز پائین تری در دسترس همگان قرار می گیرد. مزایای اقتصادی که بر اثر به کارگیری فناوری ها به دست می آید، پیوسته چشمگیرتر می شود. اما اکتساب فناوری پیشرفته به عنوان تبدیل کننده منابع، روز به روز گرانتر، وقت گیرتر و دشوارتر می شود. فناوری نظیر هر محصول و کالای دیگر دارای عمر معین است و منحنی رشد آن از الگوی S پیروی می کند. هر فناوری در آغاز یک دوره پروردگی و رسیدگی را از سر می گذارند، که در این مرحله، از میان اندیشه هائی که پیشنهاد می شوند: سرانجام یکی از آنها موفق و بر دیگران پیروز شده و به بازار عرضه می گردد. در دوره عرضه یا معرفی به بازار، موارد بهره گیری و استفاده از فناوری ابتداء به کندی و سپس به سرعت رو به افزایش می گذارد؛ در این مرحله فناوری به دوره رشد خود گام

نهاد و بعد از آن دوره اشباع یا پختگی فرا می‌رسد. که در این دوره نوعی ثبات به چشم می‌خورد. و سرانجام با ظهور فناوری جدید و پیشرفته تر و جایگزینی آن فناوری پیشین به دوره زوال رسیده و منسوخ می‌گردد. همانطور که گفته شد، تکنولوژی ها توسعه یافته اند تا نیازهای عملی بشر را پاسخ دهند. یکی از همین نیازها، بهبود فضای کسب و کار است. لذا تکنولوژی ها با این رویکرد بازتعریف و در بعضی موارد ساخته شده اند تا این امکان را فراهم سازد تا فضای کسب و کار سریع تر به وضع مطلوب برسد.

از مهمترین ویژگی های کسب و کارها در عصر جدید می توان به لزوم پویایی و انعطاف پذیری زیاد بالای آنها اشاره کرد و از همین رو کسب و کارها برای باقی ماندن در عرصه رقابت های بازار و هماهنگ سازی خود با شرایط بازار باید راه کارها و ابزارهای جدیدی را جستجو کنند. یکی از مهمترین راه کارها و ابزارها در این زمینه به کارگیری تکنولوژی های پیشرفته دانست، به طور کلی فناوری تولید و عرضه در همه کالاها و خدمات در حال توسعه و تکامل است. یکی از فناوری هایی که در کاربرد همه فناوری های دیگر و همچنین در تسریع زوال و تحول آنها اثر زیاد دارد فناوری اطلاعات است.

علاوه بر این کاربرد فناوری های جدید و بین رشته ای مانند بیو، نانو، مواد هوشمند و انرژی های نو به سرعت در حال توسعه است و در کنار توسعه و کاربرد فراگیری فناوری اطلاعات، به طور فزاینده ای روند تولید، عرضه و مصرف کالاها و خدمات را متحول می کند. در رابطه با تغییرات سریع فناوری که یک عنصر مهم محیطی است، سازمان ها از یک سو خود را در برابر عدم اطمینان محیطی و از سوی دیگر فرصت های رشد مبتنی بر فناوری را برای خود فراهم می بینند. بنابراین استراتژی مناسب سازمان ها برای انطباق با تغییرات فناوری در مواردی و مدیریت آن در موارد دیگر، مسیر رشد و توسعه کسب و کارها را فراهم می کند.

شرایط محیط در مقیاس بین المللی و ملی دارای تفاوت های جدی است. مثلا در حوزه قوانین، قوانین محلی و ملی حاکم است اما در خصوص شرایط بین المللی به گونه ای دیگر است و کسب و کارها در هنگام ایجاد و رشد و در تمامی فرآیندهای خود می بایست آن را مد توجه داشته باشند. فرهنگ ملی، اگرچه خود دارای تنوع بالایی است اما هنگامیکه فرهنگ در مقیاس بین المللی مطرح می شود، این تفاوت ها جدی است. شرایط رقابتی در بازارهای داخلی و محلی، هم به جهت شدت هم به جهت تنوع با شرایط جهانی قابل مقایسه نیست. ساختار و تنوع هزینه های ایجاد و رشد کسب و کارها، تنوع و دسترسی زیرساخت ها، مزیت های نسبی تولید و توسعه، در داخل یک مملکت الگوی متفاوتی با رقابت در حوزه بین الملل را دارد

## فهرستی از عوامل حمایت کننده کسب و کار

۱. نهادهای مسوول توانمندسازی کارآفرینان به منظور ارتقای مهارت ها و دانش های مورد نیاز برای بهبود فعالیتهای کارآفرینانه
  ۲. نهادهای مسوول ترویج فرهنگ کارآفرینی
  ۳. ساماندهی و تأمین منابع مالی
  ۴. قوانین حمایت کننده کسب و کار
  ۵. توسعه زیرساخت های فنی و فناورانه مورد نیاز برای توسعه کسب و کار
  ۶. موسسات و نهادهای حمایت کننده و مشاوره ای در حوزه کسب و کار
  ۷. نهادهای تأمین کننده خدمات
- دولت ها برای توسعه کارآفرینی اقداماتی انجام می دهند. این اقدامات براساس شرایط خاص هر جامعه و کشور انتخاب می شوند. برخی از اقدامات مهم توسعه کارآفرینی عبارتند از:
- ایجاد تسهیلات لازم برای توسعه قابلیت های حرفه ای و کارآفرینی
  - معرفی الگوهای موفق کارآفرینی به جامعه
  - افزایش دسترسی کارآفرینان به منابع، بخصوص منابع مالی
  - شناسایی فرصت های پایدار کارآفرینی در بخش های مختلف اقتصادی- اجتماعی و انجام خدمات حمایتی در این مورد
  - ایجاد شبکه عرضه خدمات مشاوره، فنی و مدیریتی
  - شبکه سازی بین کسب و کارهای مشابه و مرتبط در سطح ملی و منطقه ای
  - توسعه شبکه های خدماتی در زمینه های:
    - ۱- تعلیم دانش مدیریت و مهارت های فنی
    - ۲- انتخاب فناوری
    - ۳- اطلاع رسانی
    - ۴- توسعه مراکز مشاوره حقوقی، بازاریابی، مدیریت و فنی
  - کاهش محدودیت های شروع کسب و کار
  - ترغیب فرهنگ کارآفرینی
  - حمایت از کسب و کارهای تازه تأسیس
  - تأمین مالی برای تأسیس کسب و کار
  - تعریف گروه های هدف برای حمایت

### برنامه ریزی توسعه کارآفرینی در محیط کسب و کار

توسعه کارآفرینی عبارت است از افزایش احتمال و نرخ وقوع رفتار کارآفرینانه در کلیه ابعاد کارآفرینی، به عبارت دیگر افزایش فرصت های کارآفرینی، افزایش علاقه و انگیزه شهروندان برای انجام فعالیت های کارآفرینانه، توانمند سازی آنها برای موفقیت در اجرای فرآیند کارآفرینی ایجاد مکانیزم های حمایت و هدایت کارآفرینانه، بیانگر اقدامات توسعه ای در یک کشور است. با این تعریف، برنامه ملی توسعه کارآفرینی، مفهوم وسیع آن را در بر می گیرد و شامل ایجاد کسب و کارهای جدید، توسعه کسب و کارهای موجود، حل مشکلات جامعه، دولت و بنگاه ها و بهبود زندگی فردی و اجتماعی است.

توجه به کارآفرینی به عنوان استراتژی توسعه از اوایل قرن بیستم شروع شد. در حال حاضر کشورها در توسعه کارآفرینی سرمایه گذاری زیادی می کنند. برنامه ریزی برای توسعه کارآفرینی با دو جهت گیری انجام می شود. سیاستگذاری های دولتی برای توسعه کارآفرینی از یک سو می بایست موانع کارآفرینی را بر طرف کند و از سوی دیگر باید انگیزه های لازم را برای کارآفرینی فراهم نماید. با نگاهی علمی به کارآفرینی به عنوان یک رفتار اجتماعی تابعی از سایر متغیرهای اجتماعی است. این متغیرها بر دو دسته اند: ۱- متغیرهای زمینه ای ۲- متغیرهای ساختاری. در این مقاله با تحلیل و تبیین عوامل زمینه ای و ساختاری موثر بر کارآفرینی چگونگی سیاست گذاری در جهت توسعه کارآفرینی ارائه می دهد.

کشور ایران دارای منابع و امکانات بسیار زیادی که بدون استفاده مانده است و یا به طور ناکارآمد از آنها استفاده می شود. اولین منبع همه کشورهای توسعه یافته به عنوان محور اصلی ایجاد مزیت رقابتی سرمایه انسانی است. در ایران منابع انسانی در خدمت توسعه کشور نیست. علاوه بر بیکاری آشکار و پنهان بخشی از جمعیت، قابلیت های بخش توانمند جمعیت کشور، فرصت شکوفایی نمی یابد و شاید همین عامل، اولین دلیل فرار مغزها از کشور نیز باشد. یکی دیگر از نکات بارز در توجیه پرداختن به توسعه ملی کارآفرینی در جامعه وجود فارغ التحصیلان دانشگاهی است که در حال حاضر جزء جمعیت بالای بیکاران جامعه قرار دارند. در اثر نبود مکانیزم های حمایتی و سیاست های شفاف، جامعه فاقد قدرت استفاده از تخصص و دانش آنها است.

در حال حاضر، علایم زیادی در جامعه وجود دارد که بیانگر نبود استراتژی جامع توسعه در کشور است. از جمله این علایم می توان به دولتی بودن اقتصاد کشور و اتکا به نفت، رفتارهای نابهنجار جوانان، استرس زا بودن محیط کار و زندگی، ترجیح راه های سهل و آسان کسب درآمد بالا به جای تلاش و زحمت برای کسب درآمد کمتر اما اخلاقی و سالم، بهره وری پایین دودستگاه های

دولتی، نبود حمایت موثر از منافع مصرف کنندگان در برابر کیفیت نامتناسب و قیمت غیر معقول کالاها و خدمات پایین بودن جایگاه علم و علم اندوز در جامعه و ترویج بی اعتمادی، ریا و سایر رفتارهای نامناسب، رفت آمد روزانه اکثر جمعیت کشور در خیابان ها که بیانگر مولد نبودن بخش بزرگی از جمعیت کشور است و دهها علامت دیگر که تأییدی بر بیمار بودن جامعه است، اشاره کرد که نیاز تغییر در برنامه های توسعه را ایجاب می کند. امروزه، بخش بزرگی از درآمدهای دولت صرف هزینه های جاری برای ادامه بقای دولت و پرداخت انواع یارانه های مصرفی می شود. در آینده با افزایش جمعیت، سهم این دو هزینه از کل بودجه کشور افزایش می یابد و چیزی برای سرمایه گذاری باقی نمی ماند. مشکلات و نابهنجاری های فعلی در یک دور فزاینده در ارتباط با یکدیگر قرار خواهند گذافت و شرایط غیر قابل کنترلی را ایجاد می کنند.

بخشی از این مشکلات در برنامه سوم توسعه تشخیص و در این برنامه، فصولی به اصلاحات اداری و ساختار اقتصاد کشور اختصاص داده شد اما در عمل این اصلاحات ناموفق باقی ماند. اگر برنامه های توسعه کشور ایران را با کشورهایمانند کره، چین، ترکیه و دیگر کشورهای در حال توسعه که برخی از آنها حالا توسعه یافته هستند، مقایسه کنیم، می بینیم که با وجود اینکه برخی از آنها از ایران دیرتر شروع کردند و منابع ما از اکثر آن کشورها بیشتر بوده است. اما اکثر آن کشورها با ما فاصله زیادی پیدا کرده اند. برای خروج از این بن بست راهی به جز استفاده از تمام قابلیت های انسانی کشور وجود ندارد. براساس روند در حال تسلط در الگوی توسعه کشورها که توسعه را برمبنای دانش و قابلیت های انسانی عملی می داند، جهت گیری آنها به سوی اقتصاد دانایی است و استراتژی آنان برای دستیابی به اقتصاد دانایی نیز توسعه کارآفرینی است. این جهت گیری ها در برنامه های پنج ساله توسعه اقتصادی- اجتماعی- فرهنگی کشور ایران نیز مشهود است. برای نیل به توسعه پایدار و ایجاد وضعیت مطلوب در اقتصاد کشور می بایست استراتژی توسعه کارآفرینی را به عنوان استراتژی محوری توسعه اجرا نمود.

دستیابی به آرمان های توسعه پایدار کشور که جایگاه شایسته ای در اقتصاد جهانی برای اقتصاد کشور فراهم می کند و نیز حل مشکلات فعلی جامعه و دولت تنها از طریق اجرای استراتژی توسعه کارآفرینی امکان پذیر است. بدون یک برنامه جامع توسعه کارآفرینی تحقق این هدف ها امکانپذیر نیست و تلاش ها را ناکام می گذارد و با ادامه وضع موجود، همچنان منابع را هدر می دهد و حجم و پیچیدگی مشکلات را اضافه می کند. بنابراین، تدوین و اجرای برنامه ملی توسعه کارآفرینی برای کشور بسیار حیاتی است. کارآفرینی عبارت است از نوآوری همراه با مخاطره معقول برای استفاده از فرصت های ایجاد کسب و کار جدید، حل مشکلات جامعه- دولت و بنگاه ها، توسعه کسب و کارهای موجود و بهبود زندگی فرد و خانوادگی توجه به کارآفرینی به عنوان استراتژی توسعه از



اوایل قرن بیستم شروع شد و امروزه اکثر کشورها به طور وسیعی در توسعه کارآفرینی سرمایه گذاری می کنند. کارآفرینی در توسعه پایدار کشورها نقش و اهمیت زیادی دارد. برخی از دلایل این توجه عبارت است از:

- ۱- بهبود کیفیت زندگی فردی و اجتماعی: اعتقاد بر آن است که انسان با دانش، مهارت و نگرش کارآفرینی زندگی بهتری خواهد داشت.
  - ۲- عدالت اجتماعی: در طول تاریخ تبعیض هایی باعث فقر بخش هایی از جوامع شده است. برای جبران این عقب ماندگی استراتژی توسعه کارآفرینی ابزار خوبی است. توسعه کارآفرینی به توزیع درآمدها در جوامع کمک می کند و تا برابری را کاهش می دهد.
  - ۳- مسئولیت اجتماعی: اعضای جامعه برای ایفای درست مسئولیت های اجتماعی خود به قابلیت های کارآفرینی نیاز دارند.
  - ۴- مسئولیت زیست محیطی: قابلیت های کارآفرینی دیدگاه توسعه پایدار و حفظ محیط زیست را در افراد تقویت می کند.
  - ۵- توسعه ظرفیت تولید جامعه: کارآفرینان با ایجاد کسب و کارهای جدید نوآورانه در توسعه کسب و کارهای موجود و نوآوری در استفاده از ظرفیت های بدون استفاده به توسعه ظرفیت تولید جامعه کمک می کنند و رشد اقتصادی و رفاه اجتماعی را به ارمغان می آورند.
  - ۶- حل مشکلات جامعه: کارآفرینان با نوآوری و تلاش موثر، مسایل و مشکلات اجتماعی از جمله بیکاری را حل می کنند.
- کارآفرینی از نظر اقتصاددانان به عنوان موتور رشد اقتصادی شناخته شده است و اکثر کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه برنامه های ویژه ای برای توسعه کارآفرینی داشته اند. مطالعات متعدد انجام شده در داخل کشور و همچنین عمده کشورهای توسعه یافته نشان داده است که وجود هر چه بیشتر کارآفرینان در یک جامعه باعث پویایی، نشاط جامعه و ایجاد فرصت های شغلی با ارزش افزوده بالا خواهد شد. بنابراین، توسعه کارآفرینی مورد توجه اکثر کشورهای جهان است و سیاست هایی برای توسعه کارآفرینی اجرا کرده اند.

### محیط کسب و کار ایران

برخی از موانع برای بهبود محیط اقتصادی کسب و کار در ایران

۱. اقتصاد دولتی و بزرگ بودن حجم دولت در اقتصاد، مانع شکوفایی و خلاقیت است.
۲. وجود انحصارات در اقتصاد.
۳. نظام انگیزشی در ایران حوزه اقتصادی بسیار ناکاراست. مجموعه تشویق ها و تنبیهات است که نظام انگیزشی را می سازد. مجموعه انگیزشی حاضر، انسان ها را به سمت تولید سوق

نمی دهد و به همین دلیل باید دچار دگرگونی شود. ساز و کارهای اقتصادی موجود مروج واسطه گری، دلالی، بازاریاب، رانت جویی و هر فعالیت غیر مواد و فاقد ارزش افزوده می باشد.

۴. سرکوب نظام انگیزشی نوآوران جامعه.
۵. اقتصاد ایران به هر دلیلی از اقتصاد مولد به سوی اقتصاد دلالی حرکت کرده و بخش های تولیدی در حال رکود است.
۶. رانت آفرینی در اقتصاد به علت قیمت گذاری نامناسب در مورد نهادهای انرژی، نرخ نامناسب ارز، نرخ ناکارآمد تسهیلات بانکی و نظایر آن.
۷. کشور دارای سازمان اداری بزرگی است، سازمانی که دستگاههای اصلی هزینه بر، بخش های بسیار بزرگی دارند که به موازات هم فعالیت می کنند.
۸. نرخ نامناسب سود بانکی و دولتی بودن بانکها موجب ناکارآمدی بازار مالی شده اند.
۹. کسری بودجه از یک سو، نوسانات درآمدهای نفتی از سوی دیگر حجم نقدینگی را دائماً دچار نوسان می سازد و به دلایل ضعف بازارهای مالی که قادر به هدایت منابع جدید پولی به بخش های تولیدی نمی باشند، این سرمایه های سرگردان در پی عملکرد سوداگران بخش های مختلف به بخش هایی که سودآوری بیشتری دارند سرازیر می شوند که از جمله آثار زیان بار چنین فرآیندی افزایش شدید و رشد بی رویه قیمت ها در بخش مذکور است. مثلاً مساله مسکن در سالهای اخیر.
۱۰. پایین بودن سطح فعالیت های اقتصادی یا به عبارت دیگر کمبود میل به سرمایه گذاری و انجام فعالیت های اقتصادی مولد.
۱۱. پایین بودن بهره وری در بخش دولتی که ناشی است از فقدان انگیزه رقابتی.

چند پیشنهاد برای ایجاد شکوفایی در محیط اقتصادی ایران و بهبود محیط کسب و کار عبارتند از:

- توسعه، نظام انگیزشی مناسب
  - ایجاد جایگاه مناسب در نظام بین المللی و یافتن جایگاه معقول در اقتصاد جهانی
  - توسعه، نهادهای کارا برای سیاست گذاری و اجرا
  - نظام ایجاد سرمایه انسانی از طریق توسعه آموزش های عالی و تطبیق آن با نیازهای توسعه ای کشور به همراه ایجاد کیفیت در نظام آموزش عالی
  - دولت زدایی از اقتصاد با مقررات زدایی و خصوصی سازی
- گسترش سلامت بازارهای مالی،  
توسعه رقابت و انحصار،

توسعه محیط سیاسی و اجتماعی،  
 توسعه زیربناهای علمی و توسعه کارآفرینی دانشگاهی  
 توسعه فناوری‌های ارتباطاتی،  
 توسعه قابلیت ها و انعطاف پذیری نیروی کار،  
 توسعه زیربناهای فیزیکی،  
 کاهش اندازه و توسعه کارایی دولت،  
 افزایش میزان باز بودن اقتصاد و افزایش حضور تولیدکنندگان داخلی در بازارهای جهانی.  
 ایجاد ثبات و تعادل در محیط اقتصاد کلان.  
 وضعیت اقتصاد ایران به روایت آمار (برای مطالعه بیشتر به سایت بانک مرکزی مراجعه شود)

### جهانی شدن و محیط کسب و کار

جهانی شدن چیست؟

عصر جدید جایگزین عصر جنگ سرد و عصر فضا می‌گردد. مردم سراسر دنیا نسبت به گذشته از ارتباط بیشتری با یکدیگر برخوردارند. اطلاعات و پول با سرعتی بیشتر از قبل در جریان هستند. کالا و خدماتی که در یک بخش از دنیا تولید و عرضه می‌گردد در سایر بخشهای دنیا قابل دسترسی اند.

سفرهای بین‌المللی بیشتر و متداول‌تر و ارتباطات بین‌المللی عادی و پیش پا افتاده شده است این پدیده تحت عنوان جهانی شدن شناخته می‌شود. عصر جهانی شدن اصطلاحی است که برای توصیف دوران فعلی در نظر گرفته شده است.

بعضی از مردم در وهله اول تصور می‌کنند جهانی شدن مترادف تجارت جهانی است در حالیکه فراتر از آن است و جهانی شدن به شرکتهای تجاری این امکان را می‌دهد که طوری فعالیت نمایند که گویی مرزهای ملی وجود ندارند. همچنین برای مبارزان اجتماعی و گردانندگان اتحادیه‌های کارگری، روزنامه‌نگاران و استادان دانشگاه و شمار دیگری از افراد این امکان را فراهم می‌آورد که در یک عرصه جهانی فعالیت نمایند.

جهانی شدن پس از فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی گسترش چشمگیری داشته است. در عصر جهانی شدن، امور به طرف خصوصی سازی و غیردولتی شدن حرکت می‌کند. در این فضا، افراد نه تنها در درون مرزهای کشور خود، بلکه در صحنه بین‌المللی در پی افزایش سود، توانایی، خلاقیت، تولید و گسترش فعالیت ها هستند. در این عصر، رقابت کشورها عمدتاً در صحنه نرم افزاری است و بدون توجه به توان انسان ها و خلاقیت، نمی‌توان ثروت ملی را ارتقا بخشید. در فرآیند جهانی

شدن اقتصاد، اقتصاد ملی کشورها به سمت اقتصادی جهانی با وابستگی متقابل تحول می یابند. از این رو، فعالیت هایی که پیشتر در چارچوب ملی یا بین المللی، اما تنظیم شده صورت می گیرد، در حال حاضر به شکلی جهانی و مطابق نیازهای بازارهای جهانی صورت می گیرد. این حرکت، یک انتقال کیفی به سوی نظام اقتصاد جهانی است که دیگر بر پایه اقتصاد ملی مستقل استوار نیست، بلکه براساس الزامات بازار جهانی برای تولید، توزیع و مصرف عمل می کند اما این پدیده دارای معیارها و ابزارهایی است که در این کتاب به آنها پرداخته می شود.

### نمونه هایی از چالشهای اصلی جهانی شدن در محیط کسب و کار

پیشرفت جهانی شدن و حرکت آن، آرام و بدون مشکل نبوده است و تغییراتی که ایجاد نموده باعث واکنشهای شدید سیاسی شده است. دو نمونه شکایتی که در مقابل جهانی شدن وجود دارد این است که استانداردهای کار و محیط زیست را تحلیل برده و شکاف میان فقیر و غنی را هم در داخل و هم میان کشورها تشدید نموده است. منتقدان جهانی شدن، پیرامون رقابت مخرب هشدار می دهند، بدین صورت که کشورهای پیشرفته مجبورند برای رقابت با تولیدکنندگان در کشورهای در حال توسعه، استانداردهای کار و محیط زیست را به نابودی بکشانند.

*آیا جهانی شدن خوب است یا بد؟*

همه دیدگاهی را که درباره جهانی شدن وجود دارد، می توان در سه دیدگاه کلی دسته بندی کرد: ۱- پژوهشگرانی که جهانی شدن را مخاطره ای هولناک برای آینده جامعه بشری ارزیابی می کنند. این گروه نتیجه جهانی شدن را غربی شدن. تحمیل الگوهای رفتاری آمریکا، یکسان شدن فرهنگی ها، از بین رفتن ممیزه های فرهنگی، فتح گسترده جوامع گوناگون به وسیله یک فرهنگ خاص می دانند. اینها عقیده دارند جهانی شدن موجب نشر شکافهای اجتماعی می شود. فقر در کشورهای جهان سوم بیش از پیش افزایش پیدا خواهد کرد و این فقر به بهای افزایش امکانات، فرصت ها و غنی تر شدن سلطه کشورهای جهان اول است. در واقع اینها بحث جهانی شدن را در قالب رابطه "مرکز پیرامون" می بینند و این رابطه ظالم و مظلوم است. دارها (کشورها و افراد) در این فرآیند دارا تر و ندارها، ندار تر می شوند. به بدین ترتیب، در جهانی شدن توسعه و رشد نامتوازی بین مرکز و پیرامون در جریان خواهد بود که هر چه جلوتر برویم، نامتوازن تر خواهد شد.

۲- دیدگاه دوم، نتیجه این روند را به مثابه یک مدینه فاضله تلقی می کند که در سایه آن همگرایی، بهره مندی اقتصادی، خلاصی از نظام های غیر دموکراتیک و جامعه مدنی بین المللی و دموکراسی جهانی ایجاد می شود.

۳- دیدگاه سوم متعلق به کسانی است که هم امکانات و هم آسیب های جهانی شدن را می بینند

### اهمیت جهانی شدن در محیط کسب و کار

«جهانی شدن عبارتست از افزایش آزادی تجارت و سرمایه‌گذاری بین‌المللی و ادغام اقتصادهای ملی در این فرآیند». دیوید هندرسون اقتصاددان دانشکده اقتصاد ملبورن این تعریف را به پنج موضوع مرتبط اما مجزا بسط می‌دهد که عبارتند از :

۱- تمایل رو به رشد شرکتها در اندیشه، برنامه‌ریزی، فعالیت و سرمایه‌گذاری برای آینده با توجه به بازارها و فرصتها در سراسر جهان؛

۲- سهولت و ارزانی در ارتباطات که اینترنت جنبه پیشرو در این مورد می‌باشد.

۳- تمایل به روند همگرایی اقتصادی بین‌المللی که به کم شدن اهمیت مرزهای سیاسی منجر خواهد شد. این روند امروزه به وسیله دو روند قبلی و به دلیل سیاستهای رسمی در آزادسازی تجارت و سرمایه‌گذاری تقویت شده است.

۴- افزایش اهمیت مسائل و مشکلات ورای مرزهای ملی و انگیزه ناشی از آن جهت حل این مشکلات از طریق فعالیتهای هماهنگ و جهانی .

۵- تمایل به سمت همسانی یا (هماهنگ‌سازی) که در این امر هنجارها، معیارها، قوانین و فعالیتهای نه در داخل مرزهای دولت- ملت بلکه با توجه به مناطق یا کل جهان، تعریف و تقویت می‌شوند.

جهانی شدن - با فرض برنامه ریزی برای حل و فصل چالشهای جدی آن- در سطوح بالای اقتصادی و سیاسی، فرآیند خصوصی سازی بازارها، سیاستها و سیستم‌های حقوقی و به عبارت دیگر جهش در اقتصاد جهانی است. تاثیرات این تغییر ساختار اقتصادی و سیاسی بر اقتصاد داخلی، رفاه و آسایش بشر و محیط زیست، موضوعی برای بحث آزاد در بین سازمان‌های بین‌المللی، مؤسسات دولتی و دانشگاهی دنیا گشته است .

در سطح تجاری و بازرگانی، زمانی از جهانی شدن سخن به میان می‌آوریم که شرکتها تصمیم می‌گیرند در پدید آمدن و شکل گرفتن اقتصاد جهانی شرکت نمایند و موقعیت خودشان را در بازارهای خارجی تثبیت کنند. آنها ابتدا محصولات و خدماتشان را با توجه به آخرین مقتضیات فرهنگی و زبانی کاربر منطبق می‌کنند و سپس از تحول عظیم اینترنت حداکثر استفاده را می‌نمایند و به طور مجازی با استفاده از یک وب سایت اشتراکی چند زبانه در مراکز تجاری بین‌المللی حضور می‌یابند.

### ایران و محیط جهانی کسب و کار

چالشهای ایران در ورود به شرایط جهانی کسب و کار .

برای جهانی شدن، دولت ایران با چالش‌هایی مواجه است و در صورتی که با موفقیت از عهده این چالش‌ها برآید، می‌تواند از مزایای جهانی شدن به نفع کشور بهره‌برداری نماید. مهمترین این چالش‌ها عبارتند از:

۱. رقابتی نبودن برخی از تولیدات داخل کشور و دولتی بودن اقتصاد: کشورهای با اقتصاد بسته و دولتی، در ورود به بازارهای جهانی با موانع بیشتری روبرو خواهند شد.
۲. مدیریت دوران گذار: طبیعی است گذار از وضعیت موجود به اقتصاد جهانی، کشور را در کوتاه مدت با بحران‌هایی روبرو خواهد کرد که می‌بایست با یک مدیریت کارآمد و آینده‌نگر بر مشکلات احتمالی فائق آییم.
۳. انتقال سریع تر شوکهای جهان و اهمیت متغیرهای جهانی در سیاستگذاری اقتصادی
۴. حفظ ثبات داخلی اقتصاد در یک اقتصاد جهانی دارای اهمیت و حساسیت بیشتری است.
۵. اصلاحات ساختاری مورد نیاز در بخش قوانین، مقررات، سازماندهی و تشکیلات دولت.
۶. مشکلات سیاسی ناشی از آزاد سازی اقتصادی با حذف تعرفه‌های گمرکی و یارانه‌ها و سایر مداخلات دولت، تورم بالا خواهد رفت و انتظارات روانی نیز بحران را تشدید می‌کند.

فرصت‌های موجود برای ایران در بازار جهانی و جهانی شدن کسب و کارها

۱. جذب سرمایه خارجی
۲. امکان بهره‌برداری از مزیت‌های رقابتی
۳. رقابتی شدن اقتصاد و افزایش رفاه مصرف‌کنندگان
۴. دسترسی به بازارهای جهانی با توانمند سازی کسب و کارهای داخلی
۵. ثبات در قوانین و مقررات

## گزارش‌های بین‌المللی کسب و کار و وضعیت ایران در گزارش‌ها

### ۱- گزارش بین‌المللی فضای کسب و کار

فضای کسب و کار مناسب و سالم که از سلامت اقتصاد و سیاست درست کشورها منتج می‌شود و به نتایج مثبت اقتصادی از قبیل صادرات، رشد پایدار اقتصادی و توسعه صنعتی منجر خواهد شد، از جمله مواردی است که در سیاست‌های اقتصادی دولت باید مدنظر قرار گیرد. در این راستا و بدلیل اهمیت این مسئله، در ماده ۵ سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران در بخش صنعت (مصوبه مجمع تشخیص مصلحت نظام، ۱۳۸۴) و نیز در بند ۳-۲۱ سیاست‌های برنامه پنجم توسعه بر لزوم بهبود فضای کسب و کار مورد تأکید قرار گرفته است.

هر ساله بانک جهانی (THE WORLD BANK) گزارشی در مورد فضای کسب و کار منتشر می نماید که در این گزارش طی ۱۰ فصل مختلف فضای کسب و کار کشورهای دنیا مورد بررسی قرار می گیرد. وضعیت این سر فصل ها با استفاده از شاخص هایی، اندازه گیری می شود و در نهایت رتبه کشور ها بر اساس آن تعیین می گردد.

گزارش فضای کسب و کار که برخی از آن به عنوان سهولت کسب و کار یا (Doing of Business) نام می برند، آسان یا دشوار بودن راه اندازی کسب و کار کوچک و یا متوسط را برای کارآفرینان در هنگام مواجهه با قوانین و مقررات نمایان می سازد. این شاخص، تغییرات موثر بر ۱۰ حوزه چرخه عمر کسب و کار را ردیابی و مورد سنجش قرار می دهد: شروع یک کسب و کار، اخذ اعتبار، حمایت از سرمایه گذاران، پرداخت مالیات، تجارت بین المللی، اجرای قراردادهای و رفع ناتوانی از پرداخت دیون.

در گزارش سالانه فضای کسب و کار (سهولت کسب و کار) شاخص های کمی مقررات کسب و کار و حمایت از حق مالکیت ارائه می شود که می توان کشورها را بر اساس آن با هم مقایسه کرد. این مجموعه داده های ۴۶ کشور جنوب آفریقا، ۳۲ کشور آمریکای لاتین و کارائیب، ۲۴ کشور اروپای شرقی و آسیای میانه، ۱۸ کشور خاور میانه و شمال آفریقا و ۸ کشور جنوب آسیا، همچنین ۳۱ کشور عضو توسعه و همکاری اقتصادی را پوشش می دهد و از این شاخص برای تجزیه و تحلیل دستاوردهای اقتصادی و شناسایی اصلاحات موثر استفاده می شود.

روش شناسی این گزارش دارای محدودیت هایی نیز می باشد. سایر حوزه های مهم مربوط به صنعت از قبیل: نزدیکی کشورها با بازارهای بزرگ، کیفیت خدمات زیر ساختی (غیر از موارد مربوط به تجارت بین المللی و اشتراک برق)، امنیت دارایی در برابر دزدی و چپاول، شفافیت در تدارکات دولتی، شرایط کلان اقتصادی یا قدرت نهاد ها، به طور مستقیم توسط گزارش فضای کسب و کار بررسی نشده اند. اما از آنجایی که جمع آوری داده ها بر اساس مفروضات استاندارد انجام شده است، مقایسه و الگو برداری از کشورها، معتبر می باشد. داده های این گزارش نه تنها موانع کسب و کار را نشان می دهد، بلکه منشا این موانع را مشخص نموده و پشتیبان تصمیم گیری سیاست گذاران در زمینه اصلاح قوانین و مقررات است. شاخص هایی که در این گزارش ارائه و تحلیل شده اند، بیشتر بر اندازه گیری مقررات کسب و کار و حمایت از حق مالکیت و تاثیرات آنها بر کسب و کار به ویژه بنگاه های کوچک و متوسط بومی تمرکز دارند. از این او این شاخص ها، پیچیدگی مقررات نظیر تعداد روبه هایی شروع یک کسب و کار یا ثبت و انتقال دارایی های تجاری را در بر می گیرد. این شاخص ها زمان و هزینه دستیابی به اهداف مقررات تعیین شده یا تطابق آن با مقررات نظیر زمان و هزینه اجرای یک قرار داد، مباحث ورشکستگی یا تجارت فرامرزی

را اندازه گیری می کند. همچنین حمایت های قانونی از دارایی ها، نظیر حمایت از سرمایه گذاران در برابر استفاده نا مشروع مدیران شرکت ها یا گسترده دارایی هایی که می توان به عنوان وثیقه مطابق با قوانین معاملات استفاده شوند را اندازه گیری می کند. این گزارش مجموعه شاخص هایی که به بار مالیاتی کسب و کارها مربوط می شوند و مجموعه داده هایی که جنبه های متفاوت مقررات استخدامی را پوشش می دهد را اندازه گیری می کند.

### روش کار:

داده های گزارش فضای کسب و کار به شیوه ای استاندارد جمع آوری شده است. برای شروع، تیم پژوهشی به همراه مشاوران علمی خود پرسشنامه ای را طراحی می کنند. این پرسشنامه در یک نمونه کسب و کار ساده آزمایش می شود تا قابلیت مقایسه آن برای به کارگیری در تمامی اقتصادها و زمان ها با در نظر گرفتن مفروضاتی درباره شکل قانونی کسب و کار، اندازه، موفقیت و طبیعت عملیاتی آن تضمین شود. پرسشنامه گزارش توسط ۹۰۲۸ کارشناس داخلی شامل حقوقدانان، مشاوران، حسابداران، بنگاه های حمل و نقل، مقامات دولتی و دیگر متخصصانی که الزامات قانونی و حقوقی را مدیریت نموده یا مشاوره داده اند، بررسی می شود. این متخصصان از طریق متعددی مثل ارتباط تلفنی، مکاتبه و یا به صورت حضوری با تیم پژوهشی فضای کسب و کار در ارتباط می باشند. برای بررسی این پرسشنامه، پرسشنامه در ۴۰ کشور مورد بررسی قرار گرفت.

ملاک برای میزان درآمد سرانه ناخالص ملی (GNI) گزارشی است که موسسه توسعه بانک جهانی منتشر می کند. اگر اطلاعات کشوری در این گزارش نباشد به GDP و GNP سرانه ارائه شده از جانب صندوق بین المللی پول و واحد اطلاعات اقتصادی رجوع می شود. گزارش فضای کسب و کار از روش طبقه بندی منطقه ای و گروه درآمد بانک جهانی استفاده می نماید. بانک جهانی طبقه بندی منطقه ای را برای کشورهایی با درآمد بالا اختصاص نمی دهد. برای گزارش فضای کسب و کار، از طبقه بندی کشورهای پر درآمد سازمان توسعه و همکاری اقتصادی (OECD) استفاده می شود. اشکال و جداول در این گزارش مربوط به متوسط منطقه ای، شامل همه کشورها از همه نوع گروه درآمدی (درآمد پایین، متوسط رو به پایین، متوسط رو به بالا و درآمد بالا) است.

فضای کسب و کار یک تحقیق آماری نیست، متون و قوانین و مقررات مربوطه جمع آوری شده و درستی جواب ها بررسی شده اند. این متدولوژی، ارزان و به آسانی تکرارپذیر می باشد، از این رو، داده ها، می توانند در نمونه های بزرگی از کشورها جمع آوری شوند. در نهایت این که، این داده ها نه تنها موانع قانونی خاص کسب و کار، بلکه منابع و نکاتی که باید در آنها اصلاحات اساس صورت گیرد را شناسایی و بیان می کند.



روش گزارش فضای کسب و کار دارای ۴ محدودیت است که باید هنگام تفسیر داده ها مورد توجه قرار گیرند. اول آنکه، داده های جمع اوری شده مربوط به کسب و کارهای اقتصادی یک کشور در بزرگترین شهر های تجاری می باشد و از این رو نمی توان نماینده قوانین موجود در بخش های دیگر اقتصاد یک کشور باشد. برای بر طرف کردن این محدودیت، شاخص های محلی فضای کسب و کار به وجود آمدند. دوم آنکه، داده ها اغلب بر شکل کسب و کارهای خاص، و به طور کلی بر شرکت ها با مسئولیت محدود و با یک اندهزه مشخص، تمرکز دارد و نمی تواند بیانگر قوانین سایر کسب و کارها، برای مثال، مالکیت انحصاری باشد. سوم آنکه تعاملات در یک سناریوی استاندارد شده ای تعریف شده اند که مجموعه خاصی از مسائل را در بر می گیرد و نمی تواند تمامی مسایل پیش بینی نشده را در بر گیرد. چهارم اینکه شاخص های زمانی حاصل قضاوت کارشناس می باشد. هنگامی که منابع، برآورد های متفاوتی را نشان می دهد، شاخص های زمانی گزارش شده در گزارش فضای کسب و کار مقادیر میانی جواب های متعدد را تحت مفروضات نمونه استاندارد گزارش می دهد.

#### شاخص های گزارش فضای کسب و کار

**شاخص شروع کسب و کار،** آغاز یک فعالیت جدید (یعنی فرآیند ثبت یک شرکت) شامل تعداد مراحلی است که کارآفرین برای آغاز فعالیت باید طی نماید. این شاخص متوسط زمان لازم برای انجام فرآیند و نسبت هزینه و حداقل سرمایه مورد نیاز برای آغاز فعالیت به سرانه درآمد ناخالص ملی را مورد توجه قرار می دهد.

**شاخص اخذ مجوزها** تمام مراحل مورد نیاز برای احداث یک واحد کارگاه استاندارد را در حوزه صنعت ساختمان ثبت می کند. این مراحل شامل ارائه تمام اسناد مرتبط با آن پروژه خاص (شامل طرح های احداث و نقشه های محیطی پروژه) به مقامات، کسب تمام مفاصاحساب ها، مجوزها، دستورات و گواهینامه ها، تکمیل تمام ابلاغیه های مورد نیاز و انجام تمام بازرسی های مورد نیاز است. در این شاخص تمامی مراحل مورد نیاز برای دریافت خدمات شهری و ثبت اموال وثیقه ای یا منتقل شده نیز محاسبه می گردد.

**شاخص استخدام کارگران** مبین میزان سختی و غیرمنعطف بودن مقررات در این زمینه میباشد. این شاخص براساس پاسخ به پرسشهایی است که بر پایه بررسی میزان آزادی عمل کارگر و کارفرما در تنظیم قرارداد، میزان ساعت کار، کار در ایام تعطیل و کارشبان، نحوه استخدام و اخراج نیروی کار، هزینه های استخدام و اخراج نیروی کار برای کارفرما و سوالاتی از این قبیل تنظیم گردیده است.

**شاخص ثبت مالکیت** میزان سهولت ثبت حقوق مالکیت شامل تعداد مراحل و هزینه های مترتب بر ثبت مالکیت را تعیین می نماید.

**شاخص اخذ اعتبار** معیارهای مربوط به آگاهی افراد نسبت به اعتبارات و حقوق قانونی وام دهندگان و وام گیرندگان را تعریف می نماید.

**شاخص حمایت از سرمایه گذاران** میزان حمایت از سهامداران در اقلیت، در مقابل سوء استفاده مدیران از اموال شرکت برای منافع شخصی را اندازه گیری می نماید.

**شاخص پرداخت مالیاتها، مالیاتها و عوارضی** را که شرکتهای متوسط باید در طول یکسال پرداخت کنند نشان می دهد و اقدامات و فشارهای مالیاتی و سهم حق بیمه های تأمین اجتماعی را ثبت می کند.

**شاخص تجارت فرامرزی** نسبت به گردآوری کلیه مراحل الزامی برای صادرات و واردات محموله استاندارد کالا، از طریق حمل و نقل دریایی اقدام نموده است. کلیه مراحل اداری واردات و صادرات کالا (از توافق پیمانکاران گرفته تا حمل کالا) و نیز زمان و هزینه انجام امور، توسط این شاخص ثبت و ضبط می شود. علاوه بر آن کلیه اسناد و مدارک لازم برای صدور مفاصاحساب کالای مبادله شده بین مرزها نیز ثبت و ضبط می شود.

**شاخص انحلال،** زمان، هزینه و پیامدهای فرآیند ورشکستگی را که شرکت داخلی با آن مواجه است بررسی می کند. شاخص موردنظر مبین میزان ضعف قانون ورشکستگی موجود و تنگناهای اداری مربوط به فرآیند ورشکستگی است.

**شاخص الزام آور بودن قراردادها** مبین میزان کارایی قراردادهای در هنگام بروز دعاوی حقوقی میان افراد می باشد. در این شاخص کارایی التزام به قرارداد قابل ردگیری است.

**وضعیت ایران در گزارش فضای کسب و کار:**

بر اساس گزارش ۲۰۱۴ ایران رتبه ۱۰۷ در این گزارش را به خود اختصاص داده است در جداول بعدی نمره و رتبه ایران و همچنین رتبه رخی از کشورهای منطقه را در شاخص فضای کسب و کار می بینید.

جدول ۲-۵: نمره و رتبه ایران در شاخص فضای کسب و کار

شاخص	۲۰۱۴	۲۰۱۳	۲۰۱۲	۲۰۱۱	بهترین کشور در ۲۰۱۴
شروع یک کسب و کار (رتبه)	۱۰۷	۱۰۱	۵۳	۴۳	نیوزاند (رتبه ۱)
مراحل (تعداد)	۸	۸	۶	۶	نیوزلند (۱)

نیوزلند (۰.۵)	۸	۸	۱۶.۰	۱۶.۰	زمان (روز)
اسلوآکی (۰.۰)	۴.۰	۳.۸	۳.۴	۳.۱	هزینه (درصد درآمد سرانه)
۱۱۲ کشور (۰.۰)	۰.۸	۰.۷	۰.۵	۰.۴	سرمایه اولیه پرداختنی (درصد درآمد سرانه)
هنگ کنگ و چین (۱)	۱۶۲	۱۶۴	۱۷۱	۱۶۹	اخذ مجوز ساختمان (رتبه)
هنگ کنگ و چین (۶)	۱۶	۱۶	۱۶	۱۶	مراحل (تعداد)
سنگاپور (۲۶.۰)	۳۲۰	۳۲۰	۳۲۰.۰	۳۱۹.۵	زمان (روز)
قطر (۱.۱)	۳۷۵	۳۵۵.۶	۲۵۶.۶	۲۲۴.۷	هزینه (درصد درآمد سرانه)
ایسلند (۱)	۱۶۲	۱۶۲	۱۶۹	۱۶۹	اشتراک برق (رتبه)
۱۰ کشور (۳)	۷	۷	۷	۷	مراحل (تعداد)
آلمان (۱۷)	۱۴۰	۱۴۰	۱۴۰	۱۴۰	زمان (روز)
ژاپن (۰.۰)	۱۱۰۸.۴	۱۰۵۸.۵	۷۸۸.۴	۶۴۴.۹	هزینه (درصد درآمد سرانه)
گرجستان (۱)	۱۵۹	۱۶۳	۱۶۸	۱۶۸	ثبت دارایی (رتبه)
۴ کشور (۱)	۹	۹	۹	۹	مراحل (تعداد)
نیوزاند (۱.۰)	۳۶	۳۶	۳۶	۳۶	زمان (روز)
۵ کشور (۰.۰)	۱۰.۵	۱۰.۵	۱۰.۶	۱۰.۶	هزینه (درصد درآمد سرانه)
مالزی (۱)	۹۶	۹۸	۸۶	۸۲	اخذ اعتبار (رتبه)
۱۰ کشور (۱۰)	۴	۴	۴	۴	شاخص قدرت حقوق قانونی (۰-۱۰)
۳۱ کشور (۶)	۴	۴	۵	۵	شاخص عمق اطلاعات اعتباری (۰-۶)
پرتغال (۱۰۰.۰)	۲۲.۷	۲۶.۵	۲۵.۹	۴۱.۶	شاخص دفاتر عمومی (درصد بزرگسالان)
۲۲ کشور (۱۰۰.۰)	۴.۵	۲۴.۴	۳۱.۹	۳۳.۳	شاخص دفاتر خصوص ۰ درصد بزرگسالان)
نیوزلند (۱)	۱۶۶	۱۶۶	۱۴۷	۱۴۷	حمایت از سرمایه گذاران (رتبه)
۱۰ کشور (۱۰)	۵	۵	۷	۷	شاخص توسعه افشاگری (۰-۱۰)
کامبوج (۱۰)	۴	۴	۴	۴	شاخص توسعه مسولیت مدیران (۰-۱۰)
۳ کشور (۱۰)	۰	۰	۰	۰	شاخص سهولت پیگرد توسط سهامداران (۰-۱۰)
نیوزلند (۹.۶)	۳	۳	۳.۷	۳.۷	شاخص قدرت حمایت از سرمایه گذاران (۰-۱۰)
امارات متحده عربی (۱)	۱۱۸	۱۲۶	۱۳۸	۱۳۹	پرداخت مالیات (رتبه)
هنگ کنگ و چین (۳)	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	پرداخت (تعداد در سال)
امارات متحده عربی (۱۲)	۳۴۴	۳۴۴	۳۴۴	۳۴۴	زمان (ساعت در هر سال)

سنگاپور (۱)	۱۳۱	۱۳۸	۱۵۴	۱۵۳	تجارت بین المللی (رتبه)
ایرلند (۲)	۷	۷	۷	۷	اسناد مورد نیاز صادرات (تعداد)
کشور (۶)	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	زمان مورد نیاز صادرات (روز)
مالزی (۴۵۰)	۱۰۹۰	۱۲۷۵	۱,۴۷۰	۱,۴۷۰	هزینه صادرات (دلار بر هر کانتینر)
ایرلند (۲)	۸	۸	۱۰	۱۰	اسناد مورد نیاز واردات (تعداد)
سنگاپور (۴)	۳۲	۳۲	۳۷	۳۷	زمان مورد نیاز واردات (روز)
سنگاپور (۴۴۰)	۱۷۳۵	۱۸۸۵	۲,۱۰۰	۲,۱۰۰	هزینه واردات (دلار بر هر کانتینر)
لوکزامبورگ (۱)	۴۸	۵۰	۵۲	۵۱	اجرای قرار دادها (رتبه)
سنگاپور (۱۵۰)	۵۰.۵	۵۰.۵	۵۰.۵	۵۰.۵	زمان (روز)
بوتان <sup>۱</sup> (۰,۱)	۱۷	۱۷	۱۷	۱۷	هزینه (درصد مطالبات)
سنگاپور (۲۱)	۳۹	۳۹	۴۰	۴۰	مراحل (تعداد)
ژاپن (۱)	۱۱۷	۱۱۸	۱۲۹	۱۲۹	رفع ناتوانی از پرداخت دیون (رتبه)
ایرلند (۰,۴)	۴,۵	۴,۵	۴,۵	۴,۵	زمان (روز)
نروژ (۱)	۹	۹	۹	۹	هزینه (درصد اموال غیر منقول)
ژاپن (۹۲,۸)	۲۳,۱	۲۳,۱	۲۳,۱	۲۲,۴	نرخ بازیابی (سنت در هر دلار)

بر طبق این گزارش، آغاز کسب و کار در ایران طی یک سال گذشته سخت تر شده است. ایران از لحاظ شاخص آغاز کسب و کار در رتبه ۱۰۷ قرار دارد که نسبت به سال گذشته، ۲۰ رتبه سقوط داشته است. ایران از این نظر در گزارش سال گذشته در رتبه ۸۷ جهان قرار داشت. شاخص آغاز کسب و کار بر پایه چهار فاکتور محاسبه می شود که عبارتند از تعداد رویه های قانونی لازم برای آغاز کسب و کار، زمان لازم برای آغاز و راه اندازی یک کار، هزینه متوسط آغاز یک کار و حداقل سرمایه لازم برای آغاز یک کار. زمان لازم برای آغاز و راه اندازی یک کار از ۱۳ روز در سال گذشته به ۱۶ روز افزایش یافته است. اما هزینه راه اندازی کسب و کار در سال گذشته معادل ۳,۳ درصد درآمد سرانه بوده که این رقم در سال جاری به ۳,۱ درصد کاهش یافته است. حداقل سرمایه لازم برای راه اندازی کسب و کار نیز در سال گذشته معادل ۰,۵ درصد درآمد سرانه بوده که این رقم در سال جاری به ۰,۴ درصد کاهش داده شده است. اما تعداد رویه های قانونی لازم برای آغاز

<sup>1</sup> Bhutan

کسب و کار در گزارش امسال ۸ رویه اعلام شده که این رقم نسبت به سال قبل یک رویه بیشتر شده است.

دریافت مجوزهای ساختمانی در طی یک سال گذشته در ایران آسان تر شده است. اما در حالیکه ایران از این نظر در سال گذشته در رتبه ۱۶۶ جهان قرار داشت در گزارش جدید بانک جهانی رتبه ۱۶۹ را به دست آورده است. تعداد رویه های قانونی لازم برای کسب مجوزهای ساختمانی ۱۶ عدد بوده که نسبت به سال گذشته تغییری نکرده است. اما مدت زمان اخذ مجوزهای ساختمانی اندکی کمتر شده و از ۳۲۰ روز به ۳۱۹٫۵ روز کاهش یافته است. میزان هزینه لازم در این زمینه نیز از ۲۶۲٫۳ درصد درآمد سرانه به ۲۲۴٫۷ درصد کاهش پیدا کرده است. در عین حال سهولت ثبت دارایی ها در ایران نسبت به سال گذشته تغییر چندانی نداشته است. طی سال گذشته ثبت داراییها در ایران بیش از ۳۶ روز زمان می برد که این رقم طی سال جاری نیز همین رقم بوده است. همچنین برای ثبت داراییها و اموال در ایران باید به ۹ سازمان و ارگان دولتی مراجعه کرد که این تعداد نسبت به سال گذشته تغییری نداشته است. اما هزینه ثبت داراییها در ایران معادل ۱۰٫۶ درصد ارزش دارایی بوده که نسبت به سال گذشته اندکی افزایش داشته است. این رقم برای سال گذشته ۱۰٫۵ درصد اعلام شده بود. ایران از نظر سهولت دریافت وام و مطلوبیت قوانین و مقررات مربوط به آن جایگاه بهتری در جهان دارد. ایران از این نظر رتبه ۸۶ را در گزارش امسال بانک جهانی بدست آورده است که البته نسبت به سال ۲۰۱۳، ۴ پله سقوط داشته است.

شاخص هایی که بر پایه آن ها این رتبه تعیین شده است عبارتند از شاخص قدرت حقوق قانونی که ایران در آن از ۱۰ نمره ۴ را بدست آورده است که نسبت به سال قبل تغییری نداشته است؛ شاخص عمق اطلاعات اعتباری که نمره ایران از ۶ نمره ۵ اعلام شده است. و در این زمینه نسبت به سال گذشته تغییری نداشته است. پوشش ثبت نام بخش عمومی در این زمینه ۴۱٫۶ درصد و پوشش ثبت نام بخش خصوصی ۳۳٫۳ درصد اعلام شده است.

در گزارش جدید بانک جهانی رتبه ایران از نظر حمایت از سرمایه گذاران ۱۴۷ اعلام شده است. شاخص های مالیاتی تغییر نکرد در ایران افراد حقیقی و حقوقی باید ۲۰ نوع مالیات به صورت مستقیم و غیر مستقیم بپردازند که نسبت به سال گذشته تغییری نداشته است. همچنین برای محاسبه و پرداخت مالیات در ایران بیش از ۳۴۴ ساعت زمان لازم است. این رقم برای سال گذشته نیز ۳۴۴ ساعت گزارش شده بود.

بر اساس این گزارش اگرچه نمره ایران از نظر شاخص های مالیاتی تغییری نکرده اما رتبه کشور از نظر پرداخت مالیات ها به ۱۳۹ رسیده است. رتبه ایران در سال ۲۰۱۲ از این نظر ۱۲۹ بوده است. رتبه جهانی ایران از نظر کیفیت تجارت کالا نیز نسبت به ۱۵۳ رسیده است. برای صادرات کالا از

طریق مرزها در ایران به ۷ مدرک معتبر نیاز است که نسبت به سال گذشته تغییری نداشته است. زمان صادرات در ایران نیز بدون تغییر مانده و ۲۵ روز برآورد شده است. هزینه صادرات در مرزهای ایران برای هر کانتینر نیز تغییری نداشته و در سطح ۱۴۷۰ دلار باقی مانده است. محاسبات بانک جهانی نشان می دهد اگرچه در زمینه صادرات ایران تحولی نسبت به سال گذشته رخ نداده اما واردات کالا به ایران در سال جاری سخت تر شده است. برای واردات کالا از طریق مرزهای ایران در ۲۰۱۲، به ۸ مدرک و سند نیاز بود که این رقم در گزارش ۱۴-۲۰۱۳ به ۱۰ مدرک افزایش یافته است. زمان لازم برای واردات کالا به ایران نیز که ۳۲ روز بود در به ۳۷ روز افزایش یافته است. اما هزینه واردات کالا به ایران ۲۱۰۰ دلار بوده که نسبت به سال های قبل تغییر چندانی نداشته است. رتبه ایران از نظر اجرای قراردادهای تجاری در سطح جهان یک پله صعود داشته و از ۵۲ به ۵۱ رسیده است. برای نهایی کردن و اجرای قراردادهای تجاری در سال ۲۰۱۲ پیمودن ۳۹ مرحله لازم بود که این رقم در سال ۲۰۱۳ به ۵۱ مرحله افزایش یافته و همچنان تغییری نداشته است. اما برای نهایی شدن قراردادهای تجاری در ایران بیش از ۵۰۵ روز زمان نیاز است که این رقم نسبت به سال گذشته تغییری نداشته است.

## ۲- گزارش رقابت پذیری جهانی

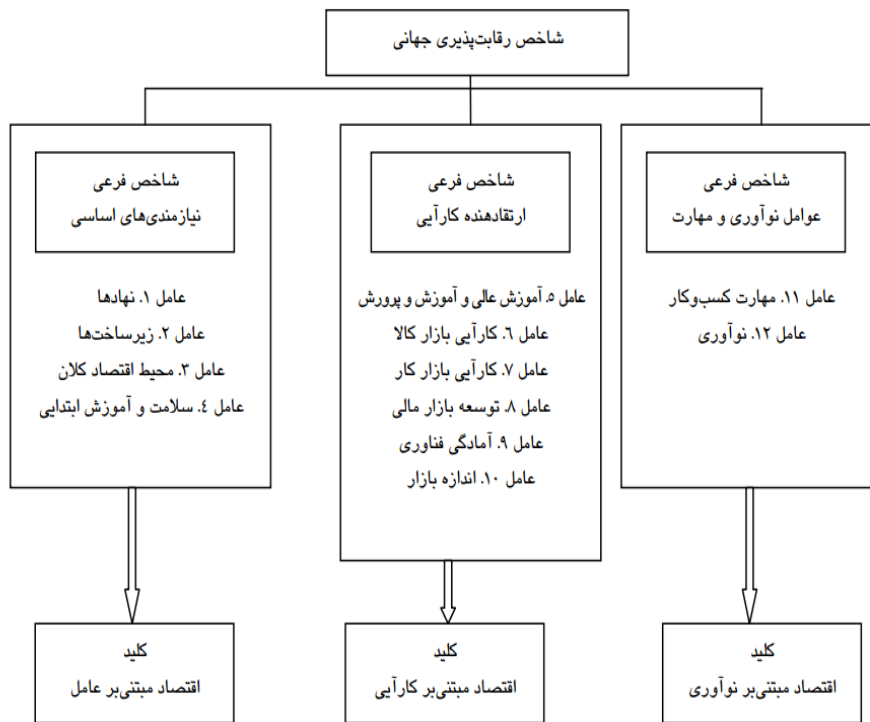
گزارش رقابت پذیری جهانی (Global Competitiveness Report) گزارشی سالیانه است که توسط مجمع جهانی اقتصاد ارائه می شود. و اولین شماره آن در سال ۱۹۷۹ میلادی منتشر شده است. در این گزارش کشورها بر اساس "شاخص رقابت-پذیری جهانی" رتبه بندی می گردند. محاسبه این شاخص مبتنی بر آخرین تحقیقات نظری و تجربی است که در آن حدود ۹۰ متغیر مختلف مورد اندازه گیری قرار می گیرند. حدود دو سوم از این متغیرها بر اساس نظرسنجی از مدیران اجرایی بنگاه های اقتصادی و یک سوم باقیمانده بر اساس داده های آماری کشورها اندازه گیری می شوند. این گزارش بنا به اظهار ناشر آن، «توانایی کشورها در فراهم سازی رونق چشمگیر برای شهروندان خود را ارزیابی می کند، که به نوبه ی خود بستگی دارد به اینکه کشور تا چه اندازه از منابع در دسترس، بهره ورانه استفاده می کند. بدین قرار شاخص جهانی رقابت پذیری، مجموعه ی نهادهای سیاستها، و عواملی را اندازه می گیرد، که سطوح پایدار رونق اقتصادی زمان حاضر و آینده ی میان مدت را تعیین می کنند.»

تعریف رقابت پذیری :

مجمع رقابت پذیری جهانی، رقابت پذیری را اینگونه تعریف می کند: **نهادهای، سیاست ها، و عواملی که تعیین کننده ی سطح بهره وری کشور است. سطح بهره وری به نوبه ی خود،**

تعیین کننده‌ی میزان رونقی است که اقتصاد می‌تواند کسب کند. سطح بهره‌وری همچنین نرخ های بازگشت<sup>12</sup> کسب شده از سرمایه گذاری در یک اقتصاد را نیز مشخص می‌سازد، که از محرک های اساسی نرخ رشد هستند. به عبارت دیگر اقتصاد رقابت پذیرتر، اقتصادی است که رشد پایداری داشته باشد. می‌توان گفت مفهوم رقابت پذیری اجزای ایستا و پویا یی دارد. گرچه بهره‌وری هر کشوری تعیین کننده‌ی توانایی آن در مداوم سازی سطح بالای درآمد است، از تعیین کننده‌های محوری بازگشت سرمایه‌ی آن نیز می‌باشد، که این نیز یکی از عوامل کلیدی تعیین کننده‌ی پتانسیل رشد یک اقتصاد است. با لحاظ کردن یک میانگین وزنی از ویژگی‌های متعدد و مختلف، اجزای شاخص رقابت پذیری در «۱۲ بعد رقابت پذیری» دسته بندی می‌شوند.

#### نمودار ۲-۱: چارچوب شاخص جهانی رقابت پذیری



**بعد اول؛ نهادهای اقتصادی:** در برگیرنده ی شاخص های فرعی زیر است: حقوق مالکیت ، حمایت از حقوق معنوی ، انحراف منابع عمومی ، اعتماد عمومی به سیاست مداران، پرداخت های

بی قاعده و رشوه، استقلال قوه قضائیه، جانب داری در تصمیمات رسمی، اسراف در مخارج دولتی، بار مقررات دولتی، کارایی مسیرهای قانونی در حل اختلافات، کارایی مسیرهای قانونی در اصلاح مقررات، شفافیت سیاست‌های دولتی، خدمات دولت برای بهبود عملکرد کسب و کار، هزینه‌های تحمیل شده به کسب و کار به علت تروریسم، هزینه‌های تحمیل شده به کسب و کار به علت جرم و خلافکاری، جرایم سازمان یافته، امکان اتکا به خدمات پلیس، رفتار اخلاقی شرکت‌ها، قوت استانداردهای حسابرسی و گزارش دهی، کارآمدی هیئت مدیره شرکت‌ها، حمایت از منافع اقلیت سهامدار، میزان حمایت از سرمایه گذار.

چارچوب‌های قانونی و اداری که درون آن، افراد، بنگاه‌ها، و دولت‌ها برای خلق ثروت تعامل می‌کنند، ابعاد و مشخصه‌های محیط نهادی را تعیین می‌کند. اهمیت «سرپا بودن» و «منصفانه بودن» این محیط، در پی بحران اقتصادی و مالی اخیر، آشکارتر از همیشه گردید؛ به ویژه که دولت‌ها، به منظور استحکام بخشی هرچه بیشتر به بهبود شکننده گی مشاهده شده در موارد مورد مطالعه، به نقش پذیری روزافزون در اقتصاد، چه در سطح بین‌المللی و چه در سطح کشوری روی آورده‌اند.

کیفیت نهادها رابطه‌ی وسیعی با رقابت پذیری و رشد دارد. این امر، بر تصمیم‌های سرمایه‌گذاری و سازمان‌دهی تولید، نافذ است و نقشی کلیدی در شیوه‌ی عمل جوامع در توزیع عواید و تحمل هزینه‌های راهبردها و سایت‌های توسعه دارد. به‌عنوان مثال مالکان زمین، سهام‌های شرکتی، یا دارایی‌های فکری اگر حق مالکیتشان رعایت و حفاظت نشود، تمایلی به بهبود و ارتقای دارایی‌هایشان نخواهند داشت.

با همه‌ی اینها، نهادها نقشی و رای چارچوبه‌ی قانونی دارند. رویکردهای حاکمیتی به بازارها و آزادی‌ها و کارایی عملیات بسیار مهم هستند: گسترش بی‌رویه‌ی بوروکراسی و خط‌قرمزهای بی‌مورد، انباشت قوانین و مقررات، فساد، بی‌صدافتی در پرداختن به قراردادهای عمومی، فقدان شفافیت و امانت‌داری، ناتوانی از ارائه‌ی خدمات مناسب برای بخش خصوصی، و وابستگی سیاسی دستگاه قضایی، هزینه‌های اقتصادی معنی‌داری را به کسب‌وکارها تحمیل می‌کنند و فرایند توسعه اقتصادی را کند می‌سازند.

مدیریت کاغذی امور مالی حوزه‌ی عمومی نیز برای تثبیت اعتماد در محیط کسب‌وکاری ملی ضروری است. هرچند ادبیات اقتصادی عمدتاً تمرکز بر نهادهای عمومی داشته است، اما نهادهای خصوصی نیز عنصر مهمی در فرایند خلق ثروت هستند. بحران مالی جهانی اخیر و همزمان، رسوایی‌های شرکتی متعدد، اهمیت موضوع استانداردهای حسابداری و گزارش‌دهی و نیز شفافیت را با هدف پیشگیری از کلاه‌برداری و سوء مدیریت، اطمینان‌بخشی از حکمرانی خوب، و حفظ



اعتماد سرمایه گذار و مصرف کننده، پررنگ ساخته است. خدمتگذاران صدیق هر اقتصاد، عبارتند از کسب و کارهایی که با صداقت گردانده می شوند و مدیرانی که ملتزم به اصول اخلاقی در معامله با دولت، دیگر شرکت ها و حوزه ی عمومی هستند. شفافیت بخش خصوصی، بخش جدایی ناپذیر کسب و کار است، و می توان با به کار بستن استانداردها و نیز حسابداری متضمن دسترسی به موقع به اطلاعات، آنرا پی گیری کرد.

**بُعد دوم؛ زیرساخت ها:** در برگزیده ی نماگرهای فرعی زیر است: کیفیت مجموع زیر ساخت ها، کیفیت جاده ها، کیفیت زیرساخت های حمل ریلی، کیفیت زیرساخت های بندرگاهی، کیفیت زیرساخت های حمل هوایی، تعداد صندلی هواپیمایی موجود، کیفیت تأمین برق، اشتراک تلفن همراه، خطوط تلفن ثابت.

برای کسب اطمینان از کارکرد مؤثر اقتصاد، زیرساخت گسترده و کارا، یک ضرورت است و همچنین عاملی مهم در تعیین مکان فعالیت اقتصادی و نوع فعالیت ها یا بخش هایی است که می توانند توسعه یابند. اگر زیرساخت ها توسعه ی مطلوبی بیابند، تأثیر فاصله بین مناطق کاسته می شود و بازار ملی یکپارچه شده، با هزینه ی توجیه پذیری به بازارهای دیگر کشورها و مناطق متصل می گردد. به علاوه، کیفیت و وسعت شبکه های زیرساختی تأثیر معنی داری بر رشد اقتصادی داشته، از مسیرهای مختلفی نابرابری ها و فقر را کاهش می دهد. توسعه مناسب شبکه زیرساختی حمل و نقلی و مخابراتی، پیش نیازی برای دسترسی اجتماعات کم برخوردار، به فعالیت ها و خدمات اقتصادی است.

مُدل های مؤثر حمل و نقل از قبیل جاده های باکیفیت، خطوط ریلی، بندرگاه ها، و حمل هوایی کارآفرینان را قادر می سازد تا کالاها و خدمات خود را ایمن و به هنگام به بازار رسانده، تحرک کارگران به سوی مناسب ترین شغل ها را تسهیل می کند. تأمین برق بدون قطعی و افت فشار نیز برای آنکه کسب و کارها و کارگاه ها بدون مانع بتوانند و تولید و عرضه پردازند، ضروری است. بالأخره، شبکه ی مخابراتی منجسم و گسترده، جریان سریع و آزاد اطلاعات را مقدور می سازد. اینگونه، کسب و کارها می توانند تبادل اطلاعات داشته باشند و تصمیمات کنش گران اقتصادی، از اطلاعات در دسترس تغذیه می گردد و کارایی کلیت اقتصاد بهبود می یابد.

**بُعد سوم؛ محیط اقتصاد کلان:** در برگزیده ی نماگرهای فرعی زیر است: تراز بودجه ی دولتی (درصد از GDP) پس انداز ناخالص ملی (درصد از GDP) تورم (درصد تغییرات سالانه)، بدهی های عمومی دولتی (درصد از GDP)، رتبه ی اعتبار مالی کشور.

ثبات اقتصاد کلان، در ذات خود موجب افزایش بهره وری کشورها نمی گردد، بلکه فقدان آن است که به اقتصاد آسیب می رساند. برای نمونه، اگر دولت ها در ازای بدهیهای پیشین خود متحمل

پرداخت بهره های بالایی شوند، توان خدمات دهی مؤثر و کارآمد را نخواهند داشت. کسری های مالی، تأثیر منفی بر قدرت دولت برای واکنش به چرخه های کسب و کار در آینده می گذارد. همچنین، چنانچه نرخ تورم خارج از کنترل باشد، بنگاه ها عملکرد مؤثری نخواهند داشت. در مجموع، رشد اقتصادی پایدار، منوط به محیط اقتصاد کلان با ثبات است.

قابل توجه است که بعد محیط اقتصاد کلان، ثبات اقتصاد کلان را ارزیابی می کند و به طور مستقیم به نحوه ی مدیریت حسابهای دولتی از سوی دولت نمی پردازد. به عبارت دیگر، بُعد کیفی این امر در بعد نهادها تبیین گردیده است.

**بُعد چهارم؛ سلامت و آموزش ابتدایی:** در برگیرنده ی نماگرهای فرعی زیر است: تأثیر مالاریا بر کسب و کار، تعداد موارد مالاریا در هر ۱۰۰ هزار نفر، تأثیر سل بر کسب و کار، شیوع سل در هر ۱۰۰ هزار نفر، میزان تأثیرگذاری ایدز (HIV) بر کسب و کار، نسبت شیوع اچ.آی.وی در افراد بالغ، نسبت مرگ و میر نوزادان، امید به زندگی (سال)، کیفیت آموزش ابتدایی، درصد خالص ثبت نام آموزش ابتدایی

بهداشت و آموزش ابتدایی و وجود نیروی کار سالم برای رقابت پذیری و بهره وری کشورها حیاتی است. نیروی کار بیمار، کارایی و بهره وری کمتری خواهد داشت. از آنجا که کارکنان بیمار به دفعات از محل کار غایب می شوند و در وقت حضور نیز کارایی کمتری دارند، عدم سلامتی نیروی کار هزینه های گزافی را به کسب و کارها تحمیل می کند. سرمایه گذاری در بخش تأمین خدمات بهداشتی به دلیل ملاحظات اقتصادی و همچنین اخلاقی ضروری است.

آموزش ابتدایی نیز موجب افزایش کارایی نیروی کار می گردد. علاوه بر این، کارکنانی که تحصیلات رسمی پایینی دارند فقط می توانند به کارهای دستی و ساده جذب شوند و مشکل می توانند خود را با فرآیندها و روشهای پیشرفته ی تولید تطابق دهند. کاستی در حوزه ی آموزش ابتدایی، تولید محصولات پیشرفته و دارای ارزش بیشتر را برای بنگاه ها دشوار می سازد و مانع رشد و توسعه ی آن ها می گردد. بیا وجود نیاز به کاهش بدهی های دولت از طریق کاهش بودجه های دولت در بسیاری از زمینه ها، در بلند مدت افت فاحشی در تخصیص منابع به این حوزه صورت می گیرد.

**بُعد پنجم؛ آموزش عالی و مهارت:** در برگیرنده ی نماگرهای فرعی زیر است: درصد خام ثبت نام آموزش متوسطه، درصد خام ثبت نام آموزش عالی، کیفیت نظام آموزشی، کیفیت آموزش ریاضی و علوم تجربی، کیفیت دانشکده های مدیریت، دسترسی به اینترنت در مدارس، فراهم بودن خدمات پژوهشی و مهارتی، گستره ی آموزش کارکنان.

برای اقتصادهایی که می خواهند زنجیره ی ارزشی فراتر از فرآیندها و محصولات تولیدی ساده ایجاد کنند، آموزش عالی باکیفیت ضروری است. امروز که اقتصاد در حال جهانی شدن است، کشورها باید منابع نیروی کار تحصیل کرده ای را پرورش دهند که به سرعت پاسخگوی محیط متغیر پیرامون، و نیازهای منبعث از نظام تولید آن ها (کشورها) باشند.

بعد آموزش عالی، در کنار ارزیابی نرخ ثبت نام در مقاطع تحصیلی متوسطه و عالی، به سنجش کیفیت آموزش بر اساس نیاز کسب و کارها می پردازد. از آنجا که آموزش شهای ضمن خدمت در بسیاری از اقتصادها به دست فراموشی سپرده شده است، وهمچنین به منظور کسب اطمینان از افزایش مستمر مهارتهای کارکنان، این بعد میزان آموزش نیروی کار را نیز مورد توجه قرار می دهد.

**بُعد ششم؛ کارایی بازار کالا:** در برگیرنده ی نماگرهای فرعی زیر است: فشردگی رقابت محلی، گستردگی غلبه بر بازار، تاثیر گذاری سیاستهای ضد انحصار، گستردگی و تاثیر مالیات ها ، نرخ مالیاتی تام، درصد سود، تعداد رویه های اداری شروع کسب و کار، تعداد روز تا شروع کسب و کار، هزینه های سیاست گذاری کشاورزی، بروز موانع تجاری، تعرفه های بازرگانی، درصد عوارض، وجود مالکیت خارجی، تاثیر قوانین سرمایه گذاری مستقیم خارجی در کسب و کار، بار رویه های گمرکی ، واردات (درصد GDP)، درجه ی مشتری گرایی، مهارت خریدار.

کشورهای دارای بازارهای کارآمد کالا، از شرایط مطلوبی در در عرضه و تقاضا برخوردارند؛ به همین دلیل، این کشورها برای فراهم سازی نسبت صحیحی از کالاها و خدمات، آماده تر هستند و این امکان را دارند که کالاهای خود را به نحو مؤثری به بازار عرضه کنند. رقابت سالم در بازار، اعم از رقابت داخلی و خارجی، در پیشبرد کارایی بازار و در نتیجه افزایش بهره وری دارای اهمیت است و موجب می شود کاراترین بنگاه ها که به تولید کالاهای مورد تقاضای بازار اشتغال دارند فرصت رشد و شکوفایی بیابند. ایجاد بهترین محیط برای مبادله ی کالاها مستلزم کمینه سازی موانع انجام فعالیت های بازرگانی، از طریق کاهش مداخله ی دولت است. مالیات های سنگین و قوانین محدود کننده و تبعیض آمیز در مورد تجارت فرامرزی و سرمایه گذاری مستقیم خارجی که مالکیت خارجی را محدود می کند، به رقابت پذیری آسیب می رساند.

شرایط تقاضا از جمله مشتری مداری بنگاه ها و پیچیدگی نیازهای خریداران نیز از مؤلفه های کارایی بازار کالا است. مشتریان در برخی از کشورها، به دلایل فرهنگی یا تاریخی ممکن است انتظارات بیشتری نسبت به مشتریان سایر کشورها داشته باشند. این امر شرکتها را به سوی ابتکار و مشتری مداری بیشتر هدایت می کند و زمینه ی مهمی برای ایجاد مزیت رقابتی به وجود می آورد و چارچوب لازم را برای دستیابی شرکتها به کارایی فراهم می سازد.

**بُعد هفتم؛ کارایی بازار کار** در برگیرنده ی نماگرهای فرعی زیر است: حس همکاری در روابط کارگر و کارفرما، انعطاف پذیری در تعیین دستمزد، رویه های کارگزینی (استخدام و اخراج)، هزینه های افزونگی (تعداد هفته حقوق در سال) پرداخت و بهره وری، بها دادن به مدیریت حرفه ای، مهاجرت نخبگان (فرار مغزها) نسبت زنان به مردان در نیروی کار.

ضروری است نیروی کار، به کارآمدترین شکل در خدمت اقتصاد قرار گیرد و مشوق های انگیزشی لازم را برای به کارگیری حداکثر توان خود در مشاغل، پیش رو داشته باشد. بازارهای نیروی کار باید از انعطاف پذیری لازم جهت جابجایی سریع و کم هزینه ی نیروی کار از یک فعالیت اقتصادی به فعالیت دیگر برخوردار باشند و نوسانات دستمزد را بدون بروز مشکلات پرشمار اجتماعی (و متعاقباً سیاسی) ممکن سازند.

کارایی بازار نیروی کار همچنین منوط به ایجاد تناسب میان تلاش نیروی کار و پاداش دهی به آن ها، جهت تقویت شایسته سالاری در محیط کار است. تساوی زن و مرد در محیط کار، از دیگر مصداق های کارایی بازار نیروی کار به شمار می رود. این دو عامل، در مجموع بر عملکرد نیروی کار و جذابیت کشور جهت جذب نخبگان تأثیر می گذارند و اهمیت آن ها با توجه به کاهش استعدادها در افق پیش رو، در حال افزایش است.

**بُعد هشتم؛ توسعه بازارهای مالی:** در برگیرنده ی نماگرهای فرعی زیر است: فراهم بودن خدمات مالی، منطقی بودن قیمت خدمات مالی، تأمین مالی از طریق بازار سهام محلی، سهولت دسترسی به وام ها، فراهم بودن سرمایه گذاری مشترک، «سریا» بودن بانک ها، مقررات تبادلات اوراق، شاخص حقوق قانونی.

ارزیابی صحیح و جامع از میزان خطرپذیری در بازارهای مالی، بسیار مهم است. برای اینکه منابع مالی ذخیره شده در کشور و نیز منابع مالی وارد شده به کشور، به فعالیت هایی اختصاص یابد که بیشترین بهره وری را در بر دارند، یکی از تضمین ها، وجود بخش مالی کارآمد. بخش مالی ضعیف، مستعد این انحراف است که منابع مالی را به طرح هایی اختصاص دهد که رنگ و بوی سیاسی دارند. بخش مالی قوی، منابع را را به سوی طرح های کارآفرینی و سرمایه گذاری که دارای بیشترین بازده اقتصادی مورد انتظار هستند روانه می کند.

سرمایه گذاری بخش خصوصی، شرط اساسی بهره وری است؛ بازارهای مالی توسعه یافته، اقتصادها را قادر می سازد که با منابعی همچون وام های حاصل از بخش بانکداری سالم و قوی، بازارهای مدیریت شده ی اوراق بهادار، سرمایه های مخاطره آمیز و سایر تسهیلات مالی، سرمایه ی لازم را برای سرمایه گذاری بخش خصوصی فراهم آورند. تحقق این کارکردها، در گرو ایجاد بانک داری

شفافیت و قابل اعتماد است. بازارهای مالی باید تنظیمات مناسبی داشته، به حمایت از سرمایه گذاران و سایر فعالان اقتصادی بپردازد.

**بُعد نهم؛ آمادگی تکنولوژیکی:** در برگیرنده ی نماگرهای فرعی زیر است: فراهم بودن آخرین تکنولوژی ها، جذب تکنولوژی در سطح بنگاه، سرمایه گذاری مستقیم خارجی و انتقال تکنولوژی، درصد افراد کاربر اینترنت، درصد اشتراک پهنای باند اینترنت، پهنای باند بین المللی، اشتراک موبایل بین المللی.

این بعد، محاسبه ی چابکی اقتصادها در جذب فناوری های موجود را در جهت افزایش بهره وری در صنایع لحاظ می کند و همچنین بر ظرفیت اقتصادها برای جذب فعالانه ی فناوری های اطلاعات و ارتباطات در فعالیتهای روزمره و فرآیندهای تولیدی به منظور افزایش کارایی و رقابت پذیری تمرکز دارد. دسترسی به فناوری اطلاعات و ارتباطات و به کارگیری آن، از عوامل اساسی آمادگی کشورها در حوزه ی فناوری محسوب می شود. صرف نظر از آنکه فناوری در داخل کشور توسعه یافته باشد یا خارج از کشور، استفاده از فناوری عمدتاً به افزایش بهره وری می انجامد.

در این میان، قابل توجه است که شرکت های فعال در کشور باید به محصولات و طرح های پیشرفته دسترسی داشته باشند و همچنین بتوانند از آن ها استفاده نمایند. از بین عوامل دسترسی به فناوری خارجی، سرمایه گذاری مستقیم خارجی دارای نقش اساسی است. گفتنی است، میان سطح فناوری قابل دسترس برای بنگاه های کشور، و توان کشور برای نوآوری و گسترش مرزهای دانش، باید تمایز قایل شد. از همین رو است که آمادگی در حوزه های فناوری و نوآوری، در دو بعد مجزا مورد ارزیابی قرار گرفته است.

**بُعد دهم؛ اندازه ی بازار:** در برگیرنده ی نماگرهای فرعی زیر است: شاخص اندازه ی بازار داخلی، شاخص اندازه بازار خارجی.

بازارهای بزرگ، امکان استفاده از صرفه های مقیاس را برای بنگاه ها فراهم می آورند و اندازه ی بازار، در تعیین بهره وری کشورها نقش دارد. با جهانی شدن اقتصاد، به ویژه در کشورهای کوچک، بازارهای بین المللی جایگزین بازارهای داخلی شده اند.

**بُعد یازدهم؛ پیشرفتگی کسب و کار:** در برگیرنده ی نماگرهای فرعی زیر است: کمیت تأمین محل، کیفیت تأمین محل، وضعیت توسعه ی خوشه ها، ماهیت مزیت رقابتی، عرض زنجیره ارزش، کنترل توزیع بین المللی، پیشرفتگی فرایند تولید، گستره ی بازارسازی، اراده ی تفویض اختیار

**بُعد دوازدهم؛ نوآوری:** در برگیرنده ی نماگرهای فرعی زیر است: ظرفیت نوآوری، کیفیت نهادهای پژوهش علمی، هزینه کرد شرکت ها در پژوهش و توسعه، همکاری دانشگاه و صنعت در

پروژه‌ها و توسعه، تدارکات محصولات با تکنولوژی پیشرفته توسط دولت، حضور دانشمندان و مهندسين، نسبت تقاضای حق مالکیت فکری پیشرفته بودن بنگاه‌های تجاری، کارایی بالاتر در تولید کالاها و خدمات را به ارمغان می‌آورد. و در یک کشور به دو مؤلفه ناظر است: کیفیت شبکه‌های کسب و کار، و راهبردهای هر بنگاه. این مؤلفه‌ها، برای کشورهای اصطلاحاً توسعه یافته‌تر، که از منابع بنیادین افزایش بهره‌وری نیز به طور کامل بهره‌مند شده‌اند، اهمیت بیشتری دارد.

بهبود نهادها، ایجاد زیرساخت‌ها، کاهش بی‌ثباتی اقتصاد کلان یا ارتقای سرمایه‌ی انسانی، همگی منافع قابل توجهی را در پی دارند؛ با این وجود، با گذشت زمان و با اشباع اقتصاد از این عوامل، از میزان تأثیرگذاری آن‌ها کاسته می‌شود. در مورد کارایی بازار نیروی کار، بازار مالی و بازار کالا نیز به همین ترتیب است.

ارتقای سطح زندگی در بلندمدت، تنها با نوآوری در حوزه‌ی فناوری امکان پذیر می‌شود. این بعد، برای اقتصادهایی که به مرز دانش رسیده‌اند و زمینه‌ی جذب فناوری‌های برون مرزی برای آن‌ها کم‌رنگ شده است، دارای اهمیت بسیاری است. کشورهایایی که از نظر توسعه‌ی اقتصادی به مرحله‌ی مبتنی بر نوآوری رسیده‌اند، باید برای افزایش بهره‌وری خود در پی شیوه‌های دیگری باشند.

بنگاه‌های این کشورها باید با طراحی و توسعه‌ی محصولات و فرآیندهای نوین، به حفظ مزیت رقابتی خود بپردازند. تحقق این امر نیازمند پیدایش محیطی است که در آن، بخش دولتی و خصوصی از فعالیت‌های نوآورانه پشتیبانی کنند. سرمایه‌گذاری کافی در بخش تحقیق و توسعه به ویژه از سوی بخش خصوصی، وجود نهادهای قوی در زمینه‌ی پژوهش‌های علمی، حمایت از مالکیت فکری و همکاری گسترده‌ی دانشگاه و صنعت در انجام تحقیقات، باید مورد تمرکز باشد.

### ۳- گزارش توسعه یافتگی

#### سطح اول توسعه

اقتصادی که در مرحله اول توسعه (نهاد محور) قرار دارد با سایر کشورها تنها بر اساس عوامل طبیعی خود یعنی منابع طبیعی، نیروی کار با مهارت ابتدایی رقابت می‌کند. همچنین، واحد‌های تولیدی در فروش کالاها و محصولات خود بر اساس قیمت‌های پایه رقابت می‌کنند که این بهره‌وری پایین آنها به دستمزد‌های پایین منجر می‌شود. حفظ رقابت در این مرحله از توسعه (سطح اول توسعه) در درجه اول به عملکرد خوب نهاد‌های دولتی و خصوصی (عامل ۱) توسعه منابع زیر ساخت‌ها (عامل ۲) فضای باثبات اقتصاد کلان (عامل ۳) و نیروی کار سالم که حداقل آموزش الویه را دیده است (عامل ۴) بستگی خواهد داشت.

## جدول ۲-۶: دسته بندی کشورها بر اساس توسعه یافتگی

تولید ناخالص داخلی سرانه (دلار)	سطوح توسعه
کمتر از ۲۰۰۰	سطح ۱: کشورهای وابسته به عوامل تولید (عامل محور)
بین ۲۰۰۰ تا ۲۹۹۹	در حال گذار از سطح یک به دو
بین ۳۰۰۰ تا ۸۹۹۹	سطح ۲: کشورهای دارای بهره وری (بازده محور)
بین ۹۰۰۰ تا ۱۷۰۰۰	در حال گذار از سطح دو به سه
بیشتر از ۱۷۰۰۰	سطح ۳: کشورهای نوآور (خلاقیت محور)

## سطح دوم توسعه

اقتصادی که در مرحله بالاتری از رقابت قرار دارد، با بالا رفتن درجه توسعه یافتگی آن افزایش یابد و دستمزدها افزایش می یابند، اما قیمت ها نمی توانند افزایش یابد. در این مرحله، رقابت از طریق آموزش و تربیت در سطوح عالی (عامل ۵)، کارایی بازار کالا (عامل ۶)، عملکرد خوب بازار کار (عامل ۷)، بازارها مالی توسعه یافته (رکن ۸)، توانایی بهره برداری از مزایای فناوری های موجود (عامل ۹) و یک بازار بزرگ داخلی یا خارجی (عامل ۱۰) افزایش خواهد یافت.

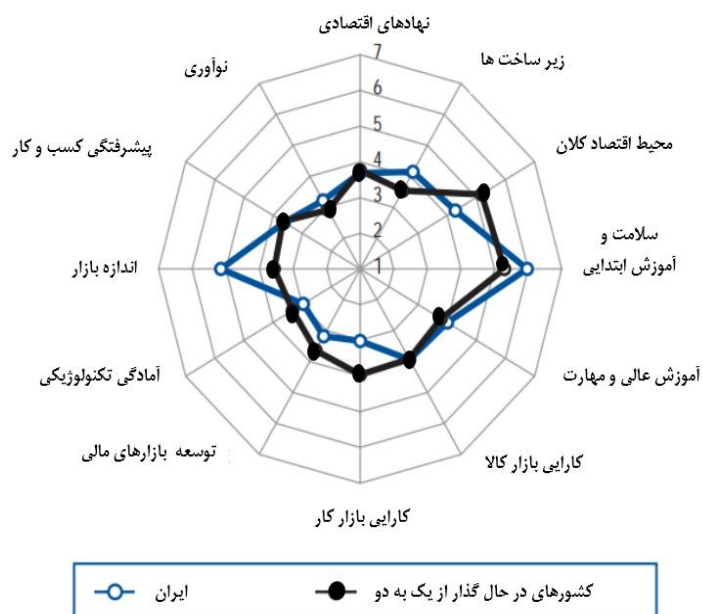
## سطح سوم توسعه

در کشوری که در مرحله نوآوری (خلاقیت محور) قرار گیرد، دستمزدها تنها در صورتی که کسب و کار توان رقابت با محصولات جدید را دارا باشد افزایش خواهد یافت. در این مرحله بنگاه ها باید با تولید کالاهای جدید و مختلف با استفاده از پیچیده ترین فرآیندهای تولید (عامل ۱۱) و نوآوری های جدید (عامل ۱۲) رقابت نمایند.

## جایگاه ایران از لحاظ توسعه یافتگی

ایران کشوری در حال گذار از مرحله نهاد محور به کارایی محور دسته بندی شده است.

شکل ۲-۲ جایگاه ایران از لحاظ توسعه یافتگی



#### ۴- گزارش رقابت پذیری

از جمله این نکات این است که اینکه شاخص مذکور در سال ۲۰۱۳-۲۰۱۴ به واسطه افزایش بهره وری بهبود و قوت یافته است. در این گزارش آمده است که چشم انداز اقتصادی جهان یک بار دیگر آسیب پذیر جلوه نموده است. به گونه ای که رشد اقتصاد جهانی برای دومین سال متوالی پایین باقی مانده است لذا همین موضوع ایده بهبود ضعیف و آهسته را تایید می کند. از سوی دیگر کشورهای در حال گذار و در حال توسعه رشد بیشتری در مقایسه با کشورهای در توسعه یافته تجربه کرده اند. در نتیجه ماهیت ارتباط میان اقتصادهای پیشرفته و در حال گذار را می توان استنتاج نمود به گونه ای که در میان اقتصاد های پیشرفته ارتباط قوی تری ایجاد شده است برای مثال در مورد کشورهای آمریکا، ژاپن و کانادا انتظار می رود که یک رشد ملایم را تجربه کنند این در حالی است که نااطمینانی در مورد چشم اندازهای اتحادیه اروپا بیشتر است. به طور خاص شرایط سخت اعتباری در جهت محدود شدن تقاضای داخلی ادامه دارد و به طور کلی در یک مقیاس اقتصاد جهانی سولاتی مطرح است که وجه تمایزهای اقتصادهای در حال گذار و پیشرفته



چیست و چه موقع رشد و رقابت پذیری محقق خواهد شد؟ با این حال برخی نا اطمینانی ها همچنان وجود دارد. در کشور های پیشرفته، آموزش معیار اصلی رقابت پذیری است به خصوص که در جهت پاسخ به نیازهای بازار کار سیستم های آموزشی در حال افزایش هستند، این اقدام ظرفیت سرمایه انسانی و حمایت از فعالیت کسب و کار به منظور توسعه ظرفیت نوآوری و کارآفرینی را گسترش می دهد از سوی دیگر اصلاحات و وضع مقررات سرمایه گذاری معیار مهمی برای ارتقای رقابت پذیری خواهد بود.

رشد جهانی برای دومین سال پیاپی به طرز تاریخی ای پایین مانده است و کانونهای عمده ی فعالیت اقتصادی - به ویژه اقتصادهای بزرگ نوظهور و اقتصادهای کلیدی پیشرفته - از قرار معلوم کند خواهند شد و این باور که اقتصاد جهانی به علت بهبود کند و ضعیف به در دسر افتاده است، تقویت شده است.

همچون سال های پیش، توزیع رشد نابرابر است. اقتصادهای نوظهور و کشورهای در حال توسعه رشدی سریع تر از اقتصادهای پیشرفته دارند و بی وقفه در حال کاستن فاصله هستند. صندوق بین-المللی پول ۱۳۷ تخمین زد که در سال ۲۰۱۲ اقتصاد حوزه ی یورو ۰,۳ درصد کوچک شود؛ حال آنکه ایالات متحده بهبودی ضعیف و البته با آینده ای نامطمئن را شاهد است. نرخ رشد اقتصادهای بزرگ نوظهور همچون برزیل، روسیه، هند، چین و آفریقای جنوبی، تا اندازه ای کمتر از ۲۰۱۱ شده است. در همین حال دیگر بازارهای نوظهور، مشخصاً آسیای در حال توسعه، همچنان به رشد باصلابت خود ادامه خواهند داد.

تحولات اخیر - نظیر خطر حباب املاک و مستغلات در چین، کاهش تجارت جهانی، و جریان نامطمئن سرمایه در بازارهای نوظهور - توان توقف بهبود، و تأثیرگذاری طولانی مدت بر اقتصاد جهانی را دارند. قابل ادعا است که کاهش سرعت تا اندازه ی زیادی نشان دهنده ناتوانی رهبران در مواجهه با بسیاری از چالش هایی است که وجود داشتند. سیاست گذاران در همه جای جهان کماکان نگران نرخ بالای بیکاری در کشورهایشان هستند. سیاست «مخاطره در مرز جنگ» ۱۳۸ ایالات متحده همچنان کنمای کلی بزرگترین اقتصاد جهان را متأثر می سازد، در حالیکه بحران بدهی دولتی و خطر فروپاشی نظام بانکی در کشورهای پیرامونی حوزه ی یورو هنوز حل نشده است.

سطوح بالای بدهی دولتی که با رشد پایین، رقابت پذیری ناکافی و راهبندان سیاسی در برخی کشورهای اروپایی همراه شده است، نگرانی بازارهای مالی را از عدم پرداخت بدهی دولت ها و اصولاً دوام پذیری اتحادیه ی اروپا به اوج رسانده است. با عنایت به فوریت و پیچیدگی این وضعیت، کشورهای اروپایی با تصمیم های مدیریتی اقتصادی دشواری روبرو هستند، که انشعابات چالشی

سیاسی و اجتماعی ویژه ای دارند. گرچه رهبران اروپایی توافقی در مورد نحوه‌ی مواجهه با چالش‌های این لحظه را ندارند، اما این را پذیرفته اند که در طولانی مدت، ثبات دهی به یورو و برخورداری اروپا از رشد بالاتر و پایدارتر مستلزم بهبود رقابت‌پذیری دولت‌های ضعیف‌تر عضو اتحادیه است. همه‌ی این تحولات با یکدیگر درهم تنیده اند و اقدام به موقع، قاطع، و هماهنگ سیاست‌گذاران را می‌طلبند. در شعاع این بغرنجی عدم اطمینان جهانی، اگر بنا باشد کشورها رشد اقتصادی را تثبیت ساخته، از موفقیت جمعیت حال و آینده‌ی خود اطمینان یابند، اصلاحات ساختاری معطوف به ارتقای رقابت‌پذیری ضروری خواهد بود.

اقتصادهای رقابتی، ارتقای بهره‌وری را اعمال می‌کنند و از طریق تضمین سازوکارهایی که عملکرد چشمگیر اقتصادی را میسر می‌سازند، درآمدهای بالا را پشتیبانی می‌کنند. به مدت بیش از سه دهه، «گزارش‌های رقابت‌پذیری جهانی» مجمع جهانی اقتصاد، عوامل متعدد پشتیبان رقابت‌پذیری ملی را مطالعه و بهینه‌یابی کرده است. از ابتدا، هدف این بوده است که با مقذورسازی درون‌بینی‌ها و ترغیب همه‌ی ذینفعان به مباحثه درباره‌ی بهترین راهبردها و سیاست‌ها، به کشورها کمک شود تا بر موانع بهبود رقابت‌پذیری غلبه نمایند. در محیط اقتصادی پرچالش امروز، باید درباره‌ی اهمیت بنیادهای ساختاری اقتصادی برای رشد پایدار تذکری حیاتی داد.

جدول ۲-۷ رتبه کشورها در گزارش رقابت‌پذیری

کشور	شاخص رقابت‌پذیری: ۲۰۱۳-۱۲		شاخص رقابت‌پذیری: ۲۰۱۴-۱۳	
	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز
سوئیس	۱	۵,۶۷	۱	۵,۶۷
سنگاپور	۲	۵,۶۱	۲	۵,۶۱
فنلاند	۳	۵,۵۴	۳	۵,۵۴
آلمان	۶	۵,۵۱	۴	۵,۵۱
ایالات متحده	۷	۵,۴۸	۵	۵,۴۸
سوئد	۴	۴,۴۸	۶	۴,۴۸
هنگ کنگ	۹	۵,۴۷	۷	۵,۴۷
هلند	۵	۵,۴۲	۸	۵,۴۲
ژاپن	۱۰	۵,۴۰	۹	۵,۴۰
بریتانیا	۸	۵,۳۷	۱۰	۵,۳۷

۳۸ کشور در این گزارش نهاد محور معرفی شده اند. کشورهایی چون؛ بنگلادش، بنین، بوركینافاسو، پاکستان، نپال، سنگا، تاجیکستان، ویتنام، یمن و زیمباوه همچنین ۲۰ کشور از جمله ایران، الجزیره، ذریجان، ارمنستان، بولیوی، کویت، لیبی، فلیپین، قطر، عربستان سعودی، سریلانکا، ونزوئلا و مراکش کشورهای مبتنی بر گذار (در حال گذر از مرحله یک به دو) تعداد ۲۲ کشور در حال گذار از مرحله دوم به سوم گزارش شده اند که برخی از آنها عبارتند از: آراننتین، برزیل، شیلی، مکزیک، لهستان، روسیه و ترکیه گزارش شده اند. ۳۱ کشور نیز همچون آلبانی، بوسنی و هرزگوین، بلغارستان، چین، مصر کلمبیا، گرجستان، اندونزی، اردن، مراکش، پرو، تونس، آفریقای جنوبی، تایلند و اوکراین جزو کشورهای مبتنی بر کارایی هستند.

۳۷ کشور نوآور دسته بندی شده اند کشورهایی از قبیل؛ استرالیا، اتریش، بحرین، کانادا، جمهوری چک، دانمارک، فنلاند، فرانسه، آلمان، ایرلند، ایتالیا، ژاپن، کره جنوبی، قطر، پرتغال، انگلیش و آمریکا

### رتبه ایران در گزارش رقابت پذیری

در گزارش ۲۰۱۳-۲۰۱۴ رقابت پذیری ایران با ۱۶ رتبه نزول نسبت به سال قبل رتبه ۸۲ را با امتیاز ۴,۰۷ به خود اختصاص داده است.

جدول ۲-۸ رتبه ایران در گزارش رقابت پذیری

کشور	شاخص رقابت پذیری: ۲۰۱۳-۱۲		شاخص رقابت پذیری: ۲۰۱۴-۱۳	
	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز
ایران	۶۶	۴/۲۲	۸۲	۴/۰۷
تغییر				
				-16

جدول ۲-۹: موقعیت شاخص های فرعی رقابت پذیری ایران در سال ۲۰۱۳-۲۰۱۴ در مقایسه با سال قبل از آن

شاخص نوآوری و مهارت				شاخص ارتقادهنده کارآیی				شاخص نیازمندی های اساسی			
۲۰۱۳-۱۲		۲۰۱۴-۱۳		۲۰۱۳-۱۲		۲۰۱۴-۱۳		۲۰۱۳-۱۲		۲۰۱۴-۱۳	
رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز
۷۷	۳/۴۱	۸۶	۳/۸۱	۹۰	۳/۷۰	۹۸	۴/۶۹	۵۹	۴/۵	۷۵	۳/۴۶

ایران با توجه به رتبه و امتیازی که به خود اختصاص داد، در سطح منطقه پایین تر از کشور هایی چون کویت (رتبه ۳۶)، آذربایجان (رتبه ۳۹) روسیه (رتبه ۶۴)، ترکیه (رتبه ۴۴)، گرجستان (رتبه ۷۲)، ارمنستان (رتبه ۷۹)، و بالاتر از کشور هایی چون لبنان (رتبه ۱۰۳)، مصر (رتبه ۱۱۸)، پاکستان (رتبه ۱۳۳) قرار دارد.

جدول ۱-۱۰ امتیاز و رتبه ایران در شاخص های فرعی رقابت پذیری

رتبه (۱-۱۴۸)	امتیاز (۱-۷)	شاخص
۷۹	۴,۱	نهادهای اقتصادی
۸۲	۴,۰	زیرساخت ها
۴۷	-۱,۳	محیط اقتصاد کلان
۱۱۹	۴,۲	سلامت و آموزش ابتدایی
۹۲	۸۰,۷	آموزش عالی و مهارت
۶۶	۵۰,۰۰	کارایی بازار کالا
۴۹	۴,۶	کارایی بازار کار
۵۱	۴,۹	توسعه بازارهای مالی
۶۰	۵,۱	آمادگی تکنولوژیکی
۱۵	۵,۲	اندازه بازار
۵۱	۴,۹	پیشرفتگی کسب و کار
		نوآوری

**نتیجه گیری**

کارکرد اقتصاد کلان یک کشور مهم ترین معیار برای سنجش موفقیت ها و ناکامی های اقتصادی آن کشور است که در قالب چهار متغیر اساسی، قیمت ها، اشتغال، تولید و وضعیت کلی اقتصاد کلان قابل بررسی است. البته توجه داریم که اقتصاد کلان بسیار پیچیده است و عوامل متعددی بر آن تاثیر می گذارد.

اقتصاد کلان یک کشور به منزله فضای اقتصادی است که تمامی شرکت ها و کسب و کارها در آن تنفس کرده و داده هایی را از آن می گیرند و ستاده هایی را به آن می دهند. پیشنهاد ما این است که دولت ها برای بهبود اقتصاد کشور و توسعه رفاه عمومی، گریزی ندارند جز آنکه به بازیگران اقتصادی که همان افراد و طبقات مختلف اجتماعی و شرکت ها هستند بیاورند. در این راستا، دولت باید با قبول اصول کلی اقتصاد آزاد، خود بانی تسریع دوران گذار از اقتصاد دولتی به اقتصاد آزاد شود. یعنی با دخالت در اقتصاد و انجام امور حاکمیتی به نحو احسن، دوران گذار به اقتصاد آزاد را مدیریت کرده تا آثار سوء آن کمینه شود.

**سئوالات برای بحث و نتیجه گیری**

- سوال ۱: نهادهای بین المللی موثر در محیط کسب و کار را نام ببرید و کارکرد آنها را شرح دهید؟
- سوال ۲: WTO چه نقشی در تحول بازارهای جهانی دارد؟
- سوال ۳: فرهنگ چیست؟ رابطه فرهنگ و کارآفرینی چگونه است؟
- سوال ۴: اثرات فرهنگ بر دنیای کسب و کار را شرح دهید.
- سوال ۵: رشد و توسعه اقتصادی چگونه از طریق توسعه کسب و کار حاصل میشود؟
- سوال ۶: رابطه سیاست پولی و سیاست مالی را با توسعه کسب و کار توضیح دهید.
- سوال ۷: تفاوت اصلی محیط دور و محیط نزدیک برای یک شرکت چیست؟
- سوال ۸: در تحلیل محیط کلان چه عواملی به کار گرفته می شود؟
- سوال ۹: نقش محیط را در مدل GEM بررسی کنید.
- سوال ۱۰: چگونه می توان از نقطه نظر نگاه سیستمی به محیط کسب و کار نگاه کرد؟
- سوال تحلیلی: اجزای مدل GEM را برای ایران تحلیل کنید.
- سؤال تحلیلی: به محیط اطراف خود دقت کنید. با ذکر مثال هایی شرح دهید که توسعه فناوری چه دگرگونی هایی در کالاها و خدمات ایجاد کرده است و روند آینده به چه سویی است؟
- سوال تحلیلی: مدل پنج نیرویی پورتر را برای یک کسب و کار خدماتی و یک کسب و کار تولیدی به کار ببرید.

- سوال تحلیلی: محیط یکی از صنایع که شرکت هایی از آن در محل سکونت شما وجود دارد را تحلیل نمایید.
- سوال تحلیلی: اثر تغییرات نرخ بهره بر کسب و کارهای تازه تاسیس را تحلیل کنید.
- سوال تحلیلی: مطالعات هافستد را برای شروع یک کسب و کار کوچک در ایران تحلیل کنید.
- سوال تحلیلی: عضویت جمهوری اسلامی ایران در سازمان تجارت جهانی چه پیامدهای مثبت و منفی برای شرکت های داخلی دارد؟ استراتژی مناسب برای استفاده بهینه از این عضویت چیست؟

### سوالات تشریحی:

۱. محیط را تعریف نموده و دیدگاه های مختلف پیرامون آن را بیان نمایید.
۲. مدل GEM را با ترسیم مدل مفهومی آن به اختصار توضیح دهید.
۳. عوامل حمایت کننده توسعه کسب و کار را تشریح نمایید.
۴. محیط سازمانی به چند دسته تقسیم می شود. نام برده و آنها را تشریح کنید.
۵. مدل پنج نیروی پرتز را تشریح نمایید
۶. محیط را از دیدگاه آدریچ تشریح کنید
۷. محیط کسب و کار را از نگاه سیستمی تشریح کنید.
۸. کارآفرینی را تعریف نموده و نقش آن را در توسعه کشور بیان کنید.
۹. توسعه کارآفرینی را تعریف کنید.
۱۰. نقش بازارهای جهانی و بین المللی را محیط کسب و کار بیان نمایید
۱۱. اهمیت محیط اقتصاد کلان کشور را به طور خلاصه تشریح کنید.
۱۲. با توجه به مطالعات هافستد در مورد چهار ارزش کلیدی که فرهنگ های بین المللی و تأثیر رسوم سازمانی را تشریح می کند ، توضیح دهید.
۱۳. نقش فرهنگ کارآفرینی در توسعه کسب و کار ها را تشریح نمایید.
۱۴. جهانی شدن چیست و نمونه ای از چالش های پیش روی این موضوع را بیان نمایید.
۱۵. چالشهای ایران در ورود به شرایط جهانی کسب و کار را تشریح کنید.

### سوالات تستی:

۱. هدف از تعریف محیط کار چیست؟
- الف: شناسایی و بر آورد شرایط محیطی بنگاه و صنعتی که در آن فعالیت می کند  
ب: برآورد مزیت رقابتی بنگاه ها در مقایسه با بنگاه های مشابه

- ج: ارزیابی چشم انداز و ریسک های بنگاه به منظور اتخاذ تصمیم  
 د: همه موارد
۲. کدام یک از موارد زیر جز، بعد ساختاری نظریه پتی گرو نمی باشد.  
 الف: قوانین و رویه های کسب و کار  
 ب: مهارت های حمایتی مالی و معنوی  
 ج: ساختار رقابت  
 د: رابطه مناسب دانشگاه با جامعه با صنعت
۳. بر اساس مدلی که توسط اسکاپ (وابسته به سازمان ملل متحد) مطرح شده است تکنولوژی را می توان بر اساس کدام جزء زیر ترسیم کرد؟  
 الف: سخت افزار  
 ب: اطلاعات افزار  
 ج: سازمان افزار  
 د: همه موارد
۴. به کارگیری فناوری باعث می شود. تا منابع ... بهتر به منابع ... تبدیل گردد.  
 الف: ورودی - تولید شده مصرفی  
 ب: ورودی - خروجی  
 ج: طبیعی - مصرفی  
 د: هیچ کدام
۵. کدام یک از موارد زیر جزء محیط داخلی سازمان محسوب نمی شود.  
 الف: ساختار سازمانی  
 ب: منابع  
 ج: فرهنگ سازمانی  
 د: سهامداران
۶. برای شناخت محیط .... از الگوی پنج نیروی پورتر می توان استفاده کرد.  
 الف: نزدیک  
 ب: دور  
 ج: عملیاتی  
 د: الف و ج
۷. برای شناخت محیط دور می توان از .... استفاده کرد.

- الف: پنج نیروی پرتز  
 ب: ماتریس PEST  
 ج: ماتریس SWOT  
 د: مدل زنجیره ارزش
۸. جمع بندی میان محیط داخلی و خارجی می توان از ..... بهره برد  
 الف: ماتریس SWOT  
 ب: مدل زنجیره ارزش  
 ج: ماتریس PEST  
 د: هیچکدام
۹. هدف از نظارت بر محیط ..... ، بررسی عواملی است که بر شرکت اثر دارند و این اثر غالباً مستقلی از صنعتی است که شرکت در آن فعالیت می کند.  
 الف: کلان  
 ب: خرد  
 ج: استراتژیک  
 د: نزدیک
۱۰. سطح و میزان منابعی است که در دسترس سازمان قرار می گیرد چه نام دارد؟  
 الف: ظرفیت محیط  
 ب: همگونی محیط  
 ج: پایداری محیط  
 د: پراکندگی محیط
۱۱. سازمان هایی که در محیط های فقیر قرار می گیرند کدام روش را برای بقا انتخاب می کنند؟  
 الف: خود را به محیط غنی برسانند  
 ب: ساختار یا راندمان را بهبود بخشند  
 ج: شیوه عملیاتی را بهبود بخشند  
 د: همه موارد
۱۲. مقصود از ..... عوامل محیطی تشابه و تفاوت هایی است که در محیط قرار دارد.  
 الف: همگونی و ناهمگونی  
 ب: پایداری محیط



ج: تشابه محیط

د: غنای محیط

۱۳. منظور از پایداری و ناپایداری محیط چیست:

الف: میزان تغییر یا جابه‌جایی ارکان و عوامل تشکیل‌دهنده سازمان است.

ب: متمرکز بودن یا پراکندگی عوامل در محیط این است که ارکان یا عوامل تشکیل‌دهنده محیط سازمانی

د: بین ارکان یا عوامل محیطی نوعی رابطه علی وجود دارد.

د: محیطی که در آن به منابع بیشتری دسترسی داریم

۱۴. بر طبق نظریه سیستمی، سازمان‌ها که همان سیستم‌های ... هستند

الف بسته

ب: باز

ج: پایدار

د: ناپایدار

۱۵. با توجه به نگرش سیستمی محیط چگونه به بهبود عملکرد کسب و کار کمک می‌کند؟

الف: تامین بازخورد

ب: تاثیر مستقیم

ج: تامین منابع ورودی

د: الف و ج

۱۶. سیاستگذاری‌های دولتی برای توسعه کارآفرینی شامل کدام وجوه زیر است؟

الف: بر طرف کردن موانع کارآفرینی

ب: ایجاد انگیزه کارآفرینی

ج: برنامه ریزی برای توسعه کارآفرینی

د: تمامی موارد

۱۷. کدام یک از موارد زیر می‌تواند اقدامات دولت برای توسعه کارآفرینی باشد.

الف: سیاست‌های حمایتی

ب: ایجاد ساختار حمایتی

ج: ایجاد پیش زمینه‌های مناسب

د: همه موارد

۱۸. .... مفهومی کیفی به معنی افزایش ظرفیت تولیدی با به کارگیری روش و فناوری و بهره‌وری از امکانات و منابع است.  
 الف: توسعه  
 ب: کارایی  
 ج: اثر بخشی  
 د: همه موارد
۱۹. رشد اقتصادی، مفهومی .... است در حالیکه توسعه اقتصادی، مفهومی .... است.  
 الف: کیفی - کمی  
 ب: کمی - کیفی  
 ج: عینی - ذهنی  
 د: الف و ج
۲۰. کدام یک از ویژگی‌های زیر مختص جوامعی نیست که در آن درجه اجتناب از عدم اطمینان بالاتر است.  
 الف: ترجیح رویه‌های ثابت  
 ب: مقاوم در برابر تغییر  
 ج: تلاش به حفظ وضع موجود  
 د: علاقه به تعارض
۲۱. در کدام یک از جوامع به افراد آزادی زیادی داده می‌شود  
 الف: جمع‌گرایی  
 ب: مردگرا  
 ج: فردگرا  
 د: الف و ج
۲۲. اثر سازمانهای بین‌المللی و پدیده جهانی شدن بر کسب و کارها کدام یک از گزینه‌های زیر است؟  
 الف: فرصتی برای تامین منابع مالی  
 ب: بازارهای فروش و تامین منابع توسعه یافته در محیطی بزرگتر  
 ج: کسب و کار هم‌زمان درگیر محدودیت‌ها و فرصت‌های متعددی می‌شود  
 د: همه موارد
- سوال ۱: گزارش بانک جهانی چه تصویری از محیط کسب و کار در ایران را تصویر می‌کند؟

سوال ۲: دولت ها برای توسعه محیط کسب و کار چه اقداماتی را انجام می دهند؟  
 سوال تحلیلی: رویکرد قانون برنامه سوم توسعه به اصلاح محیط کسب و کار چیست؟ و به چه ابعادی توجه کرده است؟ با مطالعه دقیق قانون برنامه سوم، فهرستی از عناصر محیط کسب و کار و اقدام مورد نظر برنامه ریزان را تهیه نمایید.  
 سوال تحلیلی: وضعیت محیط کسب و کار ایران را با استفاده از داده های واقعی در یک بخش اقتصادی یا در یکی از استانهای کشور تحلیل نمایید؟  
 سوال تحلیلی: برای توسعه محیط کسب و کار کشور و ایجاد زمینه برای توسعه کارآفرینی یک برنامه ارائه نمایید.

### سوالات تشریحی

۱. ویژگی های مهم برنامه سوم توسعه و جهت گیری های آن چیست؟
۲. چه راهکارهایی برای بهبود فضای کسب و کار پیشنهاد می دهید؟
۳. ماهیت و هدف گزارش کسب و کار را چیست؟
۴. محدودیت های روش شناسی گزارش سهولت کسب و کار را تشریح کنید.
۵. روش کار گزارش سهولت کسب و کار را تشریح کنید.
۶. شاخص های گزارش فضای کسب و کار را نام برده و تشریح کنید.
۷. گزارش رقابت پذیری جهانی چیست؟
۸. تعریفی از رقابت پذیری ارائه دهید.
۹. سطوح توسعه یافتگی کشور ها را تشریح کنید.

### سوالات تستی

۱. در قانون برنامه..... برای اولین بار سعی شد با معرفی چارچوبی برای واگذاری سهام شرکتهای دولتی و متعلق به دولت، مبنای سنجیده تری به منظور خصوصی سازی فراهم گردد که مفاد قانون مذکور در قانون برنامه ..... توسعه تنفیذ شد.

الف: سوم - چهارم

ب: چهارم - پنجم

ج: سوم - پنجم

د: سوم - پنجم

۲. کدام یک از عبارات های زیر از اهداف توسعه برنامه سوم است؟

- الف: رونق بخشیدن به تجارت خارجی  
 ب: ایجاد امنیت در سرمایه گذاری و توسعه کسب و کار  
 ج: برقراری امنیت و تأمین نظم  
 د: همه موارد
۳. کدام یک از موارد زیر از موانع بهبود محیط اقتصادی کسب و کار در ایران محسوب می شود؟  
 الف: اقتصاد دولتی و بزرگ بودن حجم دولت  
 ب: وجود انحصارات در اقتصاد  
 ج: سرکوب نظام انگیزشی نوآوران جامعه.  
 د: همه موارد
۴. گزارش فضای کسب و کار تغییرات موثر بر ..... را ردیابی و مورد سنجش قرار می دهد  
 الف: ده حوزه از چرخه عمر کسب و کار  
 ب: سه حوزه اصلی چرخه عمر کسب و کار  
 ج: راه اندازی کسب و کار  
 د: حوزه های کوناگون چرخه عمر کسب و کار
۵. شاخص ..... مبین میزان سختی و غیرمنعطف بودن مقررات در زمینه استخدام می باشد.  
 الف: شاخص استخدام کارگران  
 ب: مقررات  
 ج: الزام آور بودن قراردادها  
 د: اخذ مجوزها
۶. گزارش رقابت پذیری جهانی توسط چه نهادی تهیه می شود؟  
 الف: بانک جهانی  
 ب: مجمع جهانی اقتصاد  
 ج: الف و ب  
 د: هیچ کدام
۷. رقابت پذیری دارای ..... است.  
 الف: مفهوم ذهنی و عینی  
 ب: اجزای ایستا و پویا  
 ج: اجزای مشخص و دقیق  
 د: همه موارد

۸. کدام یک از موارد زیر جزء ابعاد شاخص های فرعی رقابت پذیری نیست؟  
الف: نهاد های اقتصادی  
ب: نیازمندی های اساسی  
ج: بهبود کارایی  
د: نوآوری
۹. کدام یک از عوامل زیر جزء شاخص نیازمندی های اساسی نیست؟  
الف: نهاد ها  
ب: زیر ساخت ها  
ج: آموزش  
د: مهارت کسب و کار
۱۰. شرکت های عامل محور در چه سطحی از توسعه یافتگی هستند؟  
الف: در حال گذار از سطح یک به دو  
ب: کشورهای دارای بهره وری  
ج: در حال گذار از سطح دو به سه  
د: کشورهای نوآور

## فصل سوم: شناسایی فرصت‌ها در محیط کسب و کار

با اتمام این فصل شما:

- (۱) اهمیت «بزرگ فکر کردن» و حقایقی که در بیشتر کسب و کارهای جدید دخیل هستند را بررسی خواهید کرد.
- (۲) خواهید دید که موفق‌ترین کسب و کارها چگونه در یک «چرخه هیجان» قرار می‌گیرند و در زنجیره اکتساب سرمایه‌گذاران برای کسب و کارها، قرار می‌گیرند.
- (۳) تفاوت بین ایده و فرصت را شناسایی خواهید کرد.
- (۲) تفاوت بین ایده و فرصت را شناسایی خواهید کرد.
- (۳) فرصت‌ها را با تمرکز روی معیارهایی که کارآفرینان موفق، فرشتگان و سرمایه‌گذاران در ارزیابی کسب و کارهای به کار می‌بندند، بررسی خواهید کرد.
- (۴) نقش ایده‌ها، شناسایی شرایط، و فرآیند خلاق در کارآفرینی را بررسی خواهید کرد.
- (۵) منابع اطلاعاتی شناسایی و بررسی فرصت را مشخص خواهید نمود.
- (۶) با استفاده از سه تمرین، ایده‌پردازی، چند ایده کسب و کار جدید و معیارهای شخصی خود را ایجاد می‌کنید.
- (۷) تحولات اساسی بعدی را با توجه به پیشرفتهای فعلی در تکنولوژی مورد توجه قرار می‌دهید.

### به اندازه کافی بزرگ فکر کنید:

مالک یک کسب و کار کوچک سنتی مثل یک کشاورز کوچک، در بند کسب و کار خود افتاده و با آن همراه شده است. ساعت‌های کاری بسیار طولانی، ۷۰ تا ۸۰ ساعته و یا ۱۰۰ ساعته در هفته و تعطیلات بسیار کم قانون این کارها هستند و استثنا نیستند. و این مالکان پرکار سرمایه‌شان بسیار کمتر از آن خواهد بود که در یک بنگاه کار کنند. یکی از تفاوت‌های بزرگ بین کارآفرین - رشد و سرمایه محور با مالکان سنتی کسب و کارها، این است که کارآفرینان بزرگ فکر می‌کنند. یک

نویسنده می گوید: **بزرگ فکر کردن بسیار مهم است.** اگر می خواهید یک کسب و کار راه اندازی کنید و یک شرکت تأسیس کنید، در نهایت خسته خواهید شد و ممکن است یک شرکت بزرگ هم تأسیس کرده باشد و در این حالت شما خسته ولی ثروتمند هستید و نه فقط خسته. انسان چطور می تواند وارد فرآیند «بزرگ فکر کردن» شود که این فرآیند او را در یک مسیر که دو سرش جاه طلب بودن و دیوانه بودن است، قرار می دهد. چطور می تواند مطمئن شود که راهی را که دنبال می کند تنها یک سراب است یا یک صندوق گنج در انتهای راهش است؟ انسان هیچ وقت نمیتواند بفهمد که کجای این مسیر قرار دارد و باید ادامه دهد تا سفر را به پایان برساند.

### نگاه به فرصت با تمرکز بالا

مثال های مشابه و بسیار زیادی وجود دارد که نشان می دهد فرآیند تشخیص فرصت چقدر پیچیده، زیرکانه و محیطی (به زمان، محیط بازار و سایر گزینه های سرمایه گذار و غیره بستگی دارد) است. وقتیکه باهوشترین، با معلومات ترین و متخصص ترین سرمایه گذاران دنیا، فرصتی را از دست می دهند، می توان نتیجه گرفت که مسیر سفر حرکت از ایده تا کسب و کارهای مخاطره پذیر با پتانسیل بالا یک مسیر اغوا کننده، متناقض و پرخطر است. می توانید این سفر را یک مسافرت جاده ای از مناطق و شرایط آب و هوایی مختلف بدانید. این سفر شامل بزرگراه های هموار و مستقیم در زیر نور مستقیم روز و همچنین راه های تاریک و پر پیچ و خم است که هر کدام چشم اندازهای خاص خود را دارند. در طول مسیر به طور ناگهانی با گردبادها، طوفان های گرد و غبار، طوفان ها و آتشفشان ها روبرو خواهید شد. چندین بار سوخت تمام خواهید کرد، درحالی که هیچ جایگاه سوختی را نمی یابید و در زمانی که اصلاً توقع ندارید لاستیک شما پنچر می شود. سفر کارآفرینی چیزی شبیه به این مثالی است که زدیم.

### تغییر از پبله به پروانه

هدف این فصل دوستانه تر کردن این سفر از طریق تمرکز روی فرصت است. این فصل نقشه های راه و معیارهایی را که کارآفرینان، سرمایه گذاران و فرشتگان و سایر سرمایه گذاران خصوصی موفق در تبدیل یک پبله بدون شکل (ایده) به یک پروانه زیبا (کسب و کار مخاطره پذیر) به کار بسته اند را نیز ارائه می دهد. این معیارها به همراه متناسب بودن پاداش با ریسک، جان مایه تلاش های آنها برای اطمینان از پتانسیل سوددهی و اعتبار کسب و کار پیشنهادی است. در این فصل نقش ایده ها و شناسایی محیط در فرآیند خلاق کارآفرینی بررسی خواهد شد.

همچنین خواهید دید که این معیارها در پیوستار فرصت به عنوان سکوی پرش قسمت عالی آن محسوب می شوند و نه برای رسیدن به انتهای پیوستار. بین یک تا ده درصد از کارآفرینان، کسب و کار مخاطره پذیر خود را از بین یک مجموعه کسب و کارهای مخاطره پذیر انتخاب می کنند. این کسب و کارهای مخاطره پذیر که از فیلترها رد شده اند بسیار پویا هستند، دائماً ترکیب شده، شکل می گیرند و نتایج را تغییر می دهند و محصول یک فرمول ساده یا انجام کارهایی که در یک لیست نوشته شده نیستند. این ماهیت کاملاً ارگانیک و اقتضایی فرایند کارآفرینی، حساسیت بحث تناسب و تعادل بین پاداش و ریسک را کمتر لحاظ می کند. همان طور که نویسندگان طی سه دهه گفته اند: طرح کسب و کار پس از اینکه چاپ شد، دیگر قدیمی شده است. در این فرآیند شکل دهی است که بهترین سرمایه گذاران و رهبران کارآفرینی، بیشترین ارزش را به کسب و کار می دهند و خلاقانه ایده را به کسب و کار مخاطره پذیر تبدیل می کنند.

### واقعیت های کسب و کار جدید

مطرح کردن واقعیت هایی که اسکات کوک و میلیونها نفر دیگر با آنها مواجه شده اند می تواند مفید باشد. واقعیت های اساسی زیر را هنگامیکه کاملاً عادی به دنبال تبدیل پیله به پروانه هستید در نظر داشته باشید.

#### کسب و کارهای مخاطره پذیر جدید: واقعیت های اساسی

بیشتر کسب و کارهای مخاطره پذیر جدید همان کارهای درحال اجرا و یا کارهای هنری هستند. کاری که در نهایت انجام می دهید با آنچه که شروع کرده بودید متفاوت است. بیشتر طرح های کسب و کار پس از چاپ منسوخ شده محسوب می شوند. شرکای سرمایه گذاری آنست<sup>۱</sup> فهمیدند که ۹۱ درصد از شرکتهای پرطرفدار که طرح کسب و کار آنها را دنبال می کردند، منصرف شده اند. سرعت، مهارت در عکس العمل و انعطاف پذیری حیاتی هستند. ژست آماده داشته باشید. راز موفقیت، شکست خوردن سریع و شروع مجدد سریع و در نهایت پایین نگهداشتن هزینه یادگیری است. موفقیت کاملاً محیطی (اقتضایی) است و به زمان، مکان، شرایط و سهامداران بستگی دارد. بهترین کارآفرینان تنها «اشتباهات جدید» را مرتکب می شوند. راه اندازی یک شرکت بسیار سخت تر از آن است که به نظر می رسد و یا شما فکر می کنید. ولی اگر خودتان دست به کار نشوید در ضمن آن را هم کنار نگذارید، زمان بسیار بیشتری طول خواهد کشید.

<sup>1</sup> Onset Venture Partners



هدف از مطرح کردن این حقایق، نشان دادن ماهیت پویا و در عین حال آشفته کارآفرینی و همچنین شرایط کاملاً پویای محیطی است که بیشتر کسب و کارهای مخاطره پذیر جدید در آنها رشد می کنند.

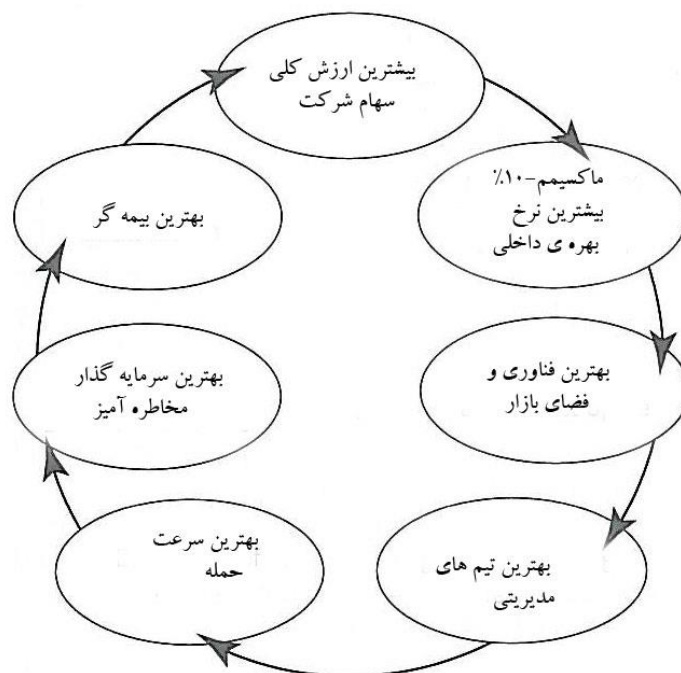
چنین واقعیت هایی فضایی را برای بزرگ فکر کردن و اطمینان از اینکه ایده شما به فرصت تبدیل شود بیشتر می کند. حال یک کارآفرین با انگیزه چگونه می تواند درباره چالشهای بزرگ و پیچیده فکر کند؟

### چرخه جذابیت و زنجیره غذایی کسب و کارهای مخاطره پذیر:

چرخه جذابیت سرمایه « کسب و کار مخاطره پذیر » (نمایه ۱-۳) و «زنجیره اکتساب بازار سرمایه کسب و کارهای کارآفرینی» (نمایه ۲-۳) روشهای زندگی کسب و کارهای دارای پتانسیل بالا در دنیا هستند، اما کسب و کارهای کوچک از آنها آگاهی ندارند. این مفاهیم به کارآفرین کمک می کند که چرخه ایجاد - سرمایه گذاری - برداشت از شرکت را مجسم کند. شناسایی این چرخه و انگیزه تأمین کننده های متفاوت در این زنجیره غذایی بازار سرمایه به شما کمک می کند که به این سؤال پاسخ دهید که فلسفه وجود این کسب و کارهای مخاطره پذیر چیست برای چه کسی مناسب است؟ دانستن پاسخ این سؤالات تأثیر بسزایی روی تأمین بودجه، تیم سازی، رشد و برداشت شرکت و با میان برزدن در هریک از این کارهای کارآفرینانه دارد.

نمایه ۱-۳ نشان می دهد مسائل کلیدی که در تأسیس یک شرکت با بیشترین ارزش (مثل نقدشوندگی بازار) مطرح هستند از شناسایی فرصت در «بهترین تکنولوژی و فضای بازار» که بهترین تیم مدیریت را جذب کند، شروع می شود. سرعت و چالاکی در حرکت، می تواند «بهترین سرمایه گذاران مخاطره پذیر، اعضای هیئت مدیره و سایر مشاوران و اساتیدی» را که می توانند دارای کسب و کار مخاطره پذیر ارزش آفرین باشند جذب کند.

نمایه ۱-۳: چرخه ی سرمایه ی مخاطره آمیز



نمایه ۲-۳ درباره مفهوم زنجیره اکتساب بازار سرمایه کسب و کار توضیح می دهد. بازیگران زنجیره غذایی بازار سرمایه کسب و کار، با توجه به نوع کسب و کار که می خواهند در آن سرمایه گذاری کنند، ظرفیتها و خواسته های متفاوت دارند. بسیاری از کارآفرینان نوپا، زمان بسیار زیادی را صرف پیگیری منابع اشتباه برای یک کسب و کار مخاطره پذیر می کنند. یکی از اهداف این فصل ارائه تصویر واضح از معیارها و تعیین مفهوم «بزرگ فکر کردن» برای اعضای زنجیره غذایی بازار سرمایه کسب و کار است. یکی از حیاتی ترین گامهای اولیه هدرن دادن وقت در تعقیب سرمایه گذاران مخاطره پذیر، فرشتگان و سایر افرادی است که از همان آغاز با آنها همخوانی ندارند. یک مدیر عامل در این باره می گوید:

«سرمایه گذاران بسیار زیادی هستند که شما می توانید بقیه وقتتان را صرف ملاقات با آنان کنید که البته نخواهید توانست با همه آنها ملاقات کنید»

نمایه ۲-۳: زنجیره ی اکتساب بازار سرمایه ی شرکت های کارآفرینی

سطح شرکت	تحقیق و توسعه	پایه گذاری	آغاز	رشد سریع
کسب و کار شرکتی ارزش مرحله	کمتر از یک میلیون دلار	۱-۵ میلیون دلار	بیشتر از ۱-۵۰ میلیون دلار	بیش از ۱۰۰ میلیون
منابع	موسسین ارزش خالص بالا افراد	اف.اف.اف سرمایه های فرشته های کسب و کار سرمایه های پایه گذاری اس.بی.آی.آر	سرمایه مخاطره آمیز، الف، ب، ج،... شرکای استراتژیک ارزش خالص بالا سرمایه ی خصوصی	امکان عرضه ی اولیه کارگزاران استراتژیک سرمایه ی خصوصی
میزان سرمایه ی سرمایه گذاری شده ٪ شرکت در تملک امکان عرضه ی اولیه	تا ۲۰۰۰۰۰ ۱۰-۲۵٪	۱۰۰۰۰-۵۰۰۰۰۰ ۵-۱۵٪	۵۰۰۰۰-۲۵۰ میلیون ۴۰-۶۰٪ توسط سرمایه گذاران قبلی	۱۰-۵۰ میلیون و بیشتر ۱۵-۲۵٪ عام
نرخ و تعداد سهام	۱،۰۰-۵۰ دلار ۱-۵ میلیون	۵۰،۰۰-۱،۰۰۰ ۱-۳ میلیون	۱،۰۰-۸،۰۰ ۵-۱۰ میلیون	۱۲-۱۸ دلار+ ۳-۵ میلیون
منبع: دوستان، اقوام و احمق ها سری های الف، ب و ج سرمایه گذاری مشترک ( به میزان متوسط ...؟) تولیدات حمل و نقل ارزیابی ها بوسیله صنعت به طور قابل توجهی متنوع است ارزیابی ها توسط منطقه و چرخه CV متنوع است.				

در واقع مشکل زمانی پیچیده تر می شود که به دنبال سرمایه گذاران غیر رسمی و یا فرشتگان باشید، آن هم به دلیل اینکه تعداد آنها چند صد برابر سرمایه گذاران مخاطره پذیر است. چه دلیلی دارد که وقت خود را با کوچک فکر کردن روی کسب و کارهای مخاطره پذیر که در بازار مالی متقاضی ندارند تلف کنید. داشتن اینکه کارآفرینان و تأمین کنندگان سرمایه درباره فرآیند کشف و خلق فرصت چگونه فکر می کنند، استراتژی جستجو و ارزیابی آنان چیست و اینکه به دنبال چه چیزی هستند یک چهارچوب مرجع کلیدی است.

#### چه زمانی یک ایده به معنای یک فرصت است؟

خلاصه ۴ اصل (ویژگی): اگر یک ایده، یک فرصت نیست، پس فرصت چیست؟ فرصتهای مهم کاری این ۴ ویژگی اصلی را دارند.

- ۱- آنها برای مشتری یا مصرف‌کننده نهایی ارزش مهمی ایجاد می‌کنند.
  - ۲- آنها از طریق حل یک مشکل مهم، برطرف کردن یک ناراحتی و یا برطرف نمودن یک نیاز و یا خواسته که افراد حاضرند بابت آنها هزینه کنند، ارزش آفرینی می‌کنند.
  - ۳- این فرصتها دارای بازار بزرگ، حاشیه سود بالا و قابلیت پول سازی بالا هستند که باعث می‌شوند کارآفرین برای سهامداران بالقوه ارزش مشخصی را پیش‌بینی کنند و به آنها اعلام کنند: به اندازه کافی بزرگ (۵۰+ میلیون دلار)، دارای رشد بالا (۲۰+ درصد)، حاشیه سود ناخالص بالا (۴۰+ درصد)، جریان نقدینگی بالا و زود هنگام (گردش درآمد، سرمایه کم، و سرمایه در حال گردش) پتانسیل سود بالا (۱۵ → ۱۰+ درصد پس از مالیات) و بازده بالا و ملموس برای سرمایه گذاران ۳۰ → ۲۵ درصد به اضافه نرخ بازده داخلی (IRR)
  - ۴- این فرصتها هماهنگی خوبی با بنیان‌گذاران و تیم مدیریتی در زمان و بازار مورد نظر دارند و همچنین تناسب پاداش - ریسک آنها هم جذاب است.
- برای فرصتی که این شرایط را دارد، «پنجره فرصت» باز می‌شود و به اندازه کافی هم باز خواهد ماند علاوه بر این، ورود به بازاری با شرایط مناسب، امکان پذیر است و تیم مدیریت هم قادر است آن را انجام دهد. کسب و کار مخاطره‌پذیر، دارای مزیت رقابتی است و یا قادر است به آنها برسد. مثل (اهرم کردن) و در نهایت، اقتصاد مخاطره‌پذیر، پاداش‌دهنده است و پاداش و رشد مهمی را به دنبال خواهد داشت.
- به طور خلاصه یک فرصت عالی دارای ویژگی‌هایی مثل جذابیت، ماندگاری، متناسب بودن با زمان است و وارد حوزه محصولات و خدماتی می‌شود که برای مشتری یا مصرف‌کننده نهایی خود ارزش ایجاد می‌کند (غالباً از طریق حل یک مشکل جدی). موفق‌ترین کارآفرینان، سرمایه‌گذاران مخاطره-پذیر و سرمایه‌گذاران خصوصی، افرادی فرصت محور هستند، یعنی اینکه کارشان را با توجه به خواسته‌های بازار و مشتریان شروع می‌کنند و همواره به این مطلب توجه دارند.

### دنیای واقع

فرصتها با استفاده از ایده‌ها و خلاقیت کارآفرینی به وجود می‌آیند. با وجود اینکه تصور یک بنا یا نجار در هنگام کار برای او مفید است، اما این فرآیند مانند پخش کردن بی هدف ذرات و یا پراکندن گردباد بر بالای اقیانوس است. ایده‌ها در زمان مناسب خود، با شرایط دنیای واقع و خلاقیت کارآفرینانه هماهنگی پیدا می‌کنند. که حاصل این هماهنگی خلق فرصتی است که براساس آن می‌توان یک کسب و کار جدید خلق کرد.

محیطی را که یک کارآفرین در آن شروع به کار می کند نمی توان به کلی تغییر داد. برخلاف آنچه سازمانهای اجتماعی و غیرانتفاعی فکر می کنند؛ این محیط می تواند هدف نیروهای اقتصادی و بازار هم قرار بگیرد. مثلاً تصور کنید اگر مؤسسات خیریه به جای سرمایه گذاری مجدد مازاد بازده شان، به حقوق مدیرانشان می افزودند چه می شد؟ و یا اینکه اگر سازمانهای اجتماعی تمام تلاش خود را روی مأموریت اجتماعی خود متمرکز کنند و بحث درآمد را فراموش کنند. بدون شک سروکار داشتن با تأمین کنندگان، هزینه های تولید، نیروی کار و توزیع، برای بقای این سازمانها بسیار حیاتی است. پس، سازمانهای غیر انتفاعی و اجتماعی، فقط با گردش نقدینگی مثبت و ایجاد نقدینگی مثبت بالا سروکار دارند. در عین حال در بازاری متفاوت از بازار انتفاعی سایر سازمانها فعالیت می کنند. سازمانهای انتفاعی در یک سیستم آزاد شرکتی فعالیت می کنند که مالکیت فردی و منفعت در آنها مطرح است.

### کسانی که بذر فرصت را می پاشند و محرک آن هستند

در سیستم کسب و کار (بازار) آزاد، وقایع در حال تغییر، آشفتگی، عدم ثبات، تناقضات، خلأهای یا رهبران، دانش و خلأهای اطلاعاتی و بسیاری از خلأهای دیگر موجود در صنعت و بازار، بذر فرصت را می پاشند.

تغییرات محیط کسب و کار و توانایی پیش بینی این تغییرات، بسیار در کارآفرینی حیاتی هستند و هوشیاری نسبت به این تغییرات یک عادت با ارزش است. یک کارآفرین با خلاقیت، قاطعیت و قابلیت اعتماد می تواند هنگامیکه بقیه به دنبال مطالعه فرصتها هستند، از فرصتها بهره برداری کنند. فرصتها ماهیت اقتضایی دارند. برخی مواقع، شرایطی که بذر فرصت را به وجود می آورند، کاملاً منحصر به فرد هستند ولی در مواقع دیگر این شرایط کاملاً عمومیت دارند و برای سایر منابع، محصولات و یا خدمات هم قابل تعمیم هستند. در این حالت، برای شناخت فرصتهای موجود یا در حال ظهور، ذهن کارآفرین باید چند جانبه عمل کند. ذهنیت عموم بر این باور است که بازاری که تحت تسلط بازیگران بزرگ است برای شرکتهای کوچک و کارآفرین قابل نفوذ نیست و رقابت با شرکتهای معتبر، جافتاده و دارای منابع غنی ناممکن است. در صورتیکه در بسیاری از موارد عکس این حالت صادق بوده است. بسیاری از پروژههای تحقیقاتی نشان داده است که برای یک شرکت بزرگ سالها زمان نیاز است تا استراتژی شرکت عوض شود و برای به کار بستن استراتژی کاملاً جدید زمان بیشتری هم نیاز است. مثلاً برای تغییر فرهنگ که منجر به تغییر نحوه عملکرد شود بیش از ۱۰ سال زمان نیاز است در صورتی که برای یک شرکت کوچک ۱۰ سال، بی نهایت محسوب می شود.

برخی از جذاب ترین فرصتها مربوط به حوزه‌های بوده‌اند که همه فکر می‌کردند فقط در حیطه کسب و کارهای بزرگ است مثل نوآوری تکنولوژی. عملکرد شرکت‌های کوچک در نوآوری تکنولوژیک کاملاً قابل ملاحظه است. (در حدود ۹۵ درصد از نوآوری های بنیادی پس از جنگ جهانی دوم را شرکت‌های کوچک انجام داده‌اند نه شرکت‌های بزرگ). تحقیقات بنیاد ملی علوم<sup>۱</sup> نشان داد که نوآوری شرکت‌های کوچک به ازای هر دلار هزینه برای تحقیق و توسعه، ۲۴ برابر شرکت‌هایی است که بالای ۱۰,۰۰۰ نفر نیرو دارند.<sup>۲</sup>

ممکن است در کسب و کارهای ساده و معمول فرصتهایی باشد که هیچ وقت توجه سرمایه گذاران مخاطره پذیر را جلب نکند. تحولات میکرو کامپیوترها، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (MIS)<sup>۳</sup> و شبکه‌های کامپیوتری تأثیر بسزایی روی کسب و کارهایی که در چند دهه اخیر تغییر کمی را تجربه کرده‌اند، داشته است.

تغییرات تکنولوژی و روزمره، ذهنیت ما را نسبت به فرصتها بسیار تغییر داده و خواهند داد. اینترنت مجموعه وسیعتری از فرصتهای فروش و توزیع را به ارمغان آورد خصوصاً Amazon.com ، riceline.com و eBay.com.

طیف گسترده مثالهای زیر را در نظر بگیرید که نشان‌دهنده خلأهایی است که بذر فرصتها را می‌کارند.

- خصوصی سازی مخابرات و حمل و نقل هوایی در دهه ۱۹۸۰ منجر به تشکیل دهها هزار شرکت جدید مثل سلولاروان (که هم اکنون به نام سینگولار<sup>۴</sup> است) و فدرال اکسپرس شد.
- در اوایل دهه ۱۹۸۰ سخت افزارهای کامپیوتری خانگی از نرم افزارها پیشی گرفتند. این صنعت شدیداً به توسعه نرم افزار وابسته بود که نیاز به فعالیت شدید آی بی ام و اپل داشت و سایر کارآفرینان نرم افزار را تشویق می‌کرد که این خلأ را پر کنند.
- صنایع سنتی و یا کوچک که متعلق به یک فرد بودند، یا کسب و کار پدری بودند، در بحث بازاریابی و مالی تخصص و مهارت چندانی نداشتند. این کسب و کارها شامل تجهیزات ماهیگیری، مهمانخانه ها، هتلداری، نظافت و خشکشویی، ابزار فروشی، داروخانه ها، کارخانه های بازیافت زباله، گل فروشی ها، مهدکودک ها، دکه ها و تعمیرگاههای خودرو بودند.

<sup>۱</sup> National science Foundation Indvdj

<sup>۲</sup> لیفر، مک درموت، پیترز، رایس و وریزر نوآوری های بنیادی: شرکت‌های بالغ چگونه می توانند از شرکت‌های نوپا زرننگ تر باشند. انتشارات HBS

<sup>۳</sup> Management information system

<sup>۴</sup> Cingular

- در اقتصاد خدمات محور فعلی (که ۷۰ درصد کسب و کارها خدماتی هستند، در مقایسه با ۳۰ سال پیش که تنها ۳۰ درصد آنها خدماتی بود)، خدمات دهی به مشتری عامل حیاتی موفقیت است نه خود محصول. یک تحقیق در انجمن شرکت<sup>۱</sup> بوستون نشان داده که ۷۰ درصد از مشتریانی که یک مرکز را ترک می کنند به علت خدمات ضعیف است و تنها ۱۵ درصد از آنها به خاطر قیمت و یا کیفیت کالا است. آیا آخرین باری که از خدمات دهی به مشتریان تعجب کردید را به خاطر می آورید؟
- گاهی اوقات رقبای فعلی نمی توانند و یا نخواهند توانست که ظرفیت خود را همزمان با رشد بازار پیش ببرند مثلاً برخی شرکت های استیل سازی در اواخر دهه ۱۹۷۰ زمان تحویلشان ۹۰ هفته ای بود و قیمت ها هم در تاریخ تحویل مشخص می شد که رقبای خارجی هم آن زمان ها را می دانستند.
- تغییر تولیدات، نیروبر و دارای هزینه حمل و نقل بالا در آسیا، اروپای شرقی و مکزیک به سمت تولیدات بین المللی و محصولات مشتری محوری از قبیل کامپیوترهای خانگی هم می تواند یک نمونه عالی باشد.
- در بسیاری از صنایع کارآفرینان متوجه می شدند که آنها تنها کسانی هستند که قادرند آن کار خاص را انجام بدهند. در زمینه هایی مثل مشاوره، طراحی نرم افزار، خدمات مالی، مهندسی فرآیند، تولیدات و خدمات پزشکی و فنی که دارای تخصص های تک قطبی بودند. برخی مواقع یک تیم مدیریتی خوب بهترین چیز در یک صنعت است و به زودی قابل جایگزین شدن نیست. درست مثل مربیان خوبی که رکورد ثبت کرده اند.
- نمایه ۳-۳، عدم تقارن ها، فاصله ها و تغییراتی را که می توانند به فرصت های دارای پتانسیل بالا منجر شوند را نشان می دهد. در شناسایی فرصت، ایجاد چنین تغییراتی از طریق نوآوری های تکنولوژیک (کامپیوترهای شخصی، ارتباطات بی سیم، سرورهای اینترنت، نرم افزار) و تأثیرگذاری و یا ایجاد قوانین جدید (خطوط هوایی، مخابرات، خدمات مالی، بانکداری و تولیدات پزشکی) و پیش بینی اثرات متفاوت این تغییرات، در مرکزیت شناسایی فرصت ها قرار دارد.

نمایه ۳-۳: خلاصه منشا و بذر فرصت ها	
منشا تغییرات / هرج و مرج / انقطاع	
تغییرات قانونی	سلولار، هواپیمایی، بیمه، ارتباطات راه دور، پزشکی، مدیریت وجوه بازنشستگی، خدمات مالی، بانکداری، مالیات
تغییر ۱۰ برابری در ۱۰ سال یا کمتر	قانون مور-که مطرح می نماید که چپهای کامپیوتری بهره وری را هر ۱۸ ماه دوبرابر کردند: خدمات مالی، دارایی خصوصی،

<sup>1</sup> Forum Corporation

مشاوره، اینترنت، بیو تکنولوژی، عصر اطلاعات، چاپ و نشر	
فروشگاه ها، چاپ و نشر، اتومبیل ها، فروش اینترنتی و توزیع همه خدمات	بازسازی زنجیره ارزش و کانال های توزیع
نوآوری تکنولوژیکی، پتنت، مجوز، قرارداد، فرانشیز، کمی رایتها،	مزیت اختصاصی یا دارایی
، ساختار سرمایه ای جدید، نقطه سر به سر جدید، جریان نقد رایگان جدید، تیم جدید، استراتژی جدید، مالکان خواستار نقدینگی اند، خروج، خدمت مدیریت ضایعات، کسب و کارهای خرده فروشی، تلکام	مدیریت موجود/سرمایه گذاران از رده خارج شده/سوء مدیریت
چشم انداز و استراتژی جدید، تیم جدید برابر است با یک اسلحه سری، تفکرات سازمانی، اقدام کرده همانند مالکان	رهبری کارآفرینانه
مشتریان کم جدید اولویت کمی دارند یا نادیده گرفته می شوند: درایو های هارد دیسک، کاغذ، مواد شیمیایی، کامپیوتر های مین فریم، پردازش داده های متمرکز شده، کامپیوتر های رو میزی، کسب و کارهای مخاطره پذیر، حامیان اداری، اتومبیل هاف نرم افزار، اغلب خدمات.	رهبران بازار، مشتری پشیمان یا مشتری کور هستند

### در جستجوی تحولات عظیم

یک معیار ساده برای انتخاب کسب و کارهای دارای بالاترین پتانسیل اینگونه است که ما به دنبال ایده هایی باشیم که نحوه کار کردن یا زندگی کردن انسانها را تغییر می دهند. بهترین جا برای شناسایی چنین ایده هایی در معیار کلان، شناسایی تحولات عظیمی است که رخ داده اند و یا رخ خواهند داد. مثلاً تأثیر چشمگیری را که کامپیوترهای خانگی، بیوتکنولوژی و اینترنت روی نسل گذشته داشته را در نظر بگیرید. سرمایه گذاران بزرگ و کسب و کارهای نسل بعد، با چنین فرآیندی به وجود خواهند آمد و چنین تحولات عظیمی را رقم خواهند زد. نمایه ۳-۴ برای اینگونه تفکرات چندین حیطة را ذکر کرده است که عبارتند از: تکنولوژی، تغییرات اجتماعی و بازار، و حتی فرصتهایی که از رشد ناگهانی اینترنت نشأت می گیرند. قانون مور (که قدرت محاسباتی آن هر ۱۸ ماه دوبرابر می شود) یکی از بزرگترین محرکهای تحولات تکنولوژیک در ۳۰ سال گذشته بوده است. توفیقات در زمینه های ژنتیک و شبیه سازی، بیوتکنولوژی و نانوتکنولوژی و تحولات ایجاد شده توسط اینترنت برای نسل بعد، فرصتهای عظیمی را فراهم می کنند. انسان چگونه می تواند پس از نگاه کلی به تغییرات عظیم، در یک قالب ملموس تر و عینی تر و جزئی تر به فرصتها نگاه کند؟ پارامترهای مدل کسب و کار و مدل درآمدی که می تواند شانس بزرگ فکر کردن و وارد زنجیره غذایی شدن را بالا ببرد، کدامند؟



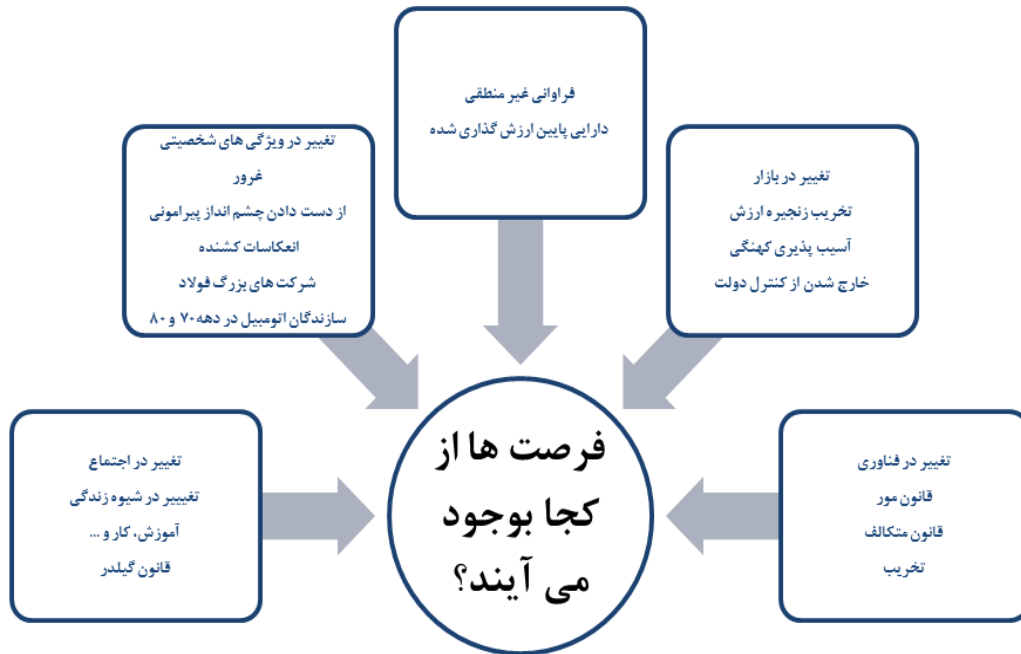
## چهارچوب یک مدل کسب و کار / درآمد مطلوب

ما همواره در این کتاب تأکید داریم که خوشحالی یک سرمایه (نقدینگی) مثبت است! اما نقدینگی را آخرین مطلب بدانید. زمانی مشخص می شود که شما استراتژی ورود دارید که به بسیاری از ایده ها جواب رد داده باشید. همه ایده هایی که به ذهن شما می رسد یا پیشنهاد می شوند، فرصت نیستند، تعداد ایده ها اصلاً مهم نیست تنها جنبه اقتصادی آنهاست که مهم است.

## نمودار ۳-۴

ایده ها در مقایسه با فرصتها:

بدنبال تغییرات دریا باشید



نقش ایده ها

## ایده در نقش ابزار

یک ایده خوب، تنها ابزاری است در دست کارآفرین و پیدا کردن یک ایده، اولین گام در فرآیند تبدیل خلاقیت کارآفرین به یک فرصت است. ممکن است برخی مواقع ما تأکید کمتری روی نیاز به کالا یا خدمتی که بتوان آنها را به مشتریان واقعی تحویل داد، نسبت به اهمیت ایده، که بیشتر از

واقعیت جلوه داده شود، داشته باشیم. ممکن است دراهمیت ایده نسبت به هزینه محصول یا خدمتی که می توان به تعداد کافی به مشتریان واقعی فروخت، مبالغه میشود. علاوه بر این کسب و کاری که با یک جرعه به وجود بیاید نادر است. قبل از اینکه یک کالا یا خدمت به آنچه که مشتری حاضر است بابت آن پول بدهد، تبدیل شود، آزمون و خطاها و تکرارهای زیادی نیاز است. به کرات پیش می آید که کسب و کار اصلی به موضوعی متفاوت از آنچه در ابتدا دیده می شد می پردازد. معمولاً همه فکر می کنند اگر کارآفرین فقط یک ایده جدید داشته باشد می تواند موفق شود. در دنیای پرتحول امروز، اگر ایده جدید در ارتباط با تکنولوژی باشد، موفقیت حتمی است یا حداقل حتمی به نظر می رسد.

اما حقیقت آنست که ایده ها به خودی خود بی اثرند و برای اهداف کاربردی، بی ارزش هستند اما جریان ایده ها کاملاً طبیعی است. مثلاً در دوره گسترش شدید سرمایه گذاری در اواخر دهه ۱۹۹۰، هر سرمایه گذار مخاطره پذیر ماهانه ۱۰۰ الی ۲۰۰ پیشنهاد یا طرح کسب و کار دریافت می کرد. با این حال تنها بین ۱ تا ۳ درصد از آنها از حمایت مالی برخوردار می شدند.

#### علل این اشتباه

نمی توان فقط رالت والدو امرسون<sup>۱</sup> را به خاطر این اشتباه سرزنش کرد، تداوم این اشتباه دلایل بسیار زیادی دارد، که یکی از آنها ساده سازی حالتی است که شرکتهایی مثل آی بی ام زیراکس<sup>۲</sup> و پُولاوید توسط آن بنیان گذاران، خود را ثروتمند کردند. متأسفانه این شرکتهای استثنائی هیچ قانون مفیدی برای راهنمایی کارآفرینان با انگیزه ندارند.

علت دیگر، آنست که سرمایه گذاران، مستعد نزدیک بینی تله موش هستند. شاید آنها هم مثل امرسون تحت تأثیر نقطه نظرات و تجربیات خام و رقابتی دنیای کسب و کار هستند. به همین دلیل ممکن است چیزهایی که می توانند کسب و کار را موفق کنند دست کم بگیرند، (اگر نادیده نگیرند) در واقع، نوآوری و طوفان ذهنی ممکن است بسیار جذاب تر از مشاهده و سرمایه گذاری مداوم و جذب مشتریانی باشد که توقع دارند به آنها کالا یا خدمات فروخته شود.

مالکیت مهم معنوی که همراه یک کالا یا اختراع جدید است به این اشتباه بیشتر دامن می زند. البته این همراهی متفاوت از همراهی با کسب و کار است. هنگامیکه این میزان مالکیت معنوی و مشغولیت شدید جزء پیش شرطهای کسب و کار جدید باشد، توجه و همراهی با نوآوری و کالا به کمترین میزان می رسد. باید ایجاد کسب و کار را در کانون توجه قرار داد نه یک ایده تک بعدی را.

<sup>1</sup> Ralt waldo Emerson

<sup>2</sup> IBM Xerox

داشتن بهترین ایده به عنوان اولین نفر هیچ تضمینی برای موفقیت ندارد. گاهی مواقع اولین بودن تنها نشان می دهد که بازارهایی برای بهره گرفتن وجود دارد. بنابراین اولین بودن اگر به معنای داشتن بهترین ایده و همچنین توانایی پیشی گرفتن از رقبا از طریق گرفتن سهم مهمی از بازار و یا ایجاد موانع غیر قابل نفوذ برای ورود، نباشد، هیچ تضمینی برای بقا ندارد.

### شناسایی الگوها

#### عامل تجربه

نمی توان کسب و کار را بدون داشتن ایده راه اندازی کرد همان طور که نمی توان یک خانه چوبی را بدون چکش ساخت. در این زمینه، برای پیدا کردن ایده های جدید مخاطره ای تجربه بسیار مهم است.

در کارآفرینان با تجربه همواره مشاهده می شود که آنها توانایی شناسایی سریع یک ساختار (فرصت) را قبل از شکل گیری کامل آن دارند. مرحوم هربرت سایمون، نوبل معروف و ریچارد کینگ<sup>۱</sup> استاد علوم کامپیوتر و روانشناسی دانشگاه ملون در دانشکده کارنگی ملون درباره ساختار شناسی مطالب زیادی نوشته اند. شناسایی ساختارها را یک فرآیند خلاق می دانند که فقط یک فرآیند خطی، منطقی و داخلی نیست، بلکه شهودی و استقرایی هم هست. ریچارد می گوید این فرآیند شامل ارتباط دادن، (ترکیب متقاطع) دو یا چند مجموعه عظیم از تجربیات در زمینه مهارت ها و روابط است<sup>۲</sup> سایمون اظهار می کند ۱۰ سال طول می کشد تا یک فرد « مجموعه ۵۰۰۰۰ تجربه ای را کسب کند که باعث نشود او بسیار خلاق باشد و قادر به شناسایی ساختارها یا وقایع مشابهی که از منطقه ای به منطقه دیگر تغییر کند) باشد.

بنابراین، فرآیند دسته بندی ایده ها و شناسایی یک ساختار را می توان با فرآیند کنار هم قراردادن قطعات یک جورچین سه بعدی مقایسه کرد. کنار هم گذاشتن قطعات بدون در نظر گرفتن آن به صورت یک مجموعه (یک واحد) امکان پذیر نیست. باید رابطه بین تکه ها را دید و قطعاتی را که قبل از تکمیل بی ارتباط با هم به نظر می رسند را در کنار هم تصور کرد.

برای شناسایی ایده هایی که می توانند به فرصت کارآفرینی تبدیل شود باید توانایی دیدن آنچه بقیه قادر به دیدن آن نیستند را داشته باشید (مثلاً یک به اضافه یک مساوی ۳ می شود) مثال زیر که

1 Richard King

<sup>۲</sup>. "هربرت سایمون" درباره فرآیند خلاقیت چه می دانیم در مجله تازه های مدیریت خلاق و نوآور نوشته گُن (کمبریج، انتشارات بالینگر، ۱۹۸۵، ص

درباره ساختار شناسی معمول و ایجاد کسب و کار از طریق ارتباط دادن دانش مربوط به یک زمینه یا بازار به کسب و کار فنی متفاوت یا مهارتهای کاملاً متفاوت است را در نظر بگیرید:

توماس استمیرگ<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۳ در استارمارکت<sup>۲</sup> بوستون کار می‌کرد، او در آنجا به دلیل راه-اندازی اولین خط ارائه غذاهای معمولی ارزان قیمت معروف شد. دوازده سال بعد از همان مدل کسب و کار کم هزینه و پر حجم سوپرمارکتی برای دفاتر تأمین استفاده کرد و استیپل را تأسیس کرد که اولین فروشگاه بزرگ دفتری و یک شرکت چند میلیارد دلاری است.<sup>۳</sup>

### ارتقاء تفکر خلاق:

تفکر خلاقیتی که در بالا به آن اشاره شد در کنار بقیه جوانب کارآفرینی، در شناسایی ساختارها، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این نظریه که خلاقیت را می‌توان آموزش داد و یا ارتقاء داد برای کارآفرینانی که می‌خواهند خلاقانه فکر کنند، اهمیت بسزایی دارد. بدون شک بسیاری از انسانها، دارای خلاقیت هستند. بچه‌ها هم دارای خلاقیت هستند اما ظاهراً بعد از مدتها آن را از دست می‌دهند مطالعات زیادی نشان داده است که اوج خلاقیت زمان شروع مدرسه است زیرا در آن زمان فرد می‌آموزد که قانونمند باشد و با مؤسسه و دیگر افراد در غالب خاص رفتار کند.

علاوه بر این، شکل‌گیری نظم و توانایی ذهنی برای فکر کردن، در دوران مدرسه نسبت به دوران کودکی بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد و بیشتر آموزش‌های پس از سال اول مدرسه روی روشهای منطقی و عقلی، استدلال و تفکر تأکید دارند. علاوه بر این معمولاً فشارهای اجتماعی خلاقیت را تضعیف می‌کنند.

شواهد حاکی از آنست که انسان می‌تواند خلاقیت خود را ارتقاء دهد. شرکت (مزرعه) یورکارانچ<sup>۴</sup> ([www.eurekaranch.com](http://www.eurekaranch.com)) براین اساس ساخته شد که خلاقیت در افراد موروثی است و با آزاد کردن آن افراد از قید و بندهای مرسوم، خلاقیت آنان بروز می‌کند. پرسنل شرکت از زمانیکه از ماشین خود پیاده می‌شدند تا زمانیکه وارد مزرعه شوند به آنها آب می‌پاشیدند.

### روشهای بروز خلاقیت:

<sup>۱</sup> Thomas Stemberg

<sup>۲</sup> Star Market

<sup>۳</sup> جزف پریرا « تمرکز کن. پیش برو و یک چشمت به چیزهای کم اهمیت باشد: موفقیت کاری استیپل متعلق به استمیرگ » مجله وال استریت، ۶ سپتامبر ۱۹۹۶. ص ۹۹B. ذکر با کسب اجازه از شرکت داوجنز و شرکا به همراه کپی رایت کلیرانس ستر

<sup>۴</sup> Eureka Ranch

پس از دهه ۱۹۵۰، مطالب زیادی درباره نحوه کارکردن مغز انسان کشف شده است و امروزه تقریباً همه قبول دارند که دو نیمکره مغز اطلاعات را به اشکال متفاوت پردازش می کنند. نیمکره چپ عملکردهای منطقی و محاسباتی را انجام می دهد درحالیکه نیمکره راست افکار غیرمنطقی و شهودی را پردازش می کند. یک انسان از هردوی آنها استفاده می کند در واقع از یک نیمکره به نیمکره دیگر می رود (نمایه ۵-۳) ارائه خلاقانه ایده ها و حداکثرکردن کنترل روی انواع فکرکردن می تواند برای کارآفرین ارزشمند باشد

نمایه ۵-۳: مقایسه ویژگی های منطقی و عقلانی سبک راست و سبک چپ	
سبک راست	سبک چپ
غیر شفاهی: آگاهی از موارد اما با حداقل استفاده از کلمات	شفاهی: استفاده از کلمات برای نام بردن، توضیح و تعریف
ترکیبی: قراردادن موارد در کنار هم برای تشکیل کل واقعی: آنچه موارد در لحظه هستند	تحلیلی: تحلیل کردن موارد قدم به قدم و بخش به بخش
قیاسی: مشاهده شباهت بین موارد و درک روابط استعاری	نمادین: استفاده از یک نماد برای بیان چیزی به عنوان مثال علامت + نماد از فرآیند اضافه کردن
غیر زمانی: بدون در نظر گرفتن زمان	چکیده: برداشت بخش کوچکی از اطلاعات و استفاده از آن به نمایندگی از کل
غیر عقلانی: بی نیازی به بنیادی از دلیل و حقیقت، اشتیاق به معوق گذاردن قضاوت	زمانی: پیگیری زمان بودن، یکی متعاقب دیگری، مورد اول را اول انجام دادن، دوم را دوم و ...
فاصله ای: مشاهده اینکه موارد در کجا با یکدیگر در ارتباط هستند و چگونه بخش ها برای تشکیل یک کل در کنار هم تجمیع می شوند	عقلانی: نتیجه گیری بر مبنای دلایل و حقایق
شهودی: پرش و عبور از بینش معمولاً بر مبنای الگوهای نا تمام، احساسات و یا تصاویر بصری	دیجیتال: استفاده از اعداد در شمارش
جامع: همه چیز را به شکل یک کل مشاهده کردن. دریافت الگوها و ساختارهای کلی معمولاً به نتیجه گیری های مختلف منجر می شود.	منطقی: نتیجه گیری بر مبنای منطق. یک چیز در پی چیز دیگری و متاثر از یک رابطه منطقی می آید. به عنوان مثال یک تئوری ریاضی
	خطی: فکر کردن به ایده های مرتبط. یک فکر دیگری را در پی دارد. این تفکر معمولاً به یک نتیجه گیری همگرا ختم می شود.

اخیراً هم دانشمندان روی فرآیند خلاقیت تمرکز کرده‌اند. مثلاً مایکل گرُدن<sup>۱</sup> در یک سخنرانی دربارهٔ عناصر قدرت فردی بر اهمیت خلاقیت و نیاز به طوفان مغزی تأکید کرد. او می‌گوید که این ۱۰ قانون برای طوفان مغزی می‌تواند تصور خلاقیت را ارتقاء بخشد.

- ۱- هدف خود را مشخص کنید.
- ۲- اعضای جلسه را مشخص کنید.
- ۳- سرپرست جلسه را مشخص کنید.
- ۴- طوفان مغزی را فی‌البداهه و با تقلید از سایر آراء انجام دهید.
- ۵- هیچ انتقادی نشود، هیچ جواب ردی داده نشود.
- ۶- ایده‌ها را به صورت کامل ثبت کنید.
- ۷- تمامی آنچه به ذهن می‌رسد را اظهار کنید.
- ۸- سعی کنید به یکی از ایده‌ها متعهد شوید.
- ۹- خوش‌آتیه‌ترین ایده را مشخص کنید.
- ۱۰- ایده‌ها را پالایش و اولویت بندی کنید.

### خلاقیت تیمی

یک تیم می‌تواند خلاقیت‌هایی داشته باشد که یک فرد نمی‌تواند داشته باشد. خلاقیت یک تیم بسیار تأثیرگذار است و می‌تواند راه‌حل‌های بهتر و مفیدتری برای مشکلاتی که از روابط افراد به وجود می‌آید ارائه دهد.

یک مثال خوب از خلاقیت گروهی، مثال شرکتی است که توسط یکی از فارغ‌التحصیلان دانشکدهٔ بابسون که دانش فنی اندکی داشت، تأسیس شد او با یک مخترع خلاق تشکیل تیم داده و مهارت‌های کاری و کارآفرینانهٔ بنیانگذار شرکت در کنار مهارت‌های فنی و خلاقیت فرد مخترع قرار گرفت. نتیجهٔ کار آنها یک مخاطرهٔ چند میلیون دلاری خیلی سریع در زمینهٔ تجهیزات جراحی ویدئویی بود.

### فرصت‌های بزرگ با سرمایه‌ی اندک

در سیستم فعال بازار آزاد فرصت‌ها محدود به برخی افراد هستند و این افراد فقط افراد دارای منابع مالی نیستند برعکس برخی کارآفرینان موفق مثل هوارد هید موفقیت خود را به داشتن منابع محدود ربط می‌دهند بنابراین در دههٔ ۱۹۹۰ بسیاری از کارآفرینان کلید موفقیت را در هنر صرفه

<sup>1</sup> Michael Cordon

جویی می بیند یعنی «یک شرکت نوپا مثل سیستم JIT بدون موجودیت که مشکلات پنهان را آشکار می سازد و شرکت را وادار می کند مشکل را حل کند.<sup>۱</sup> به مثال های زیر توجه کنید.

- یک مطالعه در سال ۱۹۹۱ روی صد و ده شرکت نوپا نشان داد که ۷۷ عدد از آن ها با سرمایه زیر ۵۰۰۰۰ دلار راه اندازی شدند. ۴۶٪ از آنها، سرمایه اولیه ی ۱۰۰۰۰ دلار و کمتر از آن راه اندازی شدند علاوه بر این منبع اولیه سرمایه، سرمایه شخصی بوده است (۷۴٪) نه سرمایه گذاران بیرونی با خواسته های زیاد.<sup>۲</sup>

- جوزفین استر منتزر<sup>۳</sup> دهه ۱۹۳۰ در فروش مواد مراقبت های پوستی به عمویش کمک می کرد و به زودی صد دلار سرمایه جمع کرد پس از قانع کردن فروشگاههای زنجیره ای به جای داروخانه ها برای فروش این محصولات استی لاوردر<sup>۴</sup> شروع به پیشرفت کرد و به یک شرکت ۴ میلیارد دلاری تبدیل شد.<sup>۵</sup>

- ری و والت دیزنی<sup>۶</sup> با کنار هم گذاشتن استعدادهایشان (تولید کارتون تلویزیونی و تأمین مالی به کالیفرنیا رفتند و در ۱۹۲۳ با ۲۹۰ دلار استودیو فیلم سازی خود را تأسیس کردند در اواسط سال ۲۰۰۱ شرکت والت دیزنی سرمایه بازارش بالغ بر ۴۰ میلیارد دلار بود.<sup>۷</sup>

- جان هارولد جانسون<sup>۸</sup> هنگامیکه ۲۴ ساله بود و برای شرکت بیمه شیکاگو کار می کرد، ۲۰ هزار فرم نظرسنجی برای چاپ خبرنامه ای برای سیاهان توزیع کرد. با دریافت ۳ هزار جواب مثبت و با ۵۰۰ دلار در سال ۱۹۴۲ برای اولین بار جت را چاپ کرد. در دهه ۱۹۹۰ انتشارات جانسون مجله های متنوعی را چاپ می کرد از جمله ایننوی<sup>۹</sup> نیکلاس گراهام<sup>۱۰</sup> در سن ۲۴ سالگی با صد دلار وارد یک پارچه فروشی شد مقداری پارچه خرید و از آن ها کروات هایی درست کرد که برای او ۱۰۰ دلار درآمد داشت گراهام پس از فروش این کروات ها به فروشگاه های خاص از فروشگاه Macy یک درخواست مبنی بر قراردادن الگوی خود بر لباس های زیر پوش مردانه دریافت

<sup>۱</sup> آماربلاد «صرفه جویی مالی» مجله کسب و کار هاروارد. نوامبر و دسامبر ۱۹۹۲، ص ۱۱۲.

<sup>۲</sup> ادوارد رابرت «کارآفرینان تکنولوژی برتر» درسهایی از MIT و بعد از آن نیویورک، انتشارات دانشگاه آکسفورد (۱۹۹۱) ص ۱۴۴ جدول ۲-۵.

<sup>۳</sup> Josephine Esther Mentzer

<sup>۴</sup> Estee lauder

<sup>۵</sup> تری لاهرس، آتی لانگ ورس «حدس بزیند چه کسی؟» ۱۰ تا از بزرگترین ها در زمانه خود از هیچ شروع کرده اند، INC، سپتامبر ۱۹۹۱، ص ۶۹.

<sup>۶</sup> Roy and Walt Disney

www.djnr.com

۷. اطلاعات مالی از دوچتر اینترکتیو

<sup>۸</sup> John Harold Johnson

www.djnr.com

<sup>۹</sup> اطلاعات مالی از دوچتر اینترکتیو

<sup>۱۰</sup> Nicholas Graham

کرد. اینگونه بود که شرکت Joe Boxer تأسیس شد. ۶ ماه پس از اینکه این شرکت دو ساله شد، فروش آن به بیش از ۱ میلیون دلار رسید.<sup>۱</sup>

### زمان واقعی

فرصتها در یک زمان واقعی به وجود می‌آیند و یا وجود دارند که به آن پنجره فرصت گفته می‌شود. برای اینکه یک کارآفرین از یک فرصت بهره برداری کند، باید پنجره فرصت باز باشد و آن قدر باز بماند تا به بازه مورد نظر از بازار دست پیدا کند.

نمایه ۴-۶ پنجره فرصت یک بازار کلی را بیان می‌کند. سرعت رشد بازارها در زمانهای مختلف، متفاوت است و هرچه بازار سریعتر رشد کند، فرصتهای بیشتری پیش می‌آیند. زمانیکه بازار به حالت ثبات نزدیک می‌شود شرایط خیلی مطلوب نخواهد بود. بنابراین زمانیکه بازار شروع به رشد زیاد و شکل‌گیری می‌کند (مثلاً در طی پنج سال) پنجره باز می‌شود و با نزدیک شدن بازار به بلوغ پنجره بسته می‌شود: (مثلاً در نمایه ۳-۶، ۱۲ الی ۱۳ در همان نمایه)

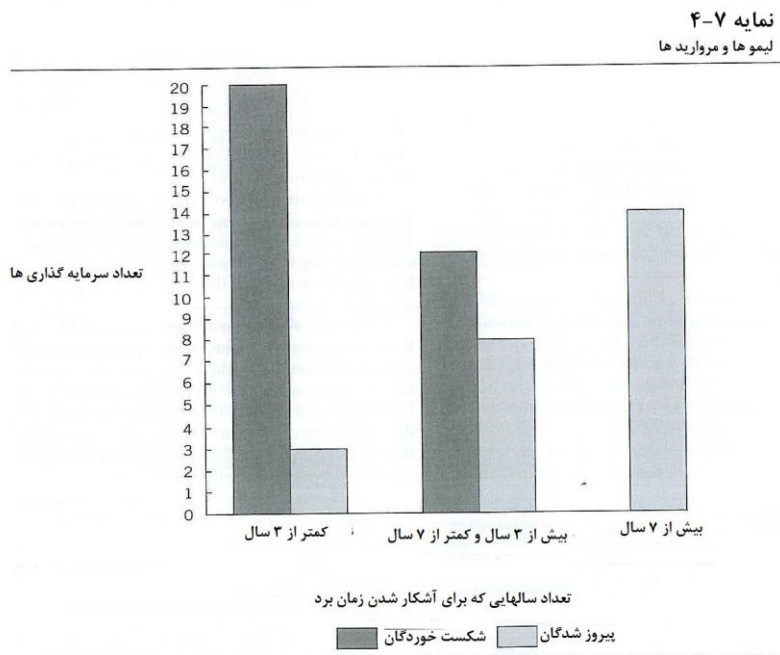
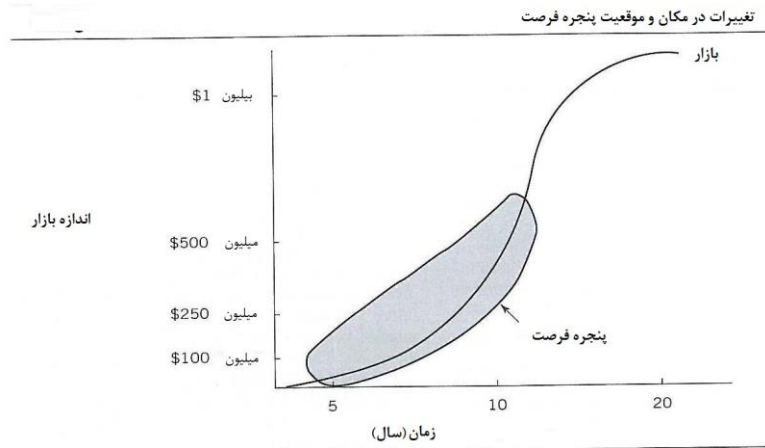
نمودار ترسیم شده نشان دهنده رشد سریع در صنایع جدیدی چون میکرو کامپیوترها و نرم افزارها، تلفن همراه، تغییرات سریع نفتی و بیوتکنولوژی است. مثلاً در صنعت تلفن همراه، مهمترین شهرها در سالهای ۱۹۸۳ و ۱۹۸۴ شروع به ارائه این خدمات کردند. در سال ۱۹۸۹ بیش از ۲ میلیون استفاده کننده از این صنعت وجود داشت و این صنعت رشد سریعی را تجربه کرد. در صنایع دیگری که رشد تا این اندازه سریع نیست شیب نمودار کمتر است و فرصتها نیز کمتر هستند.

در بحث پنجره فرصت، مدت زمان باز بودن پنجره بسیار مهم است. برای مشخص شدن موفق یا ناموفق بودن یک مخاطره، زمان زیادی لازم است و اگر هم موفق باشد برای برداشت از مزایای آن نیاز به زمان است.

نمایه ۳-۷ نشان می‌دهد که در بین شرکتهایی که از حمایت سرمایه‌گذار مخاطره‌پذیر برخوردارند، بازنده‌ها پس از ۲ سال ونیم می‌رسند درحالیکه برنده‌ها ۷ تا ۸ سال طول می‌کشد تا به ثمر برسند.

<sup>۱</sup>. ربرت مالنیز «رازهای صرفه جویی» INC سپتامبر ۱۹۹۱، ص ۵۴.





یک مثال عالی از زمان لازم برای برداشت برنده ها تجربه شرکت مخاطره‌ای سیلیکون والی<sup>۱</sup> است که در سال ۱۹۶۶ در یک شرکت جدید سرمایه‌گذاری کرد و در نهایت توانست در سال ۱۹۸۴ سرمایه کسب کند. یکی دیگر از روشهای خلق و بهره برداری از فرصت در زمان مناسب (واقعی)

<sup>1</sup> Silicaon Valley

تشبیه کردن این فرآیند به برداشت اشیاء (فرصتها) از روی تسمه نقاله‌ای در یک پنجره باز (پنجره فرصت) است. سرعت تسمه در حال تغییر است و پنجره هم در حال باز و بسته شدن. باز و بسته شدن دائمی پنجره و تغییر سرعت تسمه نشان دهنده ماهیت زنده بازار و اهمیت زمان است. برای خلق یک فرصت و بهره برداری از آن، باید قبل از بسته شدن پنجره آن را از روی تسمه نقاله برداشت. توانایی شناسایی یک فرصت بالقوه هنگامیکه در حال ظاهر شدن است و درک زمان مناسب بهره برداری از آن فرصت در هنگامیکه پنجره در حال باز شدن است (نه هنگامیکه در حال بسته شدن است) بسیار مهم است.

فرصت‌ها تابع زمان واقعی (مناسب) هستند « هیچ دلیل ندارد که همه، در خانه هایشان یک کامپیوتر داشته باشند » حتی برای یک دانشمند جهانی هم پیش بینی اینکه ایده های خلاقانه و مفاهیم کسب و کاری که در آینده به وجود خواهند آمد، بسیار سخت است. و این گونه جملات از افراد مخترع و مشهور زیاد شنیده شده است. در سال ۱۹۰۱ دو سال قبل از آن پرواز معروف، ویلبرایت گفت، انسان تا ۵۰ سال دیگر نمی‌تواند پرواز کند. در سال ۱۹۱۰ توماس ادیسون گفت: باتری‌های نیکل - آهن خیلی سریع جای مواد نفتی پر نقص را خواهند گرفت. کوچکترین نشانه-ای درباره استرس به انرژی اتمی وجود ندارد و این یعنی اتم به طور دلخواه کنار خواهد رفت.

### آشنایی با چهارچوب تحلیل

فرصت‌های مناسب به محض شناسایی شدن، در کنار بقیه عوامل ایجاد کسب و کار جدید قرار می‌گیرند. این فرآیند گردش ارزیابی و مرور هماهنگی بین عوامل اصلی محرک در ایجاد کسب و کار جدید را نشان داده شده است. تناسب بین رهبر کارآفرین و تیم مدیریتی با فرصت، بسیار اهمیت دارد. آن دسته از اعضای تیم که از منابع موجود استفاده می‌کنند هم به فرصت‌های خود علاقه دارند و هم برایشان قابل دسترسی است.

برای درک ارتباط چشم‌انداز کارآفرینانه با چهارچوب تحلیلی می‌توان فرصت را مانند یک نقشه سه بعدی برجسته دانست، که در آن تپه‌ها، دره‌ها و ... مشخص شده است. هر فرصت ۳ الی ۴ عامل اساسی دارد. مثلاً مجوز اختصاصی، نوآوری دارای حق انحصاری، حق انحصاری توزیع یک تیم از افراد عالی و موفقیت تکنولوژی. این عوامل برای مشاهده‌کننده بیرونی برجسته است؛ آنها ممکن است درجاییکه دیگران موانع را می‌بینند، امکانات عظیمی را مشاهده کنند. به همین دلیل، می‌بینید که هزاران فرصت استثنائی وجود دارد که با بسیاری از کارآفرینان تناسب دارد اما در چهارچوب نمایه ۸-۳ نمی‌گنجد.

نمایه ۳-۸ معیارها برای ارزیابی فرصت های کارآفرینی		
جذابیت		معیار
کمترین پتانسیل	بیشترین پتانسیل	
	روش زندگی، کار، یادگیری و غیره مردم را تغییر می دهد	صنعت و بازار
بهبود تدریجی فقط، غیر متمرکز ؛ درآمد همزمان	تحت تاثیر بازار: شناخته شده؛ نیش درآمد	بازار:
وفادار به دیگران یا غیر قابل دستیابی	قابل دستیابی، خرید سفارشات، نقاط ضعف جدی را برطرف کنید	مشتریان
سه سال بعلاوه بازگشت	بازگشت در کمتر از یکسال نیاز / مشکل خیلی مهم را حل کنید	مزایای کاربر
تاثیر کم یا حداقل در بازار	بالا؛ پرداختهای پیشرفته	ارزش افزوده
فنا شدنی	پایدار	عمر محصول
صنعت متمرکز یا بالغ یا در حال افول	ناکامل، رقبای کوچک شده یا صنعت در حال رشد	ساختار بازار
ناشناخته، کمتر از ۲۰ میلیون دلار یا فروش چندمیلیارد دلاری	۱۰۰+ میلیون دلارتا ۱+ میلیارد دلار پتانسیل فروش	اندازه بازار
قراردادی یا کمتر از ۱۰٪	رشد ۳۰ - ۵۰٪ یا بیشتر	نرخ رشد
زیر ظرفیت	ظرفیت کامل یا نزدیک به آن	ظرفیت بازار
کمتر از ۵٪	۲۰٪ یا بیشتر ؛ رهبر	سهم بازار دست یافتنی (۵ ساله)
هزینه رو به کاهش	مزیت های هزینه ای - فراهم کننده کم هزینه	ساختار هزینه
<b>اقتصاد</b>		
بیشتر از ۴ سال	زیر ۱/۵ تا ۲ سال	زمان نقطه سر به سر / جریان نقد مثبت
کمتر از ۱۵ - ۲۵٪؛ ارزش پایین	۲۵٪ یا بیشتر، ارزش بالا	ROI بالقوه
خیلی بالا، غیر قابل تامین، غیر قابل تامین از بانک	پایین تا متوسط، قابل تامین ، قابل تامین در بانک	الزامات سرمایه
کمتر از ۱۵٪ به ازای هر سال	۲۵٪ یا بیشتر به ازای هر سال	نرخ داخلی بازگشت بالقوه سرمایه
کمتر از ۱۰٪ فروش	مورد قبول، پایدار؛ ۲۰ - ۳۰٪ یا بیشتر از فروش	ویژگیهای جریان نقد آزاد

رشد فروش	متوسط تا بالا $+15\%$ تا $+20\%$	کمتر از $10\%$
کثرت دارایی	کم / فروش \$	بالا
سرمایه در گردش بی اختیار	الزامات افزایشی، پایین	الزامات بالا
هزینه های سرمایه ای / R & D	الزامات کم	الزامات بالا
حاشیه سود خالص	بیشتر از $40\%$ و پایا	زیر $20\%$
سود بعد از کسر مالیات	بالا، بیشتر از $10\%$ ، پایا	کم
زمان لازم برای رسیدن به در نقطه سر به سر سود و زیان	کمتر از دو سال، نقطه سر به سر خزنده یا جهشی نیست	خزنده یا جهشی روبه بالا
<b>مسائل مربوط به برداشت</b>		
ارزش افزوده بالقوه	ارزش استراتژیک بالا	ارزش استراتژیک پایین
ارزشیابی چندگانه و قابل مقایسه	قیمت / درآمد = $+20x$ ; $+8-10x$ EBIT; $+1.5-2x$ revenue جریان نقد آزاد $+8-10x$	قیمت / درآمدها EBIT: $3-4x$ ; درآمد $> 4$
مکانیسم و استراتژی خروج	گزینه های فعلی یا پیش بینی شده	تعریف نشده؛ سرمایه گذاری نقد
باقت بازار سرمایه ای	ارزشیابی های قابل قبول، زمان بندی، سرمایه در دسترس، نقدینگی تحقق پذیر	غیر قابل قبول
<b>مسائل مربوط به مزیت رقابتی</b>		
هزینه های ثابت و متغیر	پایین ترین؛ اهرم عملیاتی بالا	بالا ترین
کنترل روی هزینه ها، قیمت ها و توزیع	متوسط تا قوی	ضعیف
موانع ورود:	دانش برای غلبه	
محافظت اختصاصی	دارد یا می تواند کسب کند	هیچ
زمان پاسخ / زمان سفارش تا ارائه	رقابت کم، کند	ناتوان برای رسیدن به مرز
مزیت قانونی / پیمانی	اختصاصی یا انحصاری	هیچ
قراردادها و شبکه ها	خوب توسعه یافته؛ قابل دسترسی	خام؛ محدود شده
افراد کلیدی	با استعداد؛ یک تیم درجه A	تیم درجه B یا C
<b>تیم مدیریتی</b>		
تیم کارآفرینانه	ترکیبی از ستارگان، بدون نمایندگان	ضعیف یا کارآفرین تنها، همراه با نمایندگان
تجربه تکنیکی و صنعتی	در آن حوزه، بالا، با سابقه	توسعه نیافته
بدون نقص بودن	استاندارد های بالا	مشکوک
صداقت در مسائل فکری	می خواهند بدانند که، آنها چه می دانند و چه نمی دانند	نمی خواهند بدانند که، آنها چه می دانند و چه نمی دانند

معیار شخصی Fatal-Flaw Issue	وجود ندارد	یک یا بیشتر
هدف و تناسب	تعیین اینکه چه چیزی می خواهیم و چه چیز را نمی خواهیم	شگفت انگیز؛ فقط پول دریاورید
مسائل بالا به پایین و پایین به بالا	موفقین دستیافتنی / ریسک های محدود	خطی ؛ در پیوستار مشابه
هزینه های فرصت	کاهش قابل قبول در دستمزد و غیره	سازگار با وضعیت فعلی
شرایط مطلوب	متناسب با سبک زندگی	بسادگی بدنبال پول کلان
تحمل پاداش / ریسک	ریسک محاسبه شده؛ ریسک پایین / نسبت پاداش	ریسک گریز یا قمار باز
تحمل استرس	رشد تحت فشار	شکاف تحت فشار
تمایز استراتژیک		
درجه تناسب	بالا	پایین
تیم	بهترین های کلاس ، بهترین نماینده های رایگان	تیم درجه B؛ بدون نماینده ها
مدیریت خدمت	مفهوم خدمت برتر	بعنوان چیز غیر مهم تصور شده
زمانبندی	شنا در جهت آب	شنا در خلاف جهت آب
تکنولوژی	پیشگامانه ؛ از یک نوع ، بصورت واحد	جایگزین ها یا رقبای زیاد
انعطاف پذیری	قادر به انطباق، سریعاً متعهد و یا غیر متعهد	کم ؛ سمج
فرصت محور	همیشه در جستجوی فرصتها	عملیات در خلا ، کند
قیمتگذاری	مشابه یا نزدیک به رهبر بازار	فروش پایین نسبت به رقبا ، قیمت های پایین
کانال های توزیع	قابل دسترسی ؛ شبکه ها در محل	ناشناخته ، غیر قابل دسترسی
محل برای اشتباه	استراتژی بخششی و منعطف	استراتژی غیر بخششی و سخت

## رصد کردن فرصت ها

### تمرکز بر فرصت

تمرکز بر فرصت مفیدترین بخش رصد کردن فرصتهاست. فرآیند رصد کردن نباید با استراتژی (که از طبیعت فرصت سرچشمه می‌گیرد) و یا تحلیل های مالی و اسناد (که از استراتژی سرچشمه می‌گیرد) و اینکه ارزش شرکت چقدر خواهد بود و سهم هر نفر چقدر باشد، شروع شود.<sup>۱</sup>

شروع کردن با این موارد باعث وارونه شدن کارها می‌شود. شاید بهترین شاهد برای این پدیده هزاران سرمایه گذاری معاف از مالیات در دهه ۱۹۸۰ باشد که شکست خوردند. علاوه بر این بسیاری از کارآفرینانی که کسب و کار راه اندازی می‌کنند (علی‌الخصوص آنهایی که اولین کسب و کار مخاطره پذیر را تجربه می‌کنند) قبل از اینکه مشتری جلب کنند و یا به سودآوری برسند، نقدینگی شان تمام می‌شود. دلایل زیادی برای این موضوع وجود دارد، اما چیزی که دلیل اصلی است، این است که این کارآفرینان روی فرصت مناسب تمرکز نداشتند.

طی این سالها، آنهایی که در کسب و کار و حوزه های خاصی از بازار تجربه داشته‌اند، برای رصد کردن فرصتها قوانینی را مطرح کرده‌اند. مثلاً در دوره اولیه رشد غیرمعقول شرکتهای dot.com، تعداد کلیک های تغییر یافته به «جذب چشم»، به مشاهده صفحه تغییر یافت. بسیاری از سرمایه‌گذاران گرفتار معیارهای نادرست شدند و بعد از آن تعداد مشتریان، تعداد معاملات، و تکرار معاملات به معیار استاندارد تبدیل شد.

### معیار رصد کردن: ویژگی های کسب و کارهای دارای پتانسیل بالا:

سرمایه‌گذاران مخاطره پذیر، کارآفرینان و سرمایه‌گذاران را تجربه کرده‌اند و از این مفهوم حدود و ثغور برای رصد کردن کسب و کارهای مخاطره‌پذیر استفاده می‌کنند. نمایه ۸-۴ معیارهایی را که سرمایه‌گذاران مخاطره پذیر برای ارزیابی فرصت ها به کار برده‌اند را نشان می‌دهد: فرصت‌هایی که غالباً مربوط به های تک هستند.

سرمایه‌گذاران تا ۷۰ درصد کسب و کارهای جدیدی را که به آنها پیشنهاد شده را، با توجه به چگونگی رسیدن به این معیارها توسط کارآفرین، در بررسی اولیه رد کرده‌اند.

به هر حال این معیارها فقط مختص سرمایه‌گذاران نیست. این معیارها بر پایه حس کاری کارآفرینان، فرشتگان مالی، سرمایه‌گذاران خصوصی و سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر تدوین شده‌اند. مثال های زیر مربوط به شرکت های کوچک و عالی است که بدون سرمایه گذاری مخاطره‌پذیر بصورت حرفه‌ای راه اندازی شده‌اند.

<sup>۱</sup> . مراجعه کنید: بایگرو، استیونسون، میوزیکا و تیمونز. شناسایی فرصت: دروازه کارآفرینی در مجله تازه های کارآفرینی ناشر نیل چرچیل و همکاران (بابسون پارک: دانشکده بابسون ۱۹۸۷) ص ۴۰۹

- پاول تبین<sup>۱</sup> شرکت سلولاروان را در ماساچوست شرقی از صفر شروع کرد و پس از ۵ سال درآمدش به بیش از ۱۰۰ میلیون دلار رسید، او رُوامرپلاس<sup>۲</sup> را با ۳۰۰,۰۰۰ دلار سرمایه که از سایر کسب وکارهای مخاطره پذیرش کسب کرده بود، راه اندازی کرد. طی ۲ سال فروش آن به ۱۵ میلیون دلار در سال رسید که بسیار هم سودده بود.
- مارک نلسون<sup>۳</sup>، شرکت (اُواید تکنولوژی)<sup>۴</sup> را در اواخر دهه ۱۹۸۰ را در یک آپارتمان یک خوابه در اشنپیش هارلم، منهتن راه اندازی کرد. او که نمی توانست سرمایه گذارها را جذب کند، با اجاره کردن واحدهای بیشتری در همان آپارتمان، آن قدر شرکتش را توسعه داد که سیم ها از پنجره های آن بیرون زده بودند. حقوقی که نلسون به نیروهایش می داد، کم بود اما او به آنها اجازه می داد که بدون دادن اجاره در همان دفترها زندگی کنند. و در سال ۱۹۹۴ بود که اُواید سهام عرضه کرد و ۱۰ میلیون سرمایه کسب کرد. در ۱۹۹۹ او شرکتش را به ۲۰۰ میلیون دلار فروخت.<sup>۵</sup>
- پلژنت رولند<sup>۶</sup>، در سال ۱۹۸۶ شرکت پلژنت<sup>۷</sup> را به عنوان یک شرکت فروشنده کاتالوگهای مجموعه عروسکهای قدیمی دختران آمریکایی به صورت پستی، تأسیس کرد. او شرکت را با درآمد متوسطی که از نوشتن کتابهای کودک کسب می کرد تأسیس کرد و سرمایه کافی برای رقابت در بازار با رقبایی مثل ماتلز باربیه<sup>۸</sup> را نداشت.<sup>۹</sup> در سال ۱۹۹۲ فروش شرکت به ۶۵ میلیون دلار رسید. ماتل این شرکت را در سال ۱۹۹۸ به قیمت ۷۰۰ میلیون دلار خرید و با مدیریت رولند، فروش شرکت در سال ۱۹۹۹ و ۲۰۰۰ به ۳۰۰ میلیون دلار رسید.<sup>۱۰</sup>
- چارلیه بوچر<sup>۱۱</sup> در ۱۹۸۳ و در سن ۶۶ سالگی باید تصمیم می گرفت که آیا سهم شریکش در کسب وکار صدساله زاکس و پولیش (بوچر پلیش)<sup>۱۲</sup> را که فروش کمتر از ۱۰ میلیون دلاری دارد را بخرد یا خیر؟ این کسب وکار کوچک، حاشیه سود بالایی داشت، برای افزایش فروش، رشد یکنواخت بیش از ۱۸ درصد در یک سال و ارائه محصولات عالی نیاز به سرمایه ثابت اندکی داشت. حاصل این کار یک کسب وکار دارای نقدینگی بالا در گردش و پتانسیل بالای رشد بود. او با یک

<sup>1</sup> Paul Tobin

<sup>2</sup> Roamer Plus

<sup>3</sup> Mark Nelson

<sup>4</sup> Ovid Technologie

<sup>5</sup> . سارا چافرشرکنهایی نوپا بدون سرمایه مخاطره پذیر به دردمر می افتند. واشنگتن پست، ۲۷ ژوئن ۱۹۹۹، ص ۱۵۷

<sup>6</sup> Pleasant Row land

<sup>7</sup> Pleasant company

<sup>8</sup> Matel's Barbie

<sup>9</sup> . ملی نیل « جمع کننده کاتالوگ به نتیجه می رسند» بازار یابی مستقیم، ماه ... ۱۹۹۲، ص ۳۳.

<sup>۱۰</sup> . برایان دیومین « چطور با یک قهرمان رقابت کنیم» فورچون، ۱۰ ژوئن ۱۹۹۴، ص ۱۰۶.

<sup>11</sup> Charlie Butcher

<sup>12</sup> Butcher Polish

وام بانکی و تأمین مالی فروشنده، شرکت را خرید و در سال ۱۹۹۳ فروش را به ۵۰ میلیون دلار رساند. شرکت همچنان بسیار سودده است. بوجر اعتقاد دارد که هرگز از سرمایه مخاطره‌پذیر استفاده نکند و سهام عرضه نکند.

موضوعات پایه‌ای در اینجا، فرصت و قید و شرط، مشتری، بازار و صنعت هستند. نمایه ۸-۴ نشان می‌دهد که چگونه می‌توان فرصتهای دارای جذابیت کمتر و بیشتر را در یک طیف جذابیت رده بندی کرد. این معیارها، روش‌های کمی را که کارآفرینان با آنها بتوانند درباره مسائل بازار، موضوعات مزیت رقابتی، مسائل اقتصادی و برداشت، موضوعات تیم مدیریتی، موضوعات ضعف‌های نابودکننده و اینکه آیا این مسائل با یک فرصت جذاب، جمع پذیر هستند، ارائه می‌دهد. مثلاً داشتن نقطه قوت غالب در هریک از معیارها می‌تواند به معنای ورود موفق باشد، درحالیکه داشتن نقص در هر یک از این معیارها می‌تواند به معنای نابودی باشد.

آن دسته از کارآفرینان که به دنبال فرصتهایی هستند که به شرکتهای جذاب منتهی می‌شوند (و به دنبال کسب و کارهای مخاطره‌پذیر دارای پتانسیل بالا نیستند) می‌توانند از این معیارها بهره ببرند. این کارآفرینان می‌توانند در جایگاهی قرار بگیرند که بهترین ترکیب این معیارها را به کار ببندند. همان طور که در نمایه ۸-۳ نشان داده شده فرصت‌های کسب و کاری که دارای پتانسیل بالا هستند، حداقل تعدادی از این معیارها را دارند و یا حداقل در یک یا چند مورد از آنها آن قدر غالب هستند که در رقابت، دیگران نتوانند به آنها نزدیک شود.

### مسائل بازار و صنعت

**بازار.** کسب و کارهای دارای پتانسیل بالا می‌تواند یک بازار مناسب را شناسایی کند که در آن خدمت یا کالا، یک نیاز مهم مشتری را برآورده می‌سازد، یا ارزش افزوده بالایی ایجاد می‌کند و یا برای مشتریان مزایای ارزشی ایجاد می‌کند. این عبارت یعنی اینکه این محصول یا خدمت، مشکل مشتری و یا مصرف‌کننده نهایی را بسیار کاهش داده، یا ریشه‌کن کرده و یا مشکل یا تنگنایی را که مشتری حاضر است بابت آن هزینه کند را، حل می‌کند. کالا یا خدمتی که این شرایط را داشته باشد، مشتری‌ها مشتاق آن هستند. اگر برند یا نام معروفی نداشته باشند، فواید احتمالی این محصولات و خدمات که از طریق صرفه جویی در هزینه، یا ایجاد ارزش افزوده و یا ارزش آفرینی برای مشتری ایجاد می‌شود، کمتر از یک سال طول می‌کشد و قابل شناسایی، تکرار پذیر و قابل اثبات هستند. علاوه براین، طول عمر محصول یا خدمت بیشتر از زمان مورد نیاز برای بازگشت سرمایه، به اضافه سود است. و شرکت هم می‌تواند تولیداتش را به بیشتر از یک کالا ارتقاء دهد. یک شخص در حالت عادی یک فرد می‌تواند بابت مشاوره ۲۵ دلار دریافت کند، در صورتیکه برخی از



ارائه دهندگان تخصصی خدمات می‌توانند بیش از ۲۵ دلار در ساعت درآمد کسب کنند. اگر منافعی که به مشتری می‌رسد را نتوان با این میزان سرمایه مقایسه کرد، محاسبه پتانسیل بازار سخت و پرریسک است.

فرصت‌های دارای پتانسیل کمتر، روی نیازهای مشتری متمرکز نیستند. مشتریان آنها در دسترس نیستند و به برندهای دیگری وفادارند. زمان بازده مشتری، بیش از سه سال یا ارزش افزوده کم خاصیت، ارزش‌آفرینی کم، باعث کم شدن جذابیت فرصت می‌شود. عدم امکان افزایش کالاها به بیش از یک محصول هم از جذابیت فرصت می‌کاهد.

**ساختار بازار.** ساختار بازار که نشان دهنده تعداد فروشنده‌ها، حجم توزیع فروشنده‌ها، تنوع کالاها، شرایط ورود و خروج، تعداد خریداران، شرایط هزینه‌ها، حساسیت تقاضا نسبت به تغییرات قیمت می‌باشد، بسیار مهم است.

یک بازار پراکنده، یا ناقص و یا یک صنعت در حال ظهور که معمولاً دارای خلأها و عدم تقارن‌هایی است که بخش‌های بازار پاسخ داده نشده‌ای را پدید می‌آورد و در آن بازارها می‌توان به مالکیت منابع، مزایای قیمتی و چیزهایی شبیه به آنها دست یافت. علاوه بر این جاهایی که خلأ علمی و دانشی وجود دارد و یا رقابت سودده است اما به اندازه کافی قوی نیست، این بازارها وجود دارند.

**اندازه بازار:** یک کسب و کار جدید برای فروش وارد بازاری می‌شود که بزرگ و در حال رشد است (مثلاً بازاری که گرفتن سهم کوچکی از بازار حجم فروش بسیار بالایی دارد). زمانیکه حداقل سهم بازار فروشی معادل بیش از ۱۰۰ میلیون دلار داشته باشد آن بازار جذاب است. در دنیای پزشکی و زیست‌شناسی (امروز) این سهم باید بیش از ۵۰۰ دلار باشد تا جذابیت داشته باشد. این اندازه بازار حاکی از این است که با گرفتن حدود ۵ درصد از حجم بازار و بدون تهدید کردن بقیه رقبا می‌توان به فروش چشمگیری دست یافت، مثلاً رسیدن به فروش یک میلیون دلاری در بازاری که یکصد میلیون دلار است، تنها یک درصد از بازار را می‌گیرد. یک تولیدکننده وسایل بازی وارد یک بازار ۶۰ میلیون دلاری که انتظار می‌رفت هر ساله ۲۰ درصد رشد کند و پس از سال سوم به یکصد میلیون دلار برسد، شد و بنیانگذاران شرکت توانستند یک شرکت کوچکتر ولی مهم را تأسیس کنند و سهم بازار مهمی را کسب کرده و باعث دغدغه شرکتهای موجود شوند.

**نرخ رشد:** بازاری که بزرگ و در حال رشد باشد یک بازار جذاب است (به عبارت دیگر بازاری که گرفتن سهم بیشتر برای رقبا تهدید محسوب نمی‌شود و سهم کوچکی از بازار دارای حجم فروش بالایی است و رو به رشد هم هست). نرخ رشد ۳۰ الی ۵۰ درصد سالانه، جایگاه‌هایی در بازار، برای

تازه واردها ایجاد می‌کند، البته چنین جایگاه‌هایی از بازارهای، در حال رشد و توسعه هستند و متوقف نمی‌شوند. مثلاً یک بازار ۱۰۰ میلیون دلاری با رشد سالانه ۵۰ درصد قابلیت این را دارد که طی چند سال به یک صنعت یک میلیارد دلاری تبدیل شود، اگر یک کسب و کار جدید بتواند در سال اول ۲ درصد فروش این بازار در سال اول را به خود اختصاص دهد، در سال اول حدود ۱ میلیون دلار فروش خواهد داشت. و اگر سهم بازار خود را تا چند سال حفظ کند، فروشش رشد چشمگیری خواهد داشت.

**ظرفیت بازار:** یکی دیگر از نشانه‌های وجود فرصت در یک بازار، ظرفیت کامل آن بازار در موقعیت رشد است، به عبارت دیگر تقاضایی که تأمین‌کنندگان فعلی قادر به تأمین کامل آن نیستند. زمانبندی، موضوع اساسی در چنین موقعیتهایی است، و به این معناست که کارآفرین باید ببیند که یک تازه وارد می‌تواند تقاضای بازار را قبل از اینکه دیگر بازیگران تصمیم بگیرند، پر نماید و پس از آن واقعا ظرفیت افزایش می‌یابد؟

**سهم بازار قابل دسترسی:** احتمال رهبر بودن در بازار و گرفتن حداقل ۲۰ درصد از سهم بازار می‌تواند برای یک شرکت ارزش بالایی ایجاد کند. که ممکن است ارزش آن شرکت فقط همان ارزش د فتریش بوده باشد. مثلاً شرکتی با فروش کمتر از ۱۵ میلیون دلار از ۷۰ درصد از بازار، جایگاه بازار خود را گرفته و تبدیل به رهبر آن بازار شد، این شرکت به قیمت ۲۳ میلیون دلار فروخته شد. شرکتی که کمتر از ۵ درصد از بازار را به خود اختصاص دهد، از نظر بسیاری از سرمایه‌گذارانی که به دنبال شرکتهای دارای پتانسیل بالا هستند جذابیت ندارند.

**ساختار هزینه:** شرکتی که بتواند با هزینه کم فعالیت کند، جذاب است، البته شرکتی که دائماً هزینه‌ها را کاهش دهد خیلی جذابیت ندارد. فرصت‌های جذاب در صنایعی وجود دارند که به دلیل افزایش تولید، قیمت‌ها کاهش زیادی می‌یابند (و یا سعی می‌کنند از کسب و کارهای جدید بهره بگیرند). فرصت‌های جذاب، با آموزش‌های عملی که هزینه‌شان پایین باشد، پدید می‌آیند. در جایی که هزینه تولید هر واحد بالاست و میزان فروش هم کم است شرکتهای فعلی که افزایش هزینه‌شان کم است ممکن است با فرصتهای جذاب روبرو شوند.

### جنبه اقتصادی

**سود پس از کسر مالیات.** حاشیه سود ناخالص بالا و ماندگار معمولاً، سود پس از کسر مالیات بالا و ماندگار خواهد داشت. فرصت‌های جذاب معمولاً پتانسیل سود حداقل ۱۰، ۱۵ یا ۲۰ درصد و بیشتر را دارند. فرصتهایی که سود پس از کسر مالیاتشان کمتر از ۵ درصد است، کاملاً ضعیف هستند.

زمان رسیدن به نقطه سر به سر و گردش نقدینگی مثبت. همان طور که قبلاً ذکر شد رسیدن به نقطه سر به سر و جریان نقدینگی مثبت برای شرکت های جذاب، یک الی ۲ سال زمان نیاز دارد. هرچه زمان رسیدن به نقطه سر به سر و نقدینگی مثبت بیشتر از ۳ سال شود از جذابیت شرکت کاسته می شود.

ROI احتمالی ROI Potential. یکی از پیامدهای مهم اقتصاد سرشار، پاداش است. فرصت های خیلی جذاب پتانسیل این را دارند که در هر سال بازگشت سرمایه ۲۵ درصدی داشته باشند. در دهه ۱۹۸۰ بسیاری از صندوق های سرمایه گذاری مخاطره ای بازگشت سرمایه تک رقمی داشتند. حاشیه سود ناخالص بالا و طولانی مدت و سود پس از کسر مالیات زیاد و طولانی مدت، منجر به افزایش سود و سهم و بازده سرمایه سهامداران شده و در نهایت یک قیمت فروش مطلوب برای شرکت به همراه خواهد داشت. و هنگامیکه شرکت سهام خود را عرضه می کند یا به بخش خصوصی واگذار می شود و یا توسط شرکت دیگری خریداری می شود، این مطلوبیت بیشتر صدق می کند. بازده احتمالی سرمایه با وجود تحمل ریسک اگر کمتر از ۱۵ تا ۲۰ درصد در سال باشد، جذابیت ندارد.

**نیاز به سرمایه:** کسب و کارهای مخاطره پذیر که قابل سرمایه گذاری هستند و نیاز به سرمایه کم تا متوسط دارند، جذاب هستند. واقعیت این است که بیشتر کسب و کارهای دارای پتانسیل بالا نیاز به سرمایه هنگفت برای راه اندازی دارند (چند صدهزار دلار به بالا) کسب و کارهایی که با سرمایه اندک و یا بدون سرمایه راه اندازی می شود، کم هستند اما وجود دارند. یک کسب و کار این چینی در سال ۱۹۷۱ در بوستون با سرمایه ۷۵۰۰ دلاری بنیان گذارش، راه اندازی شد و تا سال ۱۹۸۹ فروشش به بیش از ۳۰ میلیون دلار رسید. در بازار سرمایه مخاطره پذیر امروز، کمترین میزان بودجه لازم برای شروع یک کسب و کارهای مخاطره پذیر، یک میلیون تا دو میلیون و حتی بیشتر هم هست.<sup>۱</sup> برخی از کسب و کارهای دارای پتانسیل بالا مانند آنهایی که در زمینه خدمات و یا فروش نقد هستند، نسبت به شرکتهای تولید کننده دارای تکنولوژی برتر که هزینه های تحقیق و توسعه زیادی دارند، نیاز به سرمایه کمتری دارند. اگر یک کسب و کار نیاز به سرمایه زیاد داشته باشد و یا قابل سرمایه گذاری نباشد، جذابیت ندارد.

**نرخ بازده داخلی احتمالی:** آیا نسبت ریسک به پاداش به اندازه کافی جذاب هست؟ جواب این سؤال کاملاً فردی است اما جذاب ترین احتمال بازگشت دادن ۵ تا ۱۰ برابر سرمایه اولیه در ۵ تا

<sup>۱</sup>. تیمونز، بایگرو و فست گردش سرمایه های مخاطره ای تا مخاطره های تکنولوژی های کاملاً نوآورانه تحقیقی از مؤسسه ملی علوم در مجله تازه های کارآفرینی، ۱۹۸۴، بایسون پارک، دانشکده MA بایسون ۱۹۸۴.

۱۰ سال اول را به همراه دارند. البته برای موفقیت های استثنائی این احتمال می تواند بین ۵۰ تا ۱۰۰ درصد و یا بیشتر باشد که بدون شک اینها فقط استثناها هستند. نرخ بازده ترکیبی سالانه اگر حدود ۲۵ درصد باشد، کاملاً سالم قلمداد می شود. در اوایل دهه ۱۹۹۰ سرمایه گذاری هایی، بدون ریسک قلمداد می شدند که بازده بین ۳ تا ۸ درصد داشتند.

**شرایط جریان نقدینگی آزاد:** جریان نقدینگی آزاد یکی از راههای شناسایی برخی از ابعاد مالی مهم کسب و کار می باشد مثل: قدرت اقتصادی، نیاز به سرمایه، سرمایه در گردش و ثابت، قدرت پرداخت بدهی های خارجی و ادعاها نسبت به دارایی و قابلیت ادامه رشد<sup>۱</sup>. ما گردش نقدینگی آزاد (FCF)<sup>۲</sup> اهرم نشده را سود قبل از کسر مالیات (EBIAT)<sup>۳</sup> به اضافه استهلاک (A)<sup>۴</sup> و کاهش ارزش (D)<sup>۵</sup> منهای سرمایه کاری مورد نیاز (WC)<sup>۶</sup> منهای هزینه های سرمایه (CAPEX)<sup>۷</sup> در نظر می گیریم. به عبارت دیگر  $FCF = EBIAT + [A+D] - CAPEX$ .

سود قبل از کسر مالیات تحت تأثیر فروش «سودآوری و تمرکز سرمایه است. کسب و کارهای دارای حاشیه سود بالا و دارای تمرکز کم سرمایه. بیشترین سود و مداوم ترین رشد را به وجود می آورند.<sup>۸</sup>

**حاشیه سود ناخالص:** پتانسیل حاشیه سود ناخالص بالا و ماندگار (قیمت فروش واحد منهای همه هزینه های مستقیم و متغیر) مهم است. حاشیه سود ناخالص بیش از ۴۰ و ۵۰ درصد یک حاشیه امن ایجاد می کند که منجر به انعطاف پذیری بیشتر و مجاز بودن اشتباهات بیشتر در یادگیری از اشتباهات نسبت به حاشیه سود ۲۰ درصد یا کمتر از آن می شود. حاشیه سود ناخالص بالا و ماندگار بدین معناست که یک کسب و کار مخاطره پذیر می تواند زودتر به نقطه سربه سر برسد یعنی در دو سال اول فعالیت. مثلاً اگر حاشیه سود ناخالص ۲۰ درصد باشد، به ازای افزایش یک دلاری هزینه های ثابت (مثل بیمه حقوق ها، اجاره و تجهیزات) باید فروش ۵ دلار افزایش یابد تا نقطه سربه سر در تعادل بماند و اگر حاشیه سود ناخالص ۷۵ درصد باشد یک دلار افزایش در هزینه های ثابت برای متعادل ماندن نقطه سربه سر نیاز به افزایش ۱/۳۳ دلاری فروش داریم.

<sup>۱</sup> . برای تشریح دقیق تر گردش نقدینگی آزاد مراجعه کنید به «نگاهی به مدل های ارزیابی گردش نقدینگی آزاد» اثر ویلیام سامنن . ۵۲۳-۲۸۸-۹ HBS ، دانشکده کسب و کار هاروارد ۱۹۸۷ .

<sup>۲</sup> free cash flow

<sup>۳</sup> earnings before interest but after taxes

<sup>۴</sup> Amortization

<sup>۵</sup> Depreciation

<sup>۶</sup> Working Capital

<sup>۷</sup> Capital expenditures (CAPEX)

<sup>۸</sup> . ویلیام سامنن « تحلیل استانداردهای رشد » ۵۳۹-۲۸۴-۹ HBS ، دانشکده کسب و کار هاروارد، ۱۹۸۴ .

زمان رسیدن به نقطه سر به سر - گردش نقدینگی و سود و زیان. کسب و کارهای جدیدی که بتوانند به سرعت به جریان نقدینگی مثبت برسند بقا کنند و پرترفدار هستند. معمولاً دو سال زمان نیاز است تا شرکت به این موقعیت برسد، اما هرچه سریعتر نقدینگی مثبت حاصل شود بهتر است. مشخصاً، زمان طولانی تر باز بودن پنجره فرصت به معنای گسسته بودن کسب و کار نیست. این دو شرکت بزرگ نشان می دهند که کسب و کارهای دارای پتانسیل بالاتر دارای پنجره فرصت با مدت طولانی تری هستند.

#### مباحث برداشت:

**ارزش افزوده احتمالی.** کسب و کارهای جدیدی که براساس ارزش استراتژیک در یک صنعت مثل تکنولوژی باارزش هستند، جذابیت دارند. درحالیکه کسب و کارهای که ارزش استراتژیک اندکی دارند یا فاقد آن هستند، جذابیت ندارند.

بنابراین یکی از ویژگی های کسب و کارهایی که می توانند قیمت بیشتری داشته باشند این است که برای خریداران خود در مباحث ارزش افزوده مثل توزیع، مشتری محوری، پوشش منطقه ای، تکنولوژی انحصاری، حقوق قرارداد، و شبیه به اینها، اهمیت استراتژیک زیادی دارند. چنین شرکت هایی ممکن است به قیمت چهار، پنج و یا شش برابر (و یا بیشتر) فروش سال قبل خود، خریداری شوند. درحالیکه بین ۶۰ تا ۸۰ درصد از شرکت ها به قیمت ۷۵ درصد الی ۱/۲۵ برابر فروش سال قبل خود خریداری می شوند.

**مجموعه ها و مقایسات ارزش گذاری.** با توجه به نکات ذکر شده، بحث ارزش شرکت های خصوصی و دولتی برای بازار سرمایه بسیار گسترده است. بخشی از تحلیل شما مربوط به شناسایی برخی از حوزه های ارزیابی است که در شرکت ها - صنعت و تکنولوژی که شما دنبال می کنید، مورد استفاده قرار گرفته است. قوانینی که در نمایه ۸-۳ ارائه شده اند متغیر هستند و به عنوان حدود مرز قلمداد می شوند.

**استراتژی و مکانیسم خروج.** کسب و کارهایی که در نهایت فروخته می شوند (به بخش خصوصی یا دولتی) و یا به شرکت دیگری فروخته می شوند، راه اندازی و رشد آنان با هدف برداشت انجام شده است. شرکت های جذابی که از طریق فروش کسب و کارشان به سرمایه دست می یابند دارای یک مکانیسم خروج هستند و یا پیش بینی کرده اند. فرصت هایی که جذابیت ندارند، مکانیسم برداشت را در ذهن خود نداشته اند. برنامه ریزی بسیار مهم است، زیرا همان طور که شنیده اید - خروج از یک کسب و کار بسیار سخت تر از ورود به آن است. فکر کردن به گزینه ها و

احتمالاتی که در نهایت بتوان از شرکت برداشت کرد یک جنبه بسیار مهم از فرآیند کارآفرینانه است.

**محیط بازار سرمایه.** محیطی که در آن فروش و یا ادغام شرکتها رخ می‌دهد شدیداً تحت تأثیر بازار سرمایه در زمان خود است. زمان، بخش بسیار مهمی از مکانیسم خروج است زیرا همان طور که یک تحقیق نشان داده است ارائه سهام عمومی نسبت به نوسانات بازار سرمایه بسیار حساس و آسیب پذیر هستند و اینجاست که زمان بسیار حیاتی به نظر می‌رسد که موفق ترین شرکتها آنهايي هستند که زمانیکه سرمایه برای وام و دارایی زیاد بوده و قیمت آن هم پایین بوده، شروع به کار کرده‌اند.

#### مباحث مزیت رقابتی

**هزینه‌های ثابت و متغیر.** یک فرصت خوب، پتانسیل این را دارد، که با هزینه کم تولید کند و هزینه‌های بازاریابی و توزیع آن هم پایین باشد. مثلاً، باومار<sup>۱</sup> پس از اینکه تولید کنندگان مدارهای یکپارچه در مقیاس بزرگ مثل هیولت پاکرد<sup>۲</sup> وارد کسب و کار تولید ماشین حساب شدند، نتوانست به رقابت ادامه دهد. ناتوانی در رسیدن به جایگاه تولید با هزینه کم و حفظ این جایگاه میانگین عمر کسب و کار مخاطره‌پذیر را کاهش می‌دهد.

**درجه (میزان) کنترل.** فرصتهای جذاب پتانسیل کنترل متوسط تا قوی روی قیمت ها، هزینه ها، و شبکه‌های توزیع را دارند. بازارهای آزادی که در آنها یک رقیب غالب بر سایرین (آی بی ام) وجود نداشته باشد، دارای چنین پتانسیلی هستند. در این بازارها رهبر بازار معمولاً سهم بازار ۲۰ درصدی و یا کمتر از آن را دارد. مثلاً داشتن کنترل انحصاری روی منبع تأمین یک عنصر کلیدی در یک محصول و یا در شبکه توزیع می‌تواند کسب و کار جدید را بر دیگران غالب کند هرچند بقیه جوانب ضعیف باشند.

ضعف کنترل روی عواملی مثل توسعه محصول و قیمت مواد اولیه می‌تواند باعث کاهش جذابیت یک کسب و کار شود.

حضور رقیبی که در ۴۰ درصد و یا بیشتر از آن سهم بازار داشته باشد به معنای اینست که در این بازار قدرتی وجود دارد که بتواند روی تأمین‌کنندگان و مشتریان تأثیر بگذارد و موضوع قیمت گذاری مانع و خطر مهمی برای شرکت‌های تازه وارد محسوب خواهد شد. در اینجا شرکت تازه وارد آزادی عمل ندارد. با این حال اگر این رقیب مهم با تمام ظرفیت تولید کند و یا در نوآوری و افزایش

<sup>1</sup> Bawmar

<sup>2</sup> Hewlett-Packard

ظرفیت در بازار بزرگ و یا رو به رشد ضعیف باشد، یا از روی عادت مشتریان را نادیده می‌گیرد یا از آنها سوءاستفاده می‌کنند فرصت ورود وجود دارد. به هر حال کارآفرینان به دنبال این چنین رقابتهای کندی در صنایع پویای در حال ظهور و پراز فرصت نیستند.

**موانع ورود.** داشتن یک پنجره فرصت جذاب هم مهم است. داشتن یا توانایی گرفتن حمایت‌های انحصاری، مزایای قانونی، و یا سایر مزایای قانونی و قراردادی مثل حقوق انحصاری یک بازار یا توزیع کننده، جذابیت دارد. داشتن یا توانایی کسب مزایایی در زمانهای پیشتاز/ واکنشی مهم است زیرا این مزیت‌ها می‌توانند برای ورود یا توسعه دیگران مانع ایجاد کنند. مثلاً داشتن مزیت در زمانهای پیشتاز/ واکنشی در تکنولوژی، تولید، نوآوری افراد، نوآوری بازار، منطقه، منابع و یا ظرفیتها هم دارای جذابیت استر داشتن روابط خوب و دائم که حاصل سالها اعتبارسازی است و به سرعت به دست نمی‌آید هم، مفید است. گاهی مواقع این مزیت رقابتی اینقدر مهم است که می‌تواند موجب تسلط در بازار شود حتی اگر سایر عوامل ضعیف باشد.

شرکتی که نتواند برای ورود بقیه موانع ایجاد کند و یا با موانع ورود موجود، روبرو شود، جذابیت ندارد یکی از مسائلی که عموماً دست کم گرفته می‌شود ظرفیت توزیع هر شرکت است. به دلیل ساده انگاشتن این موضوع حتی شرکتهایی که از حمایت سرمایه مخاطره‌آمیز برخوردار هستند هم قربانی این مسئله می‌شوند.

#### مباحث تیم مدیریتی

**تیم کارآفرین.** فرصتهای جذاب دارای تیم‌های قوی هستند که ستاره‌های ضعیف هم در آن تیم‌ها حضور دارند. این تیم‌ها دارای تجربه قطعی سود و زیان در این تکنولوژی، بازار و حوزه خدماتی هستند و اعضای آن دارای مهارتهای مکمل یکدیگر هستند. یک فرصت ناخوشایند دارای چنین تیمی در موقعیت مناسب نیست یا اینکه اصلاً تیم ندارد.

**تجربه صنعتی و تخصصی.** داشتن سابقه مدیریتی شامل موفقیت‌های چشمگیر در صنعت و تکنولوژی، بازار و سود قطعی و موفقیت در زمینه‌هایی که کسب و کار مخاطره پذیر در آنها فعالیت خواهد کرد هم بسیار مورد پسند است. یک تیم مدیریتی عالی می‌تواند مهمترین مزیت رقابتی استراتژیک در یک صنعت باشد.

**شرافت (درستی).** صداقت و شرافت مانند چسب و مایعی هستند که باعث ایجاد پیوستگی‌های اقتصادی می‌شوند. داشتن اعتبار بدون خدشه در این زمینه می‌تواند برای کارآفرین یک مزیت طولانی مدت باشد و باید همه پرسنل و حامیان وجود داشته باشد. گذشته مشکوک و یا سابقه نامعلوم در بحث شرافت تنها برای اعضای تیم‌های B مناسب است.

**صداقت عقلانی.** یکی از اساسی‌ترین موضوعات اینست که بنیان‌گذاران بدانند که چه کاری انجام می‌دهند و چه چیزهایی را نمی‌دانند. همچنین، بدانند که در ارتباط با ضعف‌ها و خلأهای تیم و شرکت چه باید انجام دهند.

**مبحث نقص های مخرب.** اصولاً کسب و کارهای مخاطره پذیر جذاب هیچ نقص مخربی ندارند و اگر یک فرصت دچار یک یا چند نقص مخرب شود جذابیت خود را از دست می‌دهد. این نقص‌ها به همان مسائلی که در بالا ذکر کردیم و بازارهای خیلی کوچکی که رقابت در آنها بسیار شدید است و هزینه ورود به آنها بسیار بالاست و تازه واردها نمی‌توانند در آن با قیمت رقابتی تولید کنند، مربوط می‌شوند. یک مثال از نقص مخرب ورود مربوط به ایرفلوریدا است که نتوانست پروازهایی را که در کامپیوترها رزرو شده بود انجام دهد.

#### معیار فردی:

**اهداف و تناسب.** آیا بین نیازهای کسب و کار و خواسته‌های بنیان‌گذاران هماهنگی وجود دارد؟ دُرُسی استیونسون<sup>۱</sup> با این عبارت پرمعنا مفهوم بالا را تبیین می‌کند. موفقیت یعنی به دست آوردن آنچه می‌خواهید. خوشحالی یعنی خواستن آنچه به دست آورده‌اید.

**مباحث سود/ زیان.** یک فرصت جذاب ریسک بالای زیان دهی ندارد. سود و زیان پیگیری یک فرصت خطی نیستند و همه هم روی یک پیوستار نیستند. سودآسان است اما یک جمله معروف می‌گوید: موفقیت هزاران پدر دارد. زیان موضوع دیگری است و یک جمله می‌گوید که شکست یتیم است. یک کارآفرین باید بتواند به زیانهای مالی به گونه‌ای واکنش نشان دهد که بدون ایجاد تعهدات مالی آنها را مهار کند. اگر هزینه‌های مالی کارآفرین در راه‌اندازی کسب و کارمخاطره پذیر بیشتر از خالص دارایی او (منابعی که او منطقی می‌تواند کسب کند و درآمدهای جایگزین در صورت موفق نشدن این کسب و کار) باشد، این کار سنگین تر از توانایی او خواهد بود. گرچه امروزه قوانین ورشکستگی بسیار سخاوتمندانه هستند، اما فشارهای روانی حاصل از این تجربه ناگوار بسیار دردناک تر از پیامدهای مالی آن است. یک کسب و کار موجود باید توجه داشته باشد که شکست ممکن است علاوه بر پیامدهای مشخص مالی، برای اعتبار شرکت بسیار زیان بار و موهن باشد.

**هزینه فرصت.** در پیگیری هر فرصت مخاطره آمیزی هزینه فرصت هم وجود دارد. کارآفرینی که تجربه کافی برای رشد دادن یک کسب و کارمخاطره پذیر موفق چند میلیون دلاری دارد، دارای استعدادهایی است که برای شرکتهای بزرگ بسیار مهم است.

<sup>1</sup> Dorothy stevenson



البته، پیگیری یک فرصت می تواند کارآفرینی را به وجود آورد که تصورش هم سخت است. یک کارآفرین می تواند بین ۲۵ تا ۵۰ سالگیش دو الی چهار کسب و کارمخاطره پذیر چند میلیون دلاری را راه اندازی کند. تجربه، چه خوشایند و چه ناخوشایند را برای فرصت بعدی آماده کند. از آنجا که کارآفرین در سالهای اول نیاز به جمع آوری تجارب مدیریتی دارد و با توجه به اینکه تشکیل یک کسب و کارمخاطره پذیر جدید (چه موفق باشد چه ناموفق) بیشتر از آنچه همه فکر می کنند زمان نیاز دارد، در هنگام بررسی فرصت، در نظر گرفتن جایگزین ها بسیار مهم است.

**مطلوبیت.** یک فرصت خود هم جذابیت دارد و هم مطلوبیت (تناسب فرصت ها). یکی از معیارهای کاملاً فردی ممکن است یک سبک زندگی مطلوب فرد باشد. این علاقه و مطلوبیت ممکن است مانع پیگیری فرصتهایی شود که برای افراد دیگری عالی باشند.

**تحمل ریسک / پاداش.** کارآفرینان موفق ریسک حساب شده دارند و از ریسک های غیر ضروری اجتناب می کنند. یک جمله معروف از غرب کشور آمریکا می گوید: شما باید بدانید چه زمانی آنها را نگه دارید، چه زمانی آنها را ببندید، چه زمانی با راه رفتن از آنجا بروید و چه زمانی بدوید». مفهوم این عبارت این نیست که همه کارآفرینان تحمل ریسک یکسان دارند. برخی کارآفرینان بسیار محافظه کار هستند، درحالی که برخی می خواهند از یک خطر واقعی نتیجه بگیرند و از ریسک بالا و بازیهایی پرخطر لذت می برند. موضوع اصلی تناسب است. نه کارآفرینان قمارباز و نه کارآفرینان ریسک گریز هیچکدام موفقیت طولانی مدت ندارند.

**تحمل استرس.** یکی دیگر از ابعاد مهم مفهوم تناسب، شرایط پراسترس کسب و کارهای مخاطره پذیر دارای رشد بالا و پرخطر است. به عبارتی همان طور که آقای هری ترومن<sup>۱</sup> می گوید: اگر تحمل گرما را ندارید در آشپزخانه نمانید.

### تمایز استراتژیک

**درجه تناسب.** چقدر بین عوامل محرک (بنیان گذاران و تیم، فرصت و منابع) و نیازهای بیرونی که متأثر از زمان هستند هماهنگی وجود دارد؟

**تیم.** هیچ چیز نمی تواند جایگزین یک تیم قوی شود. توانایی اجرایی، توانایی هماهنگی و تدوین مستمر استراتژی های جدید برای بقا و موفقیت حیاتی است. اگر یک تیم بتواند فرهنگ و فلسفه یادگیری عالی، مهارت های آموزشی، استانداردهای بالای اخلاقی، رسیدن به نتایج و پیشرفت دائم را به کسب و کار مخاطره پذیر اش القا کند، دیگر هیچ چیز نمی تواند مانعش شود. آیا نمایندگان

<sup>1</sup> Harry Truman

آزادی هستند (استخدام مشخص، عدم رقابت، حقوق انحصاری و توافقات محرمانه تجاری) که بتوانند فرصت را پیگیری کنند؟.

**مدیریت خدمات.** چند سال پیش، شرکت فروم بوستون، تحقیقی حاوی چندین صنعت که دارای صدها شرکت بودند انجام داد، تا تعیین کند که چرا مشتریان به خرید از این شرکتها ادامه نداده- اند؟ نتایج بسیار عجیب بود، ۱۵ درصد آنها به دلیل کیفیت کالاها و ۷۰ درصد آنها به دلیل ضعیف بودن خدمات دهی به مشتریان، این شرکتها را رها کرده بودند. نهادینه کردن مفهوم «خدمات تقویت شده‌ای» که به طور دائم ارائه شوند، می تواند یک سلاح رقابتی عالی در مقابل رقبای کوچک و بزرگ باشد.

**اهمیت زمان.** از کسب و کار گرفته تا جنگهای نظامی قدیمی و تا رقابت های سیاسی، موضوع زمان توانسته تفاوت چشمگیری ایجاد کند. زمان هم می تواند دوست باشد هم دشمن، خیلی زیاد یا خیلی دیر اقدام کردن می تواند مهلک باشد. مهم اینست که در جهت آب حرکت کنید نه خلاف جریان آن. از نظر استراتژیک نادیده گرفتن این اصل خطرناک است.

**تکنولوژی.** داشتن یک محصول انحصاری و کاملاً خوب هیچ تضمینی برای موفقیت ندارد (اما می- تواند یک فرصت رقابتی مطلوب ایجاد کند (نمایه ۹-۳)

**انعطاف پذیری.** داشتن توانایی اقدام سریع و یا توقف سریع، هماهنگی و یا خروج در زمان لازم، یک سلاح استراتژیک مهم در رقابت است. خصوصاً برای رقبای بزرگتر و برای شرکتهای بزرگ معمولاً ۶ سال طول می کشد تا استراتژی تغییر پیدا کند و تغییر فرهنگ هم بین ۱۰ تا ۲۰ سال به زمان نیاز دارد.

**فرصت محور بودن.** هشیاری شما نسبت به بازار و جستجوی مستمر به دنبال فرصتها چقدر است؟ همان طور که یک کارآفرین آگاه می گوید: ما همه فرصتهایی را که به سراغمان می آیند فرصت قلمداد نمی کنیم و تا زمانی هم که به بسیاری از فرصتها نه بگوییم، معلوم است که استراتژی مان را تعیین نکرده ایم.

**قیمت گذاری.** یکی از اشتباهات رایج شرکتهای جدیدی که محصولات یا خدمات باارزشی در یک بازار در حال توسعه دارند قیمت گذاری پایین است. قیمت گذاری حدوداً ۲۰ درصد پایینتر از رقبا برای ورود به بازار تقریباً منطقی است. در کسب و کاری که حاشیه سود ناخالص ۳۰ درصد است، افزایش ۱۰ درصدی قیمت، حاشیه سود ناخالص را بین ۲۰ تا ۳۶ درصد افزایش می دهد و نقطه سربه سر را برای شرکتی با ۹۰۰,۰۰۰ دلار هزینه ثابت از ۳ میلیون دلار به ۲/۵ میلیون دلار می رساند. با فروش ۳ میلیونی این شرکت سود قبل از کسر مالیاتش ۱۸۰,۰۰۰ دلار افزایش می یابد.

**شبکه توزیع.** برخی مواقع دسترسی به شبکه توزیع دست کم گرفته و یا یک موضوع بدیهی در نظر گرفته می شود. شبکه های توزیع جدید مثل پست مستقیم، شبکه فروش خانگی، آگهی های تبلیغاتی و تحولات جدید در برنامه های تلویزیونی خانه های شما می توانند شبکه های توزیع سنتی را شکست دهند.

**فضا برای اشتباه.** کسب و کار استراتژی مالی چقدر بخشندگی دارند؟ تیم تا چه اندازه مجاز است در برآورد هزینه، جریان نقدینگی، زمان بندی و نیاز به سرمایه اشتباه کند؟ چقدر می تواند شرایط بد باشد اما اجازه بقا بدهد.

اگر احتمال سقوط هواپیماهای تک موتور ۱۰ برابر بیشتر باشد، شما چه هواپیماهایی را برای پرواز انتخاب می کنید؟ اهرم های زیاد، حاشیه سود ناخالص پایین، حاشیه عملیاتی پایین نشانه های پرواز مختوم به سقوط یک شرکت هستند.

نمایه ۹-۳: اختراعات اصلی بوسیله ینگاههای کوچک ایالات متحده در طی قرن بیستم		
سختگوهای آکوستیک بدون وقفه	متر جاری مایع	رزونانس مغناطیسی هسته ای
قوطی افشانه های گرد پاش	خاموش کننده های آتش	دستگاههای الکترونیکی پلازو
تهویه مطبوع	گنبد با سطوح هندسی	دوربین پلاروئید
هواپیما	قطب نمای ژيروسکوپ	مسکن پیش ساخته
پوست مصنوعی	دریچه قلب	گوشی های همراه لمسی
خط مونتاژ	بالگرد	غذاهای یخ زده آماده
برش دهنده های خودکار پارچه	گیرنده های رادیویی	مته های حفاری های نفتی
تجهیزات حمل و نقل خودکار	رایانه های با ظرفیت بالا	تیغ صورت تراشی ایمن
باکلیت	ترمز هیدرولیک	بازوی روباتی شش محور
انسولین بیو سنتز	ماشین های یادگیری	ذره بین نرم
شکاف دهنده های نفتی کاتالیستی	آموزش دهنده ارتباطی	بررسی صوتی آبریان
ریخته گری پیوسته		شبکه طیف نمایی
چیننده های کتان		حسگر تصویر سه بعدی

### جمع آوری اطلاعات

#### پیدا کردن ایده ها:

دراکثریت مواقع پیدا کردن فرصت یعنی در زمان مناسب و مکان مناسب یک فرد مناسب باشید. داشتن منابع متفاوت اطلاعاتی می تواند در تولید ایده به شما کمک کند.

**کسب و کارهای موجود.** خرید یک کسب و کار در جریان، راه مناسبی برای پیدا کردن ایده‌های جدید کاری است. رفتن این راه به طرف کسب و کار جدید می‌تواند در زمان و پول صرفه جویی کند و ریسک را هم کاهش دهد. بانکهای سرمایه‌گذار، کارگزاران بورس درباره کسب و کارهای آماده فروش اطلاعات دارند. البته کارگزاران بورس کسب و کارهای خیلی خوبی را برای توصیه کردن به شما در دسترس ندارند و شرکتهایی که واقعاً شاهکار هستند، توسط افراد و یا شرکتهایی که از همه به آنها نزدیکتر هستند مثل، مدیران، رؤسا، مشتریان، تأمین کنندگان و حامیان مالی خریداری می‌شوند. کارشناسان ورشکستگی هم همواره چندین کسب و کار مخاطره پذیر که با مشکل جدی مواجه هستند را می‌شناسند. البته ممکن است در زیر بدهی های مالی یک ورشکسته هم فرصتهای عالی مخفی شده باشد.

**فرانشیزها (نماینده‌گی فروش).** نمایندگی فروش گرفتن یکی دیگر از راه های ورود به یک صنعت است. چه شروع فعالیت های نمایندگی باشد چه نمایندگی انحصاری گرفتن. این حوزه کاملاً پربار است. طبق انجمن بین المللی فرانشیز و وزارت بازرگانی، نمایندگی های سراسر آمریکا بیش از ۴ هزار شعبه هستند و این نمایندگی ها سالانه ۶ میلیارد دلار فروش دارند، یک سوم خرده فروشی ها را هم انجام می‌دهند<sup>۱</sup>. برای بحث کاملتر درباره نمایندگی به فصل ۶ که شامل اطلاعات مرجع است مراجعه کنید.

**امتیاز انحصاری (Patent).** کارگزاران امتیاز انحصاری در بازاریابی و ارائه امتیازهای انحصاری که متعلق به مخترعین خصوصی، شرکتهای، دانشگاهها و سایر سازمانهای تحقیقاتی هستند، نسبت به کسانی که به دنبال تولیدات جدید و ماندگاری تجاری هستند، تخصص دارند. برخی کارگزاران در گرفتن مجوز محصولات بین المللی تخصص دارند و گاهاً هم یک کارگزار، یک اختراع را می‌خرد و دوباره آن را می‌فروشد. البته در سالهای اخیر، حضور تعداد اندکی از کارگزاران بی اخلاق به اعتبار کارگزاران امتیازهای انحصاری خدشه وارد کرده، البته خریدهایی که به واسطه کارگزاران معتبر انجام شده است.

**نماینده‌گی تولید:** یکی از راههای دست یابی به ایده های جدید محصولات که متعلق به دانشگاهها - سازمانها و سرمایه گذاران فردی هستند، عضویت در شبکه‌های خدمات اطلاعاتی است، علاوه براین، شرکتهای، سازمانهای غیرانتفاعی و دانشگاهها منابع دیگری برای ایده هستند.

**سازمان ها.** سازمانهایی که درگیر فعالیتهای تحقیق و توسعه هستند، نوآوری ها و خدماتی را طراحی می‌کنند که خودشان آنها را تجاری سازی نمی‌کنند. این نوآوری ها یا با محصولات فعلی و

<sup>۱</sup> همچنین مراجعه کنید به «تأثیر اقتصادی کسب و کارهای دارای نمایندگی» انجمن بین المللی فرانشیز. مؤسسه آموزشی IFA ۲۰۰۴.

یا با برنامه های بازاریابی فعلی همخوانی ندارند و یا اینکه بازارشان آنقدر بزرگ نیست که برای شرکت های بزرگ جذاب باشند. تعداد زیادی از شرکتها نمایندگی تولید این کالاها را می گیرند یا به واسطه کارگزاران امتیاز انحصاری، خدمات مالی نمایندگی تولید و یا از طریق فعالیتهای بازاریابی، امتیازهای انحصاری خود، ارتباط مستقیم با شرکتی که برنامه ارائه نمایندگی تولید دارد، می تواند مفید باشد.

**سازمان های تحقیقاتی غیرانتفاعی.** این سازمانهای غیرانتفاعی، فعالیت های تحقیق و توسعه را براساس قراردادهایی که با دولت و صنایع خصوصی می بندند، انجام می دهند. همچنین فعالیت های تحقیق و توسعه مربوط به تولیدات و فرآیندهای جدیدی که بتوان برای توسعه- تولید و بازاریابی آنها را به سازمانهای خصوصی واگذار کرد را نیز انجام می دهند.

**دانشگاهها.** برخی از دانشگاهها در تحقیقاتی در زمینه علوم فیزیکی فعال هستند و به دنبال این هستند که نمایندگی نوآوری های حاصل از این تحقیقات، مستقیماً یا از طریق مؤسسات تحقیقاتی که برنامه های امتیازدهی انحصاری آنها را مدیریت می کنند، به دیگران بدهند. مؤسسه تکنولوژی ماساچوست و مؤسسه تکنولوژی کالیفرنیا ماهنامه هایی را چاپ می کنند که اختراعات جدیدی را که آماده ارائه نمایندگی تولید هستند در آنها مطرح می کنند. علاوه براین، از آنجایی که تعداد زیادی از ایده های بسیار خوبی که در دانشگاه ارائه شده اند هرگز به اعطای نمایندگی نمی رسند، یکی دیگر از راههای دستیابی به این ایده ها، آشنا شدن با کارهای تحقیقاتی است که در زمینه مورد علاقه شما انجام شده است.

### روابط تجاری و صنعتی

**نمایشگاههای صنفی و نشست های اتحادیه.** نمایشگاههای صنفی و نشست های اتحادیه در برخی از صنایع می تواند یک روش عالی برای بررسی تولیدات برخی رقبای احتمالی، ملاقات با توزیع کنندگان و نمایندگان فروش، کسب آگاهی از روندهای تولید و بازار و شناسایی تولیدات احتمالی، است.

**مشتریان.** ارتباط داشتن با مشتریان احتمالی یک نوع خاص از کالا می تواند نیاز به یک کالا را به ما نشان داده و همچنین نشان دهد که تولیدات فعلی در کجا ممکن است ناقص و ناکافی باشند. گفتگو با پزشکانی که خدمات درمانی بیمارستان را مدیریت می کنند، می تواند منجر به ایده های تولیدی در کسب و کار تجهیزات بیوپزشکی شود.

**توزیع کنندگان و عمده فروشان.** ارتباط داشتن با افرادی که نوع خاصی از کالا توزیع می‌کنند، می‌تواند اطلاعات فراوانی را درباره نقاط ضعف و قوت کالاهای فعلی و همچنین تغییرات لازم برای کالاها و همچنین کالاهای جدید مورد نیاز مشتریان به ما بدهد.

**رقبا.** بررسی کالاهایی که توسط رقبا در یک صنعت ارائه می‌شوند، می‌تواند نشان دهد که آیا طراحی‌های فعلی دارای امتیاز انحصاری هستند و یا قابل کپی‌کردن و یا ارتقاء دادن هستند یا خیر. **کارفرماهای سابق.** برخی از کسب و کارها بر پایه کالاها یا خدماتی راه‌اندازی شده‌اند که از تکنولوژی یا ایده کارآفرینانی که برای دیگران کار می‌کرده‌اند نشأت گرفته‌اند. در برخی موارد، آزمایشگاه‌های تحقیقاتی علاقه‌ای به استفاده تجاری از تکنولوژی‌شان ندارند و یا اینکه کارفرما علاقه‌ای به ایده‌های تولیدات جدید ندارد، حقوق مربوط به این تکنولوژی یا ایده فروخته می‌شود. در موارد دیگر هم این ایده‌ها طبق قرارداد با دولت ارائه می‌شوند و عام‌المنفعه هستند. علاوه بر این، برخی شرکتها به خاطر سرمایه‌ای که کارآفرین برایشان ایجاد کرده به او کمک می‌کنند تا شرکت تاسیس کند.

**رابطه با متخصصین.** می‌توان با برقراری ارتباط با متخصصینی مثل نمایندگان، امتیاز انحصاری حسابداران و بانکداران تجاری و سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیری که به دنبال کسانی هستند که خواهان نمایندگی تولید و شروع کسب و کار با استفاده از امتیازهای انحصاری محصولات یا فرآیندها می‌باشند، ایده پیدا کرد.

**مشاوره.** یکی از راه‌های ایده‌گرفتن که برای کارآفرینانی که آموزش حرفه‌ای دیده‌اند موفقیت‌آمیز عمل کرده است، استفاده از مشاوره و طرح‌های منحصر به فرد برای افراد در زمینه تخصصشان است. مثلاً کارآفرینی که می‌خواهد یک شرکت تجهیزات پزشکی تاسیس کند، می‌تواند مشاوره بگیرد و یا برای محققان پزشکی تجهیزات آزمایشگاهی طراحی کند. این نمونه‌های اولیه معمولاً به محصولاتی که مورد نیاز محققان است منتهی می‌شوند. مثلاً این روش در راه‌اندازی یکی از شرکتهای تولیدکننده دستگاههای تست روانشناسی مورد استفاده قرار گرفت، که برای این کار از مشاوره در بیمارستان دولتی در ماساچوست کمک گرفته شد. همچنین یکی از شرکتهایی که تجهیزات اقیانوس‌شناسی را طراحی و تولید می‌کند از مشاوره با یک موسسه اقیانوس‌شناسی به وجود آمد.

**شبکه‌سازی.** شبکه‌ها می‌توانند مشوق و منبع ایده‌های جدید باشند، مضاف بر اینکه منبع روابط مفید با افراد هم هستند. این کار بیش از هر چیز به انگیزه‌های فردی بستگی دارد و پایه غیررسمی دارد. اما شبکه‌های منظم کشوری می‌توانند فرآیند برقراری ارتباط و پیدا کردن ایده‌های جدید کاری را تسهیل و تسریع کنند. در حوالی بوستون که یک منطقه با تراکم استثنایی از فعالیتهای

کارآفرینی است، شبکه‌های زیادی شکل گرفته‌اند<sup>۱</sup>. مانند: مبادلات کارآفرینانه بابسون، انجمن کسب و کار کوچک نیو انگلند (SBANE)، مجمع شرکتی MIT، گروه کسب و کار مخاطره پذیر ۱۲۸ و جامعه کامپیوتری بابسون. در سراسر امریکا شرکت‌های مشابه اینها هم دیده می‌شود مثل: شرکت توسعه اقتصاد بانوان آمریکایی در نیویورک، شرکت انجمن بانوان کارآفرین، میزگرد کارآفرینانه انجمن دانش آموختگان UCLA<sup>۲</sup>، انجمن کارآفرینان دانشگاهی در ویچیتا<sup>۳</sup>

### ایجاد فرصت

برای اینکه ایده خود را به فرصت تبدیل کنید باید روی تحقیقات کامل سرمایه‌گذاری کنید. اطلاعات موجود درباره شرایط بازار، رقبا و غیره، معمولا با پتانسیل یک فرصت رابطه عکس دارند. یعنی اینکه اگر اطلاعات بازار به سادگی در دسترس باشند. اطلاعات به راحتی نشان می‌دهند که پتانسیل بازار بالا است و رقبای زیادی وارد بازار خواهند شد و فرصت از بین خواهد رفت. خبر خوب اینکه بیشتر اطلاعات، ناقص، کلی و متناقض هستند و مفهوم آنها گنگ خواهد بود. جمع آوری اطلاعات لازم به بررسی گزینه‌ها و ربط دادن مسائل به هم در مواردی که از نظر بقیه فقط آشفتگی وجود دارد برای کارآفرینان ضروری است.

نشریات هم می‌توانند منبع دیگری برای این نوع اطلاعات باشند. مصاحبه با افراد و تحلیل اطلاعات هم ضروری است. فولد اعتقاد دارد از آنجا که تبادلات کسب کاری، تولید اطلاعات می‌کند و این اطلاعات وارد عرصه عمومی می‌شود. هر فرد می‌تواند با شناسایی این تبادلات و رفتارها و جریانات واحدهای اطلاعاتی به منابع اطلاعاتی آنها دست پیدا کند.

این کار را می‌توان به روش اخلاقی و قانونی انجام داد. البته تاکتیک‌های نه چندان اخلاقی (اگر نگوئیم غیر قانونی) هم وجود دارد، مثل انجام مصاحبه‌های تلفنی، درخواست مزایده‌های تلفنی از مشتریان، دروغ گفتن، کلک زدن و دزدیدن اطلاعات. کارآفرینان باید کاملا مواظب باشند که از این فعالیت‌ها اجتناب کنند توصیه می‌شود هنگامیکه شک دارند حتما با مشاور صحبت کنند.

منابع اطلاعاتی که ذکر خواهد شد می‌تواند شروع خوبی باشد برای پیدا کردن مرکز اطلاعات. نیاز به کار، خلاقیت و تحلیل بیشتری است تا بتوان اطلاعات را به یک شکل مفید تبدیل کرد. مثلا صورتحساب مالی یک رقیب و یا ترازنامه آن به ندرت بیرون داده می‌شود. پس این اطلاعات را باید

<sup>1</sup> the Babson Entrepreneurial Exchange, the Smaller Business Association of New England (SBANE), the MIT Enterprise Forum, the 128 Venture Group, and the Boston Computer Society.

<sup>2</sup> the Entrepreneur's Roundtable of the UCLA Graduate Student Association

<sup>3</sup> Wichita

از لابه لای اطلاعات بایگانی ها ، مقالات خبری ، گزارش های مالی ، نسبت های مالی و مصاحبه ها به دست آورد.

### منابع منتشر شده (جراید)

اولین گام انجام یک تحقیق کامل در کتابخانه ها و اینترنت است . شما می‌توانید حجم زیادی از اطلاعات منتشر شده پایگاه داده و سایر منابع اطلاعاتی صنایع ، بازارها و پرسنل را در آنها مشاهده کنید. هنگامیکه به دنبال ایده ها هستید برخی از این اطلاعات کشف خواهند شد. در ادامه لیستی از منابع سنتی که برای شروع مناسب هستند مطرح خواهد شد.

### راهنماها و اطلاعات شرکتها

می توان اطلاعات ارزشمندی را در زمینه های خاص در وب سایتهای کسب و کار هفتگی، فوربس، اینک، اقتصاددان<sup>۱</sup>، شرکت سریع<sup>۲</sup> و فورچون یافت کرد و در سایتهای زیر هم به صورت آنلاین در دسترس است.

Hoovers . com

Proquest . com

Bloomberg .com

Harrisinfo.com

### سایتهای ارزشمند در اینترنت:

- (www.entreworld.org) اینترورلد<sup>۳</sup> وب سایت مرکز رهبری کارآفرینی و موسسه کافمن و موسسه اوینگ ماریون کافمن
- (www.Fast company .com) Fast company
- (www.ey.com) Ernst& yong
- مجله INC (www.inc.com)
- Entrepreneur.com و مجله آن (www.entrepreneur.com)
- پایگاه داده EDGAR (www.Sec.gov) توجه داشته باشید که منابع ثبت نامی دیگری مثل Thomson Research (Thomsonfinancial.com) تصاویری را از سایر بایگانی ها ارائه می دهند.
- (Economics .com) Venture Economic (www.ventur)

<sup>1</sup> Economist

<sup>2</sup> Fast Company

<sup>3</sup> Entreworld



## مقالات چاپی با شاخص های کامپیوتری

- Wall street مجله fastina و Dow Jones رویترز ، مجله
- Ebscohost
- Firstsearch
- Ethmc News Watsh
- LEXIS/NEXIS
- New York times
- Infotrace gale growp
- ProQuest پایگاه داده های ABI/Inform
- RDS Busanss Refernce Suite
- The wall street مجله

## آمار ها

- آمار امریکا ([www.Stat-usa.gov](http://www.Stat-usa.gov)) سایت ثبت نامی دولت امریکا برای داده های اقتصادی ، تجاری و کسب کار و تحقیقات بازار
- مرکز سرشماری امریکا ([www.Census.gov](http://www.Census.gov)) مرجع بسیاری از داده های آماری مثل
- چکیده های آماری ایالات متحده
- American FactFinder داده های جمعیتی
- [www.Census.gov/econ/www/index .html](http://www.Census.gov/econ/www/index.html)) Econmic Programs

## داده ها طبق بخش

- County Bnsiness Patterns
- Zipcode Business Patterns
- CRB Commodity Year Book Knight Ridder.....
- Manufacturing USA صنعت خدمات امریکا و تالیفات دیگر Gale Gloup در سایر بخش ها
- اتاق تحلیل آمار اقتصادی ([www.whitehouse.gov/Fsbr/esbr/html](http://www.whitehouse.gov/Fsbr/esbr/html))
- Federal Reserve Bullefin
- Survey of currentBusinesses
- (Fedstats.gov) Fed stats
- ([www.globalinsight.com](http://www.globalinsight.com)) Global
- Internatinal Monetary Fund -Internatinal Financia(Statistic)

- World Bank - World Development Indicators •
- Bloomberg Database •

#### هزینه های مشتری

- New strategist Publications •
- Consumer Expenditur Survey •
- Euromonitor •

#### برآوردهای و پیش بینی ها

- Pro Qouest •
- Info Tech Trends •
- RDS Business reference Suite •
- Guide to Special Issues and Indexes to Periodicals (Gery House Directory of Special Issues) •
- Value Line Investment Survey •

#### مطالعات بازار

- Life Style Marhte Analyst •
- Market Rcsearch.com •
- Scarborough Research •
- Simmons Marhet Research Burea •

#### منابع دیگر

- Wall Street Transcript •
- گزارش های Brokerage House از Multex، Investext و غیره •
- گزارش های سالانه شرکت و وب سایت ها •

#### سایر مراکز اطلاعاتی

تمامی چیزهایی را که کارآفرینان احتیاج دارند نمی توان در کتابخانه ها پیدا کرد زیرا این اطلاعات گاهی بسیار تخصصی و مربوط به زمان حال است. این نوع اطلاعات را معمولا می توان از متخصصان هر صنعت، تامین کنندگان و غیره دریافت کرد. در ادامه چند منبع مفید اطلاعاتی ذکر شده است.

**اصناف تجاری:** اصناف تجاری علی الخصوص مسئولیت اطلاعاتی و ویرایشگران انتشارات آنها منابع اطلاعات خوبی هستند. نمایشگاهها و کنفرانس های تجاری منابع مهمی برای کشف تازه ترین فعالیت های رقبا هستند.

**کارکنان:** کارکنانی که از یک شرکت رقیب بیرون آمده اند، می توانند اطلاعات مفیدی درباره آن به ما بدهند خصوصاً اگر آن فرد با شرایط ناخوشایندی آنجا را ترک کرده باشد. در این شرایط توجه به مسائل اخلاقی بسیار مهم است. تعداد متخصصان هر صنعت محدود است و باید ثابت شود که آن فرد را با خواست خودش استخدام کرده اید و این اطلاعات را گرفته اید تا با مشکلات قانونی استخدام مواجه نشوید. دانشجویانی که برای رقبا کار کرده اند منبع اطلاعاتی دیگری هستند.

**شرکتهای مشاوره ای:** شرکتهای مشاوره ای دائماً در حال اجرای تحقیقات در هر صنعت هستند، که این اطلاعات را در دسترس قرار می دهند. در زمینه کامپیوتر و نرم افزار رقبا معمولاً از یک گروه از مشاوران استفاده می کنند که این مشاوران می توانند منبع اطلاعاتی باشند.

**شرکتهای تحقیقات بازاری:** شرکتهایی که تحقیقات بازار را انجام میدهند مثل منابع انتشاراتی که در بالا گفته شد میتوانند منابعی از اطلاعات باشند.

**مشتریان، تولیدکنندگان، تامین کنندگان، توزیع کنندگان و خریداران کلیدی:** این گروهها اغلب یک منبع دست اول اطلاعاتی هستند.

**بایگانی های عمومی:** بایگانی های منطقه ای، ایالتی و فدرال بایگانی هایی هستند که می توانند اطلاعات شوکه کننده ای را به شما بدهند. شرکتهایی هم هستند که این اطلاعات را برای شما تجزیه و تحلیل می کنند.

**مهندسی معکوس:** از مهندسی معکوس می توان برای تعیین هزینه های تولید و گاهی هم برای روش های تولید استفاده کرد. یک مثال از این کار، تجربه شرکت تکنولوژی انرژی پیشرفته بولدر، کلرادو است که اطلاعات دست اولی از این تاکتیک بدست آورد. او به محض اینکه یک محصول جدید را که امتیاز انحصاری داشت معرفی کرد، ۵۰ سفارش دریافت کرد که نیمی از آنها از طرف رقبایی بود که برای یک یا دو نمونه سفارش داده بودند.

**شبکه ها:** شبکه‌ها به عنوان منبع ایده‌های جدید مطرح شدند می‌توانند منبع اطلاعات رقبا هم باشند.

**سایر موارد:** تبلیغات دسته‌بندی شده، راهنمای مشتری، اتحادیه های کارگری، دفاتر مشاور املاک، دادگاهها، گزارش‌های محلی و غیره می‌توانند سرنخ هایی را به شما بدهند.

### تاثیر اینترنت: منابع

#### تحقیق و یادگیری

آموزش اینترنتی به عنوان مکمل کلاس‌های درس سنتی تاثیر بسزایی بر تجربیات آموزشی میلیون ها نفر دارد. دانشجویان با حضور در یک محیط آموزشی شبکه‌ای می‌توانند با نویسندگان مطالب خاص ارتباط برقرار کنند به مقالاتی که هنوز چاپ نشده‌اند دسترسی داشته باشند. محیط‌های شبیه‌سازی شده را ببینند و به آسانی (در بیرون از کلاس) با اساتید و سایر دانشجویان ارتباط برقرار کنند.

علاوه بر این اینترنت یک منبع عالی برای تحقیقات کارآفرینانه و جستجوی فرصت است. رشد سریع منابع اطلاعاتی، وب سایتها، موتورهای جستجوی پیشرفته و سایتهای محل اجتماعات مشتریان به شما اجازه جستجوهای به روز، درباره ایده های کسب و کاری، محیطهای رقابتی و منابع زنجیره‌ای ارزشی را می‌دهد.

با ایمیل کردن پرسشنامه ها و یا عرضه مطالب به وب سایت هایی که به طور تخصصی برای شما پاسخ جمع آوری می‌کنند، می‌توان تحقیقات کم هزینه، بی‌هزینه و یا پیشگامانه ای را انجام داد و اینترنت برای کارآفرینان هم مانند دانشجویان این شرایط را فراهم می‌کند که از متخصصین در هر جای دنیا و درباره هر موضوعی مشاوره بگیرند.

### خلاصه فصل

۱- تعداد ایده‌ها بسیار زیاد است. شاید از هر ۱۰۰ ایده یکی از آنها به کسب و کار واقعاً عالی تبدیل می‌شود و از هر ۱۰ تا ۱۵ ایده یک ایده به کسب و کار دارای پتانسیل بالا تبدیل می‌شود. فرآیند پیچیده تبدیل ایده یه یک فرصت مناسب شبیه تبدیل پيله به پروانه است.

۲- فرصت های دارای پتانسیل بالا همگی یک مساله نیاز یا خواسته مهم که انسانها حاضرند بابت آن هزینه کنند را برطرف می‌کند. آرتور راک سرمایه گذار مخاطره پذیر معروف می‌گوید: "من به دنبال ایده هایی هستم که روش زندگی یا روش کار انسانها را تغییر دهد".

- ۳- فرصت های عالی دارای ساختارهای خاصی هستند و شناسایی این ساختارهایک مهارت کارآفرینانه است که کارآفرینان با انگیزه باید آن را در خود ایجاد کنند .
- ۴- تغییرات و تحولات سریع در تکنولوژی ، قوانین ، جریانهای اطلاعاتی و مشابه اینها منجر به ایجاد فرصت می شود. مسیر بین ایده تا فرصت دارای پتانسیل بالا نیاز به یک نقشه برجسته سه بعدی پریپیچ و خم و دائماً در حال تغییر دارد که در طول مسیر بتوان یک وسیله و نقشه راه به همراه داشت.
- ۵- برخی از بهترین فرصت ها در واقع نیاز به کمترین میزان سرمایه دارند، خصوصاً آنهایی که به اینترنت مربوط هستند.
- ۶- معمولاً بهترین فرصتها در بیرون به خودی خود وجود ندارند و در زمان خود و در فضای بازار ایجاد شده و تغییر یافته و دوباره اختراع می شوند . میزان تناسب بین کارآفرینان و منابع ، زمان ، تناسب ریسک و پاداش تعیین کننده پتانسیل نهایی است.
- ۷- کسب و کارهای مخاطره پذیر دارای پتانسیل بالا در بازارهای دارای رشد سریع پیدا می شوند که حاشیه سود ناخالص بالا و جریان نقدینگی بالا دارند زیرا که محصولات آنها نسبت به سایر گزینه ها ارزش بیشتری را برای مشتریان ایجاد می کنند.
- ۸- آزمون و خطا و آموزش تجربی به تنهایی برای ایجاد کسب و کارهای مخاطره پذیر کامل ، کافی نیستند و تجربه ، خلاقیت و مفهوم سازی هم ضروری است.

### سوالاتی برای مطالعه

- ۱- تفاوت بین ایده و فرصت خوب چیست؟
- ۲- چرا گفته می شود که ایده های صد تا یک غاز زیادند؟
- ۳- نقش تجربه در فرآیند خلق فرصت چیست؟ و منشا بیشتر فرصت های خوب کجاست؟ چرا یادگیری از طریق آزمون و خطا خیلی مناسب نیست؟
- ۴- لیستی از منابع ایده که بیشترین ارتباط را با علایق فردی شما دارد تهیه کنید و از طریق اینترنت یک تحقیق درباره آن انجام دهید .
- ۵- چه شرایط و تحولات اجتماعی در جامعه می توانند محرک فرصتهای آنی باشند و لیست هر نوع تحول و شرایطی که به ذهن شما می رسد که تا ۱۰ سال آینده رخ خواهند داد را تهیه کنید.
- ۶- بهترین ایده های خود را با معیارهای خلاصه شده نمایه ۸-۳ مقایسه کنید. پتانسیل آنها چقدر خواهد بود؟ و برای اینکه آنها به کسب و کارهای دارای پتانسیل بالا تبدیل شوند چه باید کرد؟

۷- زنجیره ارزش و زنجیره گردش نقدینگی کسب و کارهای فعلی که تحت تسلط چند بازیگر عمده هستند را ترسیم کنید. برای گرفتن (ذخیره کردن) بخش مهم از حاشیه سودها یا جریان نقدینگی چگونه می‌توانید از اینترنت، کامپیوتر خانگی و یا سایر تکنولوژی های اطلاعاتی استفاده کنید؟

**سئوالات برای بحث و نتیجه‌گیری:**

- ۱- استیو جابز بنیان‌گذار شرکت کامپیوتری آبل هنگامیکه اولین کامپیوترش را ساخت ۱۰ ساله بود و کُنیل استاندرز<sup>۱</sup> زمانیکه مرغ سوخاری کنتاکی را تاسیس کرد ۶۵ ساله بود. چه چیزی را می‌توان برای هر فرد فرصت محسوب کرد.
- ۲- بیشتر کسب و کارهای موفق فعلی تماماً توسط مشتریان فعلی اشغال شده به همین دلیل فرصت های جانبی برای ارائه کالاهای جدید و یا خدمات جدید کم هستند. این حالت در زمینه کاری شما رخ می‌دهد؟ آیا این برای شما فرصت است؟
- ۳- در موفق ترین کسب و کارهای مخاطره پذیر، رهبر و افراد گروه مهمترین مزیت رقابتی هستند. این عبارت چه تاثیری روی اندیشه شما نسبت به فرصت دارد؟
- ۴- در سالهای آتی برای یادگیری کسب و کار و داشتن شانس استفاده از فرصتهای جدید در خارج از کسب و کار های معتبر فعلی با چه کسانی می‌توانید کار کنید؟
- ۵- موانع ورود می‌تواند برای کسانی که تجربه و دانش مناسب داشته باشند ایجاد فرصت کند. چرا اینگونه است؟ آیا می‌توانید مثال بزنید.

سوال ۱: اگر شما بخواهید کسب و کار جدیدی را شروع کنید، کدام نوع را انتخاب می‌نمایید و توجیحتان برای انتخاب آن چیست؟

سوال ۲: چرا افرادی می‌توانند فرصتهایی را در محیط شناسایی کنند، در صورتیکه بقیه آن توانایی را ندارند؟

سوال تحلیلی: روش‌های خلق ایده را عنوان کنید و یکی را که به نظرتان بیشتر می‌توانید از آن استفاده نمایید.

سوال تحلیلی: روش‌هایی که در اینجا برای ارزیابی اولیه ایده‌ها مطرح شد را یکبار مرور کرده و ایده‌ی را با کمک ماتریس ارزیابی ایده، ارزیابی کنید.

سوال تحلیلی: چند ایده نام ببرید و نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدات آن را بیان کنید.

<sup>1</sup> Colonel Sandres



# فصل چهارم: خلاقیت و نوآوری

هدف فصل:

آشنایی با مفهوم خلاقیت و نوآوری  
تمایز قابل شدن بین مفاهیم خلاقیت و نوآوری  
آشنایی و توان استفاده از تکنیک‌های پرورش خلاقیت  
آشنایی با موانع خلاقیت و نوآوری و بهبود روحیه جهت مقابله با آن  
آشنایی با انواع نوآوری  
آشنایی با مفهوم و جایگاه تحقیق و توسعه در فرآیند کارآفرینی  
آشنایی با مدل‌های پایه تحقیق و توسعه  
آشنایی با مراحل فرآیند تحقیق و توسعه  
توانایی تشریح و بیان نمونه محصول در فرآیند توسعه محصول جدید

## مقدمه

امروزه نوآوری در محیط کسب و کار حاضر برای سازمان‌ها الزامی است و نقش مهمی را ایفا می‌نماید. اکثر سازمان‌ها در جستجوی خلق ایده‌های جدید هستند تا از دانش برای عرضه تولیدات و خدمات جدید برای مشتریان و ذی‌نفعان بهره‌برند و از این طریق زیرساخت‌های لازم را برای نوآوری ایجاد کنند. افزایش اهمیت نوآوری به دلیل جهانی شدن بازارها و فشار رقابت به شرکت‌ها می‌باشد. این واقعیت‌ها شرکت‌ها را بر می‌انگیزد که به عنوان یک الزام، تمرکز خود را بر نوآوری افزایش دهند. محیط کسب و کار از ارکان مهم اقتصادی هر کشور به شمار آمده و در رشد اقتصادی آن نقش بسیار مهمی ایفا می‌کنند. عوامل نوآوری در محیط کسب و کار مدت‌ها است که برای محققان جالب توجه بوده اما هنوز در زمینه شناسایی و توصیف این عوامل و تاثیر آن در موفقیت نوآوری نتیجه‌گیری دقیقی ارائه نشده است. توصیف موفق بودن یک نوآوری کار پیچیده‌ای است زیرا تعیین مرز دقیق بین شکست و موفقیت امکان‌پذیر نیست. با این وجود می‌توان با شناسایی عوامل موفقیت نوآوری در محیط کسب و کار، به این هدف دست یافت.

## خلاقیت

نگاه متفاوت به یک مسأله و رسیدن به یک راه حل جدید، همان چیزی است که عموماً از آن به خلاقیت تعبیر می‌شود. خلاقیت در حقیقت، فرآیندی است که در ذهن فرد خلاق اتفاق می‌افتد و



حاصل آن شکل گرفتن یک ایده‌ی جدید با یک راه‌حل ابتکاری است. این که خلاقیت ذاتی است یا اکتسابی، موضوعی نیست که این روزها ضرورت بحث بر سر آن در میان باشد. «خلاقیت فرآیندی است که نتیجه آن کار تازه‌ای باشد که توسط گروهی در یک زمان به عنوان چیزی مفید و رضایت بخش مورد قبول واقع می‌شود». در نگاهی دیگر چشم انداز به خلاقیت می‌نگرد و می‌گوید: «خلاقیت توانایی شخص در ایجاد ایده‌ها، نظریه‌ها، بینش‌ها یا اشیا جدید و نو و بازسازی مجدد در علوم و سایر زمینه‌ها است.»

با وجود اهمیت این عنصر اگر فردی از بالاترین حد مهارت برخوردار بوده و از مهارت‌های خلاقیت بی‌بهره باشد، هرگز قادر به انجام کار خلاق نخواهد بود. مهارت‌های خلاقیت، با شکستن قالب‌ها مهارت‌های موضوعی را در راه جدیدی به کار می‌گیرند یعنی از مهارت‌های موضوعی به شکل جدید استفاده می‌کند. مهارت‌های خلاقیت با ارزش‌های فکری زیر همراه است:

- شکستن عادت، کنار گذاشتن شیوه‌های فکری و عملی پیشین و استفاده از روش‌های جدید.
- به تعویق و تاخیر انداختن قضاوت و ارزیابی ایده‌ها برای جلوگیری از ضایع شدن ایده‌های که در ابتدا ممکن است جالب و مفید به نظر نیاید.
- درک پیچیدگی مسائل پیچیده و درگیر شدن با آن.
- متفاوت دیدن مسائل و مشاهده امور به شیوه‌ای تازه که قبلاً به آن توجه کافی نشده است.
- وسعت فکر و برقراری ارتباط میان ایده‌های متفاوت.

### نوآوری

معمولاً فرآیند نوآوری به صورت اقداماتی متوالی یا از طریق مراحل مختلفی انجام می‌گیرد و به دنبال سلسله‌ای از فرآیندها تحقق می‌پذیرد. نوآوری فرآیندی است که از ایده‌سازی آغاز شده، با آزمودن آن ادامه یافته و سرانجام با اجرای ایده به پایان می‌رسد.

تعاریف متعددی از "نوآوری" تبیین شده که برخی از آنها بدین شرح می‌باشند:

- عمل معرفی چیزی تازه
- عمل یا فرایند پدیدآوردن چیزهای نو به ویژه، روش‌های فنی یا کاربردهای صنعتی تازه.
- نوآوری را می‌توان از دو دیدگاه مد نظر قرارداد: نوآوری به عنوان یک ایده یا اختراع بکر و نوآوری‌ای که به مثابه‌ی تغییراتی است که در درون یک فرهنگ اتفاق می‌افتد و از ایده‌هایی که درون خود فرهنگ، خلق می‌گردد و در نهایت توسط آن فرهنگ، پذیرفته می‌شود، نشأت می‌گیرد.

### تفاوت خلاقیت و نوآوری

اگر چه واژه خلاقیت با نوآوری به طور مترادف استفاده می شود اما برخی محققان معتقدند که دو اصطلاح نوآوری و خلاقیت باید به طور جداگانه مد نظر قرار گیرند، چرا که دارای معانی و تعریف جداگانه ای هستند. خلاقیت به آوردن چیزی جدید به مرحله اشاره دارد، در حالی که نوآوری بر آوردن چیزی جدید به مرحله استفاده دارد.

خلاقیت لازمه نوآوری است. تحقق نوجویی وابسته به خلاقیت است. اگر چه در عمل نمی توان این دو را از هم متمایز ساخت ولی می توان تصور کرد که خلاقیت بستر رشد و پیدایی نوآوری هاست. خلاقیت پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است.

خلاقیت به طور عام یعنی توانایی ترکیب اندیشه ها به شیوه ای منحصر به فرد یا ایجاد ارتباطی غیرمعمول بین اندیشه ها. یک سازمان که مشوق نوآوری است سازمانی است که دیدگاه های ناشناخته به مسائل یا راه حل های منحصر برای حل مسائل را ارتقا می دهند. نوآوری فرآیند کسب اندیشه ای خلاق و تبدیل آن به محصول و خدمت و یا یک روش عملیاتی مفید است.

### تکنیک های پرورش خلاقیت

برای این که خلاقیتی ایجاد و پرورش یابد بایستی فنون و تکنیک هایی رعایت گردد. محققان مختلف فنونی را ذکر کرده اند که به مهمترین آنها اشاره می شود:

۱- **یورش فکری<sup>۱</sup> یا طوفان مغزی:** این تکنیک را نخستین بار دکتر الکس اسبورن مطرح کرد و چنان مورد استفاده و استقبال مردم و سازمان ها در غرب قرار گرفته که جزئی از زندگی آنها شده است، یورش فکری در واژه نامه بین المللی وبستر چنین تعریف شده است: اجرای یک تکنیک گردهمایی که از طریق آن گروهی می کوشند راه حلی برای یک مسئله بخصوص با انباشتن تمام ایده هایی که در جا به وسیله اعضا ارائه می گردد بیابند. یعنی انتقادی از هیچ ایده ای جایز نیست. به هر ایده ای هر چند نامربوط خوش آمد گفته می شود. هر چه تعداد ایده ها بیشتر باشد بهتر است. کیفیت ایده ها بعداً مورد توجه قرار می گیرد افراد به ترکیب کردن ایده ها تشویق می شوند و از آنها خواسته می شود که نسبت به ایده های دیگران اشراف پیدا کنند.

۲- **الگوبرداری<sup>۲</sup> از طبیعت:** یکی از تکنیک های خلاقیت و نوآوری که در ابداعات فنی کاربرد گسترده و موفقی داشته تکنیک تقلید و الگوبرداری از طبیعت است. ابداعاتی که در زمینه علم

<sup>1</sup> BRAIN STORMING

<sup>2</sup> BIONICS

ارتباطات و کنترل در دهه‌های اخیر شکل گرفته‌اند. برنامه‌ریزی‌های رایانه و موضوع هوش مصنوعی همه با الگوبرداری و تقلید از فعالیت‌های مغز آدمی انجام شده‌اند و روند فعالیت‌ها به گونه‌ای است که در آینده با ادامه این کار فنون و ابزارهای بدیع و جدیدی ساخته خواهند شد.

۳- **تکنیک گروه اسمی**<sup>۱</sup>: گروه اسمی نام تکنیکی است که تا حدودی در صنعت رواج یافته است. در این تکنیک فرآیند تصمیم‌گیری متشکل از پنج مرحله است: اعضاء گروه در یک میز جمع می‌شوند و موضوع تصمیم‌گیری به صورت کتبی به هر یک از اعضا داده می‌شود و آنها چگونگی حل مسئله را می‌نویسند.

هر یک از اعضا به نوبه خود، یک عقیده را به گروه ارائه می‌دهد، عقاید ثبت شده در گروه به بحث گذارده می‌شود تا مفاهیم برای ارزیابی روشن تر و کامل تر شود؛ هر یک از اعضا مستقلاً و مخفیانه عقاید را درجه بندی می‌کنند؛ تصمیم گروه آن تصمیمی خواهد بود که در مجموع بیشترین امتیاز را به دست آورده باشد.

۴- **تحرک مغزی**: یکی از تکنیک‌های متداول در ایجاد خلاقیت و فعال ساختن اندیشه‌ها به صورت گروهی، تکنیک تحرک مغزی است اولین دلیل اثر بخشی تحرک مغزی افزایش قدرت خلاقیت در گروه است، تجربیات بدست آمده نشان می‌دهد که افراد در حالت گروهی بیش از حالت انفرادی خلاقیت بروز می‌دهند رقابت نیز عامل دیگری است که در جلسات تحرک مغزی موجب افزایش اثر بخشی می‌گردد همچنین عدم وجود انتقاد و ارزیابی‌های سریع باعث می‌شود تا اعضای جلسه با فراغت خاطر به اظهار نظر بپردازد و محیطی مساعد برای خلاقیت ایجاد گردد نکته ی دیگری که در مؤثر بودن تحرک مغزی قابل ذکر است فی البداهه بودن نظرات است افراد در مقابل مسأله ای قرار می‌گیرند که باید به سرعت نسبت به آن واکنش نشان دهند و این حالت موجب خلاق تر شدن ذهن می‌گردد، درست مانند لحظاتی که فرد در مقابل یک واقعه ی غیر منتظره عکس‌العملی بدیع نشان داده است که بعدها وقتی به آن می‌اندیشد از پاسخ خود دچار شگفتی می‌گردد. ویژگی‌های تخصصی افراد باید مناسب با مسأله مورد بحث باشند اما از جهت تجربه می‌توان اعضای تازه وارد و مجرب را در یک گروه قرار داد و از تعامل نظرات آنان به ایده‌های جدید دست یافت البته در جلسات تحرک مغزی باید هشیار بود تا یک یا چند نفر بر سایرین سلطه پیدا نکنند و افکار و نظرات آنان را تحت الشعاع نظر خود قرار ندهند از این رو توصیه می‌شود که اعضای جلسه تقریباً با یکدیگر همسانی داشته و یک فرد عالی مقام سازمانی به همراه زیردستانش در یک جلسه شرکت نکند همانطور که اشاره شد جلسات تحرک مغزی باید در

<sup>1</sup> NOMINAL GROUPING

گروههای کوچک انجام پذیرد و تعداد ۱۲ نفر حد مطلوب برای اعضای یک جلسه ی تحرک مغزی می باشد اگر در ارتش این وظیفه را مراکز فرهنگی و مراکز آموزشی چه پایور و چه وظیفه به عهده بگیرند دو اثر مهم خواهد داشت اولاً کارکنان تحت آموزش این قسمت را به عنوان بخشی از آموزش خواهند پذیرفت و ثانیاً آنها یاد می گیرند که در آینده از این روش در کار وظایف شغلی نیز استفاده نمایند.

۵- **ارتباط اجباری:** یکی دیگر از شیوه های آشکار ساختن خلاقیت ها و ظاهر ساختن توانایی آفرینندگی موجود در افراد شیوه ارتباط اجباری است در این شیوه همانطور که از نام آن برداشت می شود باید بین دو گروه از پدیده ها ارتباطی اجباری ایجاد کرد برای روشن شدن طرز کار با این تکنیک به مثال زیر توجه کنید یک تولید کننده محصولات شیشه ای بدنبال طراحی یک فرآورده های نو و جدید است او برای یافتن این محصول جدید از تکنیک ارتباط اجباری به این گونه استفاده می کند که فهرستی از محصولات ساخته شده از شیشه مانند حباب چراغ، لیوان، آینه، بطری، جام شیشه و مانند آنها را تهیه و در مقابل آنها لیستی از بازی های مختلف را می نویسد. سپس از اعضای گروهی که برای یافتن محصول جدید گردهم آمده اند می خواهند که بین اقلام این دو فهرست رابطه ای ایجاد کنند گروه ممکن است هنگام ایجاد آیین ارتباط به ایده ی جدیدی در مورد محصول شیشه ای برسد و که طرحی را برای تولید شیشه ای پیشنهاد دهد در مقابل ضربه های توپ مقاوم بوده و نشکند و یا آینه ی چند تکه ای تولید نماید که برای سرگرمی بچه ها بتوان از آن استفاده کرد در این مثال اگر فهرست بازی ها در مقابل محصولات شیشه ای به نتیجه مطلوبی نرسد فهرست دیگری در یک زمینه ی کاملاً متفاوت تنظیم شده و از اعضاء خواسته می شود بین اقلام فهرست جدید و محصولات رابطه ای برقرار سازند به طور خلاصه در تکنیک ارتباط اجباری اعضای جلسه برای یافتن یک رابطه بین دو زمینه ای که با یکدیگر مأنوس و مرتبط نیستند دست به تلاشی فکری زده و در این راه به ایده ها و نظرات جدیدی دست می یابند البته در آغاز جلسه هدف از ایجاد ارتباط اجباری برای شرکت کنندگان بیان می شود و آنها ضمن ایجاد ارتباط همواره در نظر دارند که هدف اصلی چیست و باید به دنبال چه چیزی باشند در مثال گذشته هدف یافتن محصول جدیدی بود که از شیشه تولید می شد و ایجاد ارتباط اجباری باید منتج به یافتن یک فرآورده ی جدید می شد.

۶- **تجزیه و تحلیل مورفولوژیک:** تکنیک تجزیه و تحلیل مورفولوژیک یا ریخت شناسانه، فنی است که براساس آن یک پدیده از لحاظ ریخت و ساختار کلی و ابعاد مختلف موجود در آن مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می گیرد بدین منظور ابتدا سطوح و ابعاد مختلف موجود در پدیده ی مورد نظرمان را تبیین و تدوین می کنیم برای مثال می خواهیم برای بازاریابی در مورد یک کالا

راههای جدید و بدیعی بیابیم. ابتدا ابعاد مختلف کالا را تبیین و تدوین می نماییم، ابعاد گوناگون شکل ظاهری آن از قبیل اندازه، رنگ، حجم، وزن و... کاربردهای مختلف آن مثل ابعاد خاص و فواید آن، چگونگی وضعیت مشتریان بالقوه این کالا از قبیل شخصیت، روحیه و درآمد آنان، جنبه های مختلف بازار این کالا و... در این مرحله باید کوشش کرد تا ابعاد بیشتری از موضوع مورد نظر بدست آمده و مشخص گردد و تمام متغیرهای با آن ثبت گردند. حال باید در مورد هر بعد به اندیشه پرداخت و در ارتباط میان ابعاد مختلف به شیوه های جدیدی برای تحقق به هدف تعیین شده نایل گردید در مثال بالا با برقراری ارتباط بین ابعاد مختلف کالا، وضعیت مشتریان و بازار می توان در مورد شیوه های بازاریابی به نتایج جدید و بدیعی دست پیدا کرد. برای آنکه بتوان ابعاد مختلف یک موضوع و اجزای متشکله آن را با یکدیگر مقایسه نمود می توان ابعاد اصلی یک مسأله و اجزای آنها را با هم مقایسه کرد و ارتباط بین آنها را حدس زد.

۷- گردش تخیلی: در سال ۱۹۶۱ روانشناسی به نام گوردون نتایج پژوهش های ده ساله ی خود را در مورد افراد خلاق منتشر نمود و ضمن آن اعلام داشت که ذهن آدمی به هنگام ابراز خلاقیت و ابتکار در یک حالت خاص روانی است که اگر بتوانیم آن حالت را ایجاد نماییم، خلاقیت امکان وجود می یابد او در گروههای ایجاد خلاقیت اعضای گروه را از طریق به کارگیری یک جریان تمثیلی و استعاره ای به گردشی تخیلی ترغیب می نمود و در این حالت ایده ها و نظرات بدیعی را کشف می کرد. ذهن افراد در این گردش خیالی با دستاویز استعاره ها به نکاتی نو که هدف جلسه-ی خلاقیت بود می رسید و روابط تازه ای را بین پدیده ها پیدا می کرد آنان پدیده هایی را که چندان تجانسی با هم نداشتند تلفیق می کردند و از این روش گوردون را شیوه ی تلفیق نامتجانس ها نیز می نامند.

در جلسات خلاقیت تعداد اعضاء ۶ تا ۸ نفر می باشند فردی رهبری جلسه را عهده دار است و بحث ها را هدایت کرده و ایده های ابزار شده را ثبت می کند برای ثبت ایده ها می توان از یک منشی نیز استفاده نمود فرد دیگری نیز در جلسه حضور دارد که او را صاحب مشکل یا مشتری می نامند. وی مشکل و مسأله را مطرح ساخته و ایده های ارایه شده را برای حل مشکل نقد کرده و آنها را می پذیرد یا رد می کند. وی ابتدا ایده های مطرح شده در مورد مشکل را ارزیابی کرده و تعدادی از آنها را که بهتر است انتخاب می کند و مجدداً برای اصلاح و تکمیل به گروه ارایه می نماید تا بهترین ایده ایجاد و انتخاب شود گروه برای ایده یابی به تفکر و تخیل ترغیب شده و رهبر جلسه با طرح استعاره ها و تمثیل هائی کار تخیل را ساده تر می نماید در این روش نقش رهبر و مشتری بسیار حساس بوده، تجربه و دانش آنها در ثمر بخش بودن جلسه تعیین کننده است

۸- **سئوالات ایده برانگیز:** تکنیک سئوالات ایده برانگیز نیز یکی از روش های تقویت و بروز استعداد خلاقیت است سئوالات می توانند در زمینه امکان جایگزینی، امکان افزایش یا کاهش، امکان تغییر و ترکیب، امکان تعویض یا شبیه سازی و زمینه های مشابه طرح شده و فرد را به سوی اندیشه های نو سوق دهند مثلاً می خواهیم در مورد ماشین تحریر به ایده های جدیدی دست یابیم، تعدادی سوال که در مورد امکان جایگزینی قطعات و اجزا و مواد متشکله ماشین تحریر با اقلام مشابه است مطرح می کنیم مثل اینکه آیا می توان کلیدها را از ماده دیگری ساخت؟ آیا می توان نرده ی فلزی را تبدیل به پلاستیک کرد؟ و آیا می توان حروف را از آلیاژ دیگری تولید کرد؟ دسته ی دیگر سئوالات می توانند در مورد افزایش یا کاهش قسمت هایی به ماشین تحریر باشند آیا می توان حافظه ای به ماشین تحریر اضافه کرد؟ آیا می توان امکان رسامی و گرافیک را به آن افزود؟ آیا می توان برخی از کلیدها را حذف کرد؟ و همین طور با طرح سئوالات و کوشش در یافتن پاسخ برای آنها می توانیم به ایده های جدید در مورد این وسیله دست پیدا کنیم. اما نکته ی مهم در این شیوه آن است که طراحی سئوالات ایده برانگیز، خود نیاز به خلاقیت و نوآوری دارد و طراح سئوالات اگر فاقد این توانایی باشد نتیجه ای از این شیوه حاصل نخواهد شد نکته ی دیگری که در مورد سئوالات ایده برانگیز قابل ذکر است طرح سئوالات کودکانه است زیرا پرسش هایی در مورد توجه قرار گیرند می توانند ما را به سوی ایده های نوین رهنمون شوند مثلاً این سئوالات کودکانه که یقه برای پیراهن چه فایده ای دارد و یا چرا ساعت دو عقربه دارد؟ ممکن است شما را به صرافت بیاندازد و در نتیجه انتخاب های دیگری هم در این موارد انجام و نوآوری هایی را ایجاد کرد.

### موانع خلاقیت و نوآوری

نوآوری الگویی از عادت شکنی تلقی می شود. فرد خلاق و نوآور به سیستم موجود انتقاد دارد و در پی ابراز، سیستم به روش جدید است، به عبارتی فرد نوآور اجتهاد می کند. در چنین مسیر سخت و دشواری موانعی وجود دارد که باید رفع گردند. تا امکان تحقق نوآور فراهم گردد. این موانع عبارتند از:

#### عدم اعتماد به نفس:

فرد باید باور کند که راه حل های جدید برای حل مسائل وجود دارد و برای یافتن آنها از اراده قوی برخوردار باشد.

#### ترس و نگرانی و عدم امنیت روانی:

فرد نوآور باید از امنیت روانی برخوردار باشد تا دچار خودسانسوری نگردد و زایش فکری داشته باشد. عدم امنیت فکری و ترس از بازخوردهای منفی از موانع جدی ابداع است. در واقع زمانی نوآوری تحقق می‌پذیرد که درجه ریسک‌پذیری در فرهنگ جامعه بالا باشد و امنیت فکری برای صاحبان اندیشه و فکر مهیا باشد.

#### تمایل به هم‌رنگی و هم‌گونی:

نوآوری مادامی در جامعه جان می‌گیرد که هنجارهای اجتماعی ابداع و خلاقیت را تقبیح نکند و فرد نوآور متهم نگردد.

#### عدم تمرکز ذهنی:

انسجام فکری و ذهنی شرط اساسی نوآوری است. پریشانی ذهنی، دغدغه‌های متفرقه زندگی و عدم امنیت فکری و آزادی اندیشه مانع جدی تحقق نوآوری است.

#### آموزش ناهمسو با خلاقیت:

بسیاری از افراد به این دلیل که تفکر خلاق معمولاً دشوار به نظر می‌آید از داشتن کارها و وظایف خلاق احساس ناخشنودی می‌کنند. اما ناراحتی آنها بیشتر از این بابت است که چرا عموماً تحصیلات و آموزش‌ها به جای آن که تفکر خلاق را بهبود بخشند، به بهبود مهارت‌های تفکر تحلیلی توجه دارند خلاقیت عموماً برای نظام‌های آموزش ناخوشایند است بنابراین مانند دوران تحصیل ما لیم که جواب صحیح را به دست آوریم و به فرآیندی که از طریق آن به این جواب صحیح دست می‌یابیم توجهی نمی‌کنیم.

#### استفاده از الگو:

برای حل یک مسأله‌ی ریاضی به داشتن دانش ریاضیات نیاز داریم، این موضوع به طور آشکار در تمامی محدوده‌های دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های که شاید قابل به کارگیری در مسایل و وضعیت‌های معین باشد صادق است البته فصاحت در مسأله می‌تواند فصاحت منفی نیز باشد با تجربیات قابل ملاحظه در یک زمینه، این تمایل در ما به وجود می‌آید که هنگام رویارویی با مسأله‌ی آن را از طریق راه حل‌های قبلی حل کنیم.

**شتابزدگی در ارزیابی:**

با آنکه ارزیابی ایده‌ها بخشی از تفکر خلاق است، ولی توصیه اکید می‌شود که تا هنگامی که سلسله‌ی از ایده‌های قدرتمند ایجاد نشده، باید از ارزیابی ایده‌ها احتراز کرد این مطلب خصوصاً در نظام‌های سلسله‌مراتبی در جایی که ایده‌ها باید به ما فوق عرضه شود بسیار حائز اهمیت است انتقاد کردن و ایراد گرفتن سرپرست خصوصاً انتقادهای منفی موجب می‌شود که زیر دستان از کار خلاق احتراز کنند.

**تأکید بر مفروضات قبلی:**

پیش زمینه‌های ما، آموزش و تجارب مفاهیم قاطع و اصولی را در ما ایجاد می‌کنند که ما آنها را حقیقی می‌انگاریم. این موارد به نوبه‌ی خود بر تفکرات و ایده‌های ما اثر می‌گذارند و گاهی مانع عرضه ایده‌های نو و خلاقانه می‌شوند.

**فشارهای اجتماعی:**

محدوده‌ای کلی از فشارهای اجتماعی در زمان و شرایط متفاوت بر ما تأثیر می‌گذارند یکی از آثار بسیار منفی این است که از نادان جلوه کردن در نظر هم‌تایان خود نگران می‌شویم در نتیجه هنجارهای رفتاری و عملکرد گروه‌های موجود ممکن است مانع ابراز ایده‌های خاص یا زیاد در افراد معین شود.

**چاره‌جویی‌های کوتاه مدت:**

اکثر ما به طور معمول در محیط کاری خود برای رسیدن اهداف و نتایج کوتاه مدت تحت فشار هستیم و مسایلی که بیان می‌شوند اغلب نیازمند واکنش فوری هستند در این زمان اگر دقت نکنیم، بیشتر وقت کاری خود را صرف کارها و خطاهای کوچک می‌کنیم و هرگز قادر نخواهیم بود فضای لازم را برای تفکر خلاق ایجاد کنیم حداقل مزیت آگاهی از این موانع امکان و برطرف کردن آنهاست یکی از وظایف مدیران ایجاد محیط کاری است که در آن بتوان آثار چنین موانعی را تشخیص داد و از آنها کاست و در نتیجه تفکر خلاقه را به ظهور رساند این فنون مانند توفان فکری، تحلیل همگام سازی، تحلیل ریخت شناسانه و... هستند که استفاده از آنها و آگاهی از موانع خلاقیت و جدیت در رفع آنها موضوعی بسیار حائز اهمیت است.



### نوآوری شامل چه چیزهایی است؟

بعضی افراد بر این باورند که خلاقیت ذاتی است، برخی دیگر باور دارند که با آموزش هرکس می‌تواند خلاق شود. در دیدگاه دوم خلاقیت را می‌توان فرآیندی چهار مرحله‌ای دید مرکب از ادراک، پرورش، الهام و نوآوری. ادراک یعنی نحوه دیدن چیزها. خلاق بودن یعنی چیزها را از زاویه‌ای منحصر به فرد دیدن. به عبارتی یک کارمند ممکن است راه حل‌های یک مسئله را طوری ببیند که دیگران نمی‌توانند آنها را بدین گونه ببینند. به هر حال رفتن از ادراک به حقیقت به هر حال فوراً اتفاق نمی‌افتد. در عوض اندیشه‌ها از فرآیند پرورش می‌گذرند. بعضی اوقات کارکنان نیاز دارند که در مورد اندیشه‌های خود تعمق کنند. این به معنای فعالیت نکردن نیست بلکه در این مرحله کارکنان باید داده‌های انبوهی را که ذخیره، بازیابی، مطالعه و دوباره شکل دهی کرده‌اند در قالب چیزی جدید بریزند. گذشت سالیان برای طی این مرحله امری طبیعی است.

در فرآیند خلاقیت الهام آن لحظه‌ای است که تمامی تلاش‌های قبلی شما به طور موفقیت آمیز به ثمر می‌رسند. گرچه الهام به شعف می‌انجامد اما کار خلاقیت تمام نشده است. خلاقیت نیاز به تلاشی نوآور دارد. نوآوری یعنی گرفتن آن الهام و تبدیل آن به تولیدی مفید - خدمت یا روش انجام چیزی. این گفته را به ادیسون نسبت می‌دهند که «خلاقیت یعنی یک درصد الهام و ۹۹ درصد عرق ریختن» به عبارتی ۹۹ درصد نوآوری را آزمودن، ارزشیابی کردن و باز آزمودن آن چیزهایی تشکیل می‌دهد که توسط الهام دریافت شده است. معمولاً در این مرحله است که یک فرد دیگران را بیشتر مطلع و درگیر آن چیزی می‌کند که روی آن کار کرده است.

### انواع نوآوری

#### ۱- نوآوری بنیادی

این نوآوری منجر به خلق بازارهای جدید می‌شود. جایگزینی لوله‌های خلاء با ترانزیستور، یک مورد از این نوع است. پذیرش کند محصول جدید از طرف مصرف‌کنندگان، هزینه بالا و مخاطره آمیز بودن این قبیل نوآوریها از جمله ویژگیهای آن است. نوآوریهایی از این قبیل برای شرکت بوجودآورنده آن، حق ثبت به وجود می‌آورد و به شرکت یک برتری تکنولوژیکی نسبت به رقبا می‌دهد. و در درازمدت منجر به حاکمیت آنها در بازار می‌شود. برای به دست آوردن چنین موقعیتی در بازار شرکت باید سرمایه گذاری سنگین و مستمر بر روی مهارتهای کارکنان و تجهیزات انجام دهد.

## ۲- نوآوری مبتنی بر توسعه عملکرد محصول

وقتی نوآوری در محصولی به وجود می آید، شرکتها تلاش می کنند کاربرد این محصول جدید را افزایش دهند. ویژگیهایی مانند قدرت، دوام و انعطاف پذیری در توسعه کاربرد محصول موثر است. یک نمونه از انواع توسعه کاربرد و عملکرد محصول، باتریهای لیتومی بزرگ کداک است. لیتوم به نسبت باتریهای قلیایی دارای مزیت قدرت و وزن است، اما مشکل اندازه دارد که شرکتها نتوانسته بودند این مشکل را برطرف سازند و مهندسان شرکت کداک توانستند محدودیت را برطرف کنند. به طور کلی نوآوریهای بنیادی، زمینه اصلی برای توسعه کاربرد محصول را فراهم می سازد و هر کدام از این کاربردهای جدید با منحنی S شکل حرکت می کنند. توسعه کاربردهای محصول به لحاظ مالی کمتر هزینه بر است و هزینه تحقیق و توسعه شرکتی که بر روی این قبیل نوآوریها کار می کنند، بسیار بیشتر از شرکتی است که تحقیقات بنیادی انجام می دهند. این نوآوری نیاز به دیدگاه ساختاریافته ای برای تعریف و حل مشکل و مهارتهای مرتبط با مهندسی، بخصوص شیمی و مهندسی مکانیک دارد و به دلیل وجود محیط رقابتی باید کار تحقیق به سرعت به نتیجه برسد. بنابراین باید رابطه متقابل بین کارکنان بخشهای تولید و تحقیق و توسعه وجود داشته باشد.

## ۳- نوآوری در زمینه نام محصول و شهرت آن برچسب کالا

نوآوری در برچسب کالا باعث، ایجاد تمایل به خرید یک محصول خاص را می شود. تحقیقات نشان می دهد که حدود ۲۴ درصد از سود فروش محصول صرف تبلیغ آن می گردد. مطالعه بر روی نوشابه ها مثال خوبی از این موضوع است که نشان می دهد تاچه اندازه برچسب محصول بر روی فروش آن تاثیر دارد. بر طبق این تحقیقات مصرف کننده با چشیدن نوشابه چشم بسته نمی تواند نوع نوشابه پپسی یا کوکاکولا را تشخیص دهد اما زمانی که محصول با مارک ارائه شود، ترجیحات مصرف کننده مشخص خواهد شد. نوآوری در برچسب، نوعی سرمایه گذاری است که یک شرکت برای حفظ مشتری انجام می دهد و شرکتهایی مانند کوکاکولا از قدرت خود در مورد نام کالایشان برای معرفی کالاهای دیگر مانند کوکاکولا با طعم گیلاس و یا کوکای مخصوص رژیم استفاده می کنند. برخی از کالاها در بازار برچسب و نام غالب داشتند و به تدریج به علت عدم تداوم تبلیغ بر روی آن از ذهن مصرف کنندگان پاک شدند. برای موفقیت در این امر لازم است هر شرکت که در مورد چگونگی تاثیر عوامل فرهنگی بر پیام مورد نظر و ارزش کانالهای تبلیغی مطالعه و بررسی کند و به این منظور افرادی با تخصصهای بالا در زمینه بازاریابی و تبلیغات مهارتهایی در زمینه

برنامه ریزی برای به حداکثر رساندن پتانسیل برگشت سرمایه و نیز تماس تنگاتنگ با مشتری مورد نیاز است

#### ۴- نوآوری در طراحی

بسیاری از شرکتها نوآوری از طریق طراحی را نادیده می گیرند. یکی از مسائل مهم در طراحی، قابلیت انعطاف است بدین معنی که کالا باتوجه به شرایط بازار و تغییر علائق مصرف کنندگان قابلیت تعدیل داشته باشند، یکی از مثالهای کلاسیک در این زمینه، اختراع خوراک پزی در اوایل قرن بیستم بود که با تغییرات متعددی منجمله در سوخت، مواد به کار رفته و رنگ توانسته هنوز بعد از هشتاد سال در بازار باقی بماند. معیار دیگر در طراحی، احساس راحتی و اطمینان مصرف کننده است. برای مثال جاروبرقی الکترولوکس به سرعت توانست به دلیل راحتی مصرف کننده، در مقابل جاروبرقی هوور قرار گیرد. از مثالهای دیگر نوآوری در زمینه طراحی، ارائه صندلیهای اداری ERGON2 است که به مصرف کننده امکان تغییر زاویه، بلندی و کوتاهی و تغییر شکل پشتی های صندلی را می دهد. نوآوری در طراحی نیاز به تماس نزدیک با بازار مصرف دارد.

#### ۵- نوآوری در زمینه تجدید فرمول سازی

تجدید فرمول سازی، مشابه تغییر در ساختار محصول بدون تغییر در اجزاء آن است. تغییر ویژگیهای فیزیکی یک محصول، جزء این دسته بندی قرار می گیرد. نوآوری در زمینه تجدید فرمول سازی، شامل ترکیب مجدد اجزاء فعلی برای ارائه محصول جدید است اما این کار با تجدید ساخت تکنولوژی فرق دارد و ترکیب جدیدی از مواد موجود به دست می آید، برای مثال اضافه یا کم کردن اسانس های خاصی برای نوشابه و یا انواع اسپری های خوش بوکننده. شرکتی که در کار تجدید فرمول سازی است باید ارتباط نزدیکی بین بازار و کارکنان تولید به وجود آورد و مهارت تعیین نیازهای مشتری و توانایی تبدیل آنها به یک محصول را داشته باشد.

#### ۶- نوآوری در ارائه خدمات

تحقیقات انجام شده نشان می دهد که هزینه جلب یک مشتری هفت برابر هزینه حفظ آن است. بنابراین نوآوری در خدمات یکی از مسائل مهم در رقابت محسوب می شود. نوآوری در ارائه خدمات مستلزم توسعه تخصص کارکنان در معرفی و ارائه فنی و مناسب محصول است. برای مثال شرکت دارویی مرک نمایندگان فروش خود را با بالاترین سطح تکنیکی آموزش می دهد تا بتواند به مناسب ترین شکل محصولات شرکت را معرفی کند. نوآوری در ارائه خدمات با سطح نسبتاً پایینی

از سرمایه گذاری صورت می گیرد و برگشت سرمایه آن سریع است. البته این نوآوری در کوتاه مدت باعث ایجاد مزیت رقابتی می شود.

#### ۷- نوآوری در بسته بندی

تغییر بسته بندی عموماً باعث تغییر میزان خرید کالا و یا میزان استفاده از آن در یک دوره زمانی و باز شدن بازارهای جدید بر روی آن کالا می شود. بسته بندی بهتر، نوع کیفیت انبار کردن کالا را بهبود می بخشد و به سلامت محصول و سهولت حمل آن کمک می کند که به نوعی در میزان پذیرش مصرف کننده تاثیر دارد. هزینه نوآوری در بسته بندی در مقایسه با هزینه تحقیقات نوآوریهای دیگر کمتر است و مزیت رقابتی بلندمدتی برای شرکت ایجاد می کند.

#### ۸- تحقیق و توسعه و توسعه محصول جدید

تحقیق و توسعه عبارتست از فعالیت خلاقانه‌ای که به طور سیستماتیک صورت می گیرد تا بر گنجینه دانش موجود بیفزاید و همزمان امکان استفاده از این گنجینه را برای کاربردهای جدید فراهم نماید. توسعه محصول جدید نیز چنین تعریف می شود؛ فرآیندی که در آن محصول یا خدمتی جدید به بازار عرضه می شود. موفقیت این فرآیند را می توان با تعریف شاخص هایی که نشان دهنده ی میزان این موفقیت یا عدم موفقیت است، اندازه گیری کرد. اصطلاح توسعه ی محصولات جدید، هم در مورد محصولاتی که به طور کلی در دنیا جدید هستند و هم در مورد اعمال حداقل بهبود و تغییر در محصولات موجود بهکار می رود. امروزه عمر بازار محصولات در حال کاهش است و پیش بینی می شود که نرخ توسعه ی محصولات در هر پنج سال دو برابر شود. در نتیجه، محصولات جدیدی که نیازها و خواسته های مشتریان را برآورده سازند و از آن فراتر روند، عاملی کلیدی در حفظ و بهبود مزیت رقابتی به شمار می روند.

مقصود از توسعه محصول جدید انتخاب یکی از استراتژی های است که در اجرای آن شرکت می کوشد از طریق بهبود یا اصلاح محصولات و خدمات کنونی بر میزان فروش بیفزاید. معمولاً اصلاح محصول مستلزم هزینه های بسیار زیاد تحقیق و توسعه می شود. اما امروزه سرعت گرفتن فرآیندهای توسعه محصول و ارائه سریعتر محصولات در بازار مسئله ای است که شرکت ها و سازمانها توجه خاصی به آن دارند.

اگر فرآیند توسعه محصول را به مسابقه ای شامل سه زمان زیر را در نظر بگیریم:

( ۱ ) زمان تولید: مرحله توسعه ایده اولیه برای محصول جدید تا مرحله قبل از عرضه محصول در بازار

۲) زمان ورود به بازار: مرحله عرضه و ارائه محصول در بازار (بازار سنجی محصول)

۳) زمان کسب سود: مرحله گذر از نقطه سر به سر و کسب سود

آنگاه شرکت و سازمانی برنده واقعی خواهد بود که در این مسابقه برنده هر سه بخش باشد. کسب چنین موفقیتی این است که فرآیند توسعه محصول را یک فرآیند زمان رسیدن به موفقیت بنامیم

### اهداف فرآیند تحقیق و توسعه

برای درک بهتر اهداف سازمان‌ها از فرآیند توسعه محصول جدید، کافی است پاسخ‌های مناسبی را برای دو سوال که: چرا محصول جدید را توسعه می‌دهیم؟ و چرا دنبال سرعت بخشیدن به این فرآیند هستیم؟ داشته باشیم. هنگامی که از افراد مختلفی که درگیر فرآیندهای توسعه‌ای در مورد یک محصول یا خدمت هستند سوال می‌شود که علت و یا هدف شما از این فرآیند چیست، انواع متنوعی از پاسخ‌های جالب توجه شنیده می‌شود. به عنوان مثال:

- صرفاً مدیر شرکت یا سازمان از من خواسته است و یا این کار یک تعهد یا وظیفه سازمانی است؛

- بهترین سرگرمی برای من است، شاید هم وجود یک ایده جالب توجه دلیل این کار بوده است؛

- این فرآیند به ما کمک خواهد کرد موقعیت رقابتی و انحصاری خود را حفظ کنیم، به استفاده بهتر ما از منابع کمک می‌کند و ظرفیت تولید ما را افزایش خواهد داد؛

- ما باید با رقبای خود مقابله کنیم، همچنین باید همواره پاسخ مناسبی برای شرایط متغیر بازار رقابتی داشته باشیم؛

- این فرآیند به ما کمک خواهد کرد تا از منسوخ شدن و از رده خارج شدن محصولات خود جلوگیری کنیم؛

- این فرآیند موجب توسعه کسب و کارمان می‌شود. به همین دلیل ما نیازمند تنوع در محصولات هستیم؛

- محصولات جدید سود شرکت را افزایش خواهند داد؛

با تامل بیشتر به این پاسخ‌ها در می‌یابیم که مسائلی مانند توجه ویژه به حفظ موقعیت رقابتی- تجاری در محیط رقابت و توجه ویژه به خواسته‌ها، سلاقی و نیازمندی‌های مشتریان در بازار تقاضا حائز اهمیت است. بنابراین، هر محصول یا خدمتی که در قالب روز و مناسب زمان خود ارائه می‌شود، خواه ناخواه پس از گذشت چرخه عمر خود از رده خارج می‌شود و این تکنولوژی‌های جدیدتر هستند که پاسخ‌های مناسب‌تر و شایسته‌تری برای ترجیحات و نیازمندی‌های متغیر و متفاوت انواع کاربران و مشتریان خواهند داشت.

برای آنکه توسعه محصول جدید با موفقیت قرین شود، باید هم زمان به سه هدف گاه متعارض دست یابد.

(۱) به حداکثر رساندن تناسب محصول با احتیاجات مشتری

(۲) به حداقل رساندن زمان سیکل توسعه

(۳) تحت کنترل درآوردن هزینه های توسعه

### به حداکثر رساندن تناسب محصول با احتیاجات مشتری

برای آنکه یک محصول جدید در بازار به موفقیت دست یابد، باید ویژگی های جالب تر، کیفیت بالاتر یا قیمت گذاری جذاب تری نسبت به محصولات رقیب ارائه داشته باشد.

### به حداقل رساندن هزینه و زمان سیکل توسعه

شرکتی که قادر است زودتر محصول خود را به بازار آورد، از وقت بیشتری برای توسعه (یا ترغیب دیگران به توسعه) و فراهم کردن کالاهای تکمیلی (که به ارزش و جذابیت محصول می افزاید) برخوردار است. در صورتی که کلیه شرایط یکسان باشند، محصولاتی که زودتر به بازار معرفی می شوند، احتمالاً از مزیت پایگاه جا افتاده و فراهم بودن کالاهای تکمیلی نسبت به رقبای بعدی برخوردار خواهند بود. نکته مهم دیگر در رابطه با زمان سیکل توسعه به هزینه توسعه و کاهش مدت چرخه عمر محصول مربوط می شود. زمان سیکل توسعه، عبارت است از فاصله زمانی میان آغاز پروژه و عرضه محصول که معمولاً برحسب ماه یا سال اندازه گیری می شود. نخست آنکه بسیاری از هزینه های توسعه ارتباط مستقیمی با زمان دارند. هم مخارج پرداخت حقوق کارکنان درگیر در امر توسعه و هم هزینه سرمایه شرکت با طولانی شدن زمان چرخه توسعه افزایش می یابند. دوم شرکتی که در به بازار آوردن نسل خاصی از تکنولوژی کند عمل می کند، غیر متحمل است که بتواند هزینه های ثابت توسعه را پیش از کهنه شدن این نسل از تکنولوژی به طور کامل مستهلک کند و سرانجام، شرکتی که به چرخه توسعه کوتاهی دست می یابد، می تواند با آشکار شدن لغزش های موجود در محصول یا با وقوع پیشرفت های تکنولوژیک به سرعت در محصولاتی که ارائه می کند، تجدید نظر کند یا آنها را ارتقا دهد.

### مدل های تحقیق و توسعه

مدلهای ارائه شده در زمینه تحقیق و توسعه متنوع می باشند که در اینجا به سه مدل پایه و ساده اشاره می شود.

### ۱- مدل پی در پی

این الگوه که به عنوان رویکرد مرحله‌ای یا قدم به قدم نیز در فرآیند توسعه محصول شناخته شده است، در سال ۱۹۹۳ توسط Cooper ارائه شد و یک روش کار مطمئن و اثربخش برای پروژه‌های توسعه محصول به حساب می‌آید. آنچه که بیش از پیش در مورد این الگو جلب توجه می‌کند، این است که در این الگو عدم قطعیت که از به‌کارگیری نوآوری و خلاقیت ناشی می‌شود کاهش خواهد یافت. در بین مراحل مختلف توسعه نقاط تصمیم‌گیری یا دروازه‌هایی وجود دارد که در این نقاط مشخص خواهد شد که آیا فرآیند ادامه خواهد یافت یا خیر؟

برنامه‌ریزی، پیش‌بینی و کنترل دقیق و شدید بر انواع وظایف و فرآیندهای کاری در این الگو مشاهده می‌شود. اکثر سازمان‌ها علاقه زیادی به استفاده از این روش در فرآیندهای توسعه محصول خود دارند و اصرار آنها بر استفاده از این الگو بدین جهت است که شیوه مدیریت، کنترل و هدایت این روش را نسبت به سایر الگوها آسانتر می‌دانند. همچنین به دلیل وجود رویه‌های مشخص و عادی در این الگو، یادگیری و خلاقیت چندان در آنها محسوس نیست.

### نمودار ۵-۱ نمای شماتیک از مدل پی در پی



### ۲- مدل تراکمی

الگوی تراکمی زیر مجموعه‌ای از الگوی پی در پی به شمار می‌آید. این الگو مناسب برای فرآیندهای توسعه محصولی است که عامل سرعت در آنها نسبت به الگوی پی در پی از اهمیت بیشتری برخوردار است. به عبارت دیگر سازمان با به‌کارگیری این الگو سعی دارد تا زمان عرضه کالا یا خدمت جدید خود را کوتاهتر کند. مراحل توسعه نسبت به الگوی پی در پی ممکن است با یکدیگر همپوشانی داشته باشند و هیچ لزومی ندارد که فرآیندها دقیقاً به دنبال هم‌دیگر و یکی پس از دیگری طی شوند. یکی از حیاتی‌ترین مراحل در این الگو مرحله برنامه‌ریزی قبل از توسعه است. موفقیت کل فرآیند توسعه محصول در استفاده از این الگو بستگی زیادی به دقت و موفقیت در این مرحله مقدماتی دارد. همچنین توصیه‌ها و پیشنهادهایی برای انجام فعالیت‌ها و کارها به‌طور موازی در این الگو وجود دارد.

## نمودار ۵-۲ نمای شماتیک از مدل تراکمی

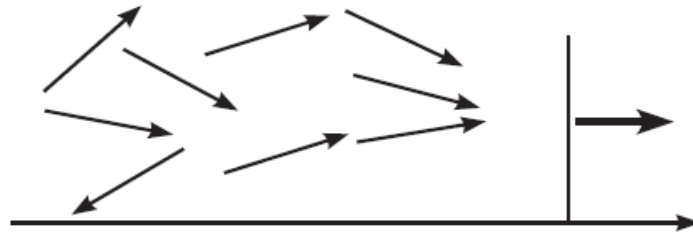


## ۳- مدل انعطاف پذیر

در این الگو انعطاف پذیری به مفهوم ظرفیت برای پذیرش و اعمال تغییرات در طراحی و پاسخگویی به تغییرات محیطی است؛ به طوری که پذیرش تغییرات هزینه زیادی را بر پروژه توسعه محصول اعمال نکند. زمانی که قابلیت انعطاف پذیری سازمان در مقابله با تغییرات پایین باشد، هزینه اقتصادی تغییرات محصول بالا خواهد رفت. بالابودن سطوح آشفتگی تغییرات، محیطی سازمان‌ها را به استفاده بیشتر از خلاقیت در فرآیندهای توسعه محصول ترغیب کرده است. در این الگو ایده به کاربردن فرآیندهای متوالی توسعه محصول برای هدایت و مدیریت توسعه چندان پیشنهاد نشده و در عوض در استفاده از یک رویکرد پویا سفارش شده است. این الگو استفاده بسیاری در صناعی نظیر کامپیوتر و نرم افزار داشته است و شرکت‌های توسعه دهنده نرم افزار بسیار راغب به استفاده از آن هستند و به وسیله این الگو می‌توانند تا آخرین مراحل توسعه، اطلاعات بازار را در فرآیند توسعه محصول جدید خود تزریق کنند و در نتیجه خروجی آنها بسیار نزدیکتر به شرایط بازار و خواسته‌ها و نیازمندیهای مشتریان خواهد بود. با این وجود این الگو هنوز هم با انتقادهای فراوانی روبه رو است. به عنوان مثال صاحب نظران بر این عقیده اند که از آنجا که اعضای تیم پروژه توسعه محصول دائماً منتظر دریافت اطلاعات از جانب بازار هستند، روند پیشرفت فرآیند توسعه ممکن است با تأخیرهایی همراه باشد. این الگو در نمودار (۵-۳) به صورت شماتیک نشان داده شده است.

## نمودار ۵-۳ نمای شماتیک از مدل انعطاف پذیر





**مراحل تحقیق و توسعه**

تعداد این مراحل در ادبیات توسعه محصول، متفاوت ذکر شده است؛ به طوری که برخی آن را در دو مرحله، برخی در شش مرحله (به عنوان مثال Cooper, 1998) و برخی دیگر در هفت تا نه مرحله خلاصه کرده‌اند. تفاوت در تعداد مراحل بستگی به نوع خدمت یا کالایی دارد که توسعه جدید آن مد نظر است. آنچه که در این کتاب مورد توجه می‌باشد مدل تجمیعی و فرایندی است که شامل مراحل زیر می‌باشد.

**نمودار ۵-۴ مراحل فرآیند تحقیق و توسعه**



در اینجا هر کدام از مراحل بالا را به صورت مختصر شرح می‌دهیم:

### (۱) شناسایی نیاز بازار:

در مفاهیم کارآفرینی، شناسایی نیاز بسیار مهم و کلیدی است. زیرا یک قدم مهم در هر فرآیند کارآفرینانه برای ایجاد کسب و کار تشخیص فرصت توسط کارآفرین است. برای بوجود آوردن یک ایده مناسب، ابتدا بایستی نیاز ارضاء نشده و یا پاسخ نداده شده‌ای در بازار وجود داشته باشد. فرد در قدم اول با بررسی محیط خود می‌تواند نیاز یا مسئله‌ای را شناسایی کند که یک دغدغه‌ی ذهنی برای خود و یا دیگران باشد. در واقع ایده و محصول نهایی که بوجود می‌آید، یک پاسخ برای آن مسئله و نیاز است.

### (۲) ایده یابی

ایجاد محصول جدید با جستجوی ایده‌های جدید آغاز می‌شود. شرکت موفق باید ایده‌های بسیاری را به وجود آورد تا بتواند از بین آنها محصولات جدیدی ایجاد کند.

### (۳) غربال کردن و انتخاب ایده‌های مناسب

در مرحله ایجاد ایده، هدف به وجود آوردن هرچه بیشتر ایده‌های جدید است؛ درحالی که در مراحل بعد از آن هدف، کاهش تعداد ایده‌هاست. اولین مرحله کاهش ایده‌ها، تصفیه ایده‌هاست. در این مرحله شرکت باید از دو نوع اشتباه اجتناب کند: اشتباه اول زمانی اتفاق می‌افتد که یک ایده خوب را رد کند. اگر شرکتی خطای رد کردن ایده‌های خوب را زیاد تکرار کند، استانداردهای آن محافظه کارانه می‌شود. اشتباه دوم زمانی اتفاق می‌افتد که یک ایده ضعیف را برای محصول جدید انتخاب و روی آن سرمایه‌گذاری کند. این اشتباه از یک طرف موجب زیانهای مادی و از طرف دیگر سبب یأس و ناامیدی کارکنان شرکت می‌شود. در مرحله تصفیه ایده‌ها هدف، تشخیص و کنارگذاشتن ایده‌های ضعیف است؛ زیرا هزینه‌های توسعه محصول در هر مرحله به طور چشمگیری افزایش می‌یابد.

### (۴) طراحی اولیه محصول

پس از غربال کردن ایده‌ها باید آنها را به مفهوم‌های محصول تبدیل کنیم. تشخیص بین ایده محصول، مفهوم اولیه محصول و تصویر یا ذهنیت محصول اهمیت بسیاری دارد. درحقیقت ایده‌ی محصول، تصور درباره محصولی است که شرکت فکر می‌کند می‌تواند به بازار عرضه کند. مفهوم محصول، شرح دقیقی در مورد ایده مزبور است که با عباراتی قابل فهم برای مشتریان بیان می‌شود. تصویر یا ذهنیت محصول، تجسم و برداشتی است که مصرف‌کنندگان از محصول دارند.

### (۵) مشاوره و آزمون طرح اولیه

در این مرحله، محصولی که ابعاد و ویژگی‌های آن تعریف شده است، به افرادی که در زمینه محصول اطلاعات مناسب دارند ارائه می‌شود و از آنها خواسته می‌شود که نظرشان را در مورد محصول و ویژگی‌های آن بیان و در صورت مکان راهکارهایی برای ارتقاء یا پوشش ضعفهای موجود ارائه کنند. افراد خبره همچنین در مورد قابلیت عملیاتی کردن ایده و محصول نیز نظر می‌دهند. در صورتیکه ایده قابلیت تولید و تجاری کردن را نداشته باشد، در این مرحله ایده کنار گذاشته و یا مورد تجدید نظر کلی قرار می‌گیرد چرا که این مرحله به عنوان گلوگاه و نقطه ای است که می‌توان در مورد آن تصمیم گرفت.

#### ۶) طراحی مهندسی

بعد از اینکه ایده به اندازه‌ای پرورش یافت که بتوان آنرا در قالب طرحی مشخص بیان کرد، نوبت به طراحی مهندسی آن می‌رسد. ساختار، ابعاد محصول، ویژگی‌های شکلی، امکانات جنبی، و همه مواردی که بایستی انجام گیرد تا یک محصول در ابعاد فیزیکی ظاهر گردد، در این مرحله مورد توجه قرار می‌گیرد. مشخصات محصول بوجود آمده از محاسبات مهندسی، زمینه را برای تولید محصول مورد نظر بوجود می‌آورد. کامپیوتر با استفاده از نرم افزارهای CAD/CAM و CAPP و .. می‌تواند در این مرحله سبب افزایش راندمان و کارایی و کاهش هزینه تمام شده طراحی محصول شود.

#### ۷) نمونه سازی

مباحثی که تا این قسمت بحث شده‌اند، در قالب طرح، تصور ذهنی، مشخصات و ویژگی‌های محصول بوده است. در این مرحله یک محصول با مشخصات محصول واقعی تولید می‌شود. پس از طراحی، ماژول‌های مختلف محصول معماری و طرح کلی محصول تهیه می‌شود. پس از آن ساخت نمونه اولیه از محصول آغاز می‌شود و با ساخته شدن نمونه اولیه، آزمون‌های مختلف بر روی محصول انجام می‌گیرد. بوجود آوردن نمونه‌ای از محصول که ویژگی‌های محصول را داشته باشد، دارای مزیت‌های بسیاری می‌باشد.

#### ۸) آزمون نمونه

محصول نمونه تولید شده به لحاظ داشتن قابلیت‌های اجرایی و عملکردهایی که در مراحل قبل برای آن پیش‌بینی شده است، مورد آزمون قرار می‌گیرد. انواع آزمایشات و فرایندهای کنترل برای آزمایش کارکردهای محصول انجام می‌گیرد تا بتوان تصمیم گرفت که محصول مذکور قابلیت توسعه و تولید دارد یا خیر؟

#### ۹) تولید نیمه صنعتی و آزمون بازار

در برخی موارد سازمان نتایج مربوط به مرحله آزمایش طرح کلی را پذیرفته، و بدون انجام مرحله آزمایش بازار، به مرحله پیاده سازی ایده بعنوان محصول وارد می شود. اما سایر سازمان ها ممکن است پیش از ورود به مرحله تبدیل طرح به محصول تجاری، در پی دریافت اطلاعات بیشتر از گروه های بزرگتر باشند. رایج ترین نوع آزمایش بازار، باعث فرستادن که محصول در بخش های کوچک و انتخاب شده ای در بازار هدف (مثلا یک شهر). در برخی موارد، خصوصا در زمانی که محصول از طریق فروشگاه های خرده فروشی در بازار به فروش می رسد، سازمان باید به شدت تلاش کند تا با جلب موافقت توزیع کنندگان به خرید و قرار دادن آن در قفسه های فروشگاه ها، محصول را به بازار آزمایشی وارد نمایند. در بازارهای آزمایشی کنترل شده، ممکن است مبلغی به توزیع کنندگان پرداخت شود تا محصول را به صورت آزمایشی در فروشگاه های خود قرار دهند. در نوع دیگری از تست در بازار که بسیار کنترل شده تر است، سازمان از فروشگاه مشتری بعنوان یک "آزمایشگاه" استفاده کرده و به مشتری دستورالعمل نحوه فروش آن را ارائه می نماید. و سپس بر اساس پاسخ مشتریان، مزایای محصول را اندازه گیری می کند.

#### ۱۰) مطالعه امکان سنجی

ایده و یا محصولی که تا این مرحله پیش رفته باشد، وارد مرحله مطالعه امکان سنجی می گردد، مطالعه امکان سنجی برای روشن کردن این است که آیا تولید این محصول در محیط واقعی، قابل اجراست یا نه؟ به عبارت دیگر، محصول مورد بررسی، ارزش صرف زمان، هزینه و سایر منابع را دارد یا باید رها شود؟ مطالعه امکان سنجی، عدم اتلاف منابع و سرمایه گذاری های بعدی را تضمین می کند.

#### ۱۱) تدوین مدل کسب و کار

در یک تعریف بسیار ساده، مدل کسب و کار نحوه یکپارچگی درآمد زایی یک محصول و یا خدمت را بیان می کند. منابع درآمدی، نحوه ارتباط با فروشندگان، خریداران و سایر عوامل بازار را مشخص می کند. مدل کسب و کار نشان می دهد که یک شرکت چگونه با تعیین جایگاه در زنجیره ارزش کسب درآمد می کند و شامل موضوعات مختلفی در باره کسب و کار می باشد که عبارت اند از کارآفرینی، استراتژی ها، مسائل اقتصادی، سرمایه گذاری، عملکرد ها و بازاریابی. در این مرحله بایستی مدلی که از طریق محصول به درآمد زایی می رسد را تشریح کرد.

## ۱۲ برنامه تجاری سازی

برنامه تجاری سازی، فرآیندها و استراتژی‌هایی که منجر به تولید محصول جدید می‌شود را تبیین می‌کند.

هدف از تدوین برنامه تجاری سازی:

- ایجاد شبکه‌های توزیع برای عرضه کالا (تماس با عمده فروش، خرده فروش، فروشگاه‌های زنجیره‌ای، ایجاد فروشگاه‌های اختصاصی، واگذاری نمایندگی فروش و ...)
  - اجرای یک برنامه تبلیغی کارآمد برای معرفی کالای جدید به خریداران بالقوه
- تردید نیست که برای تجاری سازی یافته‌های پژوهشی در همه موارد از روشهای یکسانی نمی‌توان پیروی کرد. برخی از یافته‌های پژوهشی به گونه‌ای هستند که تجاری کردن آنها به فرآیندهای پیچیده‌ای نیاز دارد. همچنین با استفاده از برخی روشهای ابتکاری می‌توان از تعدد مراحل یادشده کاست.

در برنامه تجاری سازی باید به موارد زیر توجه کرد:

- ۱) به سرمایه‌گذاری اولیه نیازی نداشته باشد.
- ۲) از لحاظ کمی بتوان حجم بازاری را که به دست خواهد آورد محاسبه کرد.
- ۳) نیاز بازار به کالا یا خدمات نوینی که عرضه خواهد شد کاملاً محسوس و قابل درک باشد.
- ۴) مواد اولیه یا «نهاد» های لازم برای تولید آن (INPUTS) به مقدار کافی در دسترس باشد.
- ۵) استفاده از آن به تدوین مقررات دولتی نیازی نداشته باشد.
- ۶) خریداران به دفعات به خرید آن اقدام می‌کنند.
- ۷) ابداع کننده یا تولیدکننده اندیشه از معافیت مالیاتی یا امتیازات مناسبی در این زمینه برخوردار شود.
- ۸) نیازی به ایجاد شبکه توزیع جدید نباشد بلکه سیستمهای توزیع موجود، علاقه مند به عرضه آن به بازار باشند.
- ۹) مشتریان حاضر باشند برای دسترسی به آن بیعانه پرداخت کنند یا بهای آن را قبلاً پرداخت نمایند.
- ۱۰) کاربرد کالا یا خدمات (پس از طی همه مراحل تجاری شدن) هیچ گونه خطری ایجاد نکند و پدیدآورنده «ایده» یا عرضه کننده محصول تعهد یا مسئولیتی در قبال مصرف کننده - به سبب بی‌ضرر بودن آن - نداشته باشد.

**۱۳) تدوین طرح کسب و کار**

پس از تصمیم گیری درباره مفهوم محصول و تدوین مدل کسب و کار، مدیریت می تواند عملکرد تجاری پیشنهادی را ارزیابی کند. او باید با بررسی میزان فروش، هزینه و سود مشخص سازد که آیا به اهداف شرکت نائل می شویم یا خیر. اگر پاسخ مثبت باشد می توان به توسعه محصول پرداخت. پیش بینی فروش: مدیریت باید پیش بینی کند که آیا میزان فروش برای بازگشت سود کافی است یا خیر. همچنین باید روند فروش محصولات مشابه و وضعیت بازار را بررسی و حداقل و حداکثر فروش ممکن را به منظور یافتن حوزه مخاطره برآورد کند. در اینجا از روش های پیش بینی فروش استفاده می شود. نکته مهم در پیش بینی میزان فروش محصول این است که ( آیا مشتری، محصول مورد نظر را به طور مستمر خریداری می کند یا به طور غیر مستمر یا فقط یک بار. پیش بینی هزینه و سود: مدیریت پس از پیش بینی فروش باید مواد و هزینه های مورد انتظار را برآورد کند. این کار از طریق قسمتهای تحقیق و توسعه، تولید، امور مالی و حسابداری صورت می گیرد. هزینه های بازاریابی و همچنین میزان مطلوبیت مالی طرح مزبور، دوره پرداخت و ریسک بازگشت سرمایه و دیگر استانداردهای مالیدر این مرحله محاسبه می گردند.

**۱۴) تهیه راهبرد بازاریابی**

مرحله بعدی توسعه راهبرد اولیه بازاریابی برای معرفی محصول به بازار است. راهبرد بازاریابی از سه قسمت تشکیل می شود:

قسمت اول راهبرد بازاریابی، در مورد اندازه، ساختار و رفتار بازار است؛ یعنی موضع یابی برای محصول طراحی شده، بررسی فروش، سهم بازار و تعیین اهداف سود در چند سال اول. قسمت دوم تعیین قیمت، میزان تولید، استراتژی توزیع و بودجه بازاریابی برای سال اول است. قسمت سوم راهبرد بازاریابی، پیش بینی فروش بلند مدت و تعیین اهداف سود و استراتژی آمیخته بازاریابی در طول زمان است.

**۱۵) تأمین منابع و راه اندازی اولیه تولید به صورت آزمایشی**

در این مرحله منابع لازم کسب، محصول در حجم محدودی راه اندازی و آزمایش محصول و برنامه بازاریابی آن در موقعیتهای واقعی بازار اجرا می شود. آزمایش بازار به بازاریاب اجازه می دهد که در بازاریابی محصول مورد نظر تجربه به دست آورد و اطلاعاتی را که پیش از ورود به مرحله معرفی محصول به بازار مورد نیاز است کسب کند. هدف اصلی از آزمایش بازار، قرار دادن محصول در بازار واقعی به صورت آزمایشی است.

**۱۶) رفع معایب فرآیند تولید و عرضه**

نتایج به دست آمده پیرامون محصول جدید در تولید نمونه ای باید توسط کلیه پرسنل کلیدی که درگیر مراحل توسعه بوده اند، مورد بررسی دقیق و جامع قرار گیرد. این یک اقدام ضروری است که باید تحت سرپرستی مستقیم مدیر عامل، جهت ایجاد اطمینان از اینکه از هیچ عامل مهمی که ممکن است مانع موفقیت شود چشم پوشی نشده صورت پذیرد. این مرحله قبل تولید نهایی محصول است و بدن جهت حائز اهمیت زیادی می باشد. هر نوع مشکلی که وجود دارد، بایستی تا انتهای این مرحله مرتفع شود و محصول نهایی بدون هیچ مشکلی به بازار ارائه گردد. موارد زیادی تا این مرحله کنترل می شود که از آن جمله می توان به؛ بررسی تناسب قطعات محصول در دوره-های طولانی تر، بررسی کارکرد کلی نیروی محرکه، تقسیم کار و عملکرد نیروی انسانی مجموعه، انرژی مصرف در سیستم محصول و یا کارگاه، و ... اشاره کرد.

### ۱۷) تجاری سازی

با آزمایش بازار و رفع معایب فرآیند تولید و عرضه، با اطلاعات کافی برای اتخاذ تصمیم نهایی در مورد اینکه آیا محصول وارد بازار شود یا خیر. در اختیار مدیریت قرار می گیرد. اگر شرکت بخواهد محصول را تجاری کند با هزینه های گزافی مواجه خواهد شد.

### نتیجه گیری

دیگر گونه نگرستن و رسیدن به یک راه حل جدید در هر موضوعی همان چیزی است که عموماً از آن به عنوان خلاقیت تعبیر می شود. اما خلاقیت مفهومی نیست که بتوان آنرا در یک جمله و حتی در یک کتاب مفصل توضیح داد. خلاقیت از جمله مباحثی است که در رابطه با ماهیت و تعریف آن، تا کنون بین محققان و روان شناسان توافقی صورت نگرفته است. همه ی تعاریفی که در مورد خلاقیت بیان شده است، یک نقطه مشترک دارند و آن خصوصیت کلیدی « جدید بودن » است. چیزی می تواند به عنوان خلاقیت شناخته شود که با کارهای قبلی متفاوت باشد. بسیاری از افراد کلمات خلاقیت و نوآوری را مترادف می دانند در حالیکه، این دو مفهوم علی رغم نزدیکی متفاوت می باشند. هنگامی که یک کسب و کار بر مبنای ایده جدید (خلاقیت) که به مرحله عمل رسیده (نوآوری)، راه اندازی شود و وصل کردن این ایده به بازار منجر به تولید ثروت و افزایش سطح رفاه جامعه شود، کارآفرینی رخ داده است. بنابراین، خلاقیت پایه نوآوری و نوآوری پایه کارآفرینی است. یکی از مسائل مهم در بحث خلاقیت، موانعی است که بر سر راه بروز خلاقیت وجود دارد. این موانع

از خلق ایده‌های جدید و یافتن راه‌حل‌های خلاقانه جلوگیری می‌کنند. مجموعه این عوامل در متن فصل آورده شده است.

برای تقویت خلاقیت، تکنیک‌ها و روش‌هایی مطرح شده است که در این فصل به تعدادی از آنها اشاره شد. بعضی از این تکنیک‌ها برای پرورش قدرت تفکر خلاق و برخی برای بالا بردن توان حل خلاقانه مسائل هستند. در پایان فصل نیز درباره نوآوری و انواع آن بحث شد.

توسعه‌ی محصول جدید فرآیندی است که در آن محصول یا خدمتی جدید به بازار عرضه می‌شود. موفقیت این فرآیند را می‌توان با تعریف شاخص‌هایی که نشان دهنده‌ی میزان این موفقیت یا عدم موفقیت است، اندازه‌گیری کرد. مقصود از توسعه محصول جدید اجرای یکی از استراتژی‌هایی است که در طی آن شرکت می‌کوشد از طریق بهبود بخشیدن یا اصلاح محصولات و خدمات کنونی بر میزان فروش بیفزاید. معمولاً اصلاح محصول مستلزم هزینه‌های بسیار زیاد تحقیق و توسعه می‌شود. اما امروزه سرعت یافتن فرآیندهای توسعه محصول و ارائه سریعتر محصولات در بازار مسئله‌ای است که شرکت‌ها و سازمانها توجه خاصی به آن دارند برای آنکه توسعه محصول جدید با موفقیت‌قرین شود، باید هم‌زمان به سه هدف گاه متعارض دست یابد.

۱) به حداکثر رساندن تناسب محصول با احتیاجات مشتری

۲) به حداقل رساندن زمان سیکل توسعه

۳) تحت کنترل درآوردن هزینه‌های توسعه

مدلهایی که پروژه‌های توسعه محصول جدید را به نتیجه دلخواه می‌رساند، بسیار گسترده می‌باشد که از آن جمله می‌توان؛ مدل پی در پی، مدل تراکمی، و مدل انعطاف‌پذیر اشاره کرد. در این فصل، مراحل فرآیند تحقیق و توسعه به ترتیب زیر آورده شده است؛ شناسایی نیاز بازار، ایده‌یابی، غربال کردن و انتخاب ایده‌های مناسب، طراحی اولیه محصول، مشاوره و آزمون طرح اولیه، طراحی مهندسی، نمونه‌سازی، آزمون نمونه، تولید نیمه‌صنعتی و آزمون بازار، مطالعه امکان‌سنجی، تدوین مدل کسب و کار، برنامه تجاری سازی، تدوین طرح کسب و کار، تهیه راهبرد بازاریابی، تأمین منابع و راه‌اندازی آزمایشی، رفع معایب فرآیند تولید و عرضه، و معرفی محصول به بازار.

### سئوالات برای بحث و نتیجه‌گیری:

سوال ۱: مراحل فرآیند تحقیق و توسعه را برای تولید فرضی یک محصول (به عنوان مثال؛ صندلی کلاس) بیان کنید.

سوال ۲: تفاوت خلاقیت و نوآوری را بیان کرده و در مورد ارتباط آن با کارآفرینی بحث کنید.



سوال تحلیلی: یک محصول را در نظر بگیرید و برای ارتقا و بهبود آن از روش‌های پرورش خلاقیت استفاده کنید.

سوال تحلیلی: به نظر شما کدامیک از مراحل فرآیند تحقیق و توسعه زمان و هزینه‌ی بیشتری را صرف می‌کند؟ دلایل خود را بیان کنید؟

#### سوالات تشریحی

۱. تحقیق و توسعه چه جایگاهی در فرآیند کارآفرینی دارد؟
۲. محور اصلی که در زمینه توسعه محصول جدید مطرح می‌باشد، چیست؟
۳. طراحی اولیه محصول چه تفاوتی با مرحله نمونه‌سازی محصول دارد؟
۴. مفاهیم خلاقیت و نوآوری با مثال ساده‌ای بیان کنید.
۵. تکنیک‌های خلاقیت را نام برده و به اختصار توضیح دهید.
۶. مدل‌های تحقیق و توسعه را نام برده و تشریح نمایید

#### سوالات تستی

۱. کدام یک از عبارات زیر جزء تعاریف نوآوری محسوب می‌شود؟  
الف: معرفی چیزی تازه  
ب: فرآیندی است که از ایده‌سازی آغاز شده، با آزمودن آن ادامه یافته و سرانجام با اجرای ایده به پایان می‌رسد.  
ج: پدیدآوردن چیزهای نو به ویژه، روش‌های فنی یا کاربردهای صنعتی تازه.  
د: همه موارد
۲. کدام یک از تکنیک‌های خلاقیت چنان مورد استفاده و استقبال مردم و سازمان‌ها در غرب قرار گرفته که جزئی از زندگی آنها شد؟  
الف: یورش فکری  
ب: ارتباط اجباری  
ج: گردش تخیلی  
د: تجزیه و تحلیل مورفولوژیک
۳. تکنیکی که در آن فرآیند تصمیم‌گیری متشکل از پنج مرحله است و اعضاء گروه در یک میز جمع می‌شوند و موضوع تصمیم‌گیری به صورت کتبی به هر یک از اعضا داده می‌شود و آنها چگونگی حل مسئله را می‌نویسند.

- الف: یورش فکری  
 ب: تحرک مغزی  
 ج: ارتباط اجباری  
 د: تجزیه و تحلیل مورفولوژیک
۴. تکنیک ..... فنی است که براساس آن پدیده‌ی مورد نظر از لحاظ ریخت و ساختار کلی و ابعاد مختلف موجود در آن مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد
- الف: تجزیه و تحلیل مورفولوژیک  
 ب: گردش تخیلی  
 ج: یورش فکری  
 د: ارتباط اجباری
۵. .... الگویی از عادت شکنی تلقی می‌شود.
- الف: نوآوری  
 ب: خلاقیت  
 ج: ایده پردازی  
 د: اختراع
۶. کدام یک از موارد زیر از موانع خلاقیت محسوب می‌شود؟
- الف: عدم اعتماد به نفس  
 ب: عدم تمرکز ذهنی  
 ج: استفاده از الگو  
 د: همه موارد
۷. .... این نوآوری منجر به خلق بازارهای جدید می‌شود.
- الف: نوآوری بنیادی  
 ب: مبتنی بر ت عملکرد محصول  
 ج: نوآوری در طراحی  
 د: نوآوری در ارائه خدمات
۸. اهداف متعارض تحقیق و توسعه کدام است؟
- الف: به حداکثر رساندن تناسب محصول با احتیاجات مشتری  
 ب: به حداقل رساندن زمان سیکل توسعه

ج: تحت کنترل درآوردن هزینه های توسعه

د: همه موارد

۹. اکثر سازمان‌ها علاقه زیادی به استفاده از روش ..... در فرآیندهای توسعه محصول خود دارند و اصرار آنها بر استفاده از این الگو از آنجا سرچشمه می‌گیرد که شیوه مدیریت، کنترل و هدایت این روش را نسبت به سایر الگوها آسانتر می‌دانند.

الف: پی در پی

ب: انعطاف پذیر

ج: تراکمی

د: تحقیق و توسعه

۱۰. الگوی ..... خود زیر مجموعه‌ای از الگوی ..... به شمار می‌آید

۱۱. الف: پی در پی - تراکمی

ب: تراکمی - پی در پی

ج: تحقیق و توسعه - انعطاف پذیر

د: انعطاف پذیر - تراکمی

## فصل پنجم:

# امکان سنجی و تدوین طرح کسب و کار

پس از به اتمام رساندن این فصل شما

- ۱- یک مدل طرح کسب و کار را استفاده عملی تثبیت و بازبینی شده را بررسی خواهید کرد.
- ۲- خواهید فهمید که اجزای طرح کسب و کار چیست؟ چرا و برای چه کسی؟
- ۳- تله‌هایی که در فرآیند تدوین طرح کسب و کار متداول هستند و همچنین راههای اجتناب از آنها را شناسایی خواهید کرد.
- ۴- به نتیجه خواهید رسید که برای تدوین یک طرح کسب و کار درباره کسب و کار مخاطره پذیر پیشنهادی خود چه کارهایی باید انجام دهید.
- ۵- برای تبدیل چشم‌انداز خود به یک سند مکتوب باید چه مسئولیت‌ها و تعهداتی را بپذیرید.
- ۶- خواهید فهمید که یک طرح کسب و کار که خوب تدوین شده باشد بخش مهمی از فرآیند کارآفرینی است و نه اینکه هدف باشد.

### تدوین طرح کسب و کار

معمولاً طرح کسب و کار حاصل یک فرآیند طولانی، خسته‌کننده، خلاق و گردشی است که می‌تواند پیلۀ ایده خام را به پروانه زیبای فرصت تبدیل کند. طرح کسب و کار با دقت، معیارها، ملزومات، ریسک‌ها و پاداش‌های احتمالی، فرصت و نحوه بهره‌برداری از آنها را مشخص می‌کند. با تبدیل کردن همه تحقیقات، تفکرات دقیق و حل خلاقانه مسئله به یک طرح کسب و کار مشخص می‌شود که چهار اصل که در ادامه مطرح خواهند شد. چگونه برای بنیان‌گذاران و سرمایه‌گذاران خود را نشان خواهند داد.

- ارزش زیادی را برای مشتری یا مصرف‌کننده نهایی ایجاد کنید.
- یک مشکل مهم را برطرف کنید و یا یک نیاز یا خواسته مهم را که افراد حاضر باشند برای آن و هزینه زیادی بپردازند را برآورده کنید.
- بازار حاشیه سود و درآمدزایی بالاداشته باشید: بزرگ (بالای ۵۰ میلیون دلار)، دارای رشد سریع (بالای ۲۰ درصد)، حاشیه سود بالا (بالای ۴۰ درصد)، جریان نقدینگی بالا و سریع (درآمد

گردشی، سرمایه و نیروی کاری کم) پتانسیل سود بالا (۱۰ تا ۱۵ درصد پس از کسر مالیات) و بازده جذاب و ملموس برای سرمایه‌گذار (نرخ بازده داخلی ۲۵ تا ۳۰ درصدی)

- با تیم مدیریت و بنیان‌گذار(ان) زمان خود، با سرعت بازار و تعادل ریسک و پاداش هماهنگ باشید.

طرح، خط شروع سرمایه‌گذاران احتمالی برای تلاش در محقق کردن پتانسیل‌ها و پیگیری مصمم انواع ریسک‌ها؛ ریسک تکنولوژی، ریسک بازار، ریسک مدیریت، ریسک رقابتی و استراتژیک و ریسک مالی است. حتی اگر قصد نداشته باشید از بیرون تأمین سرمایه کنید، هم تدوین طرح، یک فعالیت حیاتی است. تضادهایی که در ملاقاتها، گفتگوها و بررسی‌ها بین بنیان‌گذاران و سرمایه‌گذاران پیش می‌آید، منافع بسیاری برای طرفین دارد و شیوه ارتباط برقرار کردن و مذاکره را برایشان تعیین می‌کند. آشنایی هرچه بیشتر طرفین بخش مهمی از فرآیند ارزیابی است. هردو طرف به این فکر می‌کنند که آیا اینها افراد باهوشی هستند؟ آیا می‌توانیم در شرایط سخت و آسان با آنها کار کنیم، آیا آنها خلاقند؟ آیا آنها به حرف ما گوش خواهند داد؟ آیا می‌توانند برای کسب و کار مخاطره‌پذیر، ارزش ایجاد کنند؟ آیا این مدیریت، مدیریت مناسبی است؟ آیا آنها را به عنوان شریک کاری قبول داریم؟ آیا آنها دارای صداقتند؟ آیا با هم راحت هستیم؟

در پی این بررسی‌ها، سرمایه‌گذارانی که بیشترین انگیزه، مهارت و روابط را برای کسب و کار مخاطره‌پذیر به همراه دارند و بیشترین ارزش را ایجاد می‌کنند، مشخص خواهند شد. ارزشمندترین سرمایه‌گذاران ضعف‌ها و نارسایی‌های موجود در بررسی بازار، تکنولوژی، خدمات، استراتژی‌ها و میزان و ساختار تأمین مالی و تیم را می‌بینند و افراد و استراتژی‌هایی که این ضعف‌ها و نارسایی‌ها را بتوانند برطرف کنند، معرفی می‌کنند. اگر او یک سرمایه‌گذار مناسب باشد، بین کسب و کار مخاطره‌پذیر خوب و عالی تمایز قایل می‌شود.

#### طرح زمانی که آماده چاپ باشد دیگر کهنه و منسوخ شده است.

حدود ۳ دهه است که نویسندگان می‌گویند طرح به محض اینکه آماده چاپ شد، دیگر منسوخ شده است. در شرایط پر سرعت فعلی حتی قبل از چاپ شدن هم منسوخ می‌شود. سرعت تحولات تکنولوژیک و عصر اطلاعات و پویایی بازار جهانی، عمر مورد انتظار هر کسب و کار را کوتاه کرده است. به ندرت می‌توان یک کسب و کار مخاطره‌پذیر یکساله، را یافت که استراتژی، تمرکز بازار، تولیدات یا خدمات و تیمی که در نسخه اصلی طرح کسب و کار مشخص شده را تغییر نداده باشد.

**فعالیت بی‌وقفه: نیاز به عزم راسخ دارد.**

در چنین محیط متغیری، انعطاف‌پذیری و واکنش دادن یک مهارت حیاتی بقاست. تبدیل یک ایده به یک کسب و کار و تعیین اینکه چنین کاری را چگونه می‌توان از طریق یک طرح کسب و کار انجام داد، نیاز به یک ذهن آزاد و عزم راسخ به همراه تمرکز، تعهد و قاطعیت دارد. طرح کسب و کار را باید یک فعالیت بی‌وقفه در نظر گرفت. علیرغم اینکه اگر بخواهید سرمایه بیرونی، مشاوران کلیدی، مدیران و اعضای تیم و شبیه به اینها را جذب کنید، باید طرح را تهیه کنید، اما طرح هیچ‌وقت تمام نمی‌شود. مثل یک سفر هوایی خارجی، ممکن است تغییرات پیش‌بینی نشده‌ای در طول مسیر اتفاق بیفتند، مثل رعد و برق، دید ناکافی به دلیل دود، مه و یا ممکن است بادهای شدید رخ دهند. و لذا باید برای هماهنگی دائم با شرایط، آماده بود تا بتوان ریسک‌ها را به حداقل رساند و از تکمیل موفقیت‌آمیز سفر اطمینان حاصل کرد: این نوع مدیریت ریسک و پاداشی از ویژگی‌های بارز فرآیند تدوین طرح کسب و کار است.

#### طرح کسب و کار به معنای خود کسب و کار نیست

تدوین طرح کسب و کار، یکی از بهترین راههای تعیین چهارچوب، استراتژی، نیروی انسانی لازم برای کسب و کارمخاطره پذیراست. این نوشته‌ها هستند که روی چشم‌انداز بنیان‌گذار متمرکز می‌شوند و آن را به بقیه نشان می‌دهند. بسیاری از شرکتهای ۵۰۰ INC که دارای رشد سریع بوده‌اند از همان آغاز کار، طرح کسب و کار داشته‌اند. بدون طرح کسب و کار، جذب سرمایه از سرمایه‌گذاران رسمی و غیر رسمی بی‌نهایت دشوار است. در بیشتر مواقع کارآفرینانی که برای اولین بار کارآفرینی می‌کنند، به نتایج ساده‌انگارانه‌ای می‌رسند. تنها چیزی که لازم است، یک طرح کسب و کار و سوسه‌کننده، آراسته و براق است و با این کار کسب و کار خود به خود موفق خواهد شد. برخی افراد طرح کسب و کار را با خود کسب و کار اشتباه می‌گیرند. برخی از بهترین برنامه‌های کسب و کارها هیچگاه به یک کسب و کار موفق تبدیل نمی‌شوند و برخی از ضعیف‌ترین طرح‌های کسب و کار به کسب و کارهای بی‌نظیری تبدیل می‌شوند.

در اینجا پیام دو پهلوست، تدوین طرح کسب و کار می‌تواند به نفع شما باشد. از طرف دیگر داشتن یک طرح کسب و کار حتماً به معنای موفقیت نیست. اگر فرصت وجود نداشته باشد و منابع و افراد مناسب در کنار آنها نباشند، داشتن بهترین طرح دنیا هم نمی‌تواند موفق باشد، در نمایه ۱-۶ برخی از نکات مفید در آماده کردن طرح کسب و کار ذکر شده‌اند.

نمایه ۱-۶: بایدها و نبایدها در آماده کردن طرح کسب و کار

بایدها
<p>- همه اعضای تیم مدیریت را در آماده کردن طرح کسب و کار دخالت دهید.</p> <p>- طرح را تا حد امکان کوتاه، منطقی، فراگیر و قابل خواندن تدوین کنید.</p> <p>- با اختصاص دادن زمان زیاد و مقداری پول، در تدوین طرح، تعهد خود به کسب و کار مخاطره پذیر را نشان دهید.</p> <p>- مشخص کنید ریسک‌ها و فرض‌های مهم کدامند و چرا و چگونه می‌توان این ریسک‌ها را تحمل کرد.</p> <p>- همه مشکلات فعلی و بالقوه کسب و کار مخاطره پذیر را به تصویر بکشید و درباره آنها بحث کنید.</p> <p>- چند منبع تأمین مالی جایگزین را شناسایی کنید.</p> <p>- قراردادهای پیشنهادی (و دارایی مربوط به هر سهم) و پاداش هر سرمایه‌گذار را معین کنید.</p> <p>- در جذب توجه و علاقه سرمایه‌گذاران احتمالی، خلاقیت به خرج دهید.</p> <p>- به خاطر داشته باشید که طرح حتماً به معنای کسب و کار نیست و یک گام اجرایی به اندازه بیست گام در برنامه‌ریزی ارزش دارد.</p> <p>- سفارش‌ها و مشتریانی که جریان نقدینگی مثبت ایجاد می‌کنند را قبول کنید حتی اگر مجبور شوید نوشتن طرح را به تأخیر بیندازید.</p> <p>- سرمایه‌گذاران احتمالی خود (مثل سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر، فرشتگان سرمایه‌گذار، بانک و شرکتهای وام‌دهنده) و خواسته‌های آنها و ناخوشایندی‌های آنها را شناسایی کنید و برطبق آنها برنامه خود را تدوین کنید.</p> <p>- اجازه دهید پیش‌بینی‌های واقع‌بینانه فروش و بازار فرض‌های پایه صورت‌های مالی را تشکیل دهند نه برعکس.</p>
نبایدها:
<p>- افراد بی‌هدف و مرموز در تیم داشته باشید (به عنوان مثال آقای "گ" که در حال حاضر معاون شرکت دیگری است و بعداً به شما ملحق خواهد شد).</p> <p>- عبارات مبهم، دوپهلوی و بی‌ارزشی داشته باشید، مثل اینکه هر برآورد فروش را بر پایه خواسته اعضای تیم برای تولید انجام دهید.</p> <p>- تولیدات تخصصی یا فرآیند تولید را با استفاده از اصطلاحات تخصصی و پایه‌گذاری توضیح دهید، که فقط متخصصان بتوانند آن را بفهمند، زیرا در این حالت از کارایی طرح کاسته می‌شود.</p> <p>- پول را صرف طراحی بروشورهای پرزرق و برق، پاورپوینت‌ها و فلش‌های پرزرق و برق کنید و به جای اینکه گوشت را نشان دهید صدای سرخ کردن گوشت را به بقیه عرضه کنید.</p> <p>- وقت خود را با نوشتن طرح هدر دهید. درحالی که می‌توانید قرارداد فروش ببندید و پول بدست بیاورید.</p> <p>- تنها با یک قرار ملاقات یا تماس تلفنی فکر کنید قرارداد بسته شد، درحالیکه هیچ پولی در حساب بانکی شما نیست (قرارداد زمانی بسته می‌شود که چک‌ها برسند).</p>

چند نکته عملیاتی:

ارزشمندترین درس‌های مربوط به آماده کردن طرح کسب و کار و تأمین سرمایه مخاطره پذیر را می‌توان از کارآفرینانی که سابقه موفقیت در این فعالیت‌ها را دارند، یاد گرفت.

ارزشمندترین درسها درباره آماده کردن یک طرح کسب و کار و افزایش سرمایه مخاطره پذیر از کارآفرینانی که در این تلاشها موفق بوده اند، حاصل می شود. تام هازبی، موسس و رئیس سی پوینت ونچر در خارج از سیاتل، یک شرکت سرمایه مخاطره پذیر همراه با سرمایه مخاطره پذیر ونروک، شرکای کسب و کار مخاطره پذیر اوآک و شرکای کسب و کار مخاطره پذیرسوین - روزن، است. یک فارغ التحصیل مهندسی دانشگاه کلمبیا و یک فارغ التحصیل MBA استنفورد، هازبی ۱۸ سال با شرکت کالیفرنایی ریچم گذراند، ابتدا در فروش کار میکرد، سپس کسب و کارهای جدید را در چندین کشور توسعه داده و مدیریت می کرد. تام یک کارآفرین قابل توجه است، کسی که بیشتر از ۸۰ میلیون دلار سرمایه مخاطره پذیر را درحالیکه مدیر عامل دو شرکت ارتباط از راه دور تازه کار بود، افزایش داد و متعاقباً در نیمه دهه ۱۹۹۰ بصورت عمومی شرکتهای مبادله شده: شرکت اینوآ (NASDAQ: INNV)، شرکت متاویو (NASDAQ: INNV). منطق gleaned تام از تجربه اش در هر دو بخش جدول مذاکره سرچشمه می گیرد: کارآفرین / مدیر عامل و سرمایه گذار مخاطره پذیر.

#### سرمایه گذاران مخاطره پذیر:

- سرمایه گذاران مخاطره پذیر بسیار زیادند. و با ملاقات یکی از آنها می توانید با بیش از ۷۰۰ نفر از آنها آشنا شوید.
- نه شنیدن از سرمایه گذاران مخاطره پذیر به اندازه بله گرفتن از آنها سخت است. اهداف با کیفیت داشته باشید و بقیه را مجبور کنید که نه بگویند.
- در گفتگو با سایر سرمایه گذاران مخاطره پذیر همه مسائل را تشریح نکنید.
- هرگز با یک عضو یا همکار ارشد، دوبار ملاقات نکنید مگر اینکه با شریک خود در شرکت کسب و کار مخاطره پذیر ملاقات کرده باشید. (منظور متن اینگلیسی را نمی رساند).

#### طرح

- در خلاصه اجرایی روی مفهوم کاری خود تأکید کنید.
- اعداد و ارقام مهم نیستند. اما اقتصاد (ارزش آفرینی و مدل کسب و کار) واقعاً مهم است.
- طرح کسب و کار را طوری تدوین کنید که جالب به نظر بیاید.
- سعی کنید از مقالات چاپ شده، قراردادهای، مطالعات بازار، سفارشهای خرید و غیره به تعداد زیادی تکثیر کنید.
- رزومه دقیق و لیستی از بازیگران کلیدی کسب و کار مخاطره پذیر تهیه کنید.
- اگر نمی توانید جزئیات را تهیه کنید یک نفر را برای انجام این کار استخدام کنید.

#### قراردادها:

- اطمینان حاصل کنید که سرمایه گذاران به اندازه شما جدی هستند.
- برای کسب و کار مخاطره پذیر خود بازسازی کنید.
- به هیچ پیشنهاد قیمتی جواب "نه" ندهید.
- برای قرارداد بستن از یک وکیل مجرب استفاده کنید.
- تا زمانی که پول در بانک دارید، فروش را متوقف نکنید.



- کسب و کار مخاطره پذیر را چالشی کنید.

- هرگز دروغ نگویند.

#### فرآیند تأمین بودجه

- این کار بسیار سخت‌تر از چیزی است که تا به حال فکر می‌کردید.

- شما خیلی بیشتر از آنچه فکر می‌کردید، می‌توانید دوام بیاورید.

- سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر این کار را قبلاً تجربه کرده‌اند و در بقیه عمرشان هم این کار را خواهند کرد.

برای هر کارآفرینی که به دنبال سرمایه‌های بیرونی است و احتمالاً باید با سرمایه‌گذاران وارد کار شود، دانستن این موضوعات بسیار با ارزش است.

#### چطور می‌توان تشخیص داد که آیا سرمایه‌گذاران می‌توانند ارزش ایجاد کنند.

یکی از بیشترین فرصتهایی که در فرآیند تدوین طرح کسب و کار و قانع کردن سرمایه‌گذاران بیرونی و برای به اشتراک گذاشتن سرمایه از دست می‌رود، به دلیل نزدیک‌بینی فروش - فروش - فروش توسط بنیان‌گذاران است. توانایی فروش یکی از بهترین شاخص‌های کارآفرینان موفق است. در بسیاری از مواقع کارآفرینان (معمولاً آنهایی که نقدینگی‌شان تمام می‌شود و یا رو به اتمام است) آنقدر درگیر فروش به سرمایه‌گذاران آتی هستند، که فراموش می‌کنند سؤالات مهم را بپرسند و یا به دقت به موضوعات گوش دهند. به همین خاطر این بنیان‌گذاران علیرغم دانش فراوان در زمینه تکنولوژی، بازار، و رقبا، از این تحقیقات مطالب‌چندانی را نخواهند آموخت. با این همه، این کسب و کار سرمایه‌گذاران است.

کارآفرینانی که علاوه بر موفقیت در ارائه یک مفهوم عالی کسب و کار، می‌توانند سرمایه‌گذاران مناسبی را که قادرند به واسطه تجربه، آگاهی و شبکه‌های خود، ارزش زیادی را برای شرکت ایجاد کنند، را جذب نمایند، شنوندگان کاملاً ماهری هستند. آنها در کنار ارائه طرح و فروش، از فرصت استفاده می‌کنند تا سرمایه‌گذاران احتمالی را جذب کنند: شما مفهوم ما، داستان ما و استراتژی‌های ما را می‌دانید؟ نقاط حساس ما و چگونگی فائق آمدن ما بر آنها و اینکه چه کسی می‌تواند به ما کمک کند را می‌دانید؟ چگونه می‌توان استراتژی ما را تعدیل کرد؟ چگونه می‌توانید از بقیه متفاوت باشید؟ چه کسانی می‌توانند در این موفقیت به ما کمک کنند؟ به نظر شما برای موفق شدن این کسب و کار مخاطره‌پذیر، چه کارهایی باید انجام شود. تا جایی که امکان دارد صادق باشید.

در این فرآیند دو موضوع مهم مشخص شد. نخست اینکه شما به عنوان یک بنیان‌گذار رفته‌رفته خواهید فهمید که سرمایه‌گذاران در ارتباط با کسب و کار پیشنهادی چقدر باهوش و دارای اطلاعات و از همه مهم‌تر، خلاق هستند، آیا آنها ایده‌ها، چشم‌اندازها و راه‌های جایگزین برای فکر

کردن درباره فرصت و استراتژی را دارند که شما و تیمتان نتوانسته باشید به آنها فکر کنید؟ این کار شما (بنیان گذار) را درباره ارزشی که سرمایه گذار می تواند به کسب و کار مخاطره پذیر اضافه کند آگاه می کند و همچنین مطمئن می شوید که آیا رویکرد آنها درباره نحوه تفهیم "همه جانبه کارکردن" شما به تیم مناسب است یا خیر؟ آیا روابط برای شما خسته کننده خواهد بود و انگیزه شما را از بین خواهد برد؟ در این فرآیند شما مطالب بسیار زیادی را درباره طرح کسب و کار خود و سرمایه گذاران خواهید آموخت؟

دومین موضوع مهم پیامی است که شما در هنگام این پرسش های مهم و گوش دادن به پاسخ آنها به طور ضمنی ارسال می کنید، نه در هنگامیکه تهاجمی و یا مشاجره ای (که ممکن است آنها شما را وارد این موقعیت کنند) رفتار می کنید: ما همه تلاش خود را در این راه کرده ایم. ما به این مفهوم کاملاً متعهد هستیم و معتقدیم که استراتژی مان درست است اما ذهنمان برای راهکارهای دیگر باز است. ما گوش می دهیم، یاد می گیریم، تلاش می کنیم، هنگامیکه ایده ها و شواهد جالب باشند. روند را تغییر می دهیم و با آنها همسو می شویم ما ذهن متحجر نداریم با این پیامها احتمال اینکه سرمایه گذار نتیجه بگیرد که شما بنیان گذار تیمی هستید که می توانید با او کار کنید، بیشتر است.

### طرح کسب و کار مختصر:

یک طرح کسب و کار مختصر بین ۴ تا ۱۰ صفحه است و به ندرت از این حد تجاوز می کند: و در برگزیده نکات کلیدی مثل مطالبی که در خلاصه اجرایی طرح کسب و کار می آید و بعداً در طرح به تفصیل به آنها پرداخته می شود. چنین طرحی به طور اخص در بردارنده اطلاعات و تحلیل فرصت محوری کسب و کار، مزایای رقابتی شرکت و دیدگاههای خلاقانه کارآفرینی است. از آنجایی که می توان این نوع طرح را طی چند ساعت آماده کرد (کارآفرینی که برای نوشتن طرح به دلیل داشتن کسب و کارهای دیگر وقت کافی ندارند، طرفدار این نوع طرح نویسی هستند. در بسیاری از موارد سرمایه گذاران در مراحل اولیه، غربال کردن طرح مختصر را ترجیح می دهند. استفاده از طرح کسب و کار مختصر منحصر به فرآیند تأمین بودجه یا قرض گرفتن پول نیست و می تواند به عنوان یک قطب نمای خوب برای حرکت شما هم باشد. می توان این نوع طرح را به عنوان نقشه گلوگاههای مهم دانست، اما به خاطر داشته باشید که جزئیات لازم و برنامه های عملیاتی لازمه برای عبور از این گلوگاهها را ندارد.

چه کسی طرح کسب و کار را تدوین می کند؟

معمولاً نگرش کلی، این است که از یک متخصص بیرون سازمان برای تدوین طرح استفاده شود تا تیم مدیریت هم بتواند از وقتش برای جذب سرمایه و شروع کسب و کار استفاده کند. دو دلیل مبنی بر اینکه استخدام یک متخصص بیرونی کار خوبی نیست وجود دارد. نخست در فرآیند برنامه‌ریزی و نوشتن طرح می‌توان قبل از اینکه دیر شود پیامدهای استراتژی‌ها و تاکتیک‌های متفاوت و همچنین سرمایه و نیروی کار لازم برای شروع و ایجاد کسب و کار مخاطره پذیر را بررسی کرد.

### نگاه دقیق‌تر به "چه" ها

#### رابطه بین اهداف و فعالیت‌ها

یک تیم را در نظر بگیرید که به یک ایده و برای یک کسب و کار جدید، بسیار علاقمند است و برای ارزیابی این فرصت کارهای اولیه و تفکرات بسیاری انجام داده است. اعضای تیم اعتقاد دارند که کسب و کار مدنظرشان دارای بازار بالقوه عالی است و با مهارت‌ها، تجربیات، اهداف فردی، ارزشها و انگیزه‌های رهبر کارآفرین و اعضای تیم مدیریت کاملاً همسو است. حال آنها باید به بررسی مهم‌ترین ریسک‌ها و مشکلات مربوط به راه‌اندازی شرکت، سود بلند مدت بالقوه و مواد لازم برای برپایی نقدینگی و تأمین مالی آن بپردازند. تیم باید نیازهای عملیاتی زمان اوج تولید، کارهای فصلی، جایگاه کارخانه، خواسته‌های استراتژی قیمت‌گذاری و بازاریابی و غیره را مشخص کند و بعد دست به کار شود.

پاسخ این سؤالات باید قانع‌کننده باشد و در قالب مکتوب عرضه شود. برنامه‌ریزی و تدوین چنین طرح کسب و کاری نه ساده است و نه به سرعت انجام خواهد گرفت. در واقع برنامه‌ریزی کارآمد یک فرآیند دشوار است که نیاز به زمان، نظم، تعهد، از خودگذشتگی و دست به کار شدن دارد و به هر حال با این حال، پیدا کردن راه حل‌ها، خلاقانه و استراتژی برای حل مشکلات دردرساز، هم جذاب و هم مهیج است.

مهارت‌های نوشتن یک طرح کسب و کار لزوماً همان مهارت‌های ایجاد یک کسب و کار مخاطره پذیر موفق نیستند. (گرچه برخی از این مهارت‌ها بسیار مفید هستند). بهترین نکته درباره روش‌های نوین فرآیند برنامه‌ریزی (و یک اصل در خور این فرآیند)، عبارتی است که در یک تابلوی کوچک در دفتر پاوول تبین<sup>۱</sup> رئیس اسبق سلولاروان (شرکت پیشتاز در کسب و کار تلفن همراه در امریکا)، نوشته شده است. این تابلو می‌گوید "می‌توانیم انجام دهیم"، که یک عبارت مناسب برای برنامه‌ریزی و حصول اطمینان از اینکه این برنامه برای اهداف کاملاً عملی مورد نظر خود کارآیی دارد، می‌باشد.

<sup>1</sup> paul J. Tobin

علاوه بر این اگر یک کسب و کار مخاطره پذیرخواهد از طرح کسب و کار برای جذب سرمایه استفاده کند، برنامه‌ریزی و نوشتن طرح برای تیم اهمیت ویژه پیدا می‌کند. سرمایه‌گذاران به کیفیت تیم مدیریت و شناخت آنها از کسب و کاری که می‌خواهند وارد آن شوند، بسیار اهمیت می‌دهند. به همین دلیل سرمایه‌گذاران دوست دارند مطمئن شوند که آنچه می‌بینند همان چیزی باشد که به دست خواهند آورد، یعنی تحلیل‌ها و شناخت تیم از فرصت کسب و کار مخاطره پذیر و اعتقاد آنها به اجرای آن در کنار هم باشند. معمولاً سرمایه‌گذاران توانایی‌های تیم را در کنار هم قرار می‌دهند تا دست‌یابی به هدف را به واقعیت تبدیل کنند. آنها دوست دارند روی یک تیم و رهبرش سرمایه‌گذاری کنند نه روی یک مشاور. این حداقل کاری است که انجام می‌دهند و کمتر از آن همه چیز مشخص است.

### تفکیک و ادغام اطلاعات

یک نکته ضروری در نوشتن طرح کسب و کار سازماندهی اطلاعات به نحوی است که قابل مدیریت و کارآمد باشند.

یکی از روش‌های مفید سازماندهی اطلاعات در تدوین طرح کسب و کار تفکیک اطلاعات به بخش‌های مجزا مثل بازار هدف، صنعت، رقابت، طرح مالی و غیره و سپس ترکیب این اطلاعات در قالب طرح کسب و کار است.

اگر این بخش‌بندی‌ها دقیق باشد و اطلاعات آنها قابل هضم باشد، این فرآیند بهترین کارایی را دارد. ترتیب این بخش‌بندی را می‌توان تغییر داد و می‌توان بخش‌های متفاوت را به طور همزمان انجام داد.

با توجه به اینکه تحلیل بازار فرصت، رقابت، استراتژی رقابتی که باعث پیروزی می‌شوند، در مرکز و قلب طرح قرار دارند، شروع کردن از این بخش‌ها و ترکیب اطلاعات آنها می‌تواند ایده خوبی باشد. از آنجا که مسائل مالی و عملیاتی تحت تأثیر نرخ رشد و جزئیات برنامه درآمدی و حجم آن، به کار خود ادامه می‌دهند، آنها را می‌توان بعداً هم تدوین کرد.

پس از این کارها، اطلاعات رقابت کسب و کار ادغام می‌شوند و در نهایت هم خلاصه اجرایی نوشته می‌شود.

## تدوین گامهای عملیاتی

گامهای زیر که روی فعالیتهایی که باید انجام شوند متمرکز هستند، فرآیند نوشتن کسب و کار را به تصویر می‌کشند. این گامهای عملیاتی در تمرین " راهنمای طرح کسب و کار " نشان داده شده‌اند.

- بخش‌بندی (تفکیک) اطلاعات؛ یک طرح کلی برای یک پروژه باید با بخش‌بندی از هم تفکیک شود و هم اولویت‌ها را در خود داشته باشد (مسئول هر بخش چه کسی است، زمان ارائه نسخه اولیه، نسخه نهایی را هم مشخص کند).
- ایجاد یک برنامه جامع: در مرحله بعد باید یک لیست دقیق‌تر از وظایف داشته باشد و اولویت‌ها را شناسایی کند و مشخص کند که چه کسی مسئول آنهاست. مشخص کند که هر کار چه زمانی آغاز می‌شود و چه زمان پایان می‌پذیرد. لیست باید تا حد امکان دقیق و کامل باشد. وظایف را باید تا کوچک‌ترین جزء ممکن تفکیک کرد (مثلاً ممکن است از سفر نیاز به چندین تماس تلفنی باشد). پس باید تضادها و ضعف واقع‌بینی برآوردها را هم، بررسی کرد. می‌توان از همکاران و شرکای کسب و کاری خواست که واقع‌بین بودن زمان‌بندی و اولویت‌های لیست را مورد بررسی قرار دهند.
- تهیه یک تقویم کاری: در مرحله بعدی باید کارهایی را که در لیست، "باید انجام شوند" را در تقویم وارد کرد. و هنگامیکه تقویم کامل شد باید آن را مرور کرد و تناقض‌ها و ضعف واقع‌گرایی را در آن بررسی کرد.
- انجام کارها و نوشتن طرح: باید هم کارهای ضروری را انجام داد و هم طرح را نوشت و باید تعدیل‌های لازم را بر روی لیست - "باید انجام شوند" ها و بر روی تقویم انجام داد. به عنوان بخشی از فرآیند، بررسی شدن طرح توسط یک وکیل برای کسب اطمینان از نبود عبارتهای گمراه کننده، اطلاعات غیر ضروری و هشدارها هم، مهم است. علاوه بر این طرح باید توسط یک شخص بیرونی مثل یک مجری که ذهنیت کارآفرینانه دارد و نسبت به سود و زیان احساس مسئولیت می‌کند و یا یک سرمایه‌گذار مخاطره پذیر که به طور اتفاقی سرمایه‌گذار نشده، باید مورد بررسی قرار گیرد. هرچقدر هم رهبر کارآفرین و تیم او در برنامه‌ریزی قوی باشند باز هم موضوعاتی هست که باید دوباره مرور شوند و ارائه طرح در برخی جوانب، ناقص و یا مبهم خواهد بود. شخص بررسی-کننده می‌تواند در فرآیند ارائه راه حل‌های جایگزین برای مشکلات و پاسخ دادن به سؤالات احتمالی سرمایه‌گذاران به عنوان یک مرجع باشند.

## آماده کردن طرح کسب و کار

### یک طرح کسب و کار کامل

ممکن است کارآفرینی که ساعت‌ها وقت صرف فکر کردن و برنامه‌ریزی غیررسمی کرده است، فکر کند که کل کار فقط نوشتن چند چیز ساده است. ولی بین غربال کردن ایده و تدوین طرح کسب و کار، اختلاف فاحشی وجود دارد.

این دو موضوع از دو جنبه با یکدیگر کاملاً تفاوت دارند. نخست اینکه یک طرح کسب و کار می‌تواند دو کاربرد داشته باشد) ۱- متقاعد کردن یک نفر برای به شراکت گذاشتن ۵۰۰,۰۰۰ تا ۱۰ میلیون دلار ۲- راهنمایی خط‌مشی‌ها و فعالیت‌های شرکت به مدت چند سال. از این رو راهبردها و عبارات باید درست مورد بررسی قرار گرفته باشند. بدون ابهام بوده و قابل پشتیبانی باشند.

تفاوت دیگر اینست که نیاز به جزئیات بیشتری دارد (در این مبحث طرح کسب و کار مختصر که در فصل قبل توضیح داده شد استثنا می‌شود). و این بدان معناست که تیم باید زمان بیشتری را صرف جمع‌آوری اطلاعات دقیق، تفسیر آنها و ارائه شفاف آنها کند. مثلاً برای غربالگری فرصت (اگر شخص نتواند کار بهتری انجام دهد) کافی است که یادداشت‌برداری کند که بازار هدف یک محصول بین ۳۰ تا ۶۰ میلیون است و سالانه ۱۰ درصد رشد می‌کند. اما برای برنامه‌ریزی برای یک شروع واقعی این جزئیات کافی نیست. باید اندازه‌ها را تا میزان چشمگیری دقیق مشخص کرد، و اگر دقیق نباشند افرادی که طرح را می‌خوانند یا از آن استفاده می‌کنند، به ارقام و ارقام اعتماد نخواهند داشت. و گفتن این عبارت که بازار هدف، رشد سالانه بیش از ۱۰ درصدی دارد بسیار مبهم است. آیا مفهوم این عبارت اینست که بازار هدف این میزان رشد را بین سال قبل و دو سال قبل داشته و یا اینکه مفهومی اینست که این بازار به طور متوسط در سه سال گذشته این میزان رشد را داشته است؟ علاوه بر این عبارت بیش از ۱۰ درصد هم دارای دقت کافی نیست باید رشد واقعی را مشخص کرد و آن را اعلام کرد. ثابت ماندن یا تغییر این نرخ و علت آن هم باید تشریح شود.

تدوین یک طرح کسب و کار کارآمد، برای راه‌اندازی شرکت به سادگی بین ۲۰۰ تا ۳۰۰ ساعت وقت نیاز دارد. و اگر این زمان را به وقت‌های غروب یا آخر هفته تقسیم کنیم به ۳ تا ۱۲ ماه زمان نیاز دارد.

نمایه ۲-۶: فهرست مطالب طرح کسب و کار

مشکلات و ریسک‌ها	۱- خلاصه اجرایی
ارتقاء محصول و محصولات جدید	تشریح مفهوم کسب و کار و خود کسب و کار
هزینه‌ها	فرصت و استراتژی (راهبرد)
اولویت‌ها	بازار هدف و پیش‌بینی‌ها
۷- برنامه‌های عملیاتی و تولیدی	مزیت رقابتی
چرخه عملیاتی	هزینه‌ها
موقعیت جغرافیایی	ماندگاری
ماشین‌آلات و ارتقا	تیم
استراتژی‌ها و برنامه‌ها	پیشنهادها
مسائل قانونی و نظارتی	۲- صنعت و شرکت و تولیدات و خدمات آن
۸- تیم مدیریت	صنعت
سازمان	شرکت و مفهوم شرکت
پرسنل اصلی مدیریت	کالاها و خدمات
پاداش و حقوق مالکیت مدیران	استراتژی ورود و رشد
سایر سرمایه‌گذاران	۳- تحقیقات بازار و تحلیل آن
استخدام و سایر توافقات و ارائه سهام و برنامه‌های بن‌دهی	مشتری‌ها
هیئت مدیران	اندازه بازار و روندها
سایر سهامداران، حقوق‌ها و محدودیت‌ها	رقابت و حاشیه‌های رقابتی
مشاوران تخصصی پشتیبانی و خدمات	فروش و سهم بازار پیش‌بینی شده
۹- برنامه کلی	ارزیابی بازار فعلی
۱۰- ریسک‌ها، مشکلات و فرض‌های اساسی	۴- جوانب اقتصادی کسب و کار
۱۱- برنامه مالی	حاشیه عملیاتی و سود ناخالص
صورتحساب مالی واقعی و ترازنامه‌ها	سود بالقوه و ماندگاری آن
پیش‌فاکتور صورتحساب درآمد	هزینه‌های ثابت، جاری و نیمه جاری
پیش‌فاکتور ترازنامه	زمان لازم برای رسیدن به نقطه سر به سر (به ماه)
پیش‌فاکتور تحلیل جریان نقدینگی	زمان لازم برای رسیدن به جریان نقدینگی مثبت (به ماه)
کنترل هزینه	۵- برنامه بازاریابی
نکات برجسته	استراتژی جامع بازاریابی
۱۲- پیشنهادهای عرضه شده شرکت	قیمت‌گذاری
تأمین مالی مطلوب	تاکتیک‌های فروش
پیشنهادها	خط مشی‌های گارانتی و خدمات
جمع کردن سرمایه	تبلیغات و ترفیع
استفاده از صندوق‌های مالی	توزیع
بازده پرداخت به سرمایه‌گذاران	

تدوین یک برنامه برای توسعه کسب و کار و یا برای خرید اهرمی، به نیمی از تلاش‌های صورت گرفته در این حالت احتیاج دارد. زیرا مطالب بسیار زیادی از کسب و کار مثل بازار آن، رقابت، اطلاعات مالی و حسابداری و غیره مشخص هستند.

نمایه ۲-۶ یک لیست نمونه از مطالب طرح کسب و کار است. اطلاعات نشان داده شده در آن در کارآمدترین طرح‌های کسب و کار وجود دارند و چهارچوب خوبی برای دنبال کردن می‌باشد. سازماندهی اطلاعات در بخش‌های مجزا باعث می‌شود که اطلاعات به آسانی، قابل مدیریت باشند. اگر چه ممکن است میزان دقت و ترتیب ارائه مطالب در یک کسب و کار مخاطره پذیر خاص به دلیل شرایط، تغییر کند اما کارآمدترین طرح‌های کسب و کار کم و بیش این اطلاعات را در خود دارند (میزان جزئیات و ترتیب ارائه اطلاعات مهم است و می‌توان آنها را برای شرایط خاص و با توجه به هدف طرح، عمر و شرایط کسب و کار مخاطره پذیر تغییر داد).

### چک لیست نهایی

این لیست به شما کمک خواهد کرد زمان خود را درست اختصاص دهید و متمرکز بمانید همچنین در زمان آماده شدن برای یک ارائه شفاهی از کسب و کار خود، این نکات مهم هستند.

#### نکته مورد نظر خود را سریع اعلام کنید و اطلاعات را طبقه‌بندی کنید. جزئیات اهمیت دارند.

- ✓ خواننده را بقاپید، خصوصاً در خلاصه اجرایی که با داشتن یک فرصت جذاب می‌توانید:
- یک نیاز یا فرصتی را در یک بازار و در حال رشد شناسایی کنید.
- کسب و کاری را که می‌تواند نیازهای شما را پاسخ دهد و یا از این فرصت بهره بگیرد، پیدا کنید.
- مشخص کنید که مهارت و تیم مناسب را برای ایجاد یک کسب و کار سودآور و ماندگار را دارید.
- ✓ موضوعات را در سه گروه اولویت بندی کنید.
- ضروری - بدون اینها طرح بی معناست.
- بهتر است آنها را بدانیم - مستقیماً موضوعات شما را پشتیبانی می‌کند و برای آنها زمینه‌سازی می‌کند.
- جالب - باعث درک بهتر از پویایی‌های بازار، صنعت و غیره می‌شود اما ممکن است مستقیماً به جزئیات طرح شما مرتبط نباشند. موضوعات جالب باید در ضمایم قرار بگیرند تا سرراه خواننده نباشند.
- ✓ اندازه بازار را دقیق تشریح کنید: مشتریان شما چه افرادی هستند، چرا این افراد تولید یا خدمات شما را خریداری می‌کنند و با چه قیمت‌هایی و به چه تعداد از شما خرید خواهند کرد.
- ✓ مدارکی برای اثبات مشتریان عرضه کنید. این اعتبار شما را افزایش می‌دهد.
- ✓ رقابت خود را تشریح کنید و بگویید که چرا مشتری، کالا یا خدمات شما را به سایرین ترجیح می‌دهد.
- ✓ استراتژی بازاریابی خود را دقیق تشریح کنید، مشتریان چگونه از وجود کالا یا خدمت شما با خبر خواهند شد و شما چگونه مزایای آن را به مردم خواهید گفت.



✓ هنگام بحث درباره تیم دقیق باشید و دقیقاً مشخص کنید که هر یک از افراد چه نوع تجربه‌ای دارد. اگر نمی‌توانید، مدیران کاری را پیدا کنید باید نوع تجربه‌ای را که به دنبالش هستید و برنامه استخدام افراد دارای این تجارب را توضیح دهید.

✓ جزئیات را (برای اشتباهات چاپی و موضوع آنها) ویرایش کنید. یک ارائه مفصل باید موضوعات زیادی را تشریح کند.

### تأثیر اینترنت: فرصت

#### تجارت کسب و کارهای کوچک

یک نظرسنجی تلفنی که ایبی<sup>۱</sup> روی شرکت‌های دارای کمتر از ۱۰۰ نفر نیروی کار تمام وقت انجام داده، دارای دو بخش نمونه است: یک نمونه تصادفی از ۲۰۰ کسب و کاری که معیارهای هدفش، ۰ هم‌هنگ است و یک نمونه تصادفی از ۲۰۰ کسب و کار که علاوه بر این موضوع در ۱۲ ماهه گذشته برای خریدهای خود از ایبی استفاده کرده‌اند.

۵۱ درصد از پاسخ‌دهندگان گفتند که اینترنت سودآوری آنها را ارتقا داده و ۵۸ درصد آنها گفتند که این ابزار (اینترنت) منجر به رشد و یا توسعه کسب و کارشان شده است، یک سوم شرکت‌کننده‌ها در نظرسنجی گفتند که کالاها و خدمات خود را به صورت آنلاین ارائه می‌دهند و ۱۵ درصد آنها گفتند که اینترنت یک عامل حیاتی برای بقای آنهاست.

تعجبی ندارد که شرکت‌کنندگان در این نظرسنجی، خودشان هم مشتریان تجارت الکترونیک هستند؛ ۵۴ درصد آنها گفتند که کامپیوترها و تکنولوژی دفتری خود را آنلاین خریداری کرده‌اند؛ ۴۸ درصد آنها منابع و تجهیزات سرمایه‌ای را و ۲۱ درصد آنها تجهیزات دفتری خود را آنلاین خریداری کرده‌اند؛ یک سوم آنها موجودی انبار خود را آنلاین خریده‌اند تا به فروش برسانند و ۵۹ درصد آنها از اینترنت برای خرید سایر کالاهای مربوط به کسب و کار استفاده کرده‌اند.<sup>۲</sup>

#### راهنمای طرح کسب و کار

ترتیب ارائه راهنمای طرح کسب و کار به همان شکلی است که در نمایه ۲-۶ آمده است. طبق یک راهنما که در venture Founders Corporation و توسط لئونارد اسمولین<sup>۳</sup> و مرحوم برایان هاسلت<sup>۴</sup> تدوین شده است.

<sup>۱</sup> eBay

<sup>۲</sup> منبع نلسون مربوط به ایبی - ۲۰۰۴.

<sup>۳</sup> Leonard E, Smollen

<sup>۴</sup> Haslett Brian

برای نوشتن طرح کسب و کار نمی‌توان گفت که چه روشی بهترین است و این کار باید به روشی که مناسب شما و شرایط شما باشد، انجام شود. اگر چه برای شروع به تهیه و نوشتن طرح کسب و کار راههای بسیاری وجود دارد، اما توصیه می‌شود که با تحقیقات بازار و واحدهای تحلیلی شروع کنید. در نوشتن طرح کسب و کار باید به خاطر داشته باشید که اگر چه یکی از مهم‌ترین عملکردهای طرح کسب و کار اثرگذاری بر روی سرمایه‌گذاران است نه آماده کردن یک ارائه جذاب، اما باید شما و تیمتان به خودتان و بقیه اثبات کنید فرصت شما و تهیه ابزار اجرای آن ارزش پیگیری را دارد. قبل از هر چیز، گرفتن تصمیمات سخت و برنامه‌ریزی مطرح می‌شود.

راهنمای طرح کسب و کار نشان می‌دهد که اطلاعات چگونه به ترتیب و با دقت نشان داده شده‌اند و در یک قالب مطلوب برای سرمایه‌گذاران آنها را ارائه می‌دهد. علاوه بر اینکه باید دقت داشت که شنونده شما کیست و اگر اطلاعات برایش واضح نباشد فعالیت شما بی‌اثر است. باید دقت داشت که فقط روی فرصت و چهارچوب طرح تمرکز نکنید. راهنمای طرح کسب و کار موضوعات خاصی را نشان می‌دهد. همچنین به شما نشان می‌دهد که در طرح مطالبی باید باشد و چرا.

ممکن است فکر کنید بسیاری از این موضوعات را قبلاً دیده‌اید که البته باید هم همین‌طور باشد. این راهنما بر اساس چهارچوب تحلیلی که در کتاب توضیح داده شده و براساس تمرین‌های غربالگری فرصت، در فصل ۴ تهیه شده است. اگر تمرین‌های غربالگری فرصت را انجام نداده‌اید، بهتر است قبل از شروع آنها را انجام دهید. راهنمای طرح کسب و کار به شما کمک می‌کند تا هنگام آماده کردن طرح کسب و کار از اطلاعات و تحلیل‌های حاصل از تمرین‌های غربالگری فرصت استفاده کنید.

در موقع پیش رفتن در راهنمای طرح کسب و کار، به خاطر داشته باشید که در جاهایی که امکان دارد از اطلاعات برای پشتیبانی از عبارات استفاده کنید، گاهی مواقع نشان دادن اطلاعات در قالب تصویری و گرافیکی آسانتر است. منابع اطلاعات، روش‌ها و فرض‌های به کار رفته و مدارک افرادی که تحقیقات را انجام داده‌اند را ذکر کنید. اگر اطلاعاتی را که یک عبارت بر اساس آنها گفته شده در جای دیگری از طرح آمده‌اند، مطمئن شوید که آن را به آنجا ارجاع داده‌اید.

به خاطر داشته باشید که راهنمای طرح کسب و کار فقط یک راهنما است و می‌تواند برای یک طیف گسترده از کسب و کارهای خدماتی و تولیدی به کار برود. برای هر صنعت و یا بازار، موضوعات حیاتی وجود دارد، که خاص همان صنعت یا بازار است. مثلاً در صنایع شیمیایی در حال حاضر چندین موضوع بسیار مهم وجود دارد مثل قوانین سخت محدودکننده استفاده از محصولات شیمیایی در همه سطوح دولت، کاهش هزینه‌های سرمایه‌بر، کارخانجات خاص پردازش مواد شیمیایی برای یک بازار محدود و خاص و زمان طولانی تحویل تجهیزات تولیدی. در صنعت برق،

دسترسی در آینده و قیمت انواع جدید مدارهای یک پارچه بزرگ می‌تواند یک موضوع حیاتی باشد. در اعمال راهنما برای کسب و کار مخاطره پذیر خاص خود باید از عقل سلیم هم بهره گرفت و منطقی عمل کرد.

### راهنما

نام:

کسب و کار مخاطره پذیر:

اطلاعات:

### گام اول:

#### تفکیک اطلاعات به بخش‌های کلیدی:

برای هر بخش اولویت‌ها را مانند مسئولیت‌های فردی، تاریخ سررسید هر نسخه اولیه و نسخه نهایی مشخص کنید. هنگام تفکیک اطلاعات باید به خاطر داشته باشید که طرح باید به طور منطقی ترکیب شود و اطلاعات باید با هم مرتبط باشند. از آنجایی که بخش فرصت بازار روح و جان طرح کسب و کار است، ممکن است نوشتن آن سخت‌ترین کار باشد. تعیین اولویت مهم برای آن و کارکردن روی آن قبل از بقیه کار خوبی است. به خاطر داشته باشید که وظایف را همانند آنچه در این لیست است مرتب کنید.

بخش یا وظیفه	اولویت	افراد مسئول	زمان آغاز	زمان ارائه نسخه اولیه	زمان تکمیل و یا سررسید نسخه نهایی

**گام دوم:**

کارهایی را که باید انجام شوند لیست کنید.

از طریق تعیین اولویت‌ها، افراد مسئول، زمان سررسید انجام کارهای لازم برای تکمیل طرح، یک چهارچوب کلی برای تهیه طرح آماده کنید. خردکردن موضوعات بزرگ (کارهای میدانی عملی) برای جمع‌آوری اطلاعات مشتریان و رقبا، حضور در نمایشگاه‌های تجاری) به اجزای کوچکتر و قابل مدیریت (مثل تماس‌های تلفنی که قبل از هر سفر باید انجام شود) و اینکه هر یک از این اجزا را به عنوان یک وظیفه تعریف کردن می‌تواند مفید باشد. تا نهایت حد ممکن دقیق باشید.

وظیفه	اولویت	فرد مسئول	زمان شروع	زمان تکمیل

**گام سوم:**

**لیست بخش‌ها و لیست وظایف را ترکیب کنید تا یک تقویم ایجاد شود**

در ترکیب کردن این لیست‌ها دقت کنید که چه چیزهایی حذف می‌شوند و اینکه آیا درباره توانایی کاری افراد واقع‌گرا بوده‌اید؟ چه زمان می‌توانند کارها را انجام دهند و چه کارهایی را باید انجام دهند و غیره. برای درست کردن تقویم در هفته شروع یک علامت × بنزید و در هفته‌ای هم که کار باید تمام شود یک علامت × بنزید و این دو علامت × را به هم وصل کنید. هنگامیکه همه وظایف و کارها را روی تقویم مشخص کردید تعارض‌ها و کمبود واقعیت‌گرایی‌ها را، مجدداً به دقت بررسی کنید. به طور اخص دقت داشته باشید که اعضای تیم بیش از حد تحت فشار برنامه نباشند.

هفته														وظایف	
۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲		۱

**گام چهارم:**

چهارچوبی برای تدوین و نوشتن یک طرح کسب و کار

همان طور که قبلاً گفته شد چهارچوب زیر از ترتیب ارائه فهرست مطالب نمایه ۲-۶ تبعیت می‌کند. هنگام آماده کردن طرح خودتان ممکن است دوست داشته باشید، ترتیب قرار گرفتن بخش‌ها، متفاوت از نمایه ۲-۶ باشد. (بعلاوه ممکن است هنگام ترکیب بخش‌ها در قالب طرح نهایی بخواهید موضوعات را متفاوت ارائه دهید).

### جلد (پوشش)

برگ جلد شامل نام شرکت، آدرس آن، شماره تلفن، تاریخ و اسناد ارائه شده می‌باشد. معمولاً نام، آدرس، شماره تلفن و تاریخ در بالای صفحه وسط‌چین می‌شوند و اسناد در پائین صفحه لیست می‌شوند. علاوه بر این در پائین این صفحه متن زیر قرار می‌گیرد:

این طرح کسب و کار محرمانه است و برای سرمایه‌گذاران کاملاً مجرب و منتخب که اسناد به آنها مربوط می‌شوند، ارائه شده است و برای استفاده هیچ شخص دیگری نیست. همچنین نباید از آن کپی‌برداری، رونویسی شده و یا در جایی ذخیره شود. دریافت کننده این طرح قبول کرده که این طرح را تحویل دهد و اگر این پیشنهاد را نپذیرفت این نسخه را به آدرس بالا ارسال کند. کپی، فکس، رونویسی و یا توزیع آن بدون اجازه ممنوع است.

### فهرست مطالب:

در فهرست مطالب لیست بخش‌ها، زیرشاخه‌ها و همه ضمیمه‌ها و همچنین شماره صفحه هر یک از آنها وجود دارد (به نمایه ۲-۶ مراجعه کنید).

(۱) خلاصه اجرایی: اولین بخش در بدنه طرح کسب و کار خلاصه اجرایی است. معمولاً خلاصه اجرایی کوتاه و دقیق است (یک الی دو صفحه). خلاصه اجرایی به دقت نشان می‌دهد که شرایط فرصت چگونه است و چرا فرصت وجود دارد و چه کسانی می‌توانند از آنها بهره‌برداری کنند و چرا این افراد قادرند این کار را انجام دهند، شرکت چگونه می‌تواند وارد بازار شود - خلاصه اجرایی به سؤالات ادامه پاسخ می‌دهد: علل وجود این کسب و کار مخاطره پذیر چه هستند و این کسب و کار مخاطره پذیر برای چه کسانی است؟

خلاصه اجرایی باید معیارهای نشان داده شده در نمایه ۸-۳ و تمرینهای غربالگری فرصت کسب و کار مخاطره پذیر را منعکس کند. در خلاصه اجرایی شما فرصت دارید که به دقت بگویید کسب و کار شما چقدر با دوام و به موقع است و چگونه می‌تواند برای مشتری یا مصرف کننده نهایی شما ارزش‌آفرینی کند.

معمولاً خلاصه اجرایی را پس از تکمیل بقیه بخش‌های طرح کسب و کار تهیه می‌کنند. پس از تهیه نسخه اولیه سایر بخش‌ها، اشاره به یک یا دو جمله کلیدی و چند حقیقت و اعداد و ارقام کلیدی از هر کدام از بخش‌ها می‌تواند مفید باشد.

خلاصه اجرایی برای کسب و کارهای مخاطره پذیر که می‌خواهند پول قرض کنید یا وام بگیرند، مهم است. بسیاری از سرمایه‌گذاران، بانکداران، مدیران و سایر خوانندگان برای اینکه سریعاً بفهمند که آیا این کسب و کار مخاطره پذیر برایشان جذاب است یا خیر، از خلاصه اجرایی استفاده می‌کنند. بنابراین اگر خلاصه جذاب و جالب نباشد، ممکن است تنها بخشی باشد که خواننده آن را می‌خواند و شما هرگز فرصت پیدا نکنید که کسب و کار خود را توضیح دهید.

برای تهیه خلاصه اجرایی وقت زیادی بگذارید (گفته می‌شود که سخنرانان موفق، برای تهیه هر یک دقیقه سخنرانی یک ساعت زمان صرف می‌کنند).

خلاصه اجرایی درباره هر یک از موضوعات زیر یک یا دو پاراگراف دارد.

الف. تشریح مفهوم کسب و کار و خود کسب و کار. مفهوم کسب و کار را برای کسب و کاری که در آن هستید و یا خواهید بود توضیح دهید. اطمینان حاصل کنید که توضیح شما درباره مفهوم کسب و کار نشان می‌دهد که محصول یا خدمت شما، روش‌های فعلی انجام کارهای مشتریان را تغییر می‌دهد. مثلاً آرتور راک سرمایه‌گذار اصلی در اپل و اینتل گفته است که روی مفاهیمی تمرکز می‌کند که بتواند روش کار یا زندگی انسانها را تغییر دهد. شما باید مشخص کنید که شرکت چه زمانی شکل گرفته، چه کار خواهد کرد. کالا، خدمت، تکنولوژی شما چه چیز خاص و یا انحصاری دارد. اطلاعات مختصری درباره تکنولوژی‌های انحصاری، اسرار تجاری و قابلیت‌های انحصاری که وسوسه‌کننده هستند، ارائه دهید. اگر شرکت قبلاً شروع به کار کرده یک توضیح مختصر درباره اندازه آن و پیشرفت آن به ترتیب رخ دادن، ارائه دهید. سعی کنید توضیح‌تان ۲۵ کلمه و یا کمتر از آن باشد و به طور مختصر درباره کالا یا خدمت خاص خود توضیح دهید.

ب. فرصت و استراتژی: به طور خلاصه توضیح دهید که فرصت شما چیست؟ علت جذابیتش چیست؟ استراتژی ورود برای بهره‌برداری از آن چیست؟ مهم‌ترین نکته یا سودی که مدنظرتان است را به وضوح بیان کنید. این اطلاعات می‌تواند یک اشاره کلی به حقایق و شرایط کلیدی، نقاط ضعف رقبا (مانند بی‌اطلاعی، کندی عمل و خدمات ضعیف و...) روندهای صنعتی (که آیا در حال شکل‌گیری یا منحل شدن هستند) و سایر مدارک و منطقی که فرصت را به ما نشان می‌دهد، داشته باشید. به خاطر داشته باشید که برنامه‌های رشد و توسعه پس از ورود کالا یا خدمات به بخش‌هایی از بازار (مثل بازار بین‌المللی) باید به همین اندازه مفید باشد.

پ. بازار هدف و پیش‌بینی‌ها: صنعت و بازار، گروه اصلی مشتریان، نحوه ورود کالا یا خدمت به بازار و برنامه خود برای رسیدن به این گروه‌ها و خدمات‌دهی به آنها را تعیین کرده و به اختصار توضیح دهید. اطلاعات مربوط به ساختار بازار، اندازه و نرخ رشد بخش‌ها و یا بخش‌هایی از بازار که به دنبال آنها هستید، برآورد فروش شما از هر واحد و ارزش پولی فروش شما، سهم بازار پیش‌بینی شده شما، دوره بازگشت سرمایه شما، و استراتژی قیمت‌گذاری شما (مثل قیمت در مقایسه با ملاحظات عملکرد/ارزشی/مزایا)

ت. مزیت‌های رقابتی: مهم‌ترین مزیت‌های رقابتی که می‌توانید از آنها لذت ببرید، و یا اینکه به دلیل خدمت، کالا و یا استراتژی نوآورانه شما به وجود خواهند آمد، مزایای مربوط به زمان اوج بازار، موانع ورود، نقاط ضعف و حساسیت‌های رقبا، و سایر شرایط صنعت را نشان دهید.

ث. تداوم: درباره تداوم اجتماعی، اقتصادی و محیطی مدل کسب و کار خود را توضیح دهید. فرصت‌های کارایی را که کسب و کار شما فراهم می‌کند به اختصار توضیح دهید و درباره برنامه‌های برون‌سپاری و استفاده از نیروهای کار خارجی و نحوه اثرگذاری آنها بر جامعه و گروه کاری خود توضیح دهید. درباره همه مسائل محیطی (محیط‌زیستی) که به کسب و کار شما مربوط می‌شوند و همچنین منابع اولیه، ضایعات تولید و محدودیت‌های قانونی به اختصار توضیح دهید.

ج. تیم. دانش، تجربه و مهارت‌های مرتبط رهبر کارآفرین و اعضای تیم را به همراه موفقیت‌های قبلی آنان خصوصاً آنهایی که سود و زیان، مسئولیت‌پذیری، تجربه مدیریت عمومی و مدیریت افراد را به همراه داشته‌اند به اختصار توضیح دهید. اطلاعات مهم مانند اندازه بخش، پروژه و کسب و کار قبلی که کارآفرین یا اعضای تیم در آنها نقش مهمی داشته‌اند را نیز ذکر کنید.

چ. پیشنهادها: به طور اختصار مقدار پولی سرمایه و یا وام لازم برای تأمین مالی، میزان توانایی شما در تهیه این بودجه، استفاده‌های اصلی که از این سرمایه می‌شود و چگونگی دستیابی سرمایه‌گذار، وام دهنده و شریک اصلی به نرخ بازده مطلوب را مشخص کنید، به خاطر داشته باشید تأمین کننده منابع نهایی علاقه کافی داشته باشد و شما هم باید چرخه غذایی بازار سرمایه مخاطره‌پذیر<sup>۱</sup> را (فصل ۴) بشناسید.

## ۲- صنعت، شرکت و کالاها و خدمات آن

یکی از حوزه‌های قابل توجه شرکت مفهوم کالا یا خدمت آن و ارتباط آن با صنعتی که در آن به رقابت می‌پردازد می‌باشد و اطلاعات بازاریابی باید متناسب این شرایط باشد. اطلاعات باید شامل توضیحی از صنعت، توضیحی از مفهوم، توضیحی از شرکت شما و کالاها و خدمات آن، جایگاه

<sup>1</sup> Circle of venture Capital Ecstasy

اختصاصی این محصولات و خدمات، مزیت‌های احتمالی آنان، استراتژی و ورود و رشد برای کالاها و خدمات باشد.

الف. صنعت:

- موقعیت فعلی و چشم‌اندازهای آتی صنعتی را که کسب و کارش در آن فعالیت خواهد کرد توضیح دهید. اطمینان حاصل کنید که ساختار صنعت را هم در نظر داشته‌اید.
- دربارهٔ اندازهٔ بازار، روندهای رشد، و رقبا به اختصار توضیح دهید.
- دربارهٔ هر محصول یا پیشرفت جدید، بازار و مشتری جدید، نیازهای جدید، ورود و خروج‌های جدید و هرنوع عامل و روند اقتصادی و ملی که بتواند بر کسب و کار مخاطره‌پذیر شما تأثیر مثبت یا منفی داشته باشد بحث کنید.
- وضعیت محیطی صنعت را تشریح کنید. انرژی‌های لازم، عوامل زنجیرهٔ تأمین، تولید ضایعات و قابلیت‌های بازیافت را در نظر بگیرید. هر روند یا تکنولوژی سبز جدید را که روی فرصت شما تأثیر دارد در لیست ذکر کنید.

ب. شرکت و مفهوم آن:

- به طور کلی مفهوم کسب و کار را توضیح دهید و بگویید شرکت شما در چه حوزهٔ کسب و کاری است و یا قصد دارد وارد چه حوزه‌ای شود و چه خدمت و یا کالایی عرضه کند و مشتریان اصلی آن چه کسانی هستند و یا خواهند بود.
- زمانی که کسب و کار مخاطره پذیر شما به شرکت تبدیل شده و مشخصات و پیشرفتهای محصولات آن و نقش مدیران شرکت در این توسعه را تشریح کنید.
  - اگر سالهاست که شرکت شما فعالیت می‌کند و به دنبال توسعه مالی هستید، تاریخچهٔ آن را بررسی کنید و سود و عملکردهای قبلی آن را بیان نمایید و اگر شرکت شما دارای ضعف‌هایی در سالهای قبل بوده، دربارهٔ آنها بحث کنید و بر فعالیت‌های فعلی و آتی که جلوی تکرار آنها را می‌گیرند و عملکرد شرکت شما را ارتقاء می‌دهند، بحث کنید.

پ. کالاها و خدمات

- هر یک از کالاها و خدماتی را که فروخته خواهند شد با جزئیات توضیح دهید.
- دربارهٔ کاربرد هر کالا و خدمت توضیح دهید و کاربردهای اصلی و همچنین جانبی آنها را توضیح دهید. دقیقاً تشریح کنید که چگونه یک مشکل را حل می‌کنید، یک مسئله را از بین می‌برید و سود یا خدمت لازم را ارائه می‌دهید.



- سیستم تحویل کالا و یا خدمت را تشریح کنید.
- روی ویژگی‌های منحصر به فرد کالا یا خدمت خود و چگونگی ارزش‌آفرینی آنان و یا ایجاد ارزش خاص تأکید کنید. همچنین تفاوت‌های موجود بین آنچه در بازار موجود است و آنچه به بازار عرضه خواهید کرد، که بتواند منجر به نفوذ شما به بازار شود، را بزرگ‌نمایی کنید. فراموش نکنید که درباره نحوه ایجاد ارزش و دوره بازگشت مشتریان هم حتماً توضیح بدهید (بدین معنا که چند ماه زمان لازم است تا مشتری هزینه اولیه خرید از کالا یا خدمات شما را با توجه به پیشرفتهای هزینه‌ای، زمانی و تولیدی، پرداخت کند).
- درباره هر ضعف احتمالی کالا یا خدمت (مثل مشکلات و یا کهنه شدن) توضیح دهید.
- شرایط فعلی توسعه کالا و خدمت و زمان و سرمایه لازم برای توسعه کامل، آزمایش و معرفی کالا و یا خدمت به بازار را تشریح کنید. یک خلاصه از ویژگی‌های عملکردی کالا و در صورت وجود یک عکس از آن ارائه کنید.
- هر نوع امتیازی که شما دارید که باعث شود شما به یک موقعیت مطلوب و تثبیت شده در صنعت برسید را تشریح کنید.
- درباره هر ویژگی کالا یا خدمت خود که یک مزیت " نابرابر " در رقابت به شما بدهد بحث کنید. درباره حقوق انحصاری، اسرار تجاری و سایر ویژگی‌های انحصاری کالا و یا خدمت خود توضیح دهید.
- درباره هر نوع فرصت توسعه خط تولید محصول و یا توسعه محصولات و خدمات مربوطه توضیح دهید (روی فرصتها تأکید کنید و توضیح دهید که چگونه از آنها امتیاز کسب خواهید کرد).  
ت. استراتژی ورود و رشد
- متغیرهای کلیدی موفقیت در برنامه بازاریابی خود (مثل یک محصول نوآورانه، مزیت زمانی و یا روش بازاریابی) و قیمت‌گذاری، شبکه توزیع تبلیغات و برنامه ترفیع خود را نشان دهید.
- به اختصار توضیح دهید قصد دارید با چه سرعتی رشد کنید و در ۵ ساله اول به چه حجمی برسید و برنامه رشد شما برای کالا یا خدمت اولیه چیست؟
- نشان دهید استراتژی ورود و رشد را چگونه از فرصتها، ارزش‌آفرینی و یا سایر مزیت‌های رقابتی مثل ضعف رقبا، به دست آورده‌اید.
- درباره تداوم کلی محیطی و اجتماعی طرح کسب و کار خود توضیح دهید. تأثیر جامعه در صورتیکه استراتژی رشد شامل تولید خارجی و یا برون‌سپاری باشد را نیز مطرح کنید؛ همزمان با رشد کسب و کار تأثیرات احتمالی محیط را بررسی کنید.

### ۳- تحقیقات بازار و تحلیل آن

اطلاعات این بخش باید اثبات کنند که کسب و کار مخاطره پذیر شما می‌تواند در یک صنعت در حال رشد یک بازار مهم را بدست بیاورد و به رقابت بپردازد. به دلیل اهمیت تحلیل بازار و وابستگی حیاتی سایر بخش‌ها به آن، به شما توصیه می‌کنیم که این بخش را قبل از سایر بخش‌ها آماده کنید برای انجام این کار و بررسی منابع دیگر اطلاعات بازار وقت کافی بگذارید.

این بخش طرح کسب و کار، یکی از سخت‌ترین بخش‌هاست و در عین حال یکی از مهم‌ترین بخش‌ها هم هست. سایر بخش‌های طرح کسب و کار به تحقیقات بازار و تحلیل‌های ارایه شده آن در این بخش بستگی دارند. مثلاً سطح پیش‌بینی شده فروش مستقیماً برعواملی مثل اندازه فعالیت‌های تولیدی، برنامه بازاریابی، و میزان سرمایه فردی و سرمایه قرضی تأثیر می‌گذارد. اغلب کارآفرینان در تهیه و ارائه تحقیقات بازار و تحلیل‌هایی که نشان دهد برآوردهای فروش کسب و کار مخاطره پذیر آنان صحیح و قابل وصول هستند مشکل دارند.

الف. مشتریان:

- توضیح دهید که مشتریان کالا یا خدمت شما چه کسانی هستند و یا خواهند بود. به خاطر داشته باشید که باید مشتریان احتمالی را با گروه‌های متشابهی که ویژگی‌های مشخص و متشابه دارند در یک گروه قرار داد (مثلاً بر اساس بخش‌بندی بازار)، به عنوان مثال یک قطعه خودرو را هم می‌توان به تولید کننده خودرو فروخت و هم به فروشنده قطعات یدکی، پس بحث شما باید ۲ بخش بازار را پوشش دهد.
- نشان دهید که مهم‌ترین خریدکننده‌های کالاها و خدمات شما در هر بخش بازار چه کسانی هستند و در کجا هستند؟ هم مناطق داخلی و هم کشورهای خارجی هردو را در نظر بگیرید.
- مشخص کنید که آیا دسترسی به مشتریان آسان است، آیا آنها از شما استقبال خواهند کرد. مشتریان چگونه خرید می‌کنند (خرید عمده، یا به واسطه نمایندگان فروش). در سازمانهای آنها تصمیمات خرید در کدام بخش گرفته می‌شود و چقدر زمان نیاز دارند. فرآیند خرید مشتریان مانند پایه تصمیمات خرید (قیمت، کیفیت، زمان، تحویل، آموزش، خدمات، روابط فردی و یا فشارهای سیاسی) چگونه است و چرا آنها تصمیمات فعلی خرید را تغییر خواهند داد؟
- سفارش‌ها، قراردادها و تعهدنامه‌هایی را که در دست دارید لیست کنید. اینها قدرتمندترین اطلاعاتی هستند که می‌توانید ارایه دهید. همچنین همه مشتریان احتمالی را که به کالا یا خدمت شما ابراز علاقه کرده‌اند به همراه دلیل ابراز علاقه‌شان لیست کنید. همچنین همه مشتریان احتمالی را که به کالا یا خدمت شما ابراز بی‌علاقگی کردند، به همراه دلیل‌شان برای این

بی‌علاقگی لیست کنید و توضیح دهید که برای این واکنش منفی مشتریان چه راه‌حلهایی ارائه خواهید کرد. توضیح دهید که به اعتقاد شما، محصول یا خدمتتان با چه سرعتی در بازار مورد قبول قرار می‌گیرد.

- اگر در حال حاضر کسب و کار شما در جریان است، مشتریان اصلی فعلی را لیست کنید و درباره روندهای فروش خود به آنان بحث کنید.
- ب. اندازه بازار و روندها
- اندازه ۵ سال آینده بازار و سهم خود در آن را با توجه به بخش‌بندی بازار، و یا منطقه و یا کشور خود از نظر تعداد کالا یا خدمت ارائه شده، میزان نقدینگی و سودآوری احتمالی نشان دهید.
- رشد بالقوه سالانه (حداقل ۳ سال) بازار کالا یا خدمت خود برای هر گروه اصلی از مشتریان هر منطقه و یا کشور را تشریح کنید.
- درباره عوامل اصلی اثرگذار بر رشد بازار (مثل روندهای صنعتی، روندهای اجتماعی اقتصادی سیاست‌های دولت، عوامل محیطی و تغییرات جمعیتی) بحث کنید و روندهای قبلی بازار را بررسی کنید. تفاوت موجود بین نرخ رشد سالانه در گذشته و آینده را کاملاً تشریح کنید.
- پ. رقابت و مزیت‌های رقابتی:
- یک ارزیابی واضح و روشن از نقاط ضعف و قوت رقبا داشته باشید. جایگزین‌ها و کالاها و خدمات دیگری را که می‌توان به جای خدمت شما استفاده کرد ارزیابی کنید و شرکت‌های خارجی و داخلی که آنها را عرضه می‌کنند لیست کنید.
- کالاها و خدمات رقیب و کالاها و خدمات جایگزین را بر اساس سهم بازار هر یک، کیفیت، قیمت، عملکرد، تحویل، زمان‌بندی، خدمات گارانتی‌ها و سایر ویژگی‌های خاص با هم مقایسه کنید.
- ارزش‌های اصلی را که کالا یا خدمت شما ایجاد می‌کند را از نظر منافع اقتصادی که برای مشتری یا رقبا دارند بررسی کنید.
- درباره مزایا و معایب کالاها و خدمات فعلی بحث کنید و بگویید که چرا آنها نمی‌توانند نیازهای مشتریان را پاسخگو باشند.
- مشخص کنید که آگاهی یافتن از کدامیک از فعالیت‌های رقبا باعث می‌شود یک کالای جدید با مزیت رقابتی داشته باشید. مثلاً بگویید که آیا رقبای شما کند هستند و یا واکنش مناسب را انجام نمی‌دهند و یا نسبت به تغییرات بی‌خبرند.
- نقاط ضعف و قوت شرکت‌های رقیب را مشخص کنید و سهم بازار، فروش، روش توزیع و توانایی‌های تولید هر رقیب را مشخص کرده و درباره آن بحث کنید.

- موقعیت مالی، منابع، هزینه‌ها و سودآوری رقابت و روندهای سودآوری را بازنگری کنید. به خاطر داشته باشید که برای مقایسه می‌توانید از اطلاعات انجمن رابرت موریس استفاده کنید.
- مشخص کنید که رهبران خدمات دهی، قیمت‌گذاری، عملکرد، هزینه و کیفیت چه کسانی هستند و درباره علت ورود یا خروج هر شرکت به این بازار در سالهای اخیر بحث کنید.
- درباره ۳ الی ۴ رقیب اصلی و علت خرید کردن مشتری‌ها از آنان بحث کنید و مشخص کنید که چرا مشتریان آنها را رها خواهند کرد. این موضوع را به اساس و پایه تصمیمات خرید که در بخش A3 بررسی شد، ربط دهید.
- شما چگونه درباره فعالیت‌های رقبا اطلاعات کسب می‌کنید و به نظر شما نقطه حساس رقبا چیست و شما چگونه می‌توانید سهم آنها را تصاحب کنید. و به نظر شما چرا رقابت با آنها سخت و یا آسان است و درباره مزیت رقابتی که از حقوق انحصاری و یا مزیت‌های نابرابر بدست آورده‌اید توضیح دهید.
- ت. فروش و سهم بازار برآورده شده  
به اختصار توضیح دهید که چه چیزی باعث می‌شود کالا و یا خدمت شما با وجود رقابت‌های احتمالی و فعلی قابل فروش باشد. ارزش اصلی که کالا یا خدمت شما ایجاد می‌کند یا اضافه می‌کند را ذکر کنید.
- همه مشتریان مهمی (مثل حتی مشتریان بین‌المللی) که می‌خواهند قرارداد خرید ببندند و یا قرارداد بسته‌اند را معرفی کنید. میزان این قراردادها و علت آنها را تشریح کنید. توضیح دهید که در سالهای آتی مشتریان اصلی چه کسانی خواهند بود و چرا؟
- با توجه به ارزیابی مزایای کالا و یا خدمت خود، اندازه و روندهای بازار، مشتریان، رقبا و محصولات آنها و روندهای فروش در سالهای گذشته، به برآورد سهم بازار و تعداد فروش و مبلغ فروش در سه سال آینده بپردازید. به خاطر داشته باشید که فرض‌های اعمال شده را نیز نشان دهید.
- نشان دهید که رشد تعداد فروش شرکت، و سهم بازار تخصیص آن به رشد صنعت، مشتریان و نقاط قوت و ضعف رقبا ربط دارد. به خاطر داشته باشید که فرض‌های استفاده شده در برآورد فروش و سهم بازار باید به وضوح بیان شوند.
- اگر کسب و کار شما در حال حاضر در حال فعالیت است. سهم بازار و فروش دو سال گذشته خود را بیان کنید.
- ث. ارزیابی بازار فعلی

- توضیح دهید که چگونه به ارزیابی بازارهای هدف خود، ارزیابی نیازها و خدمات مشتریان، راهنمایی توسعه محصول، قیمت‌گذاری و برنامه‌های محصول جدید، برنامه توسعه خط تولید و راهنمای قیمت‌گذاری محصول یا خدمت خواهید پرداخت.

#### ۴ جنبه اقتصادی (مالی) کسب و کار

ویژگی‌های اقتصادی و مالی مثل میزان و تداوم حاشیه سود و سودآوری باید از جذابیت اساسی فرصت حمایت کنند. چرخه عملیاتی و پول‌سازی کسب و کار زنجیره ارزشی و غیره باید با توجه به فرصت و استراتژی‌های برنامه‌ریزی شده، منطقی باشند.

الف. حاشیه عملیاتی و ناخالص

- میزان حاشیه سودها (مثل قیمت فروش با هزینه ثابت کمتر) و حاشیه عملیاتی هر کالا و یا خدمت را که در بخش بازار مورد نظر خواهید فروخت، توضیح دهید. از نتایج تحلیل‌های کمکی هم استفاده کنید.

ب. سود بالقوه و ماندگاری آن

- درباره میزان و تداوم مورد انتظار جریان سودی که کسب و کار ایجاد خواهد کرد توضیح دهید (قبل و بعد از کسر مالیات) و به معیارهای تناسب صنعت سایر اطلاعات رقابتی و یا تجارب خود در این زمینه ارجاع دهید.

- میزان تداوم یا فناپذیری جریان سود را نیز مطرح کنید. برای تداوم یا فناپذیری جریان سود خود دلیل ارائه دهید مثل موانع ورودی که می‌توانید ایجاد کنید. اولویت تکنولوژیست و یا بازاری، تداوم محیطی که در برخی موارد می‌تواند عامل کاهش هزینه باشد.

پ. هزینه‌های ثابت، متغیر و نیمه متغیر

- خلاصه‌ای از هزینه‌های ثابت، متغیر و نیمه متغیر، هم در قالب پول و هم به عنوان درصدهایی از هزینه کل کالا یا خدمتی که ارائه می‌دهید و حجم خرید و فروش‌هایی که این هزینه‌ها به آنها وابسته هستند، تهیه کنید.

- معیارهای صنعتی مربوطه را نشان دهید.

ت. زمان (ماه‌های) لازم برای رسیدن به نقطه سر به سر

- با ارائه استراتژی ورود، برنامه بازاریابی و برنامه مالی پیشنهادی، نشان دهید که چقدر زمان لازم است تا به نقطه سر به سر برسید.

- هر نوع تغییر مهم در نقطه سر به سر که به دلیل رشد شما و افزایش قابلیت شما رخ می‌دهد را ذکر کنید.

- ث. زمان (ماههای) لازم برای رسیدن به جریان نقدینگی مثبت
- با در نظر گرفتن استراتژی و فرض‌های بالا، نشان دهید که کسب و کار مخاطره پذیر شما چه زمان به یک جریان نقدینگی مثبت خواهد رسید.
  - نشان دهید که چه زمان و به چه دلیل نقدینگی تان تمام خواهد شد. و بگویید که فرض‌های دقیق را در کجا می‌توان یافت.
  - هر نوع تغییر کوچک در جریان نقدینگی که به دلیل رشد و ارتقاء قابلیت شما رخ خواهد داد را ذکر کنید.

### ۵- برنامه بازاریابی

برنامه بازاریابی گویای این است که چگونه به پیش‌بینی‌های فروش دست خواهید یافت. برنامه بازاریابی باید استراتژی کلی بازاریابی که از فرصت و مزیت رقابتی بهره خواهد برد را با جزئیات بیان کند. در این بخش درباره سیاست‌های خدماتی و فروش، قیمت‌گذاری، توزیع، ترفیع، و استراتژی‌های تبلیغاتی و پیش‌بینی‌های فروش توضیح دهید. برنامه بازاریابی باید نشان دهنده این باشد که چه کاری باید انجام شود، چگونه و کی باید انجام شود و چه کسی این کار را باید انجام دهد.

#### الف. استراتژی کلی بازاریابی

- درباره استراتژی و فلسفه بازاریابی خاص شرکت توضیح دهید و زنجیره ارزش و شبکه توزیع در بخش بازاری که به دنبال آن هستید را نیز مطرح کنید. به عنوان مثال توضیحی از انواع گروه‌های مشتری که تا به حال سفارش داشته‌اند و یا مشتری هدف، فروشهای کلان آغازین هستند و یا کسانی که در برنامه فروش آینده قرار دارند، چه مشتریان بالقوه‌ای در این گروهها شناسایی خواهند شد، نحوه برقراری ارتباط با آنها، ویژگی‌های یک کالا یا خدمت مثل کیفیت، خدمات‌رسانی، قیمت، تحویل گارانتی، آموزش که مورد توجه هستند و یا باعث فروش می‌شوند، مفاهیم نوآورانه یا غیر معمول بازاریابی (مثل لیزینگ در جاهایی که فقط پیش فروش صورت می‌گیرد) که استقبال مشتری را بیشتر می‌کند را تشریح کنید.
- مشخص کنید که کالا یا خدمت شما در آغاز در سطح منطقه‌ای، ملی و یا بین‌المللی مطرح خواهد شد و علت آن را توضیح دهید. در صورت امکان برنامه‌های توسعه فروش در آینده را هم مطرح کنید.

- درباره روندهای فصلی که چرخه تبدیل نقدینگی در صنعت را تحت تأثیر قرار می‌دهند توضیح دهید و برای ارتقاء فروش غیر از این فصول چه می‌توان کرد؟
- درباره برنامه‌های دستیابی به قراردادهای دولتی به منظور حمایت از هزینه‌های توسعه محصول و هزینه‌های سربار توضیح دهید. درباره مزایای ماندگاری که دارید یا می‌توانید ایجاد کنید و ارتباط آنها با ایجاد وفاداری مشتری و حمایت‌های جامعه از کالا یا خدمت خود توضیح دهید. ب. قیمت‌گذاری
- درباره استراتژی قیمت‌گذاری همچنین قیمت کالا یا خدمات خود توضیح دهید و سیاست قیمت‌گذاری خود را یا از طریق بررسی مختصر بازخوردهای مشتریان، یا رقبای اصلی خود مقایسه کنید.
- درباره حاشیه سود ناخالص (مابین هزینه‌های تولید و قیمت نهایی فروش) توضیح دهید و مشخص کنید که آیا این حاشیه توزیع و فروش، خدمات پس از فروش، آموزش، گارانتی، جبران هزینه توسعه و تجهیزات، رقابت قیمت و غیره را پوشش می‌دهد و در نهایت سودی هم باقی بماند.
- توضیح دهید که قیمت تعیین شده توسط شما باعث می‌شود که (۱) کالا یا خدمت را به بقیه بقبولانید. (۲) با وجود رقابت، سهم بازار خود را حفظ کرده و ارتقاء دهید. (۳) سود کسب کنید.
- استراتژی قیمت‌گذاری خود، همچنین تفاوت بین قیمت‌های خود و قیمت‌های رقبا و یا کالاها یا خدمات جایگزین را با توجه به بازده اقتصادی به مشتریان و ارزش ایجاد شده از طریق، جدید بودن، کیفیت، گارانتی، زمان، عملکرد، خدمات‌دهی، صرفه‌جویی، کارآیی و غیره توجیه کنید.
- اگر قرار است محصول شما ارزان‌تر از رقبا باشد، توضیح دهید که چگونه می‌توانید با حفظ سودآوری این کار را انجام دهید (مثلاً با ارزش افزوده بیشتری که از طریق کارآیی بیشتر بخش تولید و توزیع، هزینه کمتر نیروی انسانی، هزینه کمتر مواد اولیه، هزینه سربار کمتر و یا سایر قسمت‌های هزینه حاصل شده است).
- درباره سیاست قیمت‌گذاری توضیح دهید و درباره رابطه بین قیمت، سهم بازار و سود گفتگو کنید. پ. تاکتیک‌های فروش
- روش‌های فروش و توزیع کالا و خدمات خود (مثل نیروی فروشنده خود شرکت، نماینده فروش، سازمانهای فروشنده قطعات پیش ساخته، پست مستقیم و توزیع کننده‌ها) همچنین برنامه‌های اولیه و برنامه‌های بلند مدت نیروهای فروش را تشریح کنید. درباره همه وسایل مورد نیاز (مثل سیستم انجماد) توضیح دهید.

- درباره زنجیره ارزش و حاشیه‌هایی که به خرده‌فروشان، توزیع‌کنندگان و عمده‌فروشان و اشخاص فروشنده می‌رسد و هر نوع سیاستی که مربوط به تخفیف، حق انحصاری توزیعی که به توزیع‌کننده یا نماینده فروش داده می‌شود، توضیح دهید و آنها را با روندهای کاری رقبا مقایسه کنید. به تمرین‌های راهنمای غربالگری فرصت مراجعه کنید).
- توضیح دهید که در صورت همکاری با توزیع‌کنندگان و یا نمایندگان فروش چگونه آنها را انتخاب می‌کنید، چه زمان می‌توانند خود را نماینده شما بدانند. منطقه تحت پوشش آنها چقدر است و تعداد فروشنده‌ها یا نماینده‌ها و همچنین فروش مورد انتظار از هر یک را تشریح کنید.
- اگر می‌خواهید از نیروهای فروش مستقیم استفاده کنید، درباره نحوه و ساختار آن توضیح دهید و مشخص کنید که با چه مقدار نیرو شکل خواهد گرفت. مشخص کنید که اگر می‌خواهید آنها را جایگزین یک نماینده فروش یا فروشنده دیگر کنید چه زمان و چگونه این کار را خواهید کرد.
- در روش پست مستقیم، باید از مجله‌ها، روزنامه‌ها و سایر رسانه‌ها، بازاریابی از راه دور و ارائه کاتالوگهای فروش استفاده کرد. شبکه‌ها و وسایل و هزینه‌های (هر ۱۰۰۰ دلار) خود، نرخ بازده مورد انتظار و غیره را مشخص کنید و درباره نحوه تشکیل آنها توضیح دهید.
- میزان فروش مورد انتظار از هر فرد در هر سال، حق کمیسیون، پاداش و حقوقی را که برای هر فرد در نظر گرفته می‌شود مشخص کنید و آنها را با میانگین‌های صنعت مقایسه کنید.
- یک برنامه فروش و یک بودجه فروش که همه هزینه‌های خدماتی و ارتقاء بازاریابی شما را پوشش دهد، تدوین کنید.  
ت. سیاست‌های ضمانت‌نامه‌ای و خدمات:
- اگر شرکت شما محصولی را عرضه می‌کند که نیاز به خدمات، ضمانت و یا آموزش دارد، اهمیت این مسائل در تصمیمات خرید مشتری را نشان دهید و درباره روشی که برای حل این مشکلات خدماتی دارید توضیح دهید.
- نوع و شرایط ضمانت‌های خود، همچنین ارائه سرویس توسط افراد پشتیبان شرکت یا نمایندگی‌ها یا فروشندگان و توزیع‌کنندگان و یا مرجوع کردن کالا را تشریح کنید.
- هزینه این خدمات را تعیین کنید، همچنین مشخص کنید که آیا این خدمات سودآورند و یا با هزینه‌ها سر به سر هستند.
- خدمات، ضمانت‌ها، سیاست‌های تعلیم مشتریان محصولات یا خدمات خود را، با رقبا اصلی خود مقایسه کنید.  
ج. تبلیغ و ترفیع



- درباره رویکردهایی که شرکت برای جلب توجه مشتریان احتمالی خواهد داشت توضیح دهید.
- برای تولیدکنندگان تجهیزات اصلی (original) و تولیدکنندگان قطعات صنعتی، برنامه‌های شرکت در نمایشگاههای تجاری، تبلیغ در مجله‌های تجاری، پست مستقیم، تهیه برگه‌های تولید و ادبیات ترفیع و استفاده از نمایندگی‌های تبلیغاتی را مشخص کنید.
- برای کالاهای مصرفی مشخص کنید که چه نوع رقابت تبلیغاتی یا ترفیعی، کالا را معرفی خواهد کرد، کمک به فروشندگان، نمایشگاههای تجاری و غیره را نیز ضمیمه کنید.
- هزینه‌های تقریبی ترفیع و تبلیغ (پست مستقیم، بازاریابی تلفنی، کاتالوگ‌ها و غیره) را به همراه یک برنامه ارائه دهید و درباره نحوه پوشش دادن این هزینه‌ها توضیح دهید.

ج. توزیع:

- درباره روش‌ها و شبکه‌های توزیعی که به کار می‌برید توضیح دهید، درباره امکان دسترسی به این شبکه‌ها و قابلیت آنها توضیح دهید.
- حساسیت قیمت حمل را به عنوان درصدی از قیمت فروش در نظر بگیرید.
- موضوعات یا مسائل خاصی که باید حل شوند و ضعف‌های احتمالی را یادآوری کنید.
- اگر فروش بین‌المللی دارید، به نحوه مدیریت این فروشها و توزیع، حمل، بیمه، اعتبار و وثیقه‌های آن هم اشاره کنید.

#### ۶- برنامه‌های توسعه و طراحی محصول

باید ماهیت و میزان هر نوع فعالیت توسعه و طراحی و زمان و پول لازمه قبل از به فروش رسیدن کالا را به دقت بررسی کرد و به خاطر داشته باشید که معمولاً هزینه‌های طراحی و توسعه دست‌کم گرفته می‌شوند). ممکن است فعالیت طراحی و توسعه شامل فعالیتهای مهندسی ضروری برای تبدیل یک نمونه آزمایشگاهی به یک محصول نهایی، یا طراحی ابزار خاص و یا شامل فعالیت مهندسی صنایع برای افزایش جذابیت کالا و پرفروش‌تر شدن آن و یا شناسایی و سازماندهی کارکنان، تجهیزات و تکنیک‌های خاصی مثل تجهیزات و نرم‌افزارهای جدید کامپیوتری و حتی مهارتهای لازم برای کامپیوتری کردن، بررسی اعتبارها در یک کسب و کار خدماتی باشد.

الف.وظایف و موقعیت توسعه

- موقعیت فعلی هر یک از کالا و خدمات را تشریح کنید و توضیح دهید که برای افزایش جذابیت فروش هر یک چه می‌توان کرد.
- قابلیت‌ها و مهارتهایی را که شرکتتان دارد و یا برای توسعه به آن نیاز دارد به اختصار شرح دهید.

- مشتریان و کاربران نهایی که در توسعه، طراحی و آزمایش محصول یا خدمت شراکت داشته‌اند را لیست کنید. زمان حاصل شدن نتایج را طبق تاریخ مشخص کنید.
- ب. مشکلات و ریسک‌ها
- مشکلات پیش‌بینی شده برای توسعه و طراحی را شناسایی کنید و روش‌های برطرف کردن آنها را نیز مشخص کنید.
- دربارهٔ اثرات احتمالی این مشکلات روی هزینهٔ طراحی و توسعه، زمان معرفی به بازار و غیره توضیح دهید.
- پ. محصولات جدید و توسعه محصول
- علاوه بر تشریح توسعهٔ کالاهای اولیه، دربارهٔ کارهای طراحی و توسعه که بر روی کالاهای فعلی انجام می‌گیرد تا آنها را به مشتریان قبلی بفروشد، هم توضیح دهید. دربارهٔ مشتریانی که در این فعالیت‌ها همکاری کرده‌اند توضیح دهید و واکنش آنها را نیز ذکر کنید و هر نوع مستنداتی که دارید ارائه کنید.
- با در نظر داشتن فعالیت‌های توسعه‌ای در حال انجام، همه موضوعاتی که مربوط به قوانین جدید، در حال تعلیق و یا احتمالی محیطی هستند را نیز ارائه کنید. دربارهٔ هر تکنولوژی سبز یا توانایی تولیدی که بتواند بقا را بیشتر کنید توضیح دهید.
- ت. هزینه‌ها
- بودجهٔ توسعه و طراحی را اعلام کنید و دربارهٔ آن که شامل هزینهٔ نیروی کار، هزینه مواد اولیه، هزینهٔ مشاوره و غیره می‌باشد توضیح دهید.
- دربارهٔ اثرات دست کم گرفتن این بودجه بر روی جریان نقدینگی بحث کنید و یک تأثیر احتمالی ۱۵ تا ۳۰ درصدی را در نظر بگیرید.
- ث. مباحث انحصاری
- دربارهٔ هر نوع حق انحصاری، علامت تجاری، کپی‌رایت، و مالکیت فکری که دارید یا به دنبال آن هستید توضیح دهید.
- هر نوع حق قرارداد یا توافق‌نامه‌ای که به شما حق انحصاری بدهد را تشریح کنید.
- دربارهٔ تأثیر هر مسئله حل نشده یا موجود و یا فعالیت‌های تعلیقی ولی ممکن مثل حق مالکیت در معرض مشاجره، که به حقوق انحصاری شما و یا مزایای شما مربوط می‌شود توضیح دهید.

#### ۷- برنامهٔ تولید و عملیات:

برنامه‌های تولیدی و عملیاتی باید به موضوعاتی چون محل کارخانه، تجهیزات لازم، فضای لازم، سرمایه لازم و نیروی کار لازم (تمام وقت و پاره وقت)، بپردازد. در یک کسب و کار تولیدی، برنامه‌های تولیدی و عملیاتی باید شامل سیاست‌های کنترل موجودی، خرید، کنترل تولید، و آنکه چه قطعاتی باید خریداری شوند و نیروی کار چه فعالیت‌هایی را باید انجام دهد (به عبارت دیگر تصمیمات تولید یا خرید) باشد و در یک کسب و کار خدماتی باید به مکان کسب و کار (نزدیکی به مشتری، که یک ضرورت است) حداقل کردن هزینه‌های سربار، و ایجاد کارآیی رقابتی در نیروی کار توجه داشته باشد.

#### الف. چرخه عملیاتی

- زمانهای اوج و رکود که نشانگر چرخه‌های اصلی عملیاتی کسب و کارتان هستند را تشریح کنید. (یک نمودار شبیه به نمودار تمرینهای غربالگری فرصت کسب و کار مخاطره‌پذیر، رسم کنید).
- توضیح دهید که چگونه فشارهای فصلی تولید را مدیریت می‌کنید تا عوارض زیادی نداشته باشد (مثلاً از طریق انبار کردن و یا اضافه‌کاری در زمانهای اوج تولید).
- ب. مکان جغرافیایی
  - مکان جغرافیایی مورد نظر برای کسب و کارتان را تشریح کنید و همه تحلیل‌های مکانی را که انجام داده‌اید، ارائه کنید.
  - تمامی مزایا و معایب محل جغرافیایی کسب و کار در زمینه نیروی کار (مثل دسترسی به نیروی کار، هماهنگی کارکنان، نرخ دستمزد و برون‌سپاری) نزدیکی به مشتری و یا تأمین‌کننده، دسترسی به حمل و نقل، قوانین و مالیات‌های ایالتی و یا دولتی (مثل قوانین منطقه‌ای و محیط‌زیستی)، دسترسی به امکانات (منبع انرژی و بقای آن) و غیره را تشریح کنید.
  - ث. تجهیزات و پیشرفته‌ها
    - درباره تجهیزات کسب و کار فعلی خود مانند کارخانجات، فضای اداری، زمین و فضای انبار، ابزارهای مخصوص، ماشین‌آلات و سرمایه‌ای که در حال حاضر برای اداره کسب و کار استفاده می‌شود توضیح دهید و بگویید که آیا این تجهیزات از نظر قوانین زیست محیطی، مناسب، سالم و بی‌خطر هستند. درباره جنبه‌های مهم اقتصادی هم گفتگو کنید.
    - توضیح دهید که تجهیزات لازم برای شروع تولید چگونه تهیه خواهند شد.
    - توضیح دهید که آیا فضا و تجهیزات لازم را اجاره خواهید کرد و یا خریداری خواهید کرد. و مشخص کنید که چه میزان نقدینگی و زمان برای این کارها لازم است چه میزان از سرمایه‌های پیشنهادی به کارخانه و تجهیزات آن اختصاص خواهد یافت.

- دربارهٔ تجهیزاتی که در سه سال آینده مورد نیاز خواهند بود هم توضیح دهید.
- برای شرکتهای نوپا که قصد برون‌سپاری تولید را دارند، مکان جغرافیایی و اندازهٔ شرکت را مشخص کنید و دربارهٔ مزایا، ریسک‌ها و سیستم کنترلی آن‌ها توضیح دهید.
- توضیح دهید که در سه سال آینده چگونه و چه زمانی فضا و تجهیزات کسب و کار توسعه خواهند یافت و ظرفیتهای لازم برای پیش‌بینی‌های فروش چقدر است و برنامه‌های وسعت دادن یا اضافه کردن به فضای موجود چه هستند؟ دربارهٔ اثرات محیطی این وسعت دادن هم توضیح دهید. اگر برای انتقال کارخانه، برون‌سپاری و یا واگذار کردن تولید به کشورهای دیگر برنامه‌ای دارید، دربارهٔ تأثیرات آنها روی جامعه بومی توضیح دهید. زمان و هزینهٔ خریدها را مشخص کنید.
- ت. استراتژی‌ها و برنامه‌ها
- فرآیندهای تولیدی مربوط به تولید محصول خود و تصمیمات مربوط به تولید در بیرون از سازمان را معین کنید.
- دلیل سیاستهای تولید یا خرید قطعات خود را با در نظر داشتن تأمین مالی انبار، مهارتهای کاری موجود، و سایر مسایل غیرفنی و همچنین با در نظر داشتن هزینهٔ تولید و بحث قابلیت‌ها، بیان کنید.
- پیمانکاران یا تأمین‌کنندگان احتمالی شما چه کسانی خواهند بود، هر نوع اطلاعات یا هر نظرسنجی که با آنها انجام داده‌اید را ذکر کنید.
- یک برنامه تولید که نشان دهندهٔ هزینه/حجم/اطلاعات حجم موجودی در سطوح متفاوت فروش و تولید باشد همچنین نشان دهندهٔ ضعف‌های احتمالی مواد اولیه، نیروی کار، قطعات خریداری شده و هزینه‌های سربار کارخانه باشد.
- روش کنترل کیفیت، کنترل تولید و کنترل موجودی خود را بیان کنید توضیح دهید که شرکت برای حداقل کردن مشکلات خدماتی و نارضایتی مشتریان از چه روش‌های بررسی کنترل کیفیت استفاده خواهد کرد.
- دربارهٔ تداوم محیط‌زیستی فعالیت‌های خود، فعالیت‌های پیمانکاران و تأمین‌کنندگان خود توضیح دهید.
- ث. قوانین و مسائل قانونی
- همه خواسته‌های قانونی دولتی، ایالتی و بین‌المللی که مختص محصول، فرآیند و یا خدمات شما هستند را مطرح کنید مثل مجوزها، پروانه‌های منطقه‌ای، پروانه بهداشت و تأییدیه‌های محیط‌زیستی که قبل از شروع کار باید گرفته شوند.

- درباره تغییرات قانونی در حال اجرا که ممکن است بر ماهیت و زمان بندی فرصت شما اثر بگذارد توضیح دهید.
- درباره الزامات قانونی و قراردادی که برای شما مناسب هستند هم توضیح دهید.

#### ۸- تیم مدیریت

این بخش طرح کسب و کار شامل کارهایی که باید انجام شوند، پرسنل اصلی مدیریت و وظایف آنها، ساختار سازمانی کسب و کار مخاطره پذیر، هیئت مدیره، حق مالکیت هر یک از سرمایه گذاران و غیره است. شما باید در اینجا عوامل ایجادکننده تعهد مثل تمایل اعضای تیم به پذیرفتن حقوق متوسط، وجود تعادل فنی مدیریتی، و مهارتها و تجارب کاری در انجام کارهای پیشنهادی را نیز تشریح کنید.

#### الف. سازمان

- نقش های کلیدی مدیریتی شرکت، جایگاه هر یک از افراد در سازمان را مشخص کنید. (اگر شرکت قبلاً تأسیس شده و به اندازه کافی هم بزرگ شده چارت سازمانی هم باید ترسیم شود).
- اگر نقش های اجرایی را نتوان به صورت تمام وقت به گونه ای به افراد واگذار کرد که هزینه سربار ایجاد نکند، توضیح دهید که چگونه می توان این کار را انجام داد (مثلاً با استفاده از مشاوران و متخصصان پاره وقت برای اجرای برخی کارها)، چه کسی می تواند این کارها را بکند و چه زمان می توان به جای آنها از افراد تمام وقت استفاده کرد.
- اگر کسی از افراد در زمان شروع در دسترس نیست مشخص کنید که چه زمانی به شرکت ملحق خواهد شد.
- درباره موقعیت های فعلی و قبلی که اعضای تیم مدیریت با هم همکاری داشته اند و نشان دهنده مکمل بودن مهارت های آنها و دارا بودن یک تیم مدیریتی کارآمد باشد، توضیح دهید.
- ب. پرسنل اصلی مدیریت
- درباره هر یک از اعضای کلیدی، نکات برجسته شغلیش را توضیح دهید، خصوصاً مهارتها و تکنیکها و سوابق مفیدی که نشان دهنده توانایی کاری او باشد. در توضیحات خود موفقیت های اجرایی و فروش (حجم بودجه، تعداد زیرمجموعه ها، ارائه محصولات جدید و غیره) و سایر نتایج مدیریتی و کارآفرینانه خود را نیز عرضه کنید.
- وظایف و مسئولیت های هر یک از اعضای کلیدی مدیریتی را دقیقاً تشریح کنید.
- رزومه کامل هر یک از اعضای کلیدی مدیریتی را باید در اینجا ذکر کنید و یا به عنوان یک ضمیمه اضافه کنید که در رزومه باید برآموزش ها، تجربیات، موفقیت های مربوطه عینی مثل

پیشرفت‌های فروش و سود، موفقیت‌های مدیریت پرسنل، موفقیت‌های فنی و یا تولیدی و موفقیت‌های برنامه ریزی و بودجه‌بندی تأکید کنید.

پ. مالکیت و حقوق مدیران

- حقوق و میزان مالکیت برنامه‌ریزی شده و میزان سرمایه‌گذاری هر یک از اعضای کلیدی مدیریت را (در صورت وجود) توضیح دهید.

- حقوق و پاداش اعضای اصلی را با حقوق و پاداشی که قبلاً می‌گرفته‌اند، مقایسه کنید.

ت. سایر سرمایه‌گذاران

- در اینجا دربارهٔ سایر سرمایه‌گذاران کسب و کار مخاطره پذیر، تعداد سهام‌ها و درصد کل سهام که به هر یک تعلق دارد، زمان خرید این سهام و قیمت آنها را هم تشریح کنید.

ث. استخدام و سایر توافق نامه‌ها و برنامهٔ انتخاب سهام و ارائه اضافه پاداش‌ها.

- قراردادهای استخدام و توافقات انجام گرفتهٔ دیگر با اعضای کلیدی را توضیح دهید.

- محدودیت‌های سهامی و سرمایه‌گذاری که بر سر راه مالکیت قرار دارد را تشریح کنید.

- دربارهٔ برنامه‌های پاداشی و انتخاب سهام که بر اساس عملکرد هستند، توضیح دهید.

- دربارهٔ روش‌های انتخاب سهام و یا سایر برنامه‌های مالکیتی تدوین شده که روی افراد و کارکنان تأثیر می‌گذارد توضیح دهید.

ج. هیئت مدیره

- در بخش فلسفهٔ شرکت دربارهٔ اندازهٔ هیئت مدیره و ترکیب آنها توضیح دهید.

- اعضای پیشنهادی هیئت مدیره را معرفی کنید و دربارهٔ پیشینهٔ آنها از یک یا دو جمله بگویید که نشان دهد آنها برای شرکت چه چیزی را به ارمغان خواهند آورد.

چ. سایر سهامداران، حقوق و محدودیت‌ها

- دربارهٔ سایر سهامداران شرکت، حقوق، محدودیت‌ها و وظایف آنها مانند قراردادهای گارانتی مربوط به آنها توضیح دهید. (اگر همه موارد بالا را ذکر کرده‌اید - یادآوری کنید که موضوعی از قلم نیفتاده است).

ح. خدمات و مشاوره‌های پشتیبانی

- خدمات پشتیبانی که ضروری هستند را مشخص کنید.

- نام و عضویت مشاوران بانکی، تبلیغاتی، حسابداری و قانونی که برای کسب و کار مخاطره پذیر خود انتخاب کرده‌اید به همراه خدماتی که هر یک ارائه می‌دهند را مشخص کنید.

## ۹) برنامه زمانبندی کلی

طرحی که نشان دهنده زمان بندی و رابطه بین کارهای مهم در راه اندازی کسب و کار مخاطره پذیر و رسیدن به اهداف باشد، هم باید داشته باشید. زمان نقدشدن پولها و چرخه عملیاتی طرح کسب و کار می تواند داده های خوبی برای این طرح باشد. یک طرح خوب علاوه بر اینکه با نشان دادن ضرب الاجلهای حیاتی برای کسب و کار مخاطره پذیر می تواند به شما کمک کند، در قبولاندن به سرمایه گذاران بالقوه که تیم مدیریت قادر است به گونه ای برای رشد کسب و کار مخاطره پذیر برنامه ریزی کند که بتوان موانع را شناسایی کرد و ریسکها را حداقل کرد، بسیار با ارزش است. از آنجا که در اکثریت طرح های کسب و کار زمان انجام کارها، کمتر از میزان لازم در نظر گرفته می شود، برآورد دقیق زمان در تدوین طرح بسیار مهم است.

برنامه خود را به شکل زیر تدوین کنید.

۱- چرخه نقدشوندگی پول در کسب و کار خود در هریک از کالاها و خدمات را (با ترسیم یک جدول میله ای) نشان دهید و زمانهای اوج و رکود سفارشی برای خرید مواد خام و یا موجودی انبار و یا وثیقه ها را نیز مطرح کنید.

۲- یک برنامه ماهانه تدوین کنید که نشان دهنده زمان بندی های توسعه محصول، برنامه های بازاریابی، برنامه های فروشی، تولید و عملیات باشد همچنین زمان بندی کارهای اصلی که برای انجام یک فعالیت ضرورت دارند را نیز با دقت نشان دهید.

۳- در این برنامه ضرب الاجلها و گلوگاههایی که برای موفقیت کسب و کار مخاطره پذیر حیاتی هستند، مانند موارد زیر، را مطرح کنید.

- مشارکتهای کسب و کار مخاطره پذیر
- تکمیل طراحی و توسعه
- تکمیل نمونه های آزمایشی
- جذب نمایندگان فروش
- گرفتن غرفه در نمایشگاههای تجاری
- مشخص کردن توزیع کنندگان و فروشندگان
- سفارش مواد اولیه به میزان تولید
- شروع به فعالیت و یا تولید
- دریافت سفارش های اولیه
- تحویل اولین فروش
- دریافت اولین مبالغ از حسابهای دریافتی.

۴) در برنامه خود به صورت سلسله مراتبی تعداد پرسنل مدیریت، پرسنل عملیاتی و اجرایی، کارخانه و تجهیزات و ارتباط آنها با توسعه کسب و کار را نشان دهید.

۵) به طور کلی دربارهٔ فعالیت‌هایی که منجر به انحراف از برنامه خواهند شد، همچنین فعالیت‌هایی که می‌تواند این انحراف را برطرف کند و تأثیر این انحراف بر عملکرد در کسب و کار مخاطره پذیر خصوصاً بر نیازهای سرمایه‌ای و احتمال بقای کسب و کار مخاطره پذیر، بحث کنید.

### ۱۰- ریسک‌ها، مشکلات و فرض‌های حیاتی

توسعه هر کسب و کاری، ریسک‌ها و مشکلاتی را به همراه دارد و طرح کسب و کار هم بلا استثنا دربارهٔ آن‌ها پیش فرض‌هایی را دارد. شما باید در طرح کسب و کار دربارهٔ ریسک‌ها و عواقب نتایج نامطلوب صنعت شما، شرکت و پرسنل آن، درخواست بازار برای محصول شما و زمانبندی و تأمین مالی کسب و کار مخاطره پذیر خود توضیح دهید. حتماً دربارهٔ پیش فرض‌هایی که در ارتباط با پیش‌بینی فروش، سفارش مشتری، و غیره داشته‌اید را تشریح کنید. اگر در کسب و کار مخاطره پذیر چیزی است که می‌تواند نقص مهمی باشد، توضیح دهید که چگونه مانع آن خواهید شد. اگر سرمایه‌گذاران بالقوه متوجهٔ عامل منفی شوند که در طرح کسب و کار ذکر نشده، اعتبار کسب و کار مخاطره پذیر برایشان کم خواهد شد و تأمین مالی با خطر رو به رو خواهد شد. دقت کنید که اکثریت سرمایه‌گذاران ابتدا توضیحات تیم مدیریت را مطالعه می‌کنند و بعد به سراغ این بخش می‌آیند.

این بخش را از قلم نیندازید زیرا اگر این کار را نکنید به احتمال قوی خواننده یکی از نتیجه‌گیری‌های زیر را خواهد داشت:

- ۱) شما فکر کرده‌اید که او تازه کار و یا احمق است و یا هر دو
- ۲) شما امید داشته‌اید که او را چشم و گوش بسته نگه دارید.
- ۳) شما آنقدر درک عینی نداشته‌اید که این مشکلات و فرض‌ها را شناسایی کنید و آن‌ها را مطرح کنید.

شناسایی ریسک‌های کسب و کار مخاطره پذیر و بحث کردن دربارهٔ آنها نشان دهندهٔ مهارت‌های مدیریتی است و اعتبار شما و کسب و کار مخاطره پذیرتان را نزد سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر و سرمایه‌گذاران خصوصی بیشتر می‌کند. پیشگام شدن در شناسایی و بحث کردن دربارهٔ ریسک‌ها به شما کمک می‌کند که به سرمایه‌گذاران بگویید که به فکر آنها بوده‌اید و می‌توانید با آنها همکاری کنید. با این کار دیگر ریسک‌ها برای سرمایه‌گذار شما مانند یک ابر سیاه بزرگ نخواهند بود.

۱- دربارهٔ ریسک‌ها و فرض‌ها به طور ضمنی در طرح خود توضیح دهید.



۲- مشکلات مهم و ریسک‌هایی مانند موارد زیر را معرفی کنید و درباره آنها بحث کنید.

- اتمام نقدینگی قبل از قطعی شدن سفارشات
- کاهش قیمت احتمالی توسط رقبا
- هر نوع روند صنعت که به طور بالقوه برای شما نامطلوب باشد.
- هزینه‌های طراحی و تولید که بیشتر از برآوردها باشند.
- پیش‌بینی‌های حاصل نشده در زمینه فروش
- طرح توسعه محقق نشده
- مشکلات و یا زمان‌های طولانی تهیه قطعات یا مواد خام
- مشکلاتی که برای کسب اعتبار بانکی با آنها مواجه شده‌اند.
- هزینه‌های نوآوری و توسعه که بیشتر از میزان برآورد شده بوده‌اند.
- اتمام نقدینگی پس از دریافت سفارشات

۳- مشخص کنید که چه فرضیات و مشکلات بالقوه و ریسک‌هایی وجود دارند که برای موفقیت کسب و کار مخاطره پذیر نقش حیاتی دارند و توضیح دهید که برنامه شما برای حداقل کردن تأثیر نامطلوب هر یک از این موارد چیست؟

### ۱۱- برنامه مالی

در ارزیابی یک فرصت سرمایه‌گذاری، برنامه مالی یک مبحث پایه‌ای است و باید بهترین برآوردهای شما از نیازهای مالی را نشان دهد. هدف از تدوین برنامه مالی مشخص کردن پتانسیل کسب و کار مخاطره پذیر و ارائه یک جدول زمان برای تداوم مالی است. همچنین مدیران مالی می‌توانند با استفاده از معیارهای مالی آن را به عنوان برنامه عملیاتی به کار بندند. در تدوین برنامه مالی باید خلاقانه به کسب و کار مخاطره پذیر خود نگاه کنید و راههای دیگری برای شروع و یا تأمین مالی آن پیدا کنید.

نمایه‌های مالی را نیز باید به عنوان بخشی از برنامه مالی آماده کنید. برای برآورد نیازهای مالی، از حسابداری نقدینگی محور استفاده کنید (مثلاً از تحلیل به نرخ روز کردن فاکتورها و خریدهای مورد انتظار استفاده کنید). این تحلیل باید سه سال را شامل شود، ترازنامه و صورت‌حساب مالی امسال و سال قبل، پیش‌بینی‌ها و سود و زیان ۳ ساله، ترازنامه و صورت‌حساب مالی پیش‌بینی شده این سه سال و نقطه سر به سر را در جدول نشان دهد. باید در یک نمایه مناسب و یا در یک ضمیمه فرض‌های مرتبط با هر موضوع مثل سطح فروش و رشد آن، وثیقه‌ها و پرداخت‌های مدت‌دار، مواد اولیه لازم، توازن نقدینگی و هزینه کالاها را باید مشخص کنید. تحلیل‌های شما از

چرخه عملیاتی و نقد شوندگی پول در این کسب و کار شما را قادر به شناسایی فرضیه‌های حیاتی می‌کند. پیش‌فرم‌های صورتحساب مالی مربوط به برنامه سود در مدیریت مالی هستند و نشان دهنده امکان‌سنجی مالی کسب و کار مخاطره‌پذیر هستند.

از آنجا که معمولاً در سالهای اول راه‌اندازی یک کسب و کار مخاطره‌پذیر میزان سود حاصله برای تأمین مالی سرمایه‌های عملیاتی کافی نیست و در کوتاه مدت نقدینگی وارد شده در سازمان با نقدینگی خارج شده از آن برابر نیست، پیش‌بینی جریان نقدینگی به نحوی که این شرایط را پیش‌بینی کند و مدیر را قادر سازد که برای نیازهای مالی برنامه ریزی کند، ضرورت دارد. علاوه بر این برای آگاهی از جزئیات سرمایه لازم برای پشتیبانی از فعالیت‌های پروژه به پیش‌فاکتور ترازنامه نیاز داریم و باید با میزان اعتبارات نشان دهیم که چگونه می‌توانیم تأمین مالی کنیم، ترازنامه‌های پروژه‌ای می‌تواند نشان دهد که آیا نسبت دارایی به بدهی، سرمایه‌کاری، نسبت‌های جاری، گردش موجودی انبار و غیره در محدوده‌ای هستند که با پیش‌بینی‌های مالی ما سازگار باشند یا خیر. در نهایت هم، جدول نقطه سر به سر که نشان دهنده میزان فروش و تولدی که پوشش دهنده هزینه‌ها باشد اعم از هزینه‌های ثابت و متغیر نیز بسیار مفید است.

الف. ترازنامه‌های واقعی و صورتحساب‌های واقعی درآمد

برای کسب و کار فعلی صورتحساب درآمد و ترازنامه‌های سال جاری و ۲ سال قبل را تهیه کنید.

ب. پیش‌فاکتورهای صورتحساب درآمد

با استفاده از پیش‌بینی فروش و هزینه‌های عملیاتی و تولیدی یک پیش‌فاکتور از صورتحساب درآمد برای ۳ سال آینده تهیه کنید.

- درباره پیش‌فرضهایی که در تهیه پیش‌فاکتور صورتحساب درآمد به کار گرفته‌اید توضیح کامل دهید و آنها را ضمیمه کنید (مثلاً میزان تخفیف‌ها و یا عدم پرداختها، و هر فرض دیگری درباره هزینه‌های فروش و یا هزینه‌های مدیریتی و یا عمومی و اینکه اینها چند درصد از هزینه‌ها و یا فروش هستند).

- یک قسمت × برای طرح کسب و کار بکشید و در آن ریسک‌های مهم مثل تأثیر کاهش ۲۰ درصدی فروش پیش‌بینی شده و یا تأثیر آموزشی‌های اجباری بر میزان تولید در طی زمان که مانع رسیدن کسب و کار مخاطره‌پذیر به اهداف سودآوریش می‌شوند را توضیح دهید و حساسیت سود به این ریسک‌ها را هم توضیح دهید.

ب. پیش‌فاکتور ترازنامه

برای سال اول ۲ پیش‌فاکتور ترازنامه ۶ ماهه و برای سه سال بعد ۳ پیش‌فاکتور ترازنامه سالانه تهیه کنید.

ت. تحلیل پیش فاکتور جریان نقدینگی

برای سال اول جریان نقدینگی را به صورت ماهانه و برای ۲ سال بعد به صورت ۳ ماهه تدوین کنید. میزان و زمان بندی ورود و خروج نقدینگی را به دقت تشریح کنید. درباره نیاز به سرمایه های دیگر و زمان آنها و همچنین اوج نیاز به سرمایه کاری توضیح دهید. توضیح دهید که چگونه می توان به تأمین مالی بیشتر دست یافت، مثلاً از طریق تأمین مالی سرمایه ای، وام بانکی، یا خطوط اعتباری کوتاه مدت بانکی، شرایط آنها چگونه است و چگونه باید بازپرداخت شوند. به خاطر داشته باشید که اینها بر اساس حسابداری نقدی هستند و نه حسابداری تجمعی.

- درباره فرض های اعمال شده توضیح دهید. فرض هایی از قبیل فرض های مربوط به زمان وثیقه ها و اسناد دریافتی، تحقیقات تجاری داده شده، شرایط حقوق دهی به فروشندگان، میزان افزایشی حقوق برنامه ریزی شده، پیش بینی افزایشی در هزینه های عملیاتی، خاصیت فصلی بودن کسب و کار که بر موجودی انبار اثر خواهد گذاشت، گردش موجودی انبار در سال، خرید تجهیزات سرمایه ای و غیره. مجدداً آنها را به زمان حال (به عبارت دیگر نقد) محاسبه کنید، نه تجمعی.
- درباره حساسیت جریان نقدینگی نسبت به پیش فرض های شما در زمینه کسب و کار توضیح دهید (مانند تغییرات احتمالی در فرض های حیاتی مانند افزایش زمان وثیقه های دریافتی و یا فروش کمتر از میزان پیش بینی شده).

ث. جدول نقطه سر به سر

- نقطه سر به سر را محاسبه کنید و یک جدول تهیه کنید که نشان دهد چه زمانی به نقطه سر به سر خواهید رسید و تغییرات احتمالی در نقطه سر به سر چه زمانی رخ خواهند داد.
- درباره نقطه سر به سر که برای کسب و کار مخاطره پذیر خود محاسبه کرده اید توضیح دهید و بگویید که آیا رسیدن به آن سخت است یا آسان. همچنین حجم فروش در نقطه سر به سر نسبت آن با حجم فروش پیش بینی شده کل، میزان حاشیه سود ناخالص و حساسیت قیمت و نحوه پایین آوردن نقطه سر به سر در صورت کمتر بودن فروش از میزان پیش بینی شده.

ج. کنترل هزینه

توضیح دهید که چگونه و در چه زمانهایی اطلاعات مربوط به گزارش هزینه ها به دست شما خواهد رسید، چه کسی مسئول کنترل بخش های مختلف هزینه خواهد بود و واکنش شما در برابر سرریز بودجه چه خواهد بود.

چ. نکات برجسته

نتایج مهم را برجسته نشان دهید، نتایجی مانند مقدار و سرمایه لازم و زمان بندی آن، میزان قرض یا وام لازم، سرعت بازپرداخت بدهی و غیره.....

### ۱۲- پیشنهادهای ارائه شده شرکت

هدف از این بخش طرح کسب و کار مشخص کردن نقدینگی است که به دنبال آن هستید، ماهیت و میزان ضمانت نامه‌های ارائه شده به سرمایه‌گذاران، توضیح مختصری از کاربردهای سرمایه کسب شده و خلاصه‌ای از نحوه دستیابی سرمایه‌گذار به میزان بازده مورد انتظارش. توصیه می‌شود بحث‌های تأمین مالی بخش ۵ را بخوانید.

شرایط تأمین مالی که در اینجا پیشنهاد می‌کنیم، گام‌های اولیه فرآیند مذاکره با سرمایه‌گذاران احتمالی است و احتمال اینکه تأمین مالی شما نیاز به ضمانت‌هایی متفاوت از آنچه در ابتدا پیشنهاد داده‌اید داشته باشد، بسیار زیاد است.

الف. تأمین مالی مورد نظر

با در نظر گرفتن پیش‌بینی‌های انجام شده جریان نقدینگی زمان واقعی و برآوردهای نقدینگی لازم در ۳ سال آینده برای توسعه مطلوب کسب و کار، توضیح دهید که چقدر از این سرمایه را این پیشنهاد تأمین خواهد کرد و چقدر آن از طریق وام‌های بلند مدت و یا خط اعتباری تأمین خواهد شد.

ب. پیشنهاد

در باره نوع (سهام عادی، حواله دولتی، بدهی‌های عندالمطالبه، سهام به همراه قرض) قیمت واحد، مجموع وثیقه‌هایی که در این پیشنهاد فروخته خواهد شد توضیح دهید. اگر وثیقه‌ها، سهام عادی نیستند، نوع آنها، سود آنها، سررسید آنها و شرایط تبدیل آنها را تشریح کنید.

- مشخص کنید که پس از تکمیل این پیشنهاد و یا پس از تغییر سهم و یا حق خرید (پس از وصول وثیقه‌ها و عندالمطالبه‌ها) چند درصد از شرکت متعلق به سرمایه‌گذاران خواهد بود.
- در این بخش از طرح باید ضمانت‌نامه‌های فروخته شده از طریق کانال خصوصی و معافیت از ثبت‌نام‌های SEC را در قالب زیر بیان کنید:

سهام‌هایی که پیرو این پیشنهاد فروخته می‌شوند ضمانت نامه‌های محدود هستند و قابل انتقال به غیر نمی‌باشند. سرمایه‌گذار احتمالی باید بداند که این ضمانت نامه‌ها محدود هستند و برای مدت نامعلومی قابل انتقال به غیر نمی‌باشند. خریدار باید یک قرارداد رضایت عدم فروش را، با هماهنگی مشاور سازمان تکمیل کند.

پ. نقد شوندگی

- تعداد فعلی و پیشنهادی سهام‌های عادی (پس از عرضه) را در شکل قالب یک جدول ارائه کنید. سهام‌های عرضه شده توسط هریک از مدیران کلیدی را مشخص کنید و نشان دهید که پس از تکمیل این تأمین مالی هریک چقدر سهام خواهند داشت.
  - مشخص کنید که چه تعداد از سهام‌های عادی شرکت پس از ارائه همچنان باقی خواهند ماند و چه تعداد از آنها به عنوان سهام‌های انتخابی برای پرسنل کلیدی که در آینده استخدام خواهند شد، نگهداری خواهند شد.
- ت. استفاده از بودجه
- سرمایه‌گذاران دوست دارند بدانند پولشان چگونه خرج خواهد شد. توضیح مختصری درباره نحوه استفاده از سرمایه کسب شده ارائه دهید. با نهایت دقت و به طور خلاصه بگویید که برای هر یک از فعالیت‌های طراحی و توسعه محصول، تجهیز سرمایه، بازاریابی سرمایه لازم برای کارهای عمومی چقدر از این پول مصرف خواهد شد.
- ث. بازده سرمایه‌گذاران
- توضیح دهید که ارزیابی و سهام‌های پیشنهادی شما چگونه نرخ بازده مطلوب سرمایه‌گذاران را محقق خواهد کرد و مکانیزم برداشت و یا خروج شما چیست. (IPO، فروش یکجا، ادغام، MBO و غیره).

### ۱۳- ضمیمه‌ها

در این بخش اطلاعات مرتبطی را که برای بدنه کسب و کار بسیار حیاتی و در عین حال گسترده هستند توضیح دهید (مانند تصویر و یا ویژگیهای کالا، لیست منابع و مراجع، تأمین‌کنندگان مواد اصلی، عوامل مربوط به موقعیت‌های خاص ماشین‌آلات، تحلیل‌های فنی، گزارش‌های مشاوران و یا متخصصان فنی، کپی از هر نوع تأییدیه قانونی، ليسانس و...)

### گام ۵

**بخش‌ها را یکپارچه کنید.**

بخش‌های مجزایی را که آماده کرده‌اید در یک طرح کسب و کار یکپارچه به نحوی قرار دهید که برای متناسب با هدف باشد.

### گام ۶

**باز خورد بگیرید.**

پیشنهاد می‌شود که پس از نوشتن طرح، آن را مرور کنید. هر چقدر هم شما و تیم‌تان خوب باشید باز هم به احتمال زیاد موضوعاتی در کسب و کار مخاطره پذیر شما وجود دارند آنها را دست کم گرفته‌اید و یا برخورد شفافی با آنها نداشته‌اید. داشتن یک بازنگری کننده خوب، به شما فرصت یک ارزیابی عملی از بیرون سازمان را می‌دهد. وکیل شما به شما اطمینان می‌دهد که هیچ عبارت گمراه کننده‌ای در طرح شما وجود ندارد و در آن پیش‌بینی‌های لازم انجام شده است.

### خلاصه فصل

- ۱) طرح کسب و کار بیشتر یک فرآیند و یک کار در حال جریانی است تا یک هدف
- ۲) با توجه به سرعت چشمگیر تحولات امروزی از همه زمینه‌ها و تاثیر آنها بر شرکت‌ها، هر طرح کسب و کار به محض رسیدن به مرحله چاپ تا حدودی منسوخ شده است.
- ۳) طرح کسب و کار یک نقشه و راهنمای پرواز برای یک سفر است که ایده‌ها را در قالب فرصت بیان می‌کند، ریسک‌ها و پاداش‌ها را دقیقاً بیان می‌کند و زمان احتمالی پرواز و زمان‌بندی‌های کسب و کار مخاطره پذیر را بیان می‌کند.
- ۴) اعداد و ارقام طرح کسب و کار اهمیت چندانی ندارند اما بحث اقتصادی مدل کسب و کار و ارزش آفرینی بسیار اهمیت دارد.
- ۵) طرح معادل کسب و کار واقعی نیست، برخی از موفق‌ترین کسب و کار مخاطره پذیر بدون نوشتن یک طرح رسمی شروع به کار کرده‌اند و یا با طرح بسیار ضعیف و ناقصی شروع کرده‌اند.
- ۶) تهیه کردن و ارائه طرح به سرمایه‌گذاران احتمالی یکی از بهترین راههای تجربه همکاری برای تیم، یادگیری درباره استراتژی کسب و کار مخاطره پذیر و تعیین اینکه چه کسی می‌تواند بیشترین ارزش را ایجاد کند، می‌باشد.
- ۷) طرح کسب و کار مختصر می‌تواند یک میانبر ارزشمند در فرآیند ایجاد، شکل‌دهی و مدل کردن یک ایده به یک کسب و کار است.

### سوالاتی برای مطالعه

- ۱- طرح کسب و کار چیست، برای چه کسانی تهیه می‌شود و چرا؟
- ۲- یک طرح کسب و کار کامل باید چه نکاتی را در خود داشته باشد؟
- ۳- چه کسی باید طرح کسب و کار را آماده کند؟
- ۴- سرمایه‌گذاران احتمالی چگونه از طرح استفاده می‌کنند و چهار اصلی را که آنها برای ارزش‌گذاری استفاده می‌کنند کدامند؟

- ۵- طرح کسب و کار مختصر چیست؟ و چرا و در چه زمانی می‌تواند یک ابزار مفید باشد.
- ۶- معنای این عبارت را تشریح کنید "اعداد و ارقام طرح اهمیت چندانی ندارند"
- ۷- کارآفرینان چگونه می‌توانند از فرآیند طرح کسب و کار برای شناسایی بهترین اعضای تیم مدیران و سرمایه‌گذاران ارزش آفرین استفاده کنند؟
- ۸- کلیات یک طرح کسب و کار را درباره کسب و کار مخاطره پذیری که در ذهن دارید بنویسید؟

### سوالاتی جهت بحث و بررسی

- ۱) اگر شما دچار نزدیک بینی فروش - فروش - فروش باشید باید آن را با گوش دادن، پرسیدن و یادگرفتن همراه کنید. آیا به زمانیکه فروشی بیش از ظرفیت داشته باشید فکر کرده‌اید؟ از این حالت چه چیزهایی می‌توانید بیاموزید؟
- ۲) تحت چه شرایط و موقعیتی به نفع شما نیست که طرح کسب و کار تدوین کنید؟
- ۳) کسب و کار را که فروش بیش از ۱۰ میلیون دلار دارند، سودآورند ولی در آغاز، طرح کسب و کار نداشته‌اند را شناسایی کنید. چه نکاتی را از این مطلب می‌آموزید و چرا؟
- ۴) برخی از با ارزش‌ترین نقدها و ورودی‌ها به کسب و کار مخاطره پذیر شما از افراد بیرون از تیم شما بدست می‌آیند. چه افراد دیگری باید طرح کسب و کار شما را مرور کنند؟ چه افراد دیگری صنعت/بازار/تکنولوژی/رقبای شما را می‌شناسند؟
- ۵) یکی از دوستان شما از شما می‌خواهند که طرح کسب و کار او را مورد بررسی قرار دهید. شما مدیر شرکتی هستید که رقیب احتمالی کسب و کار مخاطره پذیر مطرح شده در طرح خواهند بود. چه خواهید کرد؟

# فصل ششم: اجرای طرح کسب و کار

. هدف فصل:

- آشنایی با اشکال قانونی مختلف کسب و کار
- آشنایی با نحوه گرفتن جواز یا پروانه کسب
- آشنایی با انواع کسب و کار تجاری و ویژگی‌های اصلی آنها
- آشنایی با مراحل معمول ثبت یک شرکت
- آشنایی با قوانین و مقررات راه‌اندازی کسب و کار
- آشنایی با تقسیمات کلی منابع تأمین سرمایه
- آشنایی با روشهای تأمین سرمایه برای راه‌اندازی یک کسب و کار در ایران
- آشنایی با انواع سرمایه‌گذاری بانکی
- آشنایی با مراحل سرمایه‌گذاری
- آشنایی با فرآیندهای وام گرفتن
- آشنایی با مراحل تأمین نیروی انسانی
- آشنایی انواع روش‌های تأمین منابع انسانی
- آشنایی با ساختار و نمودار سازمانی
- آشنایی با انواع ساختار سازمانی، مزیت‌ها و معایب هر کدام از آنها
- آشنایی با مفهوم چیدمان، انواع و نحوه‌ی چیدمان

## مقدمه

دستیابی به ایده‌آل‌های شغلی و کسب مهارت‌های لازم برای اجرایی کردن طرح‌های کسب و کار یکی از اهداف اغلب کارمندان و صاحبان سرمایه است. سرمایه، مهارت، مدیریت، آگاهی به شرایط بازارهای تجاری و خلاقیت از جمله عواملی هستند که بسترهای لازم برای شروعی موفق در عرصه کسب و کار را به وجود می‌آورند. اما علی‌رغم برخورداری از فرصت‌ها و شرایط موجود برخی از متقاضیان نمی‌توانند طرح را به مرحله اجرا برسانند. در واقع مهم‌ترین مشکل کارآفرینان و صاحبان ایده‌های کسب و کار هنگامی به وجود می‌آید که قصد دارند طرح‌های تئوری و نمادین خود را در عالم واقعیت به اجرا گذارند.



## اشکال قانونی کسب و کار

شکل قانونی که برای کسب و کارتان انتخاب می کنید، بسیار حائز اهمیت است، زیرا بر موارد زیر تأثیر می گذارد:

- ✓ هزینه‌ی راه‌اندازی و ثبت کسب و کار
- ✓ سهولت راه‌اندازی کسب و کار
- ✓ خطر مالی برای مالک
- ✓ امکان داشتن شریک
- ✓ نحوه‌ی تصمیم‌گیری در کسب و کار
- ✓ مالیات بندی برای سود کسب و کار

هریک از شکل‌های کسب و کار، مزایا و معایب خاص خود را دارند. باید در مورد ابعاد دارای اهمیت برای کسب و کارتان فکر کنید. اشکالی که در این کتاب در مورد آنها توضیح داده شده عبارتند از:

- ۱- کسب و کار فردی
- ۲- کسب و کار مشارکتی
- ۳- تأسیس شرکت

البته اشکال قانونی دیگری نیز وجود دارد مانند تأسیس مؤسسات غیرتجاری که یکی از شکل‌های کسب و کار با ثبت یک مؤسسه به شمار می‌روند که در ادامه به صورت مختصر بیان شده است. شما باید تک تک اشکال ممکن را با دقت بررسی کنید. هر کدام را که انتخاب کنید، باید با مراجعه به اتحادیه صنف مربوط یا مراجع دولتی مانند اداره‌ی نظارت بر مواد غذایی و بهداشتی و دارویی، وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی مجوز لازم را گرفته و سپس کسب و کارتان را ثبت کنید.

## ۱- کسب و کار فردی

در این نوع از کسب و کار، شما تنها مالک کسب و کار هستید و اختیار آن را دارید که تمامی تصمیم‌های مربوط با کسب و کار را به تنهایی اتخاذ کنید. چنین کسب و کاری معمولاً نیاز به ثبت در اداره‌ی ثبت شرکتها ندارد. بنابراین روش راه‌اندازی چنین کسب و کاری ساده است و هزینه‌ی چندانی ندارد. اما به گرفتن پروانه یا جواز کسب و کار از واحد صنفی مربوطه نیاز خواهید داشت و اگر کارکنانی داشته باشید، لازم است پرداخت حقوق آنها را در «دفتر روزنامه» ثبت کنید تا از درآمد شما کسر شده و مالیاتی بابت آن گرفته نشود.

کسب و کار فردی از نظر راه‌اندازی، ساده‌ترین نوع کسب و کار است. اما خطراتی هم دارد. زیرا شخص شما مسئول تمامی بدهی‌های کسب و کارتان هستید. اگر کسب و کار شما نتواند بدهی‌هایش را پرداخت کند، ممکن است لازم باشد برای پرداخت بدهی از پول شخصی یا فروش

دارایی‌هایتان استفاده کنید. در چنین کسب و کاری مالیات بر سود کسب و کار محاسبه شده و باید توسط مالک پرداخت شود.

برای مثال، یک لوله کش قصد دارد کسب و کار مستقلی را به صورت یک مغازه راه‌اندازی کند. او به تنهایی کار کرده و از خودروی شخصی خود برای مراجعه به منزل و انجام کارها استفاده می‌کند. همچنین برای خرید ابزار کارش از پس انداز خود استفاده کرده و وام نیازی نخواهد داشت. او می‌تواند کسب و کارش را در قالب کسب و کار فردی اداره کند، زیرا این روش ساده تر و مناسب تر است.

### نحوه‌ی گرفتن جواز یا پروانه‌ی کسب

هر فردی که بخواهد یک واحد صنفی راه‌اندازی کند، باید درخواست کتبی خود را برای اخذ مجوز لازم به اتحادیه‌ی صنف مربوطه ارائه دهد.

شرایط و مدارک لازم جهت دریافت پروانه کسب عبارتند از:

- ۱- تابعیت جمهوری اسلامی ایران. در مورد اتباع بیگانه، نیاز به داشتن پروانه‌ی کار معتبر از وزارت کار و امور اجتماعی و پروانه‌ی اقامت معتبر از وزارت کشور می‌باشد.
- ۲- ارائه‌ی سند مالکیت یا اجاره‌نامه‌ی رسمی و یا میبایعه‌نامه و یا ارائه‌ی قراردادهای منعقد شده بین متقاضی پرونده‌ی کسب با ادارات و سازمانهای دولتی، نهادها، شهرداریها، شرکتهای تعاونی مسکن، شرکتهای خاص صنفی، شرکتهای تحت پوشش سازمانهای دولتی و نهادها.
- ۳- گواهی پایان خدمت نظام وظیفه یا معافیت دائم و یا ارائه‌ی گواهی معتبر مبنی بر داشتن معافیت تحصیلی یا پزشکی و همچنین دارندگان دفترچه‌ی آماده به خدمت بدون مهر غیبت و در مدت اعتبار آن (برای آقایان).
- ۴- ارائه‌ی گواهی عدم سوء پیشینه.
- ۵- ارائه‌ی آخرین مدرک تحصیلی (حداقل گواهی پایان تحصیلات ابتدایی یا سود خواندن و نوشتن، به استثنای متقاضیانی که سن آنها بیشتر از ۵۰ سال می‌باشد).
- ۶- گواهی عدم اعتیاد به مواد مخدر از وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی.
- ۷- ارائه‌ی پایان کار تجاری، اداری و یا کارگاهی محل واحد صنفی و یا قبض یا رسید پرداخت عوارض کسب و پیشینه‌ی سالیانه‌ی شهرداری مبتنی بر بلا مانع بودن صدور پروانه‌ی کسب.

۸- ارائه‌ی کارت معاینه‌ی پزشکی و گواهی صلاحیت بهداشتی از وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی برای صنوفی که مشمول قانون اصلاح ماده‌ی ۱۳ قانون مواد خوراکی، آشامیدنی، بهداشتی و آرایشی می‌باشند.

۹- ارائه‌ی هر گونه مدرک مبنی بر تشکیل پرونده و ارائه‌ی هریک از اوراق پرداخت مالیاتی.

۱۰- مدرک لازم دال بر دارا بودن صلاحیت فنی برای مشاغل خاص براساس آیین نامه‌ی مربوطه.

۱۱- موافقت اداره‌ی نظارت بر اماکن عمومی نیروی انتظامی.

۱۲- دوازده قطعه عکس جدید.

۱۳- دو برگ فتوکپی شناسنامه عکس‌دار و در مورد اتباع بیگانه، فتوکپی گذرنامه.

لازم به ذکر است برای اشخاص حقوقی (شرکتها) و مشارکتهای مدنی، یک پروانه‌ی کسب به نام شرکت، با ذکر نام مدیرعامل اشخاص حقوقی درخواست کننده و یا فردی از شرکا در مشارکتهای مدنی (که توسط سایر شرکا به صورت کتبی معرفی و امضای آنها توسط دفترخانه اسناد رسمی گواهی شده باشد) در صورت احراز سایر شرایط صادر می‌گردد.

## ۲- کسب و کار مشارکتی

اگر دو یا چند نفر تصمیم بگیرند با یکدیگر کسب و کاری را راه‌اندازی کنند، می‌توانند شکل کسب و کار مشارکتی را انتخاب کنند. قوانین و مقررات راه‌اندازی یک کسب و کار مشترک کمی پیچیده‌تر از فردی است، اما اگر تصمیم دارید شریکی برای کار داشته باشید، نمی‌توانید مالکیت فردی را انتخاب کنید.

چنین کسب و کاری اغلب نیازی به ثبت در مراجع مربوطه ندارد، اما در برخی کشورها لازم است در قالب ثبت یک شرکت شروع شود. برای اداره‌ی چنین کسب و کاری نیاز به مجوز خواهید داشت و اگر کارکنانی داشته باشید، لازم است پرداخت حقوق آنها را برای احتساب مالیات بر درآمد در دفتر روزنامه ثبت کنید.

روند راه‌اندازی کسب و کار شریکی بسیار ساده و ارزان است. این کسب و کار زمانی آغاز می‌شود که شرکا در مورد اداره مشترک آن موافقت کنند که این توافق، «شراکت نامه» نامیده می‌شود. توصیه می‌شود برای جلوگیری از بروز سوء تفاهمات، همواره شراکت نامه‌ی کتبی تنظیم شود و بهتر است با یک وکیل در این مورد مشورت کنید. برای مثال توافق شرکا باید نشان دهد:

❖ هریک از شرکا به چه میزان در سرمایه‌گذاری شریک هستند؟

❖ نحوه‌ی تقسیم سود و زیان میان شرکا چگونه است؟

❖ وظیفه‌ی هریک از شرکا چیست؟

شرکا، مالکان کسب و کار هستند و با یکدیگر در مورد آن تصمیم می‌گیرند، مگر آن که در شراکت نامه موضوع دیگری ذکر شده باشد. توجه داشته باشید اگر یکی از شرکا از طرف بقیه قراردادی را امضا کند، این قرارداد در صورتی معتبر است که اجازه‌ی تنظیم قرارداد به آن شریک از سوی دیگر شرکا داده شده باشد یا پس از امضای آن قرارداد به تأیید سایر شرکا نیز برسد. کسب و کار مشارکتی در صورتی مفید است که به مهارت‌ها و تجربیاتی نیاز باشد که شما دارای آنها نباشید. این روش برای دسترسی به سرمایه‌ی اولیه کافی برای شروع کسب و کار نیز مناسب است. بهتر است شرکا اسناد بدهکاری در این را امضا کنند. در این صورت تمامی شرکا در مسئولیت بدهی‌ها سهیم هستند. اگر شما یک یا دو شریک داشته باشید، خطر فردی شما کاهش پیدا می‌کند، زیرا خطر شکست میان شما و بقیه تقسیم می‌شود. اما اگر فقط یکی از شرکا اسناد بدهکاری مشارکت را امضا کند، آن شریک مسئول پرداخت تمامی بدهی‌ها در مقابل طلبکاران کسب و کار مشارکتی خواهد بود.

در چنین کسب و کاری، مالیات به تمامی سود به دست آمده تعلق می‌گیرد و پس از کسر مالیات، سود بین شرکا تقسیم می‌شود. برای مثال دو شریک تصمیم می‌گیرند فروشگاه‌ی را افتتاح کنند. آنها سرمایه‌ی کمی دارند و لازم است برای راه‌اندازی کسب و کار وام بگیرند. البته این وام مبلغ کلانی نیست و آنها تصور می‌کنند که می‌توانند مخاطرات شروع «یک کسب و کار مشارکتی» را برعهده بگیرند. هر چند می‌دانند که هر کدام با امضا اسناد بدهی، مسئول آن خواهند بود.

### ۳- تأسیس شرکت

سهامداران یک شرکت، مالک آن شرکت هستند. این شکل از کسب و کار معمولاً به کسب و کارهای بزرگ اختصاص دارد. در برخی از کشورها مثل انگلستان، یک شرکت می‌تواند فقط یک مالک داشته باشد. اما در ایران یک نفر به تنهایی نمی‌تواند شرکتی تأسیس کند. ممکن است تمامی سهامداران در کسب و کار فعالیت داشته باشند. در برخی شرکتها نیز چند نفر از سهامداران به اداره شرکت می‌پردازند و بقیه‌ی سهامداران دخالتی در اداره آن ندارند. راه‌اندازی یک شرکت، از دو نوع کسب و کار قبلی پیچیده‌تر است. همواره باید از یک وکیل در این رابطه کمک بگیرید و سپس تصمیم بگیرید که آیا این نوع از کسب و کار برای شما مناسب است یا خیر.

### کسب و کارهای تجاری و غیر تجاری

به طور کلی کسب و کار در قالب شرکت، دو گروه عمده را شامل می‌شود.

الف - کسب و کار تجاری

ب - کسب و کار غیر تجاری

### الف - کسب و کار تجاری

برای تأسیس یک شرکت باید اساسنامه ای متناسب با نوع شرکتی که انتخاب کرده‌اید تدوین کنید. در کشور ما کسب و کار تجاری در قالب هفت نوع شرکت قرار می‌گیرد:

- ۱- شرکت سهامی
- ۲- شرکت با مسئولیت محدود
- ۳- شرکت تضامنی
- ۴- شرکت مختلط سهامی
- ۵- شرکت مختلط غیرسهامی
- ۶- شرکت نسبی
- ۷- شرکت تعاونی تولید و مصرف

در اینجا هر یک از انواع شرکتها را به اختصار توضیح می‌دهیم:

#### ۱- شرکت سهامی

##### الف - سهامی عام:

شرکت‌هایی هستند که موسسین آنها قسمتی از سرمایه شرکت را از طریق فروش سهام به مردم تأمین می‌کنند. برای انجام پروژه‌های بزرگ عمرانی، صنعتی و کشاورزی وجود شرکت‌های بزرگ، لازم و ضروری است. در این گونه شرکت‌ها سرمایه‌های اندک در قالب سهام به عموم مردم واگذار می‌شود موسسین یا مدیران با اداره شرکت، سرمایه حاصله را در جریان گردش صحیح اقتصادی قرار می‌دهند. و در نتیجه دو منفعت حاصل می‌شود؛ در مرحله اول سودی از سرمایه گذاری یا انجام فعالیت‌های عمرانی نصیب سهامدار می‌شود و در مرحله دوم رونق و آبادانی را برای کشور به همراه دارد. شرکت سهامی عام نوعی خاص از شرکت‌های بزرگ است که اجازه فروش سهام به عموم مردم را دارد و مردم می‌توانند در هنگام پذیره نویسی به شعب بانک یا بانک‌های اعلام شده مراجعه و ورقه تعهد سهم را امضاء و وجوه مشخصی را به حساب شرکت واریز نمایند. این شرکت باید بلافاصله قبل یا بعد از نام شرکت، عبارت سهامی عام در کلیه اوراق و اطلاعیه‌ها و آگاهی‌های شرکت به طور روشن و خوانا قید کنند و سرمایه در موقع تأسیس شرکت‌های سهامی عام نباید از پنج میلیون ریال کمتر باشد.

#### ب - شرکت سهامی خاص

شرکت هایی هستند که تمام سرمایه آنها در موقع تأسیس منحصراً توسط موسسین تأمین گردیده است. شرکت سهامی خاص شرکتی بازرگانی است که تمام سرمایه آن انحصار توسط موسسین تأمین گردیده و سرمایه آن به سهام تقسیم شده و مسئولیت صاحبان سهام، محدود به مبلغ اسمی سهام آنها است و تعداد سهامداران نباید از سه نفر کمتر باشد. عنوان شرکت سهامی خاص باید قبل از نام شرکت یا بعد از آن بدون فاصله با نام شرکت، به طور روشن و خوانا قید شود.

### مقایسه شرکت سهامی عام با سهامی خاص

می توان شباهت ها و تفاوت های شرکت های سهامی عام و سهامی خاص را به صورت زیر بر شمرد:

**الف - شباهت ها:** برای انجام امور بازرگانی هستند.

۱ - تمام سرمایه به صورت انحصاری توسط موسسین تأمین شده است

۲ - سرمایه به سهام تقسیم شده است.

۳ - مسئولیت صاحبان سهام، محدود به مبلغ اسمی سهام است.

۴ - سهامداران از سه نفر نباید کمتر باشد

۵ - باید بلافاصله قبل یا بعد از اسم شرکت عنوان سهامی خاص یا عام را ذکر شود.

۶ - حداقل سرمایه برای ثبت شرکت یک میلیون ریال است.

### ب - تفاوت ها

تفاوت های این دو شرکت به ترتیب جدول ۷-۱ آورده شده است.

جدول ۷-۱ تفاوت شرکتهای سهامی عام با شرکتهای سهامی خاص

سهامی خاص	سهامی عام
شرکت سهامی خاص برای تأمین سرمایه، حق مراجعه به عموم مردم را ندارد.	شرکت سهامی عام برای تأمین سرمایه اقدام به پذیره نویسی عمومی می نماید.
امکان صدور اوراق قرضه برای شرکت سهامی خاص وجود ندارد.	امکان صدور اوراق برای شرکت سهامی عام وجود دارد.
نقل و انتقال سهام در شرکت سهامی خاص منوط به موافقت مدیران یا مجامع عمومی است.	نقل و انتقال سهام در شرکت سهامی عام مشروط به موافقت سهامداران نیست.
سهام شرکت سهامی خاص قابل عرضه در بازار بورس نمی باشد.	سهام شرکت سهامی عام قابل عرضه در بازار بورس است.
مدیران و سهامداران شرکت سهامی خاص حداقل ۳ نفر هستند.	مدیران و سهامداران شرکت سهامی عام حداقل ۵ نفر هستند.

**۲- شرکت با مسئولیت محدود**

شرکت با مسئولیت محدود، شرکتی است که بین دو یا چند نفر برای امور تجاری تشکیل شده و هر یک از شرکا بدون این که سرمایه، به سهام یا قطعات سهام تقسیم شده باشد فقط به اندازه سرمایه خود در شرکت مسئول قروض و تعهدات شرکت هستند، در این تعریف:

الف - شرکت با مسئولیت محدود حداقل بین دو نفر و حداکثر بین هر چند نفری که باشد تشکیل می‌گردد.

ب - سرمایه به سهم الشرکه تقسیم می‌شود نه به سهام و ورقه ای به نام سهم الشرکه صادر نمی‌شود.

ج - مسئولیت شرکا در مقابل دیون و قروض شرکت در حدود سهم الشرکه ای است که هر شریک سرمایه گذاری نموده اند.

د - سهم الشرکه آزادانه قابل نقل و انتقال نمی‌باشد.

مقایسه شرکت سهامی خاص با شرکت با مسئولیت محدود به ترتیب جدول ۷-۲ برآورده شده سات:

**جدول ۷-۲ مقایسه شرکت سهامی خاص با شرکت با مسئولیت محدود**

مسئولیت محدود	سهامی خاص
در شرکت با مسئولیت محدود مدیران شرکت برپا مدت نامحدود انتخاب می‌شوند و همچنین مخیر خواهند بود که مدتی برای مدیر در اساسنامه مقرر دارند.	مدت مدیریت در شرکت سهامی خاص حداکثر ۲ سال می‌باشد که قابل تمدید است.
حق رای در شرکت با مسئولیت محدود به نسبت سرمایه است.	حق رای در شرکت سهامی خاص به تعداد سهام بستگی دارد.
تقسیم سود در شرکت با مسئولیت محدود به نسبت سرمایه شرکا است و نیز می‌توانند در اساسنامه ترتیب دیگری برای تقسیم سود مقرر دارند.	تقسیم سود در شرکت سهامی خاص به نسبت تعداد سهام شرکا است.
حداقل سرمایه برای ثبت شرکت با مسئولیت محدود یک میلیون ریال است.	حداقل سرمایه برای ثبت شرکت سهامی خاص یک میلیون ریال است.
در شرکت با مسئولیت محدود باید کل سرمایه، تحویل مدیر عامل شمرت شده مدیر عامل اقرار به دریافت نماید و ارائه گواهی بانکی دال بر انجام این امر ضرورت ندارد.	در شرکت سهامی خاص حداقل ۳۵٪ سرمایه باید به صورت نقدی در یکی از شعب بانکها تودیع و گواهی مربوط ارائه و ۶۵٪ در تعهد سهامداران باشد.

**۳ - شرکت تضامنی**

شرکت تضامنی از جمله شرکت‌های شخصی محسوب گردیده و شخصیت شرکا نقش بسیار مهمی در این نوع شرکت ایفا می‌نماید. قانون تجارت، شرکت تضامنی را شرکتی می‌داند که تحت اسم مخصوص برای امور تجاری، بین حداقل دو نفر شریک با مسولیت تضامنی تشکیل می‌شود و اگر دارایی شرکت برای پرداخت قروض شرکت کافی نباشد هر یک از شرکا به تنهایی مسئول پرداخت تمام قروض شرکت هستند و اگر شرکا قراری بر خلاف مورد فوق بین خود مقرر نموده باشند این قرار در مقابل اشخاص ثالث فاقد اعتبار خواهد بود؛ شرکت تضامنی وقتی تشکیل شده محسوب می‌شود که تمام سرمایه نقدی پرداخت و سهم الشرکه غیر نقدی نیز با توافق کلی شرکا ارزیابی و تسلیم شده باشد. در شرکت تضامنی تقسیم منفعت به نسبت سهم الشرکه شرکا است ولی شرکا می‌توانند ترتیب دیگری برای تقسیم منفعت بین خود مقرر نمایند؛ اداره شرکت تضامنی با مدیری است که از بین شرکا یا خارج از شرکا انتخاب می‌شود مسئولیت مدیر در اداره شرکت در قبال شرکا همچون مسئولیت وکیل در مقابل موکل می‌باشد.

#### ۴- شرکت مختلط سهامی

شرکت مختلط سهامی، شرکتی است که تحت اسم مخصوصی بین یک عده شریک سهامی و یک یا چند نفر شریک ضامن تشکیل می‌شود. شرکا سهامی کسانی هستند که سرمایه آنها به صورت سهام یا قطعات سهام با قیمت برابر درآمده و مسئولیت آنها تا میزان همان سرمایه ای است که در شرکت دارند شریک ضامن کسی است که سرمایه او به صورت سهام در نیامده و مسول کلیه قرض‌هایی است که امکان دارد علاوه بر دارایی شرکت پیدا شود. در صورت تعدد شریک ضامن، مسئولیت آنها در مقابل طلبکاران و روابط آنها با یکدیگر تابع مقررات شرکت تضامنی خواهد بود.

#### ۵- شرکت مختلط غیر سهامی

شرکت مختلط غیر سهامی، شرکتی است که برای امور تجاری تحت اسم مخصوص بین یک یا چند نفر ضامن و یک یا چند نفر شریک با مسئولیت محدود بدون انتشار سهام تشکیل می‌شود. شرکت ضامن مسئول کلیه قروضی است که امکان دارد علاوه بر دارایی شرکت پیدا شود و شریک با مسئولیت محدود کسی است که مسولیت او فقط به اندازه سرمایه ای است که در شرکت گذارده و یا باید بگذارد.

#### ۶- شرکت نسبی

شرکت نسبی، شرکتی است که برای امور تجاری تحت اسم مخصوص بین دو یا چند نفر تشکیل و مسئولیت هر یک از شرکاء به نسبت سرمایه ای است که در شرکت گذاشته اند.

#### ۷- شرکت تعاونی تولید و مصرف



شرکتی است که بین عده ای از متخصصین تشکیل می‌شود و شرکاء مشاغل خود را برای تولید و فروش اشیاء یا اجناس به کار می‌برند.

اهداف بخش تعاون در نظام اقتصادی ایران در قانون اساسی ذکر شده است، منتهی از آنجا که اهداف مذکور کلی هستند، قانون بخش تعاونی اقتصادی جمهوری اسلامی ایران، مصوب ۱۳۷۰ با الهام از روح اصول فوق و شرایط اقتصادی و اجتماعی جامعه اهداف زیر را برای بخش تعاونی‌ها بر شمرده اند.

شرکت تعاونی شرکتی است که بین اشخاص حقیقی برای فعالیت در امور مربوط به تولید و توزیع در جهت اهداف مصرح در قانون بخش تعاونی به منظور بهبود وضع اقتصادی و اجتماعی و اعضاء از طریق همکاری و تشریک مساعی آنها با رعایت مقررات قانون مزبور تشکیل می‌شود. در این تعریف چند نکته مورد توجه قرار گرفته که به اختصار به آنها اشاره می‌شود.

۱- ایجاد و تأمین شرایط و امکانات کار برای همه به منظور رسیدن به اشتغال کامل

۲- توسعه و تحکیم مشارکت و تعاون عمومی بین همه مردم

۳- جلوگیری از کارفرمای مطلق شدن دولت

۴- پیشگیری از انحصار، احتکار تورم

۵- پیشگیری از تمرکز ثروت در دست افراد و گروه‌های خاص جهت تحقق عدالت اجتماعی

۶- قراردادن وسایل کار در دست کسانی که قادر به کارند ولی وسایل کار را ندارند.

شرکت تعاونی مصرف شرکتی است که برای مقاصد ذیل تشکیل می‌شود:

۱- فروش اجناس لازمه برای مصارف زندگی، اعم از این که اجناس مزبور را شرکا تولید کرده یا خریده باشند.

۱- تقسیم سود و زیان بین شرکاء به نسبت خرید هر یک از آنها

### انواع شرکت‌های تعاونی

۷-۱ شرکت‌های تعاونی کشاورزی: با مشارکت کشاورزان، باغداران، دامداران، دامپروران، پرورش دهندگان کرم ابریشم، زنبور عسل، ماهی، و روستاییان شاغل در صنایع محلی و روستایی و یا کارگران کشاورزی برای تمام یا قسمتی از مقاصد زیر تشکیل می‌شود:

الف- قبول پس انداز و سپرده اعضاء به نمایندگان بانک تعاون کشاورزی ایران

ب- خرید و تهیه مواد و وسایل مورد احتیاج مصرف شخصی و خانوادگی یا حرفه ای اعضاء، همچنین تهیه وسایل و علوفه دام ها و خوراک طیور و وسایل دیگری از این قبیل.

ج - انجام عملیات جمع آوری، نگهداری، تبدیل، طبقه بندی و بسته بندی، حمل و نقل و یا فروش محصول اعضاء.

د - انجام خدمات به منظور بهبود امور حرفه ای و یا زندگی اعضاء مانند تهیه ماشین آلات کشاورزی و استفاده مشترک از آنها، تهیه وسایل حمل و نقل برای استفاده اعضاء تهیه مسکن، تأمین و توزیع آب شرب و آب برای مصارف زراعی اعضاء با رعایت قانون ملی شدن منابع آب، پیش بینی وسایل بهداشتی، بهداری و آموزشی به منظور استفاده جمعی و مشترک، توزیع نیروی برق، ایجاد شبکه تلفن، تلقیح مصنوعی دام ها و مبارزه با امراض و آفات نباتی و حیوانی.

ه - بهره برداری جمعی و مشترک از اراضی ملکی و یا استیجاری

و- تأمین اعتبارات و وام های مورد نیاز اعضاء (ماده ۷۳ قانون تجارت)

**۷-۲ شرکت های تعاونی روستایی:** این شرکتها با مشارکت زارعینی که به موجب قوانین و مقررات اصلاحات ارضی صاحب زمین شده یا بشوند برای مقاصد مطرح شده در بالا تشکیل می شوند (ماده ۷۴ قانون تجارت)

**۷-۳- شرکت تعاونی صیادان:** شرکتی است که با عضویت صیادان ماهی و سایر آبزیان برای تمام و یا قسمتی از مقاصد زیر تشکیل می شود:

الف) تداعرک خدمات جمعی برای اعضاء شرکت از قبیل ساخت و تعمیر قایق ها و تهیه وسایل و ادوات صید.

ب) صید ماهی و سایر آبزیان پس از کسب پروانه صید

ج) تأسیس فروشگاه

د) تهیه وسایل و تأمین نیازمندی های جرفه ای و خانوادگی صیادان (ماده ۷۸ قانون تجارت)

**۷-۴- شرکت های تعاونی مصرف کنندگان:** این شرکتها برای تهیه انواع کالاهای مصرفی به منظور تأمین نیازمندی های اعضاء و خانواده های آنان همچنین برای انجام تمام یا قسمتی از خدمات زیر و امثال ان تشکیل می شوند.

الف) تهیه آب شرب

ب) تأمین وسایل توزیع گاز

ج) تأمین وسایل توزیع برق

د) خدمات بهداشتی و درمانی

ه) تدارک وسایل حمل و نقل

و) ایجاد باشگاه ها و رستوران

ز) تأسیس انواع آموزشگاه ها (ماده ۷۹ قانون تجارت)

**۷-۵- شرکت های تعاونی مسکونی:** این شرکتها برای تمام یا قسمتی از امور مندرج در زیر تشکیل می‌شود:

- الف) تهیه زمین، خانه، آپارتمان های مسکونی و واگذاری خانه و آپارتمان ها نقدا یا قسطی به اعضا و همچنین ایجاد تأسیسات عمومی مورد استفاده مشترک آنان
- ب) خرید واحدهای مسکونی و فروش آنها به اعضا نقدا یا اقساط
- ج) انجام خدمات نقشه کشی، مهندسی و معماری برای اعضا، نظارت در ساختمان های متعلق به آن
- د) واگذاری واحدهای مسکونی ملکی شرکت به صورت اجاره به اعضا
- ه) انجام تعمیرات ساختمان های ملکی اعضا و یا اقدامات مربوط به لوله کشی و کابل و سیم کشی و ایجاد دستگاه های تهویه و حرارت مرکزی
- و) نگهداری و اداره ساختمان ها و تأسیسات و انجام خدمات عمومی مربوط به آنها (ماده ۸۱ قانون تجارت)

**۷-۶- شرکت های تعاونی اعتبار:** شرکت تعاونی اعتبار بین افراد گروه های شغلی مختلف طبق مقررات و آیین نامه هایی که به وسیله وزارت تعاون و امور روستاها (وزارت کار و امور اجتماعی در مورد تعاونی کارگری) تهیه و به تصویب شورای پول و اعتبار خواهد رسید. برای مقاصد زیر تشکیل می‌شود:

- الف) باز کردن حساب سپرده های مختلف منحصر برای اعضا شرکت
  - ب) پرداخت وام با دریافت بهره به اعضای شرکت
  - ج) انجام سایر خدمات اعتباری برای اعضا در حدود امکانات (ماده ۸۴ قانون تجارت)
- ۷-۷- شرکت های تعاونی آموزشگاه ها:** شرکتی است که با عضویت دانش آموزان یا دانشجویان مراکز آموزشی به منظور آموزش عملی مقررات شرکت های تعاونی و تعمیم اصول تدوین برای تمام یا قسمتی از مقاصد زیر تشکیل می‌شود:
- الف) تشویق اعضا به پس انداز
  - ب) ایجاد فروشگاه و تهیه وسایل تحصیلی و مصرفی اعضا
  - ج) تدارک وسایل نقلیه برای ایاب و ذهاب اعضا
  - د) ایجاد رستوران و کافه برای استفاده اعضا
  - ه) تأسیس باشگاه و تهیه وسایل تفریحات سالم برای استفاده اعضا
  - و) تدارک وسایل بهداشتی و درمانی اعضا
  - ک) خرید مصنوعات و کارهای دستی اعضا از طرف شرکت و فروش آن (ماده ۸۷ قانون تجارت)

۷-۸- شرکت های تعاونی کار: شرکتی است که به منظور تولید کالا یا انجام خدمات با عضویت افرادی که نیروی کار خود را در اختیار شرکت می گذارند تشکیل می شود (ماده ۹۰ قانون تجارت)

۷-۹- شرکت های تعاونی صاحبان حرفه ها و صنایع دستی: این شرکت ها برای تهیه مواد اولیه و وسایل موردنیاز حرفه ای اعضاء ساخت و تغییر شکل کالای مربوط و عملیات تکمیلی صنایع مذکور و یا فروش آن بین صاحبان حرفه ها و صنایع دستی تشکیل می شود (ماده ۹۲ قانون تجارت)

۷-۱۰- شرکت های تعاونی صنایع کوچک و تهیه و توزیع صاحبان مشاغل آزاد: این شرکت ها با عضویت صاحبان صنایع یک گروه از صنعت برای تمام یا بخشی از اهداف زیر تشکیل می شود:

الف) تهیه مواد اولیه

ب) ایجاد آزمایشگاه مواد اولیه یا محصولات ساخته شده

ج) تولید وسایل و ابزار مورد احتیاج مشترک اعضاء

د) ایجاد گروه های تعمیراتی و نگهداری

ه) تحقیق و برنامه ریزی های مشترک

و) تهیه وسایل توزیع و انجام خدمات بازاریابی (ماده ۹۳ قانون تجارت)

### ب - کسب و کار غیر تجاری

در کنار شرکت هایی که به کار تجارت اشتغال دارند، قانون گذار، نهاد حقوقی خاصی را با شخصیت حقوقی جهت انجام اموری که جنبه غیر تجاری دارد از قبیل کارهای عملی یا ادبی یا امور خیریه یا خدماتی، پیش بینی نموده است، ماده یک آئین نامه اصلاحی ثبت تشکیلات و موسسات غیر تجاری، موسسه غیر تجاری را به ترتیب زیر تعریف نموده است.

مقصود از تشکیلات و موسسات غیر تجاری مذکور در قانون تجارت، تشکیلات و موسساتی است که برای مقاصد غیر تجاری از قبیل امور علمی یا امور خیریه و امثال آن تشکیل می شود، اعم از آنکه موسسین و تشکیل دهندگان قصد انتفاع داشته یا نداشته باشند. بنابراین ارائه خدمات علمی و آموزشی و خدمات شهری و ارائه کمک های انسانی در قالب شخصیت حقوقی متصور بوده و از این جهت موسسات غیر تجاری به دو قسمت تقسیم می شوند:

۱ - موسساتی که مقصود از تشکیل آنها، جلب منافع و تقسیم آن بین اعضاء خود نباشد؛ اینگونه موسسات در اصطلاح موسسات غیر انتفاعی نامیده می شوند و هنگامی که توسط اداره کلیه فعالیت های اجتماعی از قبیل انجمن های اسلامی و تخصص و عملی و احزاب و دستجات سیاسی و موسسین آن در خواست ثبت می نمایند و توسط اداره ثبت شرکت ها، مراتب از طریق اداره کل اطلاعات نیروی انتظامی استعلام می شود و پس از وصول پاسخ مثبت نسبت به ثبت اقدام می گردد.

۲- موسساتی که مقصود از تشکیل آنها ممکن است جلب منافع مادی و تقسیم منافع مزبور بین اعضای خود یا غیر باشد، موسسات غیر تجاری نامیده می‌شوند؛ بنابراین فعالیت‌هایی از قبیل آموزشگاه‌های علمی و فنی و کلاسهای زبان و مدارس غیر انتفاعی و موسسات گازرسانی یا ارائه خدمات شهری مانند نظافت و فضای سبز و موارد دیگر در زمینه‌های فوق، در قالب موسسات غیر تجاری قرار می‌گیرند و موسسین باید پس از به ثبت رساندن موسسه نسبت به اخذ مجوز فعالیت، اقدام نمایند.

مطالب مرتبط با انواع شرکت در بالا آورده شد، همچنین برای دریافت اطلاعات بیشتر درباره‌ی انواع شرکتها و مشخصات آنها می‌توانید با یک وکیل مشورت کنید یا به پایگاه اطلاع‌رسانی اداره ثبت شرکتها <http://www.sabt.gov.ir> یا اداره ثبت شرکت در شهر خود مراجعه کنید. ممکن است بتوانید کسب و کار خود را به شکل یک مؤسسه‌ی غیرتجاری راه‌اندازی کنید. این نوع از کسب و کارهای مشارکتی که به شکل منسجم و ثبت شده فعالیت دارند، مقررات خاص و متفاوت با دیگر شرکتها دارند. هدف از ثبت مؤسسات غیرتجاری معمولاً انجام فعالیتهای خدماتی و غیرتولیدی می‌باشد. همچنین اساسنامه و نامی که برای شرکت یا مؤسسه‌ی غیرتجاری مورد نظر خود انتخاب کرده‌اید، باید در اداره‌ی ثبت شرکتها به ثبت برسد.

### نام‌گذاری کسب و کار

نام یک شرکت، مشخصات آن را به مشتریان، سرمایه‌گذاران و مشاوران نشان می‌دهد. استفاده از نام شرکت در میان کارآفرینان، امری رایج است. استفاده از نام کوچک خود برای کسب و کارتان که نشان دهنده‌ی افتخار شما به کارتان است، ایده‌ی بسیار خوبی است، مثل «پیتزای علی»، اما استفاده از نام خانوادگی چندان مناسب نیست. زیرا ممکن است روزی مجبور به فروش کسب و کار خود شوید. در این صورت شکست شما یا شکست صاحب جدید کسب و کارتان اثرات خوبی بر روی نام خانوادگی شما نخواهد گذاشت.

### علامت تجاری کسب و کار

صرف نظر از این که شما کسب و کار خود را با پخش آگهی دستی در سلف سرویس دانشگاه یا از طریق ویتترین اینترنتی تبلیغ می‌کنید، نیاز به یک آرم دارید که به آسانی قابل شناسایی باشد. وقتی که آرم شما در اداره‌ی «ثبت شرکتها» به ثبت برسد تا از استفاده‌ی آن توسط دیگران جلوگیری شود، به آن علامت تجاری گویند. اسم کالایی که دارای علامت تجاری باشد با نشانه ® یا TM همراه است. یک شرکت به این دلیل از علامت تجاری استفاده می‌کند که مردم سریعاً و

بدون نیاز به خواندن نام شرکت یا حتی فکر درباره‌ی آن بتوانند کالا را شناسایی کنند. برای مثال علامت تجاری بانک مسکن، شکل یک خانه است که اکثر مردم آن را می‌شناسند. حقوق علائم تجاری به طور اختصاصی برای صاحب آن محفوظ است و نادیده گرفتن آن غیرقانونی می‌باشد. برای تشکیل پرونده به منظور دریافت یک علامت تجاری باید با مدارک زیر به اداره‌ی «کل ثبت شرکتها» و مالکیت صنعتی مراجعه کرده و مراحل زیر را طی کنید:

- ۱- تهیه‌ی سه نسخه اظهارنامه‌ی ثبت علامت تجاری و تکمیل آرم
- ۲- در صورتی که علامت تجاری متضمن تصویر یا نوشته‌ی بخصوصی باشد، ۱۰ قطعه تصویر ضمیمه شود.
- ۳- ارائه‌ی یک نسخه‌ی روزنامه‌ی رسمی که آگهی تقاضای ثبت علامت تجاری در آن درج شده است.
- ۴- یک برگ تقاضای ثبت علامت تجاری
- ۵- ارائه‌ی یک نسخه‌ی روزنامه‌ی رسمی که تقاضای ثبت علامت تجاری در آن درج و منتشر شده است.
- ۶- ارائه‌ی یک برگ تصدیق ثبت علامت تجاری
- ۷- ارائه‌ی کارت پایان خدمت در مواردی که اعلام خواهد شد.
- ۸- ارائه‌ی فتوکپی شناسنامه

#### مراحل معمول ثبت یک شرکت

- ۱- کامل کردن فرم تقاضا نامه‌ی ثبت شرکت و صورت‌جلسه‌ی مؤسسين و امضا توسط شرکا.
- ۲- تنظیم اساسنامه و امضای کلیه صفحات آن.
- ۳- انتخاب چند نام و ارائه‌ی آن به مسئول تعیین نام اداره‌ی ثبت شرکتها (توجه داشته باشید که نام انتخابی باید با کشور مطابقت داشته باشد. ثانیاً سابقه‌ی ثبت نداشته باشد و ثالثاً از اسامی خارجی نباشد). مسئول مربوطه پس از بررسی‌های لازم، یکی از اسامی را انتخاب و گواهی لازم را صادر می‌نماید.
- ۴- مراجعه به قسمت ارجاع اداره‌ی ثبت شرکتها (پس از تعیین نام) و بررسی پرونده توسط ممیز مربوطه (چنانچه فعالیت شرکت نیاز به اخذ مجوز از مراجع ذیصلاح را داشته باشد، جهت اخذ مجوز به مرجع مربوطه معرفی می‌شود).

- ۵- ارائه‌ی فیش پرداختی حق ثبت در بانک ملی به قسمت حسابداری اداره‌ی ثبت شرکتها و ممه‌ور شدن تقاضانامه متقاضی و صدور دستور ثبت توسط ممیز مربوطه.
- ۶- مراجعه به قسمت ثبت شرکتها جهت احراز هویت و درنهایت دریافت آگهی تأسیس شرکت از اداره ثبت شرکتها در دو نسخه.
- ۷- ارائه‌ی یک نسخه از آگهی برای درج در «روزنامه‌ی رسمی جمهوری اسلامی» و ارائه‌ی نسخه‌ی دیگر به همراه فیش پرداختی به قسمت دایره‌ی آگهی‌ها برای درج روزنامه‌های کثیرالانتشار.
- پس از ثبت نام مؤسسه یا شرکت و یا اساسنامه‌ی آن، باید خلاصه‌ی آن از نام و نوع شرکت، میزان سرمایه و سایر مشخصات شرکت یا مؤسسه توسط «روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران» برای اطلاع عموم افراد جامعه به چاپ برسد. آگهی که طی آن موارد مذکور به چاپ رسیده است را «آگهی تأسیس» می‌نامند. با چاپ آگهی تأسیس شرکت یا مؤسسه شما به طور رسمی تأسیس شده و شخصیت حقوقی مستقلی از اعضا یا سهامداران پیدا کرده است.
- بزرگترین برتری تأسیس شرکت، کمتر بودن خطر آن برای سهامداران است. برای مثال شما به عنوان یک سهامدار شرکت سهامی عام یا سهامی خاص، در اثر ورشکستگی شرکت، تنها پولی را که بابت خرید سهم خود هزینه کرده اید، از دست خواهید داد. درواقع در یک شرکت سهامی، سهامداران شخصاً مسئول بدهی‌های کسب و کار شرکت نیستند.
- مزیت دیگر یک شرکت، اعتباری است که می‌تواند در نظر مردم داشته باشد. فعالیت در قالب یک شرکت، اغلب با ثبات‌تر و مطمئن‌تر به نظر می‌رسد. این موضوع هنگام ارتباط با فروشندگان، خریداران و حتی طلبکاران یک امتیاز ویژه است.
- اگر تعداد سهامداران در یک شرکت زیاد باشد، تصمیم‌گیری ممکن است دشوار شود. از این رو سهامداران جهت تصمیم‌گیری در مورد مسائل کسب و کار، افرادی را به عنوان هیئت مدیره انتخاب می‌کنند. این افراد مسئول مدیریت کسب و کار هستند و معمولاً از بین خود یک نفر را به عنوان مدیرعامل شرکت انتخاب می‌کنند. اگر تعداد سهامداران حداقل افراد مقرر در قانون باشند و در کسب و کار نیز فعالیت کنند، مشکلی پیش‌نخواهد آمد و در این حالت اعضای هیئت مدیره و سهامداران یکی هستند.
- برای مثال، فردی قصد دارد یک شرکت تولیدی سخت‌افزارهای کامپیوتر راه‌اندازی کند. او گروهی از افراد متخصص در منطقه را برای تشکیل یک شرکت سهامی دعوت می‌کند. زیرا این شرکت، کسب و کار بزرگی است و پذیرش تمامی خطرات آن برای یک نفر معقول نیست. شرکایی که در

کسب و کار فعالیت ندارند، دوست دارند در تصمیم‌گیری‌ها شرکت کنند و بهترین راه برای این کار، کسب و کار سهامی است.

### قوانین و مقررات ثبت شرکت‌ها:

با توجه به اینکه اکثر فعالیت‌های کارآفرینی در ایران به صورت کسب و کارهای با مسئولیت محدود تضامنی و تعاونی صورت می‌گیرد، در ادامه به بیان قوانین و مقررات مربوط به ثبت این نوع از کسب و کارها می‌پردازیم.

**شرکت با مسئولیت محدود:** در مورد اسم شرکت، باید عبارت «با مسئولیت محدود» ذکر شود در غیر این صورت آن شرکت در مقابل اشخاص ثالث، شرکت تضامنی محسوب و تابع مقررات آن خواهد بود، در ضمن اسم شرکت نباید حاوی اسم هیچ یک از شرکاء باشد والا شریکی که نام او در اسم شرکت قید شده در مقابل اشخاص ثالث حکم شریک ضامن در شرکت تضامنی را خواهد داشت.

شرکت با مسئولیت محدود وقتی تشکیل می‌شود که تمام سرمایه نقدی تأدیه و سهم الشرکه غیرنقدی نیز تقویم (تبدیل) و تسلیم شده باشد و در شرکت نامه باید صراحتاً قید شود که سهم الشرکه‌های غیرنقدی هر کدام چه میزان تقویم (تبدیل) شده است، لازم به ذکر است که شرکاء نسبت به قیمتی که در حین تشکیل برای سهم الشرکه‌های غیرنقدی معین شده در مقابل اشخاص ثالث مسئولیت تضامنی دارند. (مواد ۹۵ و ۹۸ قانون تجارت)

مدارک لازم جهت ثبت شرکت با مسئولیت محدود عبارتند از:

- ۱- تأییدنامه شرکت
- ۲- دو نسخه اساسنامه
- ۳- دو نسخه شرکت نامه
- ۴- دو نسخه تقاضانامه
- ۵- دو نسخه صورت جلسه مجمع عمومی موسسین
- ۶- تکثیر شناسنامه شرکاء
- ۷- در صورتی که موضوع شرکت نیاز به نظارت و بررسی از سوی مراجع دولتی و متولیان خاصی باشد اخذ مجوز از مراجع مربوطه الزامی می‌باشد.



**شرکت تضامنی:** در اسم شرکت تضامنی باید عبارت «شرکا» و لااقل اسم یک نفر از شرکاء ذکر شود. در صورتی که اسم شرکت مشتمل بر اسامی تمام شرکاء نباشد باید بعد از اسم شرکت یا شرکایی که ذکر شده است عبارتی از قبیل «و شرکاء» یا «و برادران» قید شود.

شرکت تضامنی وقتی تشکیل می‌شود که تمام سرمایه نقدی تأدیه و سهم الشرکه غیرنقدی نیز تقویم و تسلیم شده باشد و منافع به نسبت سهم رشد بین شرکا تقسیم شود مگر آنکه شرکت نامه غیر از این ترتیب را مقرر کرده باشد. در ضمن در شرکت تضامنی شرکاء باید لااقل یک نفر را از میان خود یا از خارج به سمت مدیر معین نماید. (مواد ۱۱۷ تا ۱۱۸ قانون تجارت)

کلیه تصمیماتی که در شرکتهای تضامنی و درخصوص موارد مختلف شرکت، از قبیل: سرمایه، اقامتگاه، تغییرات در اساسنامه، تغییر مدیران، تغییر دارندگان حق امضاء اخذ می‌گردد توسط تنظیم صورت جلسه عادی یا فوق العاده نظیر شرکت های با مسئولیت محدود به عمل خواهد آمد به استثناء مواد زیر که توجه به آنها حائز اهمیت است.

۱- انتقال سهم الشرکه که درمورد آن توضیح داده شد.

۲- هیچ شریکی نمی‌تواند بدون رضایت سایر شرکاء (چه از طریق خود و چه از طریق شخص ثالثی) در تجارتی مانند تجارت شرکت تضامنی، وارد شود. حتی نمی‌تواند به عنوان شریک ضامن یا شریک با مسئولیت محدود در شرکت دیگری که مانند آن تجارت دارد، شرکت نماید. (نقل از ماده ۱۳۴)

۳- هر شرکت تضامنی می‌تواند با تصویب تمام شرکاء به شرکت سهامی تبدیل گردد در این صورت رعایت تمام مقررات راجع به شرکت های سهامی حتمی است. (ماده ۱۳۵ قانون تجارت)

مدارک لازم جهت ثبت شرکت تضامنی عبارتند از:

۱- تأیید نام شرکت

۲- دو نسخه اساسنامه

۳- دو نسخه شرکت نامه

۴- دو نسخه تقاضانامه

۵- دو نسخه صورت جلسه مجمع عمومی موسسین

۶- تکثیر شناسنامه شرکاء

۷- در صورتی که موضوع شرکت نیاز به نظارت و بررسی از سوی مراجع دولتی و متولیان خاصی باشد، اخذ مجوز از مراجع مربوطه الزامی می‌باشد.

**شرکت های تعاونی:** تعریف شرکت تعاونی و انواع آن در بخش های قبل ذکر شد، دراین جا به مدارک لازم جهت ثبت این شرکت ها اشاره می‌کنیم:

- ۱- تأیید نام شرکت
  - ۲- دو نسخه اساسنامه
  - ۳- دو نسخه شرکت نامه
  - ۴- دو نسخه تقاضانامه
  - ۵- دو نسخه صورت جلسه مجمع عمومی موسسین
  - ۶- دو نسخه هیئت مدیره
  - ۷- مجوز اداره کل تعاون استان مربوطه
- لازم به ذکر است که تغییرات در تعاونی ها صرفاً با نظر اداره کل تعاون و اعلام از ناحیه آنها، طی یک مجوز (به انضمام صورت جلسات تنظیمی توسط شرکاء) به اداره ثبت شرکت ها، امکان پذیر است.

### قوانین و مقررات کسب و کار

شما علاوه بر آگاهی از قوانین و مقررات مربوط به ثبت کسب و کار باید با قوانین کار و تأمین اجتماعی، بیمه و قوانین مالیاتی نیز آشنایی داشته باشید، در ادامه به طور مختصر شما را با این قوانین آشنا خواهیم کرد.

### قرارداد کار و شرایط اساسی انعقاد آن:

- قرارداد کار عبارت است از قرارداد کتبی یا شفاهی که به موجب آن کارگر در قبال دریافت حق الزحمه (حق السعی)، کاری را برای مدت موقت یا غیرموقت برای کارفرما انجام می دهد.
- برای صحت قرارداد کار در زمان انعقاد آن رعایت شرایط زیر الزامی است:
- الف) مشروعیت مورد قرارداد
  - ب) معین بودن موضوع قرارداد
  - ج) عدم ممنوعیت قانونی و شرعی طرفین در تعریف اموال یا انجام کار موردنظر علاوه بر مشخصات دقیق طرفین، قرارداد کار باید حاوی موارد زیر نیز باشد:
  - الف) نوع کار یا حرفه و یا طبقه ای که کارگر باید به آن اشتغال یابد.
  - ب) حقوق و مزد مبنا و الحاقیه های آن
  - ج) ساعات کار، تعطیلات و مرخصی ها
  - د) محل انجام کار
  - ه) تاریخ انعقاد قرارداد

و) مدت قرارداد، چنانچه برای کار مدت زمان خاصی تعیین شده باشد.

ز) موارد دیگری که عرف و عادت شغل یا محل ایجاد نماید.

لازم به ذکر است در مواردی که قرارداد کار کتبی باشد قرارداد در چهار نسخه تنظیم می گردد که یک نسخه از آن به اداره کار محل و یک نسخه نزد کارگر و یک نسخه نزد کارفرما و نسخه دیگر در اختیار شورای اسلامی کار و در کارگاه های فاقد شورا در اختیار نماینده کارگر قرار می گیرد.

طبق ماده ۱۱ قانون تجارت طرفین می توانند با توافق یکدیگر مدتی را به نام دوره آموزشی کار تعیین نمایند و در خلال این دوره هر یک از طرفین حق دارد بدون اخطار قبلی و بی آنکه ملزم به پرداخت جریمه باشد، رابطه کاری را قطع نماید. در صورتی که قطع رابطه کار از طرف کارفرما باشد، وی ملزم به پرداخت حقوق تمام دوره آزمایشی خواهد بود و چنانچه کارگر رابطه کار را قطع نماید، فقط مستحق دریافت حقوق مدت انجام کار خواهد بود. هر نوع تغییر حقوقی در وضع مالکیت کارگاه از قبیل فروش یا انتقال به هر شکل، تغییر نوع تولید، ادغام در موسسه دیگر، ملی شدن کارگاه، فوت مالک و امثال اینها، در رابطه قراردادی کارگرانی که قراردادهای قطعیت یافته است تاثیر نمی گذارد و کارفرمای جدید قائم مقام تعهدات و حقوق کارفرمای سابق خواهد بود. در مواردی که کار از طریق مقاطعه انجام می یابد، مقاطعه دهنده مکلف است قرارداد خود را با مقاطعه کار به نحوی منعقد نماید که در آن مقاطعه کار متعهد گردد که تمامی مقررات این قانون را در مورد کارکنان خود اعمال نماید.

تذکر: مطالبات کارگ جزء دیون ممتاز بوده و کافرمایان موظف می باشند بدهی پیمانکاران به کارگران را برابر رأی مرجع قانونی از محل مطالبات پیمانکار، از جمله ضمانت حسن انجام کار، پرداخت نمایند و چنانچه مقاطعه دهنده برخلاف ترتیب فوق به انعقاد قرارداد با مقاطعه کار پردازد و یا قبل از پایان ۴۵ روز از تحویل موقت، تسویه حساب نماید، مکلف به پرداخت دیون مقاطعه کار در قبال کارگران خواهد بود. (ماده ۱۳)

تعریف حق السعی و قوانین مربوط به آن: کلیه دریافت های قانونی که کارگر به اعتبار قرارداد کار اعم از مزد یا حقوق، کمک عائله مندی، هزینه های مسکن، خواربار، ایاب و ذهاب، مزایای غیرنقدی، پاداش افزایش تولید، سود سالانه و نظایر آنها دریافت می نماید را حق السعی می نامند. مزد عبارت است از وجوه نقدی و غیرنقدی و یا مجموع آنها که در مقابل انجام کار به کارگر پرداخت می شود. به طول کلی مزد را به سه دسته مزد ساعتی، کارمزد، کارمزد ساعتی تقسیم می نمایند. براساس ماده ۴۶ قانون به کارگرانی که به موجب قرارداد یا موافقت بعدی به مأموریت های خارج از محل خدمت (حداقل ۵۰ کیلومتر از محل کارگاه اصلی دور شود و یا ناگزیر باشد حداقل یک شب در محل مأموریت توقف نماید) فوق العاده مأموریت تعلق می گیرد.

- این فوق العاده مأموریت نباید کمتر از مزد ثابت با مزد مبنای روزانه کار باشد، ضمناً کارفرما مکلف است به وسیله یا هزینه رفت و برگشت آنها را تأمین نماید.
  - ساعت کار در کارهای عادی روزی ۸ ساعت و در هفته ۲۴ ساعت و در کارهای سخت و زیان آور روزی ۶ ساعت و در هفته ۳۶ ساعت می باشد.
  - چنانچه نوبت کاری کارگری که در طول ماه به طور نوبتی (شیفتی) کار می کند، صبح و عصر باشد ۱۰ درصد، صبح و عصر و شب ۱۵ درصد، صبح و شب و یا عصر و شب ۲۲/۵ درصد علاوه بر مزد به عنوان فوق العاده نوبت کاری دریافت خواهد کرد. ضمناً برای هر ساعت کار در شب تنها به کارگران غیرنوبتی ۳۵ درصد اضافه بر مزد ساعت کار عادی تعلق خواهد گرفت.
  - در شرایط عادی ارجاع کار اضافی در صورت موافقت کارگر به ازای هر ساعت ۴۰ درصد اضافه بر مزد به وی پرداخت خواهد شد. ضمناً ساعت اضافی به کارگران نباید از ۴ ساعت بیشتر باشد. (مگر در موارد استثنایی)
  - مرخصی کارگران با احتساب ۴ روز جمعه، در سال ۳۰ روز می باشد و کارگر می تواند ۹ روز از مرخصی سالانه را برای سال بعد انباشته کند.
- براساس مواد مندرج در قانون، کارفرمایان مکلفند در صورتی که به ساخت یا ورود و عرضه ماشین آلات می پردازند، موارد ایمنی و حفاظت فنی را رعایت نمایند و کارفرمایانی که از ماشین آلات استفاده می نمایند مکلفند برای تأمین حفاظت و سلامت بهداشت کارگران در محیط کار، وسایل و امکانات لازم را تهیه و در اختیار آنان قرار دهند و کاربرد وسایل را به آنان بیاموزند.
- کارفرما با مسئولان واحدهای مشمول قانون کار موظفند کلیه حوادث ناشی از کار را در دفتر ویژه ای ثبت کرده و مراتب را سریعاً به صورت کتبی به اطلاع اداره کار و امور اجتماعی محل برساند.
- بر مبنای قانون تأمین اجتماعی، پیمانکاران یا کارآفرینانی که در قالب پیمانکار فعالیت می نمایند باید با انجام اقداماتی، شرایط لازم را برای بیمه شدن کارگران خود و پرداخت حق بیمه آنان فراهم کنند. لازم به توضیح است که انجام این تکالیف موجب کاهش نگرانی و دغدغه خاطر کارکنان شده و بهره وری آنان را افزایش می دهد و انجام نشدن به موقع ای تکالیف و یا اجرای نادرست آنها دشواری ها و مشکلات قانونی را به دنبال خواهد داشتند.

### جرایم و مجازات تخلف از قانون کار

متخلفان از تکالیف مقرر در قانون کار، حسب مورد و مطابق مواد مربوطه با توجه به شرایط و امکانات خاطی و مراتب جرم به مجازات حبس، جریمه نقدی و یا هر دو محکوم خواهند شد.

در صورتی که تخلف از انجام تکالیف قانونی سبب وقوع حادثه ای گردد که منجر به عوارضی مانند نقص عضو و یا فوت کارگر شود، دادگاه مکلف است نسبت به این موارد طبق قانون تعیین تکلیف نماید. (ماده ۱۷۱)

کار اجباری با توجه به ماده ۶ این قانون به هر شکل ممنوع است و متخلف علاوه بر پرداخت اجرت المثل کار انجام یافته و جبران خسارت، با توجه به شرایط و امکانات خا طی به حبس از ۹۱ روز تا یک سال و یا جریمه نقدی معادل ۵۰ تا ۲۰۰ برابر حداقل مزد روزانه محکوم خواهد شد. هر گاه چند نفر به اتفاق یا از طریق یک موسسه، شخصی را به کار اجباری بگمارند هر یک از متخلفان به مجازات های فوق محکوم و مشترکا مسئول پرداخت اجرت المثل خواهند بود، مگر آنکه سبب اقوا از مباشر باشد. که در این صورت مسبب شخصا مسئول است.

کارفرمایان یا کسانی که مانع ورود و انجام وظیفه بازرسان کار و مأموران بهداشت کار به کارگاههای مشمول این قانون گردند یا از دادن اطلاعات و مدارک لازم به ایشان خودداری کنند، در هر مورد با توجه به شرایط و امکانات خا طی به پرداخت جریمه نقدی از ۱۰۰ تا ۳۰۰ برابر حداقل مزد روزانه کارگر پس از قطعیت حکم و در صورت تکرار به حبس از ۹۱ روز تا ۱۲۰ روز محکوم خواهند شد (ماده ۱۷۹)

کارفرمایانی که برخلاف مفاد ماده ۱۵۹ این قانون از اجرای به موقع آراء قطعی و لازم الاجرا مراجع حل اختلاف این قانون خودداری نمایند، علاوه بر اجرای آراء مذکور، با توجه به شرایط و امکانات خا طی به جریمه نقدی از ۲۰ تا ۲۰۰ برابر حداقل مزد روزانه کارگر محکوم خواهند شد. (ماده ۱۸۰)

کارفرمایانی که اتباع بیگانه را که فاقد پروانه کار هستند و یا مدت انتشار پروانه کارشان منقضی شده است به کار گمارند و یا اتباع بیگانه را در کاری غیر از آنچه در پروانه کار آنها قید شده است بپذیرند و یا در مواردی که رابطه استخدامی تبعه بیگانه با کارفرما قطع می گردد مراتب را به وزارت کار و امور اجتماعی اعلام ننمایند، با توجه به شرایط و امکانات خا طی و مراتب جرم به مجازات حبس از ۹۱ روز تا ۱۸۰ روز محکوم خواهد شد. (ماده ۱۸۱)

کارفرمایانی که برخلاف مفاد ماده ۱۹۲ قانون کار از تسلیم آمار و اطلاعات مقرر به وزارت کار و امور اجتماعی خودداری نمایند، علاوه بر الزام به ارائه آمار و امکانات موردنیاز وزارت کار و امور اجتماعی، در هر مورد با توجه به شرایط و امکانات خا طی و مراتب جرم جریمه نقدی از ۵۰ تا ۲۵۰ برابر حداقل مزد روزانه کارگر محکوم خواهند شد و کارفرمایانی که برخلاف ماده ۱۴۸ این قانون از بیمه نمودن کارگران خود خودداری نمایند علاوه بر تأدیه کلیه حقوق متعلق به کارگر (سهام کارفرما) با توجه به شرایط و امکانات خا طی و مراتب جرم به جریمه نقدی معادل ۲ تا ۱۰ برابر حق

بیمه مربوطه محکوم خواهند شد در ضمن در کلیه مواردی که تخلف از ناحیه اشخاص حقوقی باشد اجرت المثل کار انجام شده و طلب خسارت باید از اموال شخص حقوقی پرداخت شود، ولی مسئولیت جزائی اعم از حبس، جریمه نقدی و یا هر دو حالت متوجه مدیرعامل یا مدیرمسئول شخصیت حقوقی است که تخلف به دستور او انجام گرفته است و کیفر درباره مسئولین مذکور اجرا خواهد شد (مواد ۱۸۲ تا ۱۸۴)

### تکالیف بیمه ای پیمانکاران پس از انعقاد قرارداد و خاتمه عملیات

تمامی پیمانکاران اعم از حقیقی و حقوقی پس از انعقاد قرارداد، موظفند اقدامات زیر را انجام دهند:

- ارائه یک نسخه از قرارداد منعقد به شعبه تأمین اجتماعی محل اجرای پروژه
- تشکیل پرونده و گرفتن کد کارگاهی
- ارائه ماهانه فهرست و حق بیمه کارکنان شاغل در پیمان به شعبه و پرداخت حق بیمه مربوطه.

باید توجه داشت درمورد قرارداد مشمول طرح های عمرانی که حق بیمه به وسیله واگذارنده کار از محل اعتبار پروژه و صورت وضعیت پیمانکار تأمین و به سازمان پرداخت می شود، پیمانکار فقط باید فهرست کارکنان شاغل در قرارداد را که به تأیید واگذارنده یا ناظر رسیده است، همه ماهه به شعبه مربوطه تسلیم کند.

- در صورتی که پیمانکار، اجرای قسمتی از کار موضوع قرارداد را به پیمانکاران فرعی واگذار کند، باید یک نسخه از قرارداد پیمانکاران فرعی را در اختیار شعبه مربوطه قرار دهد و آنان را ملزم به ارسال فهرست و حق بیمه کارکنان به شعبه تأمین اجتماعی کند.
- پرداخت ماده بدهی و دریافت مفاصاحساب از شعبه تأمین اجتماعی مربوطه پس از خاتمه قرارداد با ارائه اطلاعات و مدارک موردنیاز شامل مبلغ ناخالص کارکرد، تاریخ شروع و خاتمه قرارداد.
- در صورت بکارگیری نیروی کار، انجام مراحل پزشکی و اطمینان از صحت سلامت جهت ارجاع کارهای مربوطه و اخذ و نگهداری مدارک.
- در صورت وقوع هر گونه حادثه، تکمیل کاربرگ گزارش حادثه حداکثر لغایت ۷۲ ساعت پس از وقوع و تحویل به شعبه تأمین اجتماعی مربوطه.

### قانون بیمه بیکاری

طبق ماده ۱، کلیه مشمولین قانون تأمین اجتماعی که تابع قوانین کار و کار کشاورزی هستند، مشمول مقررات این قانون می باشند. در ضمن گروه های زیر از شمول مقررات این قانون مستثنی هستند:

۱- بازنشستگان و از کارافتادگان کلی

۲- صاحبان حرف و مشاغل آزاد و بیمه شدگان اختیاری

۳- اتباع خارجی

طبق ماده ۲، بیکار از نظر قانون کار بیمه شده ای است که بدون میل و اراده بیکار شده و آماده کار باشد.

تذکر: بیمه شدگانی که به علت تغییرات ساختار اقتصادی واحد مربوطه به تشخیص وزارتخانه ذیربط و تایید شورای عالی، بیکار موقت شناخته می شوند نیز مشمول مقررات این قانون خواهند بود و بیمه شدگانی که به علت بروز حوادث قهریه و غیرمترقبه از قبیل سیل، زلزله، جنگ، آتش سوزی و غیره بیکار می شوند با معرفی واحدکار و امور اجتماعی محل از مقرری بیمه بیکای استفاده خواهند کرد.

بیمه بیکاری به عنوان یکی از حمایت های تأمین اجتماعی است و سازمان تأمین اجتماعی مکلف است با دریافت حق بیمه مقرر، به بیمه شدگانی که طبق مقررات این قانون بیکار می شوند، مقرری بیمه بیکای پرداخت نماید و بیمه شده بیکار با معرفی کتبی واحد کار و امور اجتماعی محل از مزایای این قانون منتفع خواهد شد و البته بیکاران مشمول این قانون از کلیه حقوق و مزایا و خسارات مربوطه (موضوع قانون کار) بهره مند خواهند شد. (مواد ۳ و ۴)

طبق ماده ۵ حق بیمه بیکاری به میزان ۳ درصد مزد بیمه شده می باشد که کلاً توسط کارفرما تأمین و پرداخت خواهد شد و طبق ماده ۶ بیمه شدگان بیکار در صورت احراز شرایط زیراستحقاق دریافت مقرری بیمه بیکاری را خواهد داشت:

۱- بیمه شده باید قبل از بیکار شدن حداقل شش ماه سابقه پرداخت حق بیمه را داشته باشد، مشمولین تبصره ۲ ماده ۲ این قانون از شمول این بند مستثنی می باشند.

۲- بیمه شده مکلف است ظرف ۳۰ روز از تاریخ بیکاری با اعلام مراتب بیکاری به واحدهای کار و امور اجتماعی آمادگی خود را برای اشتغال بکار تخصصی و یا مشابه آن اطلاع دهد. مراجعه بعد از ۳۰ روز با عذر موجه و یا تشخیص هیات حل اختلاف تا ۳ ماه امکان پذیر خواهد بود.

۲- بیمه شده بیکار موظف است در دوره های کارآموزی و سوادآموزی که توسط واحد کار و امور اجتماعی و نهضت سوادآموزی و یا سایر واحدهای ذیربط را با تأیید وزارت کار و امور اجتماعی تعیین می شود شرکت نموده و هر ۲ ماه یک بار گواهی لازم در این مورد را به شعب تأمین اجتماعی تسلیم نماید.

### قوانین و مقررات مالیاتی

طبق ماده ۱۳۲، درآمد واحدهای تولیدی و معدنی که از تاریخ لازم الاجرا شدن این قانون از طرف وزارتخانه های صنایع، معادن و فلزات و یا جهاد کشاورزی برای آنها کارت شناسایی یا پروانه بهره برداری صادر یا قراردادهای استخراج و فروش منعقد می شود از تاریخ استخراج و بهره برداری برحسب اولویت های (۱) و (۲) و (۳) به ترتیب به مدت (۸) و (۶) و (۴) سال از مالیات معاف هستند. در مورد واحدهای یاد شده که در مناطق محروم استقرار دارند و یا مستقر می شوند معادل ۵۰ درصد مدت مذکور در فوق به مدت معافیت مقرر در این ماده اضافه می شود.

تذکر ۱: معافیت موضوع این ماده شامل درآمد های تولیدی و معدنی مستقر در شعاع ۱۲۰ کیلومتری مرکز تهران و ۵۰ کیلومتری مرکز اصفهان نخواهد بود.

تذکر ۲: ۲ درصد درآمد مشمول مالیات ابزاری حاصل از فعالیت های تولیدی و معدنی، طراحی و مهندسی و طراحی مونتاژ که از طرف وزارتخانه های فوق برای آنها پروانه صادر شده یا می شود از مالیات معاف اند.

تذکر ۳: مراکز فرهنگی و هنری اعم از مرکز و موسسات امور فیلم سازی و سینماها، تماشاخانه ها، موسسات دوبلاژ و فیلم برداری، آموزش تئاتر، موسیقی، خطاطی و نقاشی و مجسمه سازی که دارای پروانه فعالیت و یا تأسیس از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی هستند از تاریخ شروع فعالیت برای مدت ۵ سال از پرداخت مالیات معاف اند و اگر در مناطق محروم باشند این مدت به ۸ سال افزایش می یابد حکم این تبصره مشمول نشر کتاب، مجله و روزنامه که دارای مجوز نشر از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی درآمد حاصل از انتشارات آن ها نیز می شود.

تذکر ۴: کلیه تأسیسات ایرانگردی و جهانگردی دارای پروانه بهره برداری از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی (به استثنای هتل های ۵ ستاره) هر سال از پرداخت ۵۰ درصد مالیات متعلقه معاف هستند.

بر طبق ماده ۱۴۴ مقرر می شود:

الف) ۱۰۰ درصد درآمد حاصل از صادرات محصولات تمام شده کالاهای صنعتی و محصولات بخش کشاورزی (شامل محصولات زراعی، باغی، دام و طیور، شیلات، جنگل و مرتع) و صنایع تبدیلی و تکمیلی آن و ۵۰ درصد درآمد حاصل از صادرات سایر کالاهایی که به منظور دست یافتن به اهداف صادرات کالاهای غیرنفتی به خارج از کشور صادر می شود از مالیات معاف اند فهرست کالاهای مشمول این ماده در طول هر برنامه به پیشنهاد وزارتخانه های امور اقتصادی و دارایی و بازرگانی، جهاد کشاورزی و صنایع به تصویب هیات وزیران می رسد.



ب) ۱۰۰ درصد درآمد حاصل از صادرات کالاهای مختلف که به صورت ترانزیت به ایران وارد شده یا می‌شود و بدون تغییر در ماهیت و انجام کاری بر روی آن صادر می‌شود از شمول مالیات معاف است.

تذکر: زیان حاصل از صدور کالاهای معاف از مالیات در مورد کسانی که غیر از امور صادراتی فعالیت دیگری هم دارند، در محاسبه مالیات سایر فعالیت‌های آنان منظور خواهد شد.

### چگونه شکل مناسب برای کسب و کار را انتخاب کنیم؟

همان‌گونه که بحث شد، مسائل زیادی وجود دارند که هنگام انتخاب بهترین شکل برای راه‌اندازی کسب و کار باید به آنها توجه کنید. برای انتخاب شکل قانونی و ثبت کسب و کارتان، باید از دیگران کمک بگیرید. اغلب سازمانهای دولتی و غیردولتی که به منظور حمایت از کسب و کارهای کوچک تأسیس شده‌اند، می‌توانند در این زمینه شما را کمک و راهنمایی کنند. به عنوان مثال می‌توانید به ادارات کار و امور اجتماعی استان خود مراجعه کنید. اگر قصد داشته باشید کسب و کار بزرگ یا پیچیده‌ای را راه‌اندازی کنید، ممکن است آنها شما را به یک وکیل ارجاع دهند. ممکن است بانک نیز بتواند شما را راهنمایی کند. در هر حال اجازه ندهید کسی شما را برای انتخاب شکل خاصی از کسب و کار متقاعد نماید، مگر آن که کاملاً متوجه شوید که چرا باید چنین شکل خاصی را انتخاب کنید و از عواقب آن نیز آگاه باشید.

با توجه به این که هر یک از شکل‌های کسب و کار، مزایا و معایب خاص خود را دارند، باید در مورد کسب و کار خود فکر کرده و ارزیابی کنید که کدام یک از مزایا و معایب برای شما اهمیت بیشتری دارند.

اگر کسب و کار شما وام‌دهنده‌ای ندارد، شاید برای شما مهم باشد که بتوانید کسب و کارتان را ساده و ارزان شروع کنید و داشتن مسئولیت فردی محدود نیز برایتان حایز اهمیت نباشد. بنابراین کسب و کار فردی با کسب و کار مشارکتی می‌تواند برای شما مناسب باشد.

اگر کسب و کار شما به سرمایه‌ی زیادی نیاز داشته باشد و لازم است مبلغی را قرض بگیرید، کسب و کارتان بدهی‌های زیادی خواهد داشت. در این صورت، اگر افراد دیگری نیز با شما مسئول بدهکاری‌ها باشند، بهتر است. شاید این موضوع اهمیت بیشتری نسبت به سادگی و ارزان بودن شروع کسب و کار داشته باشد. در این صورت تأسیس یک شرکت مناسب‌ترین گزینه برای شماست.

### أخذ مجوزهای تأسیس، راه اندازی و بهره برداری

شما به عنوان یک کارآفرین یا متقاضی راه اندازی یک کسب و کار لازم است برای آغاز فعالیت موردنظر خود پروانه و مجوز تأسیس را از مرکز و مراجع ذی صلاح و مربوطه کسب نمایید. «منظور از جواز یا پروانه کسب و کار، هر نوع مجوز فعالیت است که باید از اتحادیه های امور صنفی، اتاق بازرگانی و صنایع و معادن، وزارتخانه ها و یا سایر مراجع ذی صلاح دریافت شود.» به خاطر داشته باشید در صورتی که هر نوع کسب و کاری را بدون پروانه کسب و یا مجوز، تأسیس کنید، خلاف قانون عمل کرده و طبق قانون از فعالیت شما جلوگیری به عمل خواهد آمد. مجوزهای قانونی زیر متناسب با نوع فعالیت اقتصادی، توسط فرد متقاضی با کارآفرین و به تشخیص سازمان های مربوطه باید کسب شوند:

☑ مجوزهای صنعتی شامل: جواز تأسیس و پروانه بهره برداری

این مجوزها درحیطه واحدهای تولیدی، خدماتی و یا صنعتی صادر می شوند، شما باید قبل از شروع فعالیت خود و پس از انجام مطالعات، بررسی ها و تکمیل پرسشنامه این مجوزها را دریافت و با رعایت ضوابط و مقررات اقدام به انجام عملیات اجرایی و نصب ماشین آلات کنید.

☑ مجوز وزارت بهداشت (پروانه ساخت و تولید برای مواد غذایی، دارویی و بهداشتی و آرایشی)

☑ مجوز سازمان کار و امور اجتماعی

هنگام راه اندازی کسب و کارتان ابتدا، برنامه کار و نقشه های ساختمانی و طرح های موردنظر را از لحاظ پیش بینی در امر حفاظت فنی و بهداشت کار برای اظهار نظر و تأیید به وزارت کار و امور اجتماعی ارسال کنید.

☑ پروانه کسب

پروانه کسب، اجازه ای است که طبق مقررات به منظور شروع و ادامه کسب و کار و یا حرفه به فرد یا افراد صنفی برای محل مشخص و یا وسیله کسب مشخص داده می شود.

برای اخذ این پروانه می توانید به دفاتر انجمن ها، اتحادیه ها و سندیکاهای وابسته به اتاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران مراجعه کنید.

☑ مجوز آب و برق

☑ مجوز سازمان های حفاظت محیط زیست، منابع طبیعی و کشاورزی

سازمان محیط زیست، بعد از حصول اطمینان از کاربرد ضوابط و استانداردهای زیست محیطی به منظور حفاظت و تضمین بهره مندی صحیح از محیط زیست و پیشگیری از آلودگی آن این مجوز را برای شما در آغاز راه اندازی کسب و کارتان صادر خواهد کرد.

☑ مجوز امور اراضی، میراث فرهنگی، خاک شناسی و راه و ترابری

- مجوز ساختمان و ساخت و ساز و پایان کار و تأیید نقشه های ساختمانی
- پروانه بهره برداری از معادن
- انواع مجوزهای ثبت شامل:
  - ثبت کسب و کار (تجارت خانه، بنگاه، یا شرکت) در دفاتر بازرگانی (اداره کل ثبت شرکت ها و مالکیت صنعتی و سازمان ثبت اسناد کشور)
  - ثبت شرکت و علایم تجاری و حق اختراع
  - ثبت و پلمپ دفاتر تجاری
  - ثبت سند مالکیت یا اجاره محل اجرای طرح
- مجوز برای کارت تجاری.

### گردآوری و تشکیل منابع

#### آشنایی با منابع تأمین سرمایه

هر کارآفرینی که می خواهد یک شرکت جدید و یا یک کسب و کار نوپا راه اندازی کند، با این مسأله روبه رو است که سرمایه مورد نیاز را از کجا تأمین کند؟ همه فعالیت های کارآفرینانه یک کسب و کار نیاز به سرمایه دارد درست است که در طول حیات فعالیت اقتصادی سرمایه مورد نیاز است، ولی کارآفرین تازه کار، در بدست آوردن سرمایه با مشکلات بیشتری روبه رو است. کارآفرینان برای تأمین سرمایه جهت راه اندازی کسب و کار معمولاً از دو منبع زیر استفاده می کنند:

- وجوه درونی

- وجوه بیرونی

در سال های اولیه راه اندازی هر فعالیت نوپا، کارآفرینان اغلب نیازهای مالی خود را از طریق **وجوه درونی** تأمین می کنند، از جمله سود فروش دارایی ها، کاهش سرمایه در گردش، تمدید مدت زمان پرداخت و حساب های دریافتی.

یعنی تمام سود حاصل مجدداً در فعالیت کارآفرینانه سرمایه گذاری می شود. حتی سرمایه گذاران بیرونی نیز در سال های اول انتظار دریافت سود ندارند.

منبع کلی دیگر جهت تأمین سرمایه، **وجوه بیرونی** (وام و فروش سهام...) است.

در کشورهای صنعتی معمولاً بانک ها با شرکت های سرمایه گذاری برای شرکت در پیاده سازی طرح ها اعلام آمادگی می کنند. برای مثال در زمینه طراحی نرم افزار، افراد خلاق می توانند با ایجاد یک شرکت کوچک و کم هزینه با عقد قرارداد با یک شرکت بزرگ و قبول بخشی از فعالیت های

طراحی و تحقیقاتی آنها سرمایه اولیه خود را تهیه و روز به روز در کنار همان شرکت فعالیت خود را توسعه دهند و همزمان نیز بازارهای تازه ای بیابند، اما در کشور ما چطور؟ باید بپذیریم که موانع و مشکلات در کشور ما در مقایسه با کشورهای صنعتی به مراتب بیشتر است ولی از سوی دیگر رقابت هم به مراتب پایین تر و فرصتهای جدید بیشتر است. در کشور ما افراد برای تأمین سرمایه جهت راه اندازی یک بنگاه اقتصادی از چندین روش استفاده کنند.

**روش اول:** آهسته و پیوسته. یعنی شروع از یک شرکت بسیار کوچک که معمولاً فقط در طراحی مهندسی و انجام کارهای پروژه های فعال است و سپس به مرور زمان با تهیه سرمایه مورد نیاز، برای کارهای بزرگ تر اقدام کنند.

**روش دوم:** شروع به فعالیت بازرگانی، کسب درآمد و ایجاد سرمایه برای فعالیت صنعتی و تولیدی در همان رشته تجاری است.

**روش سوم:** جذب شریک و سرمایه گذار، این روش شاید نزدیک ترین روش به الگوهای جهانی باشد یعنی سرمایه گذار در کنار مجری قرار بگیرد تا فعالیت صنعتی را پایه گذاری کرده و توسعه دهند.

اما به طور کلی برای تهیه سرمایه اولیه جهت راه اندازی یک کسب و کار، به غیر از استفاده از سود، سود انباشته، وام و سهام، منابع دیگری وجود دارند که عبارتند از:

۱- سرمایه نزدیکان، دوستان و اقوام.

۲- فرشتگان نجات کسب و کار

۳- تهیه کنندگان و مشتریان

۴- موسسات وام دهنده

۵- سرمایه گذاران مخاطره پذیر

۶- بانک های تجاری

۷- موسسات مالی تخصصی

۸- عرضه سهام

۹- کمک های دولتی

۱- خانواده، دوستان و اقوام:

بعد از کارآفرین، خانواده و دوستان متداول ترین منبع سرمایه برای فعالیت کارآفرینانه نوپا هستند. احتمال سرمایه گذاری این افراد به دلیل روابط شان با کارآفرین بسیار زیاد است. این گروه معمولاً

بخشی از وجوه دارایی خود را به فعالیت کارآفرینانه نوپا که توسط آشنایان آنها راه اندازی شده و در نتیجه از نزدیک به توانایی و نوع کسب و کار آشنایی دارند اختصاص می دهند. به منظور پیشگیری از بروز مشکلات آتی، کارآفرین باید جنبه های مثبت و منفی ماهیت خطرپذیری ها و فرصت سرمایه گذاری را به اعضای خانواده و دوستان نشان دهد تا در صورت بروز مشکل، تأثیرات منفی حاصل در روابط خانوادگی و دوستی به حداقل برسد. نکته ای که در کاستن مشکلات آینده کمک می کند، حفظ کامل مناسبات تجاری است هر وام یا سرمایه گذاری از جانب خانواده یا دوستان باید به اندازه سرمایه گذاری غریبه ها، جدی تلقی شود.

#### ۲- فرشتگان نجات کسب و کار:

تمام سرمایه گذاران از منابع رسمی مانند شرکت های خصوصی و دولتی نیستند. بسیاری از افراد پولدار به دنبال موقعیت های مناسب هستند. آنها به نام فرشته های سرمایه گذاری با سرمایه گذاران غیررسمی معروف اند. این افراد بخش مهمی از سرمایه در دسترس را دارا هستند. سرمایه گذاری غیررسمی به عنوان کسانی تعریف می شوند که خودشان پول به دست آورده اند و حالا به تازه واردین قول حمایت مالی می دهد.

#### ۳- تهیه کنندگان و مشتریان:

گاهی اوقات کارآفرینان از طریق پیش فروش محصولات تولیدی یا خدمات خود منابع مالی راه اندازی کسب و کار را تهیه می نمایند و یا با خرید امانی مواد اولیه مشکل سرمایه جاری فعالیت اقتصادی را برطرف می کنند.

#### ۴- موسسات وام دهنده:

موسسات وام دهنده موسساتی غیر از بانک ها هستند که حاضرند در قبال پذیرفتن شرایط آسان تر به مشتریان خود وام دهند، مثل موسسات مالی اعتباری و .. در کشورمان.

#### ۵- سرمایه گذاران مخاطره پذیر:

اساسا سرمایه گذاری مخاطره پذیر، سرمایه ای است که برای تأمین مالی یک شرکت نوپا به کار می رود این صنعت (صنعت سرمایه گذاری مخاطره پذیر) تنها به تدسیس شرکت های نوآور کمک می کند و در کشورهای توسعه یافته سرمایه گذاری مخاطره پذیر به عنوان منبعی برای توسعه کارآفرینی نهادینه شده است. امروزه همه صاحب نظران اقتصادی و کارآفرینی معتقدند سرمایه گذاران مخاطره پذیر یکی از حلقه های اصلی و عوامل کلیدی رشد و پیشرفت خلاقیت نوآوری و کارآفرینی هستند.

اهمیت سرمایه گذاری مخاطره پذیر به این دلیل است که آنها تأمین کننده ارزشمندی برای شرکت های نوپا هستند و درک مهمی بر این واقعیت که تعداد سرمایه گذاران مخاطره پذیر یک شاخص

نوآوری محسوب می‌شود. سرمایه‌گذاران مخاطره پذیر سرمایه‌گذاری نمی‌کنند تا یک سود فوری ببرند بلکه آنها شرکت را حمایت می‌کنند تا ارزش سرمایه‌شان بالا رود. بنابراین آنها به سرمایه‌گذاری در شرکت های کوچک و متوسط (SMEs) نوآور علاقمند هستند که رشد سریعی داشته باشند.

#### ۶- بانک های تجاری:

هنگامی که وثیقه موجود باشد، بانک های تجاری پرکاربردترین منبع تامین وجوه کوتاه مدت برای کارآفرین هستند، وجوه از راه وام فراهم می‌شود و در نتیجه برای کسب آن به نوعی ضمانت مشهود یا وثیقه (یعنی دارایی ارزشمند) نیاز دارند. وام ها و تسهیلات بانک ها تحت عناوین مختلف عقود اسلامی به متقاضیان پرداخت می‌شود که اکثرا شامل موارد ذیل می باشد.

#### ۶-۱ قرض الحسنه: بانک ها در موارد زیر مبادرت به اعطای وام قرض الحسنه می نمایند:

- تأمین وسایل و ابزار و سایر امکانات لازم برای ایجاد کار جهت کسانی که فاقد اینگونه امکانات می باشند.
- کمک به افزایش تولید با تأکید بر تولیدات کشاورزی، دامی و صنعتی.
- رفع احتیاجات ضروری

#### ۶-۲ - مضاربه:

قراردادی است که به موجب آن یکی از طرفین (مالک) عهده دار تأمین سرمایه (نقدی) می گردد، با قید اینکه طرف دیگر (عامل) با آن تجارت کرده و در سود حاصله شریک باشد. نسبت سود براساس توافق طرفین بوده و حداکثر مدت قرارداد یک سال است.

#### ۶-۳ - مشارکت مدنی:

مشارکت مدنی عبارت است از درآمیختن سهم الشرکه نقدی و غیرنقدی متعلق به اشخاص حقیقی و حقوقی متعدد به نحو مشاع به منظور «انتفاع» طبق قرارداد. در اینگونه مشارکت اشخاص ملزم به رعایت شرایط بانک هستند که پس از آن «موضوع و مدت شراکت حق نظارت بانک بر مصرف و بازگشت سرمایه و نوع و میزان وثیقه نیز تعیین می گردد. در موارد ذیل می‌توانید از عقد مشارکت مدنی استفاده نمایید.

- ۱- بازرگانی داخلی
- ۲- تولید و فروش محصول
- ۳- واردات ماشین آلات مواد اولیه و ابزار کار
- ۴- واردات کالا به قصد فروش
- ۵- صادرات کالا

**۴-۶- مشارکت حقوقی**

یعنی تأمین قسمتی از سرمایه شرکت های سهامی جدید با خرید قسمتی از سهام شرکت های سهامی موجود

اقدام به مشارکت حقوقی توسط بانک ها برای کمک به توسعه بخش های مختلف اقتصادی صورت می گیرد که از طریق تأمین سرمایه لازم برای اجرای طرح های تولیدی که به شکل شرکت های سهامی تأسیس می شود یا خرید سهام شرکت های سهامی موجود صورت می گیرد.

**۵-۶- سرمایه گذاری مستقیم:**

این سرمایه گذاری عبارتست از تأمین سرمایه لازم جهت اجرای طرح های تولیدی و طرح های عمرانی انتفاعی توسط شرکت ها.

انجام این قبیل سرمایه گذاری ها از طریق تشکیل شرکت های سهامی، مجاز است و بانک ها تنها ۴۰٪ سرمایه لازم برای اجرای طرح را تأمین می کنند و بقیه از سوی واحدهای تولیدی دریافت می شود.

**۶-۶- فروش اقساطی:**

فروش اقساطی، عبارتست از واگذاری عین بهای معلوم به غیر، به ترتیبی که تمام یا قسمتی از بهای مزبور به اقساط مساوی یا غیرمساوی در سررسید یا سررسیدهای معینی دریافت گردد. بانک وسایل و لوازم مورد نیاز واحدهای تولیدی و صنعتی را تهیه و وجه آن را به اقساط دریافت می کند. تمامی تسهیلات تحت شرایط خاصی انجام می شود و نظارت بانک بر فروشنده همواره وجود داشته و میزان سود خالص از این امر به وسیله بانک مرکزی تعیین می گردد.

**۷-۶- اجاره به شرط تفکیک**

اجاره به شرط تفکیک عقد اجاره ای است که در آن شرط شود مستأجر در پایان مدت اجاره و در صورت عمل به شرایط مندرج در قرارداد، عین مستأجر را مالک گردد.

**۸-۶- معامله سلف**

منظور از معامله سلف در هیأت بانکی آن است که بانک محصولات تولیدی اعم از (صنعتی، معدنی و کشاورزی) یک واحد تولیدی را قبل از تولید به طور نقدی پیش خرید می کند.

**۹-۶- جعاله:**

عبارت است از التزام شخص (جاعل) یا کارفرما به ادای مبلغ یا اجرت معلوم جعل در مقابل انجام عملی معین، طبق قرارداد که عمل را انجام می دهد، عامل یا پیمانکار نامیده می شود. جعاله از جمله تسهیلات کوتاه مدت اعتباری برای گسترش امور تولیدی، بازرگانی و خدماتی است.

**۶-۱۰- مزارعه:**

یکی از تسهیلات اعتباری برای رفع نیازهای مالی کوتاه مدت در بخش کشاورزی می باشد. مزارعه قراردادی است بین صاحب زمین و کشاورز که به موجب آن کشاورز، زمین را کشت می نماید و محصول به سهم معینی که مورد توافق طرفین قرار گرفته بین آنان تقسیم می شود.

**۶-۱۱- مسافات**

مسافات یعنی آنکه شخص درختان خویش را به دیگری دهد تا روی آنها را آبیاری و اصلاح و حفاظت و حراست نماید و محصول بین آنها مشترک باشد.

**۶-۱۲- خرید دین**

از جمله تسهیلات اعطای کوتاه مدت جهت تأمین نیازهای مالی واحدهای تولیدی، بازرگانی و خدماتی است و سررسید این نوع تسهیلات نمی تواند از یک سال تجاوز نماید. خرید دین تسهیلاتی است که به موجب آن بانک سفته یا براتی را که ناشی از معامله نسیه تجاری باشد خریدای کند.

**۶-۱۳- ضمان**

ضمان (ضمانت) عبارتست از اینکه شخص مالی را که بر ذمه دیگری است به عهده می گیرد انواع ضمانت نامه های بانکی به شرح ذیل اند:

- ضمانت نامه شرکت در مناقصه

- حسن انجام کار

- ضمانت نامه پیش پرداخت

- ضمانت نامه استرداد کشور وجه الضمان

- ضمانت نامه گمرکی

- ضمانت نامه تعهد پرداخت

- ضمانت نامه متفرقه

**۷- موسسات مالی تخصصی**

برخی از موسسات در زمینه فعالیتهای تخصصی خود حاضر به اعطای وام به کارآفرینان هستند. مثل شرکت سرمایه گذاری پتروشیمی که فقط به طرح هایی که در زمینه پتروشیمی هستند وام اعطاء می نماید و یا سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران که به صورت یک شرکت مادر تخصصی در بخش صنایع عمل می کند.

**۸- عرضه سهام:**

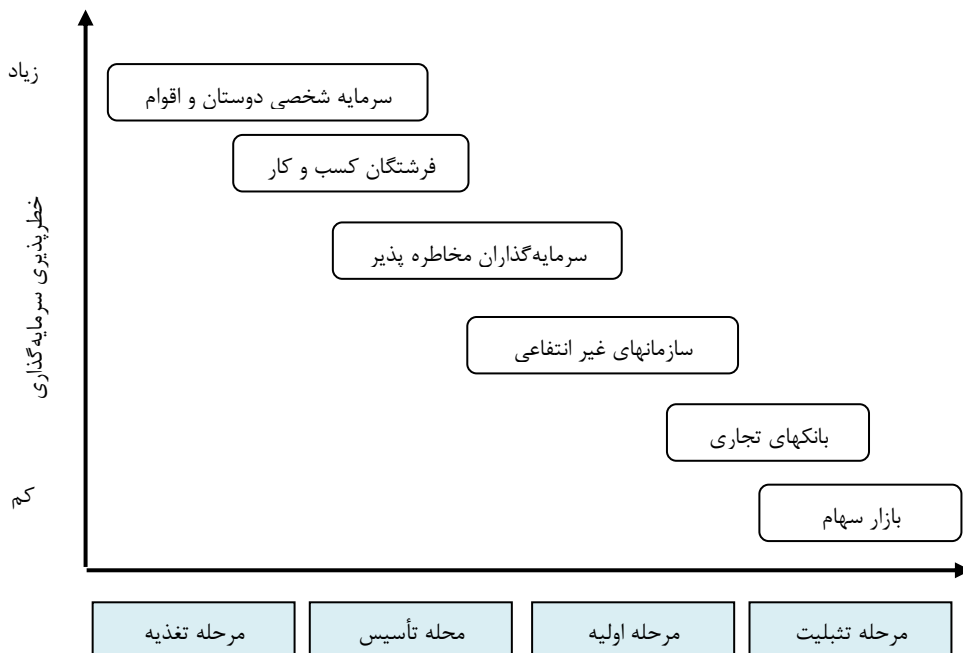


فروش سهام یکی از راه های تأمین سرمایه است. به نحوی که مالک اصلی شرکت هیچ التزام قانونی جهت بازپرداخت وجه یا بهره به آن ندارد. بنابراین استفاده از وجوه حاصل از فروش سهام احتیاج به بازپرداخت مثل آنچه در وام گرفتن است، ندارد. بلکه ملزم به تقسیم مالکیت و منافع حاصل با منبع تأمین وجه است.

### ۹- کمک های دولتی:

گاهی اوقات کارآفرین از کمک مالی دولت برای توسعه و عملی کردن ایده نوآورانه خود استفاده می کند. مثلاً مراکزی که با عنوان مراکز رشد، مسئولیت حمایت از کارآفرینان را برعهده دارند. منبع فوق به فراخور شرایط، خطرپذیری سرمایه گذاری و چرخه عمر کسب و کار مورد استفاده شرکت ها قرار می گیرند. به عنوان مثال با توجه به سه عامل میزان خطرپذیری سرمایه گذاری، مراحل رشد و توسعه یک شرکت کارآفرین، می توان نمودار مراحل رشد را ترسیم نمود.

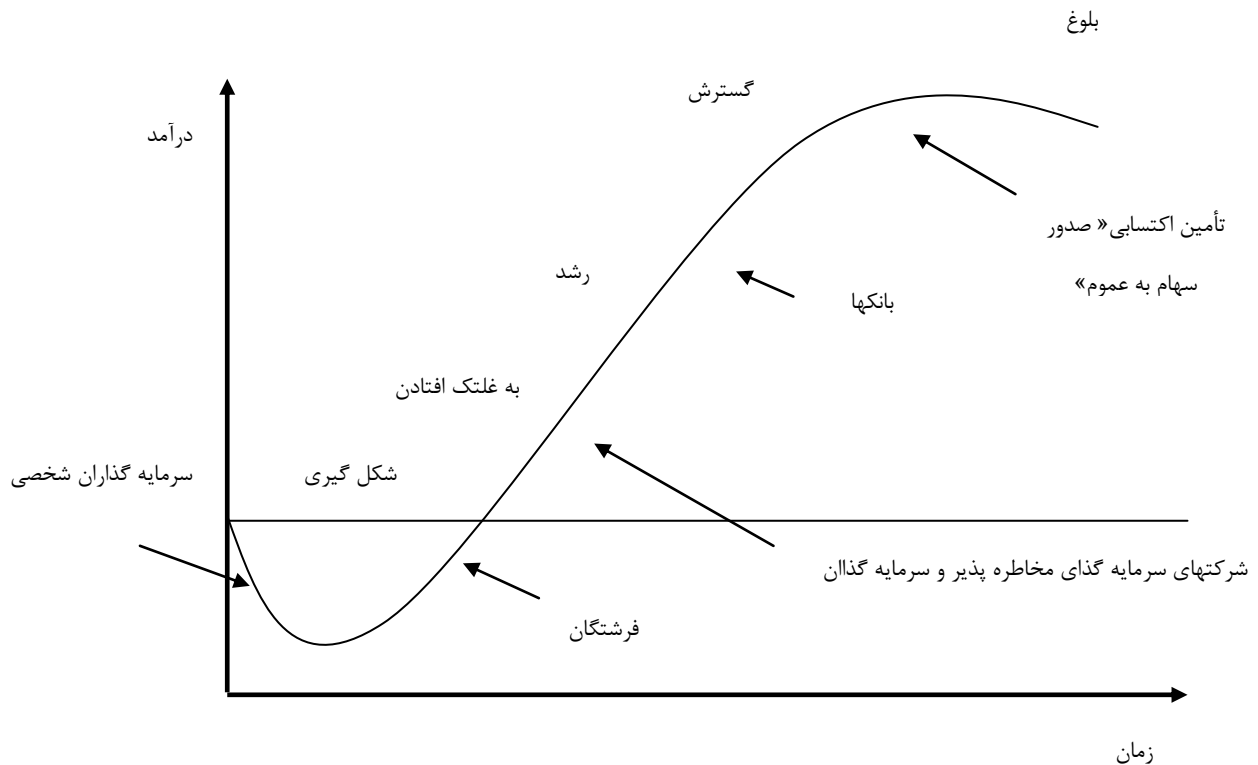
نمودار ۷-۱ مراحل رشد و توسعه شرکت های کارآفرین



همانگونه که در نمودار ۷-۱ مشاهده می کنید، این نمودار از دو بعد تشکیل شده است که عبارتند از خطرپذیری سرمایه گذاری بر روی محور عمودی که شامل دو طیف زیاد و کم است و مراحل

رشد و توسعه شرکت های کارآفرین بر روی محور افقی که مشتمل بر چهار مرحله است. این چهار مرحله به ترتیب عبارتند از: مرحله تغذیه، مرحله تأسیس، مرحله اولیه و مرحله تثبیت در داخل نمودار نیز روش های مختلف مناسب برای تأمین مالی با توجه به میزان خطرپذیری و مرحله ای از رشد شرکت که شرکت مورد نظر شما در آن قرار دارد، نمایش داده شده است. به عنوان مثال هنگامی که شرکت شما در اولین مرحله تشکیل خود قرارداد خطرپذیری سرمایه گذاری در کسب و کار مورد نظر شما بالا است، لذا نحوه مناسب تأمین مالی آن از سرمایه شخصی، دوستان و اقوام می باشد. زیرا معمولاً کسی جز این دسته از افراد شما و توانایی هایتان را به خوبی نمی شناسد و حاضر به پذیرش شرایطی با چنین خطرپذیری نخواهد بود. اما زمانی که شرکت شما، اولین مرحله خود یعنی مرحله تغذیه را با حمایت های مالی خود و اقوام و دوستان نزدیک با موفقیت پشت سر گذاشت و وارد مرحله دوم یعنی مرحله تأسیس شد اگر همانطور که در نمودار نشان داده شده از خطرپذیری آن نیز تا حدی کم شده باشد، اولین افرادی که شما برای جلب حمایت های مادی می توانید به سراغ آنها بروید، فرشتگان کسب و کار خواهند بود به عبارت دیگر این گروه مناسب تأمین سرمایه هستند و به کمک شما می آیند این سلسله مراتب به ترتیب ادامه خواهد داشت تا مرحله آخر یعنی مرحله تثبیت که تنها اگر خطرپذیری شرکت در این مرحله در کمترین حد خود باشد و به اندازه کافی درآمد و دارایی داشته باشید می توانید روی حمایت های مالی بانک های تجاری حساب کنید. همچنین اگر مراحل شکل گیری یک ایده کارآفرینانه را از مرحله شکل گیری تا تبدیل آن ایده به عمل و تأسیس یک کسب و کار سودآور را به هفت مرحله کلی، تقسیم نماییم. نمودار ۷-۲ گویای روشهای مناسب تأمین مالی در هر یک از این هفت مرحله می باشد.

## نمودار ۲-۷ روش‌های مناسب تأمین مالی در مراحل هفت‌گانه



نمودار ۲-۷ متشکل از دو بعد «درآمد» بر روی محور عمودی و «زمان» بر روی محور افقی است. این نمودار یکی دیگر از انواع تقسیم بندیها را نشان می دهد به عنوان مثال اگر در مرحله اول یعنی در مرحله شکل گیری ایده باشیم باید از سرمایه گذاری شخصی استفاده کنیم، و زمانی که در مرحله تولید آزمایشی قرار داریم و درآمد هنوز منفی است یعنی کماکان فقط هزینه داریم، می توان از حمایت های فرشتگان کسب و کار برخوردار شد، به په همین ترتیب تا مرحله آخر یعنی زمان بلوغ که در آن مرحله می توان از راهبردهای مختلفی همچون تملک یا عرضه اولیه سهام شرکت به عموم استفاده کرد

### مراحل سرمایه‌گذاری

به طور کلی، سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر، مراحل رشد و توسعه شرکت‌ها را از نظر سرمایه‌گذاری در ۶ مرحله شناسایی و تعریف کرده‌اند و اغلب علاقمند به فعالیت در یکی از آن مراحل که معمولاً مرحله اولیه است فعالیت می‌باشند.

#### ۱- مرحله ایده یا بذر افشانی

کارآفرینان منابع خطرپذیر را برای توسعه و راه‌اندازی یک برنامه کسب و کار که مشخص‌کننده محصولات اهداف و راهبرد شرکت است، دریافت می‌کنند. سرمایه‌گذاری در شرکت با بازدهی و خطرپذیری بالا همراه است. لازم به ذکر است که سرمایه‌گذاری در این مرحله قبل از تأسیس رسمی شرکت انجام می‌شود.

#### ۲- مرحله تأسیس یا شروع فعالیت

در این مرحله سرمایه‌گذاری در شرکت‌هایی انجام می‌شود که یا در حال تأسیس هستند و یا تازه تأسیس شده‌اند و جهت توسعه محصول و آغاز بازاریابی احتیاج به سرمایه دارند. اینگونه شرکتها هنوز محصول خود را به طور جدی نفروخته‌اند.

#### ۳- مرحله اولیه

در این مرحله، سرمایه‌گذاری در شرکت‌هایی انجام می‌شود که مرحله تولید آزمایشی و تکمیل محصول را گذرانده و احتیاج به سرمایه‌گذاری دارند تا تولید و فروش خود را آغاز کنند یا به عبارت دیگر شرکت‌هایی که هنوز سود به دست نیاورده‌اند.

#### ۴- مرحله گسترش

در این مرحله، سرمایه‌گذاری در شرکت‌هایی انجام می‌شود که از نقطه سر به سر گذشته و برای گسترش و توسعه کار خود از قبیل افزایش ظرفیت تولید یا توسعه بازار و... احتیاج به سرمایه دارند.

#### ۵- مرحله انتقال به سهام عام

در این مرحله، سرمایه‌گذاری در شرکت‌هایی انجام می‌شود که قصد دارند وارد بورس شده و از سهامی خاص به سهامی عام تبدیل شوند.

#### ۶- مرحله خرید شرکتهای دیگر

در این مرحله سرمایه‌گذاری در شرکت‌هایی انجام می‌شود که قصد خرید خطوط تولید یا کسب و کار جدیدی را دارند.

#### ۷- مرحله خرید سهام دیگران

این مرحله از سرمایه‌گذاری در شرکت‌هایی انجام می‌شود که قصد دارند سهم سهامداران خود را بخرند.

### چگونه تقاضای وام کنیم

اگر قصد دارید برای راه‌اندازی کسب و کار خود وام بگیرید، باید بتوانید وام‌دهندگان احتمالی را متقاعد کنید که:

☒ شما واقعاً به پول نیاز دارید و توضیح دهید که قصد خریداری چه دارایی‌هایی را با آن پول دارید.

☒ روش‌های دیگر تأمین مالی کسب و کار را نیز در نظر گرفته‌اید.

☒ قادر خواهید بود وام و کارمزد آن را از سود آتی مورد انتظار کسب و کار خود بازپرداخت کنید.

هنگامی که برای مراجعه به وام‌دهندگان بالقوه آماده می‌شوید، توصیه‌های زیر به شما کمک می‌کنند شانس موفقیت خود را برای دریافت وام افزایش دهید:

❖ از قبل قرار ملاقات را تنظیم کنید و سرزده نروید.

❖ برای پاسخ به هر گونه سؤال در مورد کسب و کارتان آماده باشید. آنها می‌خواهند بدانند شما واقعاً تا چه اندازه کسب و کار خود را می‌شناسید.

❖ چند نسخه از «طرح کسب و کار» خود را به همراه داشته باشید تا در اختیار آنها قرار دهید.

❖ برای صحبت در مورد وثیقه (فردی یا دارایی‌هی کسب و کار) آماده باشید، زیرا آنها احتمالاً در این مورد از شما سؤال خواهند کرد.

❖ از آنها بپرسید چه موقع می‌توانید پاسخ تقاضای خود را دریافت کنید. اگر قرار است تأخیری صورت گیرد، سؤال کنید که آیا لازم است اطلاعات بیشتری به آنها ارائه دهید یا خیر.

اگر درخواست شما رد شد، لازم است دلیل آن را بدانید. برخی از متداول‌ترین دلایل رد کردن درخواست وام عبارتند از:

☒ ممکن است وام‌دهندگان ایده‌ی کسب و کار شما را بسیار پرخطر قلمداد کنند. ممکن است ضمانت شما کافی نباشد. وام‌دهندگان به دنبال ضمانتی هستند که اگر شما نتوانید وام خود را بازپرداخت کنید، بتوانند بخش عمده یا تمام پول خود را به دست آورند.

☒ دلیل شما برای تقاضای وام مبهم یا غیرقابل قبول بوده است.

☒ از نظر آنها شما به اندازه‌ی کافی فردی با اعتماد به نفس، مشتاق، متعهد، آگاه یا واقع‌گرا برای دستیابی به اهداف کسب و کارتان نبوده‌اید.

☒ «طرح کسب و کار» کاملی تهیه نکرده‌اید.

اگر بانک یا مؤسسه‌ی مالی تقاضای شما را رد کرد، ببینید که برای بهبود آن چه می‌توانید بکنید و در صورت امکان «طرح کسب و کار» خود را بازنگری کنید. شاید قبل از دریافت وام لازم باشد تقاضای خود را برای چندین بانک و مؤسسه مالی ارسال کنید. دریافت وام برای راه‌اندازی کسب و کار به پشتکار و اراده نیاز دارد.

### شرایط وام

اگر بانک یا مؤسسه‌ی مالی با تقاضای شما موافقت کرد، می‌توانید تحت شرایط خاصی که بانک تعیین می‌کند و فقط تا اندازه‌ی محدودی قابل مذاکره است، وام خود را دریافت کنید. این شرایط عبارتند از:

**مدت زمان پرداخت وام.** این موضوع بستگی به نوع سرمایه‌گذاری و ظرفیت کسب و کار شما برای سوددهی جهت بازپرداخت وام دارد.

**شرایط بازپرداخت.** بانک می‌تواند اقساط را به صورت ماهانه، سه ماهه، شش ماهه و سالانه برای شما تعیین کند. اقسام وام از سود پرداخت می‌شوند (سود پس از کسر مالیات) و جزء هزینه‌ها محسوب نمی‌شوند.

**فرجه (مدت زمان تنفس).** یعنی مدت زمانی که بانک قبل از شروع بازپرداخت به شما فرصت می‌دهد. برای مثال می‌توانید از بانک بخواهید که به شما اجازه دهد در صورتی که کسب و کار شما در شروع درآمد کافی نداشته باشد، اولین قسط خود را شش ماه یا یک سال بعد پرداخت کنید.

**نرخ کارمزد (بهره) بانکی.** کارمزد بانکی پولی است که بابت گرفتن وام به بانک پرداخت می‌کنید. مبلغ این کارمزد به میزان وام و مدت زمان آن بستگی دارد. نرخ کارمزد بانکی به صورت درصد بیان می‌شود. شرایط اعتبار در بانک‌ها و مؤسسات مختلف متفاوت است، بنابراین آگاهی از جزییات این شرایط می‌تواند برای شما بسیار مفید باشد. نرخ کارمزد بانکی همیشه به صورت درصدی از باقیمانده‌ی وام پرداخت می‌شود. پرداخت کارمزد بانکی، جزء هزینه‌های کسب و کار شما محسوب می‌شود.

### تأمین نیروی انسانی

یکی از مهمترین بخش‌های فرآیند مدیریت منابع انسانی، کارمندیابی است. شناسایی کارمندان که از دانش، مهارت و قابلیت‌های لازم برای انجام کارها برخوردارند، وظیفه‌ی بسیار مهمی است که مدیر کسب و کار باید با در نظر گرفتن مرحله‌ای که کسب و کار در آن قرار دارد، آن را به نحو مطلوب انجام دهد. در شرکت‌هایی که از رشد سریعی برخوردار بوده و به طور مستمر در حال توسعه‌ی فعالیت‌های خود هستند، یافتن کارمندان مناسب وظیفه‌ای است که باید به طور مرتب و

نظام یافته صورت پذیرد. در این بخش، اصول مهمی را که مدیران شرکت های کوچک باید در کارمندیابی رعایت کنند، مورد بررسی قرار می دهیم.

### ارزیابی نیاز شرکت به کارمند

اولین مرحله از فرآیند کارمندیابی، تعیین تعداد کارمندان جدیدی است که شرکت در ۶ الی ۱۲ ماه آینده به آنها نیاز خواهد داشت. مدیر کسب و کار، باید این عمل را از طریق بررسی فعالیت های فعلی شرکت، پیشبینی نیازهای کاری و همچنین پیشبینی گردش مالی شرکت، تعیین کند. در این خصوص، وی باید سوالات چندی را مدنظر قرار دهد:

- ۱- آیا نیازی به استخدام کارمند اضافی هست؟ یا با استفاده از کارکنان فعلی می توان نیازهای کاری شرکت را رفع کرد؟
  - ۲- آیا می توان شغلی را حذف کرده و به این ترتیب تعدادی از کارکنان را از آن شغل به شغل دیگر منتقل کرد؟
  - ۳- اگر نیاز به تعدادی کارمند جدید احساس می شود، آنها را باید به صورت پاره وقت استخدام کرد یا تمام وقت؟
  - ۴- آیا در مواقعی از سال که تقاضای فصلی مشتریان افزایش می یابد می توان تعدادی کارگر موقتی استخدام کرد؟
- با پاسخ دادن به این سوالات، مدیر کسب و کار می تواند تعداد نیروی انسانی مورد نیاز خود را تخمین زده و کارکنان مورد نیاز خود را استخدام کند.

### استخدام نیروی انسانی

در استخدام نیروی انسانی موردنیاز، مدیر کسب و کار باید ۴ مرحله را پشت سر بگذارد:

- ۱- نیازهای کوتاه مدت و بلندمدت شرکت به نیروی انسانی را مورد بررسی قرار دهد.
- ۲- برای هر یک از جایگاه های شغلی خالی، شرح شغل تهیه کرده و ویژگی های موردنیاز آن را تشریح کند.
- ۳- نفراتی را به منظور کارمندیابی، سازماندهی کند.
- ۴- از قوانین کار آگاهی یابد.

### انواع روش های تأمین منابع انسانی:

ممکن است شما برای راه اندازی کسب و کارتان احتیاج به نیروی انسانی داشته باشید. در اینجا شما را با انواع روش های تأمین منابع انسانی و نحوه جذب آنها آشنا خواهیم کرد.

۱- **آگهی:** شما می توانید نیازهای استخدامی مورد نیاز خود را در رسانه هایی همچون رادیو، تلویزیون، روزنامه، نشریات علمی و تخصصی آگهی کنید. توجه داشته باشید که در متن آگهی اغلب تمام کسب و کار، نام شغل و پست بلا تصدی، شرایط احراز شغل، حقوق و مزایا، جنسیت، نوع تجزیه مورد نیاز و غیره قید می شود.

۲- **مراجعه به موسسات کاریابی عمومی:** این موسسات دولتی بوده و در قالب قوانین و مقررات پیش بینی شده فعالیت می کنند. از جمله این موسسات می توان به سازمان امور اداری و استخدامی کشور، وزارت کار و امور اجتماعی و سازمان همیاری اشتغال فارغ التحصیلان اشاره کرد، که بنا به وظایف قانونی خود به تنظیم و جمع آوری اطلاعات داوطلبین استخدامی، اخذ اعلام نیاز سازمان ها و معرفی داوطلبین استخدامی به سازمان هایی که درصدد استخدام افراد هستند، اشتغال دارند.

۳- **مراجعه به موسسات کاریابی خصوصی:** این موسسات با اخذ مجوزهای داده شده از سوی مقامات ذی صلاح ایجاد می شوند و اهدافی چون تنظیم و جمع آوری اطلاعات داوطلبین استخدامی، مشاوره های کاریابی، اخذ اعلام نیاز از کسب و کارها و معرفی داوطلبین استخدام را دنبال می کنند. توجه داشته باشید که هزینه های این موسسات از طریق صاحبان کسب و کار و داوطلبین استخدام تأمین می گردد. شما با مراجعه به روزنامه ها و هفته نامه های معتبر مثل هفته نامه بازار کار می توانید فهرست این مراکز و نشانی آنها را جستجو کنید.

۴- **مراجعه به دفاتر کاریابی در دانشگاهها و موسسات آموزشی عالی فنی و حرفه ای:** این روش برای مشاغلی که تخصصی بوده و نیاز به مدارک تحصیلی بالا دارند مورد استفاده قرار می گیرند. این روش معمولاً از طریق دادن آگهی های استخدامی به این دفاتر و نصب آنها در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی و فنی و حرفه ای انجام می شود. امروزه این دفاتر در مراکز کارآفرینی دانشگاه ها در حال راه اندازی است.

۵- **کارورزان:** کارورزانی که در طول سال در قالب «طرح کارورزی دانشجویی یا دانش آموزی» در سازمان ها و کارورزی خود را طی می نمایند می توانند به عنوان منبعی برای تأمین نیروی انسانی به شمار آیند.

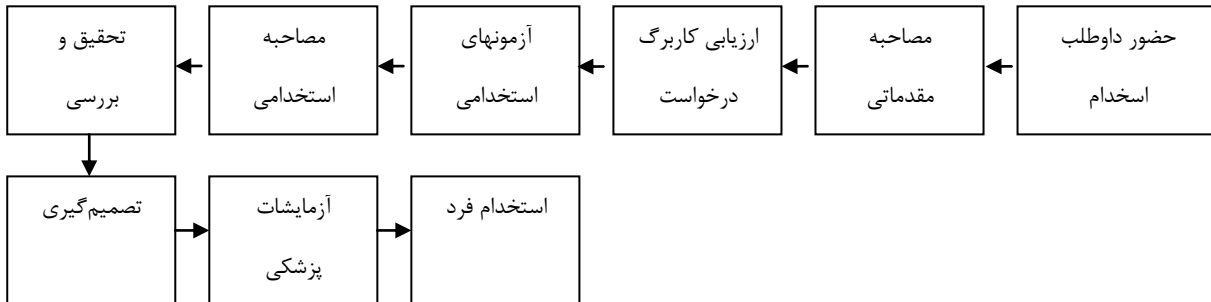


- ۶- **معرف ها و مراجعه مستقیم داوطلبان استخدام:** افرادی که توسط آشنایان به شما معرفی می شوند و همچنین افرادی که از طریق مراجعه شخصی، ارسال نامه درخواست شغل، تلفن و غیره، درخواست کار می کنند، می توانند منبع خوبی برای تأمین نیروی انسانی شما باشند.
- ۷- **اینترنت:** امروزه بسیاری از شرکت ها و کارفرمایان تأمین منابع انسانی خود را از طریق اینترنت انجام می دهند به عنوان مثال شما با مراجعه به وب گاه [www.jobriam.com](http://www.jobriam.com) می توانید فهرست جامعی از داوطلبان استخدام را مشاهده و از آنها برای انتخاب و جذب دعوت کنید.
- ۸- **کارمندان فعلی و کارمندان پیشین:** آیا واقعاً به نیروی جدیدی نیاز است یا می توان با تکیه بر کارکنان فعلی نیازهای کاری را برطرف ساخت؟ در صورتی که می توان از کارمند فعلی شرکت برای رفع نیازهای کاری استفاده کرد، این کار را انجام دهید. این امر به بهبود روحیه کارمندان و رضایت شغلی بیشتر آنها منجر خواهد شد.
- در مواقعی، کارکنان پیشین کسب و کار که با توافق از شرکت جدا شده اند، می توانند مجدداً به استخدام شرکت درآیند. این کارکنان همچنین می توانند افرادی را به شرکت معرفی کنند. در استخدام این افراد، مالک کسب و کار باید این نکته را مدنظر قرار دهد که دلیل ترک شرکت توسط چنین کارمندی چه بوده است. شرکت در مواجهه با کارمندی که به طور مرتب شغل خود را عوض می کنند دچار مشکل شده و نمی تواند نسبت به وفاداری آنها مطمئن باشد. به عبارتی دیگر، مدیر کسب و کار باید به دنبال کارمندی بگردد که حاضر به فعالیت بلندمدت در شرکت باشد.
- ۸- **دانشگاه ها و اساتید:** بسیاری از دانشگاه ها و دانشکده های کسب و کار، برای دانشجویان خود فرصت های شغلی فراهم می آورند. شرکت ها می توانند از طریق برقراری ارتباط با مراکز دانشگاهی به منبع موثقی برای کارمندیابی دسترسی یابند.

#### انتخاب و جذب نیروی انسانی:

برای انتخاب و جذب نیروی انسانی می بایست گام های متعددی را رعایت کنید. برای مطالعه بهتر، این گام ها در نمودار ۷-۳ ارائه شده است که در ادامه به شرح تفصیلی هر یک از آنها خواهیم پرداخت.

## نمودار ۷-۳ مراحل انتخاب و جذب نیروی انسانی



- ۱- **حضور داوطلب استخدام:** در این مرحله داوطلب استخدام در شرکت شما حضور یافته و یا تهیه و تنظیم فرم مشخصات فردی، او را برای مصاحبه مقدماتی آماده می‌نمایید
- ۲- **مصاحبه مقدماتی:** هدف از مصاحبه مقدماتی، تطبیق خصوصیات داوطلب استخدام با شرایط شغل پیش‌بینی شده است. این مرحله معمولاً از نظر زمانی کوتاه است. در این مرحله معمولاً ظاهر و رفتار، نحوه بیان و استدلال، نوع و میزان تحصیلات، تجربه و مهارت‌های داوطلب، مورد ارزشیابی اولیه قرار می‌گیرد. در صورتی که نظر ما در مورد داوطلب مساعد باشد می‌توانید کاربرگ درخواست شغل را برای تکمیل به او بدهید.
- ۳- **ارزیابی کاربرد درخواست شغل:** در این مرحله با توجه به اطلاعاتی که داوطلب در کاربرگ درخواست شغل درج نموده است به ارزیابی این اطلاعات می‌پردازیم.
- ۴- **آزمون‌های استخدامی:** آزمون‌های استخدامی برای ارزیابی توانایی بالقوه و بالفعل داوطلبان استخدام صورت می‌گیرد و ابزاری برای سنجش برخی عوامل روحی و روانی آنان به شمار می‌رود هدف از استفاده آزمون‌های استخدامی، پیش‌بینی موفقیت داوطلبان استخدامی در محیط واقعی کار است.
- ۵- **مصاحبه استخدامی:** در این مصاحبه اطلاعات مفید در مورد متقاضی به دست می‌آید. به عبارت دیگر این مصاحبه به امور بسیار جزئی و حساس می‌پردازد؛ به عنوان مثال، یکی از عوامل در نظر گرفته شده در این مصاحبه بررسی انگیزه فردی برای شغل مورد نظر است.
- ۶- **تحقیق و بررسی:** پس از مصاحبه استخدامی و احراز شایستگی داوطلب استخدام، شما باید به تحقیق و بررسی در مورد اطلاعاتی که در کاربرگ درخواست شغل توسط داوطلبان استخدام درج شده است بپردازید. کنترل مدارک شخصی و تحصیلی و سایر مدارک داوطلبان در این مرحله

الزامی است. همچنین باید از معرفین شغلی داوطلب (که در کاربرگ درخواست شغل توسط داوطلب پر شده است) تحقیقات به عمل آورید.

۷- **تصمیم گیری:** در مورد اینکه آیا داوطلب استخدام، حائز کلیه شرایط مورد نظر برای شغل و شرکت شما هست یا خیر تصمیم گیری و در صورت تأیید جهت آزمایشات جسمی معرفی می گردد.

۸- **آزمایشات پزشکی (بررسی وضعیت سلامت فرد):** این مرحله در اکثر فرآیندهای انتخاب و جذب نادیده گرفته می شود. در حالی که آزمایشات پزشکی نقش مهمی در این فرآیند دارد. چهار هدف کلی این مرحله عبارتند از:

- اطمینان یافتن از سلامت و توانایی جسمی لازم برای احراز آن شغل
  - اطمینان یافتن از سلامت و توانایی جسمی برای پیشگیری از ادعاهای احتمالی افراد درآینده
  - جلوگیری از استخدام افراد دارای بیماری های واگیردار.
- ۹- **استخدام فرد:** پس از انجام موفقیت آمیز مراحل گفته شده داوطلب به استخدام شرکت شما درمی آید و برای کار آماده می شود.

توجه داشته باشید که در هر مرحله از مراحل فوق، چنانچه فرد واجدالشرایط نباشد، به عنوان داوطلب مردودی شناخته می شود و از ادامه مراحل بعد جلوگیری می شود. شما پس از استخدام افراد دارای صلاحیت می توانید به سایر متقاضیان اعلام کنید که به آنها احتیاجی ندارید؛ همچنین می توانید پرونده های مربوط به آنها را بایگانی کنید تا در صورت نیاز به آنها مراجعه نمایید. پس از استخدام فرد، مرحله ی بعدی، معرفی و آشنا کردن او با شرکت است. فرد باید به راحتی با شرکت ارتباط برقرار کند. بسیاری از کارکنان جدید، در ابتدای استخدامشان حالت عصبی دارند. به منظور رفع این مشکل، مدیر شرکت باید آنها را با محیط کسب و کار و کارکنان قدیمی تر آشنا ساخته و به تشریح نقش شغل آنها در فرآیند کلی سازمان، بپردازد.

### اصول کارمندیابی مناسب

در طول فرآیند استخدام، مدیران باید نکاتی را در کسب و کار خود رعایت کنند. مهمترین این اصول عبارتند از

- هدف استخدام: مدیر باید جایگاه های خالی شرکت خود را با کارکنانی پر کند که اولاً مایل به کار کردن در شرکت باشند و ثانياً توانایی انجام وظایف محوله را داشته باشند.

- استخدام: هر قدر مدير، شرح شغل بهتري داشته باشد، نيازمندي هاي مشاغل خود را مشخص کرده و آموزش هايي که براي انجام آنها لازم است را بهتر تشریح کند، کارکنان شايسته تری را جذب و استخدام خواهد کرد.
- تعريف شغل: هرچه قدر شغل بهتر تعريف شده باشد، متقاضيان، بهتر می توانند انتظارات خود را با آن هماهنگ کنند.
- رقابت آزاد: مديري که قصد استخدام افراد جديدي را دارد، در صورتي می تواند کارکنان باکيفيت تری را استخدام کند که استخدام آنها بر اساس شايستگي باشد نه بر اساس رابطه.
- ارزيابي کارکنان: اگر نيازمندي هاي شغلي به خوبي تعريف شده باشند و به عنوان معياري براي ارزش گذاري کارمند مورد استفاد قرار گیرند، انگيزه و تلاش کارمندان بالاتر رفته و غيبت و ترک شغل از سوی آنها کاهش می یابد.
- آموزش کارکنان: هر چه کيفيت آموزش کارکنان بهتر باشد، آنها بهتر قادر خواهند بود تا از عهده ي وظايفشان برآیند.
- آموزش مدير يا مالک: مدير کسب و کار می تواند از طريق شرکت در کارگاه هاي آموزشي و مخصوصا دوره هاي آموزشي ضمن خدمت، کارايي و سود کسب و کار خود را ارتقاء دهد.

### سازماندهی

- سازماندهی باید مشخص کند چه کسی، چه کاری را باید انجام دهد چه فردی در مقابل چه مقامی مسئولیت دارد و نیز مجاری ارتباطات را تعیین کند. برنامه ریزی جهت را مشخص می کند، سازماندهی سیستم هایی را برای اجرا و به ثمر رساندن برنامه ها بوجود می آورد.
- با توجه به تعريف سازماندهی، فرایند سازماندهی مشتمل بر سه مرحله زیر است:
۱. طراحی و تعريف کارهاي و فعاليت هاي ضروري
  ۲. دسته بندی فعاليتها بر حسب مشاغل و پست هاي سازمانی تعريف شده.
  ۳. برقراری رابطه میان مشاغل و پست هاي سازمانی، برای کسب اهداف مشترک.
- حاصل فرایند سازماندهی، ساختار سازمانی است که مشتمل بر مجموعه روابط، مقررات و قوانینی است که حتی اگر به طور غیر رسمی شکل گرفته باشند، به طور رسمی تصویب می شوند و فعاليت هاي افراد برای کسب اهداف مشترک سازمانی را شکل می دهند.

### ساختار سازمانی

ساختار سازمانی چهارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم‌ها و فرایندهای عملیاتی و افراد و گروه‌هایی است که برای نیل به هدف تلاش می‌کنند. مجموعه راه‌هایی است که کار را به وظایف مشخص تقسیم و هماهنگی میان آنها را فراهم می‌کند. ساختار، توزیع قدرت در سازمان را نشان می‌دهد و صرفاً یک سازوکار هماهنگی نیست بلکه فرایندهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ساختار سازمانی به الگوهای روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد. و روابط گزارش دهی، کانالهای ارتباط رسمی، تعیین مسئولیت و تفویض اختیار تصمیم‌گیری را روشن می‌سازد. بوسیله ساختار سازمانی عملیات و فعالیت‌های داخل سازمان، آرایش می‌یابد و خطوط مسئولیت و اختیار مشخص می‌شود. به مدیران نشان می‌دهد که مسئول سرپرستی چه کسانی هستند و به کارکنان، مدیرانی را می‌شناساند که از آنها آموزش و دستور می‌گیرند. کمک به جریان اطلاعات نیز از تسهیلاتی است که ساختار برای سازمان فراهم می‌کند. ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد. ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیت‌های آن و بیان ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش دهی و گزارش‌گیری، از وظایف ساختار سازمانی است.

اگرچه مفهوم ساختار سازمانی یک حقیقت است و بر هر کسی در سازمان اثر می‌گذارد و همه به نوعی با آن سروکار دارند، ولی کم و بیش مفهومی انتزاعی دارد. سنگ زیرین ساختار، نقش‌های افراد در سازمان و الگوی روابط میان نقش‌ها، است، بنابراین ساختار را می‌توان انتظارات موجود از هر نقش و ارتباط میان آنها دانست. این نقش‌ها اغلب بوسیله شرح پستها و شرح شغلها و اسناد مکتوب که حوزه مسئولیت و دامنه فعالیت هر شغل را مشخص می‌کنند، جنبه قانونی می‌یابد. ساختار سازمانی، برنامه‌ای است که واحدها، بخش‌ها، شعبات و هر آنچه را که این بخش‌ها انجام می‌دهند و مسئول آن هستند را شامل می‌شود. ساختار سازمانی الگویی رسمی است که چگونگی گروه بندی مشاغل و افراد را نشان می‌دهد. پیتز دراکر ساختار سازمانی را مناسب‌ترین فضا برای ایجاد کارآفرینی می‌داند.

### ساختار سازمانی رسمی

ساختار سازمانی عبارتست از سیستم یا شبکه‌ای از ارتباطات و اختیارات که افراد و گروه‌هایی را که وظایف مهمی انجام می‌دهند به هم مرتبط می‌سازد، نمودار سازمانی مفهوم ساختار را بهتر روشن می‌سازد.

سازمان رسمی شامل ساخت سلسله مراتب اداری است که در آن مقامات، مسئولیت‌ها، اختیارات و خطوط فرماندهی موضوع استقرار و تعریف شده و آگاهانه برای هدفهای از پیش تعیین شده بوجود می‌آید.

### ساختار سازمان غیر رسمی

ساختار سازمان غیررسمی عبارت است از یک شبکه روابط شخصی و اجتماعی که در قالب سازمان رسمی بوجود آمده، ضمن برقراری روابط افراد با یکدیگر خود به خود شکل می‌گیرد. درحالی که ساختار رسمی تعیین می‌کند چه فردی به چه کسی گزارش می‌دهد، ساختار غیررسمی براین مبنا استوار است که چه کسی عملاً با چه کسی صحبت می‌کند و به تعامل می‌پردازد و بدون هدف آگاهانه است.

با وجود اینکه ساختار غیررسمی از روی نمودار مشخص نمی‌شود، ولی در واقع به عنوان یک شبکه روابط اجتماعی و شخصی در درون سازمان رسمی وجود دارد و باید توسط مدیریت درک شود و مورد توجه قرار گیرد.

### چارت سازمانی

بین ساختار سازمانی و چارت سازمانی یا همان نمودار سازمانی تمایز قابل می‌شوند. ساختار سازمانی که مفهوم کلی‌تری هست، بوسیله چارت سازمانی نشان داده می‌شود. در چارت سازمانی؛ روابط اختیارات، کانالهای ارتباط رسمی و گروههای کاری رسمی و خطوط رسمی پاسخگویی نمایان است. بنابراین می‌توان گفت ساختار آئینه تمام نمای قواعد، مقررات، رویه‌ها، استانداردها، جایگاه تصمیم‌گیری، نحوه ارتباطات، تفکیک بخشها مشاغل و تلفیق آنها و سلسله مراتب اختیارات است. مفهوم نسبتاً ساده و ملموس از ساختار به شکل نمودار سازمانی، نمایان می‌شود که یک نماد قابل رؤیت از کل فعالیتها، شیوه‌های ارتباطی و فرآیندهای سازمانی است. پس می‌توان اینگونه استدلال کرد که نمودار سازمانی، تلخیص و خلاصه‌ای از واقعیت ساختار سازمانی است.

### انواع ساختارهای سازمانی

ساختار سازمانی در نگرش‌های سنتی بشکل عمودی و هرمی است که معمولاً شامل انواع وظیفه‌ای، بخشی، ماتریسی می‌شود و در نگرش‌های جدیدتر بیشتر به شکل افقی است و ساختارهای تیمی و شبکه‌ای را در بر می‌گیرد.

مزایای نمودارهای سازمانی

- ۱- به عنوان وسایلی برای شناسایی
- ۲- به عنوان وسیله برقراری ارتباطات
- ۳- نمایانگر مقام و مرتبه سازمانی
- ۵- وسیله ای جهت طرح سازمان

### ساختارهای وظیفه ای

در ساختارهای وظیفه ای افراد با مهارت ها و مسئولیت های مربوط به فعالیت های مشابه، در گروه رسمی استقرار می یابند ساختارهای وظیفه ای بیشتر برای سازمانهای کوچک که چندان پیچیدگی ندارند و یک یا دو محصول و خدمت ارائه می دهند مناسب است.

### ساختارهای بخشی (وظیفه و تخصص)

این ساختار افراد را با وظائف و مهارت های متنوع که بر روی یک محصول کار می کنند، به یک مشتری خدمت ارائه می دهند و یا در یک منطقه جغرافیایی عمل می کند گروه هم می آورد. چنین ساختاری در موقعیت های پیچیده و محیط های رقابتی مختلف، مفید هستند.

### ساختارهای ماتریسی

معمولا تلفیقی از سازماندهی برحسب پروژه و سازماندهی برحسب تخصص یا وظیفه است و غالباً در امور ساختمانی، صنایع فضایی و .. کاربرد دارد. ساختارهای ماتریسی از تیم های دائمی دارای وظایف متقاطع استفاده می کنند تا توانایی های فنی ساختار وظیفه ای را با قدرت انسجام دهی ساختارهای بخشی درهم بیامیزند. کارکنان یک ساختار ماتریسی برابر شکل زیر همزمان حداقل به دو گروه رسمی تعلق دارند یعنی گروه وظیفه ای و گروه پروژه یا محصول.

### سازماندهی برحسب مناطق جغرافیایی

این نوع سازماندهی در موسساتی که حوزه عملیاتی وسیع دارند و یا فعالیت های آنها به علت جغرافیایی پراکنده است مناسب می باشد. مانند شهرداری ها، کلانتری ها، دادگاهها و ..

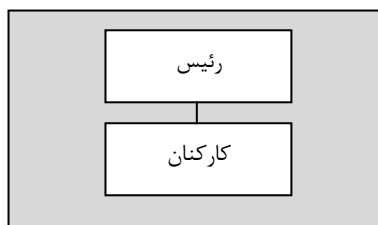
### سازماندهی برحسب مشتری (ارباب رجوع)

زمانی که هر دسته از مشتریان یا ارباب رجوع برای خرید کالاها یا خدمات موردنظر به واحدی مراجعه می کنند که زیرنظر یک مدیر قرار دارد تقسیم کار برحسب مشتری تحقق یافته است. مثل فروشگاههای بزرگ که واحدهای فروش لباس مردانه، زنانه، بچه گانه تفکیک شده اند.

### سازماندهی بر حسب نوع محصول

در این نوع سازماندهی تقسیم کار بر مبنای نوع محصول در سازمانهای بزرگ وجود دارد، مشاغل و فعالیت های مربوط به یک محصول یا خدمت را با هم گروه بندی می کنند. برای مثال، فروشگاه های را در نظر بگیرید که فقط چند کارمند دارد ترسیم نمودار سازمانی چنین فروشگاه های بسیار ساده است. در ساختار این فروشگاه، یک رئیس وجود دارد که وظیفه دیگر کارکنان را معین می کند و هرگاه کارکنان با مشکلی مواجه شوند، به وی مراجعه می کنند. انتخاب ساختار مناسب برای کسب و کار مخاطره آمیز، در توانایی سازمان برای دستیابی به اهداف بلند مدت، تأثیر حیاتی دارد. ساختار درونی سازمان، همچنین بر کارایی و اثر بخش کسب و کار تأثیر گذار است و به ویژه در زمانی که کسب و کار دارای ماهیت خانوادگی است، از اهمیت بیشتری برخوردار می شود. کسب و کارهای جدید و کوچک، اغلب از ساختار ساده که تنها یک فرد دارای قدرت و اختیار رسمی است، استفاده می کنند. ساختار ساده در مراحل اولیه، ساختاری مناسب و کارآمد است، اما زمانی که سازمان با محیط مبهم و پیچیده مواجه می شود و رشد می یابد، کارآمدی خود را دست می دهد. به عبارت دیگر، سازماندهی به معنی چینش فعالیت های کسب و کار به شیوه های است که این فعالیت ها به طور نظام یافته به اهداف کسب و کار کمک کنند.

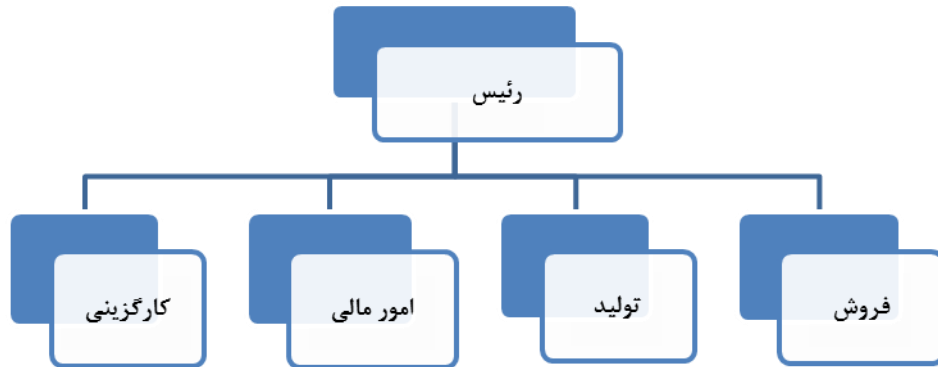
#### نمودار ۷-۴ ساختار سازمانی ساده



در صورت افزایش فعالیت های فروشگاه، رئیس فروشگاه قادر به اداره همه امور کارکنان نخواهد بود، بنابراین ممکن است به طور غیر رسمی، یکی از کارکنان را موظف به تنظیم جدول زمانی فعالیت افراد، و فرد دیگری را متصدی رسیدگی به تقاضای مشتریان جزء کند. به این ترتیب، برخی از افراد به مدیر کمک می کنند و ساختار اداری فروشگاه تغییر می یابد، به طوری که به تدریج کل وقت آنان صرف انجام امور یاد شده می شود و در آن امور متخصص می شوند. به این ترتیب، ساختار سازمانی بر مبنای تخصص ها و وظایف افراد شکل می گیرد.

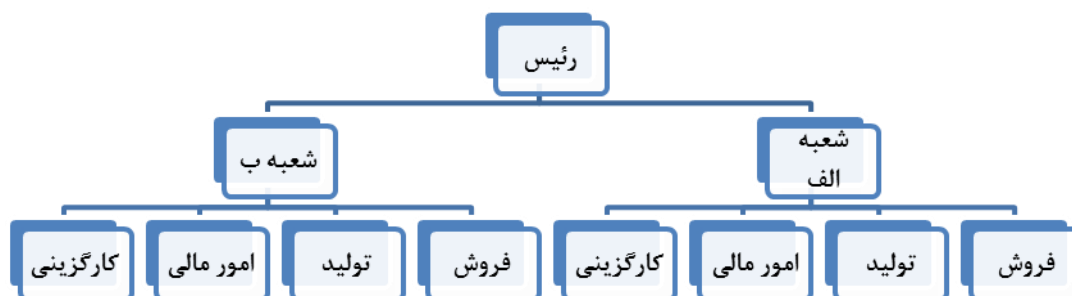


## نمودار ۷-۵ ساختار سازمانی بر مبنای وظیفه



استفاده از این ساختار تا زمانی که فروشگاه توسعه یابد و تعداد کارکنان آن به صدها نفر برسد، امکان پذیر خواهد بود، ولی با توسعه فروشگاه و متنوع شدن فعالیتهای تجاری آن ممکن است راهبرد جاری شرکت تغییر کند و مدیر فروشگاه درصدد توسعه جغرافیایی فعالیتهای فروشگاه برآید. در این صورت، علاوه بر تخصص و وظایف افراد باید منطقه جغرافیایی فعالیت را نیز هنگام طراحی ساختار سازمانی، در نظر بگیرد. و ساختار سازمانی را بر حسب نیازهای جدید سازمان و تغییراتی که به تدریج در راهبردهای آن ایجاد می شود، اصلاح کرد. نوع سازمان و ساختار سازمانی، تأثیر زیادی بر فرآیند مدیریت آن دارد؛ زیرا تعداد و نوع مسائلی که هر مدیر با آن سروکار دارد، به نوع سازمان و اندازه آن بستگی دارد. برای مثال، مدیران سازمانهای کوچک، با مسائلی در مورد تقسیم کار، تعیین مسئولیتها و حیطه نظارت سروکار دارند و مشکل عمده آنان این است که گروهی از مدیران ورزیده را برای اداره سازمان بیابند. مدیران سازمانهای متوسط، بیشتر با مشکل ایجاد ساختار وظیفه ای، تأمین نیروی انسانی متخصص و ایجاد هماهنگی بین آنها سروکار دارند و سازمانهای بزرگ، درگیر مسائل مربوط به تمرکززدایی، در واقع، هر سازمان بیشتر توسعه می یابد، ایجاد هماهنگی بین واحدهای مختلف آن، دشوارتر می شود. در ادامه جهت آگاهی بیشتر نمودار ساخت سازمانی بر مبنای منطقه جغرافیایی مشاهده می شود.

## نمودار ۷-۶ ساختار سازمانی بر مبنای جغرافیای محل کار



در یک تقسیم بندی کلی، ساختار سازمانها را می توان به دو دسته اصلی تقسیم کرد:

الف - ساختار بوروکراتیک

ب - ساختار ارگانیک

در یک ساختار بوروکراتیک، قدرت، دانش و دادهها در سطح عالی سازمان متمرکز می شود و ساختاری منطقی و غیر شخصی است که مبتنی بر تصمیم گیری متمرکز، مقررات و رویه های رسمی، انجام فرایندهای سازمانی در حالتی رسمی و یکسان و وظایف تخصصی شده است. یک سازمان کارآفرین، خواهان اجتناب از ساختار بوروکراتیک و مکانیکی و استقرار ارگانیکی است؛ زیرا ساختار ارگانیکی، نوآوری و کارآفرینی را در سازمان افزایش می دهد. ساختار کارآفرینانه ارگانیکی دارای دگرگون پذیری و انعطاف، حداقل سلسله مراتب و صرفاً مقررات ضروری است و بر مرز گستری افقی تأکید دارد. هدف از ساختار ارگانیک، حفظ نوآوری و بهره وری در سازمان است. برای حمایت از چنین ساختاری، به توانمندسازی به عنوان بخشی از استراتژی سازمانی توجه می شود.

### تجزیه و تحلیل شغل

تعریف های متعددی از تجزیه و تحلیل شغل عنوان شده است که در اینجا به یک نمونه جامع آن اشاره می شود. تجزیه و تحلیل شغل شامل شرح خلاصه و وظایف و مسئولیت های شغل، رابطه آن شغل با مشاغل دیگر، دانش و مهارتهای لازم برای انجام دادن آن و شرایط مطلوب کار است که از

طریق آن ماهیت و ویژگیهای هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می گردد. از اهمیت تجزیه و تحلیل شغل به عنوان قلب مدیریت منابع انسانی یاد کرده اند زیرا از این طریق است که مدیریت تحقیق حاصل می کند که وظایف موجود در سازمان متناسب با یکدیگر و در جهت نیل به اهداف سازمان تنظیم شده است.

### اهداف تجزیه و تحلیل شغل:

هدف از تجزیه و تحلیل شغل، دستیابی به پاسخ شش سال زیر است که راهنمای عمل برای شرح شغل و شرایط احراز شغل هستند:

- ۱- چه کاری انجام می شود؟
- ۲- چگونه انجام می شود؟
- ۳- چه زمانی انجام می شود؟
- ۴- کجا انجام می شود؟
- ۵- چرا انجام می شود؟
- ۶- چه شرایطی برای انجام شغل لازم است؟

### مراحل اجرای تجزیه و تحلیل شغل:

مراحل تجزیه و تحلیل شغل به ترتیب زیر است:

- (۱) مطالعه کلیت سازمان
- (۲) جمع آوری اطلاعات
- (۳) تجزیه تحلیل نمونه هائی از اطلاعات مشاغل جمع آوری شده
- (۴) تهیه استاندارد مشاغل
- (۵) تعیین شرایط احراز
- (۶) تنظیم شرح وظایف
- (۷) طراحی مشاغل
- (۸) ارزیابی طراحی شغل و اصلاحات لازم

### روشهای تجزیه و تحلیل شغل

انتخاب یک روش ویژه برای تجزیه و تحلیل شغل بر اساس دو فاکتور اولیه و اساسی زیر صورت می پذیرد:

فاکتور اول: اهداف و اطلاعات جمع‌آوری شده.  
 فاکتور دوم: روشی که بیشتر برای سازمانها امکان‌پذیر است.  
 استفاده از هر یک از فاکتورهای یاد شده به شرایط کسب و کار بستگی دارد و انتخاب یک روش مناسب به میزان اثربخشی آن در بدست آوردن داده‌های مورد نیاز، درجه تخصصی مورد نیاز، منابع و مقداری از زمان در دسترس برای برنامه‌های تجزیه و تحلیل شغل. مهمترین روشهای تجزیه و تحلیل شغل شامل موارد زیر است:

- پرسشنامه
- مصاحبه
- مشاهده مستقیم
- مصاحبه تیمی یا گروهی
- استفاده از سوابق کاری و یادداشت‌های کارکنان
- نشست متخصصان
- روش ترکیبی
- پرسشنامه تجزیه و تحلیل پست
- تجزیه و تحلیل شغل آثار زیر حاصل می‌شود:
- ❖ زمینه لازم برای طراحی تشکیلات
- ❖ تعیین شرایط احراز
- ❖ تعیین سیاست‌ها و خط‌مش‌های سازمانی
- ❖ ارزیابی مشاغل
- ❖ ارزیابی عملکرد
- ❖ آموزش کارکنان
- ❖ اطلاع‌رسانی کم و کیف وظایف
- ❖ ایجاد بستر مناسب برای رسیدگی به شکایات و اعتراضات
- ❖ تعیین استاندارد و عملکرد
- ❖ پیشگیری از حوادث
- ❖ ایجاد بستر مناسب برای ارتقاء سطح تولید و بهره‌وری

### طراحی شغل

طراحی شغل عبارت است از تعریف روشی که یک کار باید انجام شود و فعالیت‌هایی که در یک شغل مفروض مورد نیاز است. در تعریف دیگر، طراحی شغل عبارت است از تعیین و در کنار هم قرار دادن وظایفی که به صورت یک واحد کاری می‌تواند توسط فردی با مهارت‌های خاصی انجام گیرد و پاسخگوی بخشی از نیاز سازمان باشد. در تعریفی دیگر طراحی شغل عبارتست از از تصریح مفاد، روش و روابط کار در جهت تأمین نیازهای تکنولوژیکی و سازمانی و همچنین نیازهای شخصی و اجتماعی شاغل.

### اهداف طراحی شغل

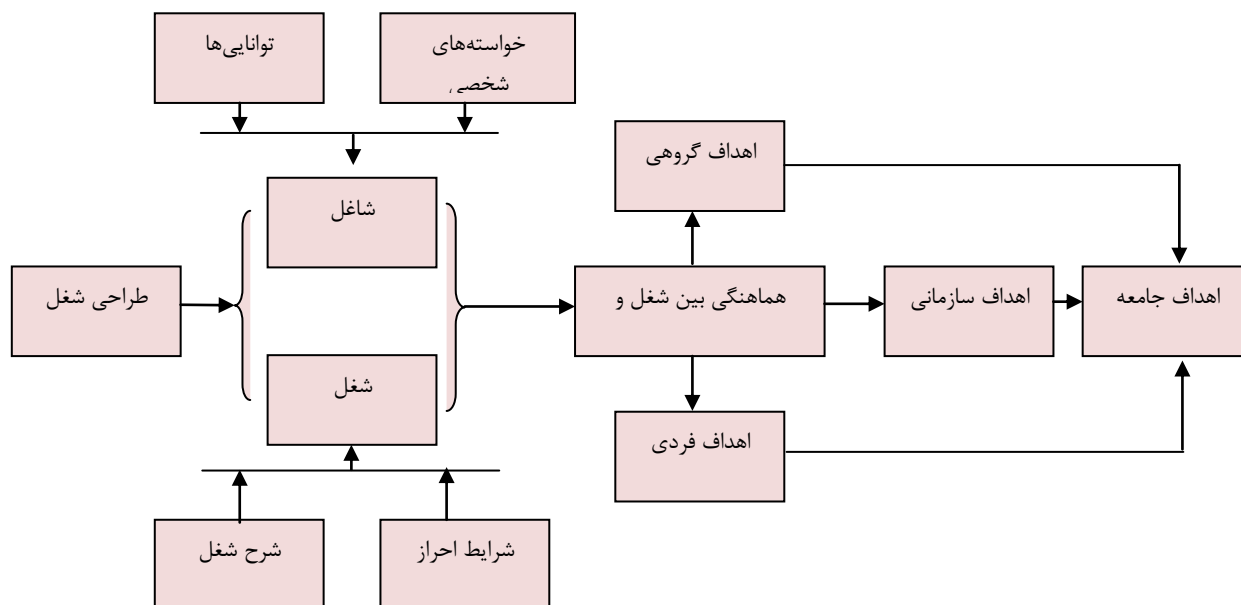
طراحی شغل اهداف زیر را مد نظر قرار می‌دهد:

- ۱- تأمین نیازهای سازمانی برای بهره‌وری، کارآیی عملکرد و کیفیت تولید یا خدمت.
- ۲- برطرف کردن نیازهای کارکنان در جهت ایجاد علاقه و احساس همدلی در اجرای وظایف محوله.
- ۳- استاندارد کردن محتوای کار.
- ۴- استاندارد کردن مهارت‌ها.

### مدل طراحی شغل

طراحی شغل از یک مدل تبعیت می‌کند که در نمودار ۷-۷ به وضوح نشان داده شده است. طراحی شغل در قالب شغل و شاغل مطرح است. شاغل دارایی توانایی‌ها و خواسته‌های مشخصی بوده و شغل نیز اطمینان شغل و شرایط احراز تشکیل یافته است، هماهنگی ما بین شغل و شاغل منجر به اهداف فردی و گروهی و سازمانی می‌شود که مجموعه این اهداف در جهت رسیدن به اهداف جامعه می‌باشد.

نمودار ۷-۷ مدل طراحی شغل



### روش‌های طراحی شغل

طراحی شغل باید از تجزیه و تحلیل الزامات و نیازمندیهای وظایف با استفاده از تکنیکهای تحلیل شغل آغاز گردد. این نیازها در حقیقت کارکردی از اهداف سازمان، تکنولوژی و ساختار آن می‌باشد این تجزیه و تحلیل باید فرآیند تصمیم‌گیری را نیز در نظر بگیرد. یعنی مشخص نمودن این که دامنه واگذاری اختیارات به افراد و گروهها و مسئولیت آنها چه وضعیتی دارد. بر اساس تحقیقات انجام گرفته، پنج روش در این زمینه پیشنهاد شده است:

#### ۱- تنوع مهارت‌ها

الف) فراهم کردن فرصتهای لازم برای کارکنان جهت انجام کارهای متنوع

ب) وظایف متنوع و مرکب

#### ۲- تعریف شغل

الف) وظایف مرکب

ب) تشکیل واحدهای کار

## ۳- شفافیت و اهمیت وظایف

الف) تشکیل واحدهای کار

ب) مطلع کردن افراد از میزان اهمیت کارشان

## ۴- استقلال کاری

دادن مسئولیت به کارکنان برای تعیین سیستم مکاری خود

## ۵- بازخور

منظور برقراری ارتباطات مطلوب و ایجاد کانالهای مرتبط می‌باشد.

## مکاتب فکری در مورد طراحی شغل:

**مکتب مهندسی:** مکتب مهندسی، رویکردهای ماشینی متعددی را برای طراحی شغل مورد استفاده قرار می‌دهد. این مکتب به اصول مهندسی نظیر ساده سازی کار، تخصص گرایی، حرکت سنجی و زمان سنجی متکی است، و به وسیله افرادی همچون آدام اسمیت و تیلور حمایت شده است. باید توجه داشت که تمرکز روی کارایی، به طور کلی منجر به رضایت کمتر و غیبت بیشتر می‌شود.

**مکتب روانشناختی:** مدل ویژگی‌های شغل با تاکید بر افزایش رضایت کارکنان دارد احتمالاً بهترین مثال از مکتب روانشناختی طراحی شغل است. طرفداران این مدل بر این باورند که مدل مذکور، استقلال و اختیار در کار، تنوع در مهارت و وظیفه، تعاملات اجتماعی و جنبه‌های مشابه در یک شغل را افزایش می‌دهد. بنابراین می‌توان انتظار داشت که این رویکرد منجر به کارکنانی راضی تر و با انگیزه تر عملکرد شغلی بالاتر برای اکثر افراد و کاهش در غیبت از کار شود.

**مکتب مهندسی انسانی<sup>۱</sup>:** مکتب مهندسی انسانی برای افزایش تناسب انسان با ماشین از طریق پی گیری توسعه و بهبود تجهیزات و مشاغلی که ساده، ایمن و قابل اعتناده بوده و حداقل الزامات ذهنی را از متصدیان می‌طلبند، تلاش می‌کند. مدافعین این مکتب پیشنهاد می‌کنند که ضروری است، اطمینان حاصل شود که محل کار از نور کافی و دید درست برخوردار بوده و نحوه استقرار ماشین آلات مناسب می‌باشد. با توجه به این اهداف تاکید بر مهندسی انسان منجر به کاهش میزان حوادث، اشتباهات و فشار عصبی، بارکاری و خستگی ذهنی میشود. علاوه بر آن تناسب مطلوب بین انسان و ماشین منجر به دوره زمانی آموزشی کوتاهتر و نرخهای بهره‌وری بالاتر میگردد.

<sup>1</sup> Ergonomy

**مکتب زیستی (بیولوژیک):** این مکتب بر راحتی و رفاه جسمانی کارگر تمرکز و تاکید دارد. آنچه مورد تاکید است عبارتند از: محل استقرار کارگران، ابزار لازم برای تحمل وضعیت کاری، قدرت جسمانی، سر و صدا و سطوح حرارت و دیگر متغیرهای مشابه که بر راحتی کارگر در محل کار تاثیر دارند در جاهایی که به این متغیره توجه می شود کارگران نیاز به تلاش جسمانی کمتری داشته و بدن آنها در معرض درد و بیماری کمتری قرار می گیرد و حوادث کمتری اتفاق می افتد.

### تکنیکهای طراحی شغل

روشهای بسیاری برای طراحی شغل بیان شده است که مهم ترین آنها به شرح زیر است:

#### ۱- روش مهندسی شغل یا ساده کردن کار:

اساساً هرکجا در حوزه ی مدیریت واژه ی مهندسی بکار رود به این معناست که کل را به اجزای، عناصر و قطعات مشخص و معین با رفتارهای قطعی تقسیم کنیم (حرکت سنجی و زمان سنجی). به این روش طراحی شغل مکانیکی نیز می گویند و همانگونه که از اسمش پیداست مانند ماشین دارای یک سلسله حرکات، وظایف و تکالیف مشخص و معین با کمترین انعطاف است.

ویژگیهای این روش عبارتند از:

۱- تقسیم کار بسیار جزئی و شدید است.

۲- ارتباط عمودی است.

۳- روابط، سلسله مراتبی تنظیم می شود.

۴- تمرکز بالاست.

۵- آزادی عمل شاغل کم است.

در این روش کارکنان متخصص می شوند کیفیت کار به سبب تخصص و تجربه کارکنان رو به بهبود می رود، هزینه آموزش کاهش و سرعت کار افزایش می یابد اما در بلند مدت ناکامی، از خود بیگانگی، تنبلی، فقدان انگیزه و احساس عدم رضایت کارکنان را بدنبال دارد که در نهایت هزینه افزایش و بهره وری کاهش پیدا می کند.

#### ۲- روش توسعه (گسترش افقی شغل)<sup>۱</sup>

در این روش توسعه شغل به صورت افقی و همراه با گسترش در عرض شغل است. بر اساس این نظریه شمار عملیات در یک شغل افزایش می یابد مثلاً در اداره پست به جای اینکه یک کارمند فقط نامه ها را بر اساس نشانی مرتب نماید، تحویل نامه ها به واحدها و همینطور تمبر زدن نامه ها

<sup>۱</sup> Job enlargement



نیز به عهده او محول می شود. در چنین طراحی شغلی، حجم هزینه ها و ترک خدمت و غیبت کاهش یافته، میزان مشارکت کارکنان بیشتر می شود، غیبت و ترک خدمت نیز کاهش می یابد از جمله انتقادهای وارده بر این روش نداشتن تأثیرات انگیزشی قابل توجه در کارکنان به ویژه در بلند مدت می باشد، به خصوص اگر این افزایش عملیات هماهنگ با جبران خدمات کارکنان نباشد ضمن آنکه کارکنان مقام دوست حتی با چنین طرح هایی ارضا نمی شوند.

### ۳- غنی سازی (توسعه عمودی شغل) شغل<sup>۱</sup>:

در این روش توسعه شغل به صورت عمودی و همراه با گسترش در عمق شغل است. غنی سازی شغل به کارکنان اجازه می دهد که کنترل بیشتری بر کارشان داشته باشند آنها مجازند برخی از وظایفی که نوعاً به وسیله سرپرستان آنها انجام می گیرد، بپذیرند (برنامه ریزی و ارزیابی کار و همچنین نحوه اجرای آن)

این روش به احساس رضایت، انگیزش بیشتر و افزایش بهره وری منجر می شود. اگر افراد را به نوعی بالغ بدانیم روش توسعه ی شغل را اعمال می کنیم. اما اگر نگاه به انسان در سازمان به صورت بالغ باشد بیشتر روش غنی سازی شغل را در پیش خواهیم گرفت.

### ۴- روش طراحی مشاغل به صورت چرخش شغلی<sup>۲</sup>:

در چرخش شغلی مشاغل به گونه ای طراحی می شوند که امکان چرخش افراد وجود داشته باشد. چرخش شغلی می تواند با دو نیت انجام شود:

- ۱- برای کم کردن خستگی مشاغل و یکنواختی و کسل کنندگی آن ها مانند تعویض شعبه بانک.
- ۲- توانائی های شاغل را افزایش دهد و به تعبیری مسیر شغلی فرد را برای آینده ترسیم کند. مانند اینکه شغل فرد را در بانک از تحویل داری به حسابداری تغییر دهد. در این نوع باید ظرفیت های شاغل را به گونه ای توسعه دهیم که توانایی اش برای بر عهده گرفتن مشاغل بیشتر شود. از دیگر مزایای این روش ایجاد انعطاف پذیری در سازمان و آموزش نیروی کار می باشد. ضمن آنکه تأمین نیرو را موجب خواهد شد.

از معایب آن می توان به بالا رفتن هزینه آموزش، کاهش کارایی و موجب اختلال در امور اشاره کرد.

### ۵- روش طراحی شغل به شیوه مشاغل گروهی<sup>۳</sup>:

در مشاغل گروهی، هنگامی شغل به این شیوه طراحی می شود که همکاری و مشارکت کارکنان برای انجام وظایف ضروری باشد. در این حالت مطلوب است به سراغ کار گروهی برویم. اگر وظایف

<sup>1</sup> Job enrichment

<sup>2</sup> Job rotation

<sup>3</sup> group Job

سازمانی به گونه ای باشد که مشارکت افراد لازم باشد، چاره‌ای جز کار گروهی نداریم مانند اتاق عمل.

### شرح شغل

شرح شغل از تجزیه تحلیل شغل مشتق می گردد و عبارت است از ملاک و معیاری که اطلاعات جمع آوری شده در خصوص کارها، وظایف و مسئولیت های شغل را توصیف می کند. عبارت دیگر شرح شغل، اطلاعات اساسی درباره مقاصد کلی از شغل طبق مسئولیت اصلی شاغل ارائه می دهد. شرح شغل می تواند برای هر یک از مقاصد زیر بکار رود:

- تعریف جایگاه شغل در سازمان و روشن نمودن وظایف شغل در دستیابی به اهداف سازمانی و یا دپارتمان ها برای شاغلین یا دیگران.
- تهیه اطلاعات لازم برای ایجاد ویژگی های فردی جهت استخدام و به اطلاع متقاضیان شغل رساندن.
- به عنوان پایه ای برای قرارداد های استخدام.
- چنین شرح شغلی نبایستی وارد جزئیات بیشتری شود. آنچه که نیازمند روشن شدن است کاری است که شاغل باید انجام دهد و به عنوان نتایج شغل و موقعیت های مرتبط در سازمان شرح دهد.

### محتوای شرح شغل

محتوای شرح شغل شامل سه قسمت عمده زیر است :

- ۱- نام شغل
  - ۲- تعریف شغل یا خلاصه شغل
  - ۳- وظایف شغل
- هر چند محتوای شرح شغل از سه قسمت فوق تشکیل یافته است، لیکن یک شرح شغل جامع بایستی حاوی اطلاعات زیر باشد تا بستر را برای شرایط احراز شغل آماده نماید.

### ۱- بخش شناسایی شغل

این بخش شامل نام سازمان، منطقه جغرافیایی، نام واحد سازمانی، عنوان و کد شغل، تعداد افراد، گروه و پایه و میزان حقوق و دستمزد بر اساس وضع موجود در این شغل است. از بین موارد فوق عنوان و کد شغل از اهمیت بسزایی برخوردار است. و شغل بایستی طوری انتخاب شود که سازمان بتواند در قالب آن شغل توسط شاغل به اهداف پیش بینی شده خود برسد. عنوانی که برای هر شغل

انتخاب می شود بایستی گویا و روشن باشد و کار را به نحو روشنی توصیف و تبیین نماید. کد شغل، شماره ای است قراردادی که برای شناخت یک شغل به صورت کدینگ نشان داده می شود.

#### ۲- بخش خلاصه شغل

خلاصه شغل یا تعریف شغل در حقیقت وظایف مهم شغل را مشخص می نماید و اطلاعات مربوط به آن را به طور خلاصه بیان می کند.

#### ۳- هدف شغل

هدف شغل در حقیقت اجرایی و به عمل درآمدن موارد پیش بینی شده در مأموریت ها و فلسفه وجودی سازمان از طریق مشاغل گوناگون است که در خلاصه شغل یا تعریف شغل باید مد نظر قرار گیرد.

#### ۴- مسئولیت ها

پاسخ گویی شاغل در ارتباط با شغل واگذار شده را مسئولیت می نامند. شرح مسئولیت ها در شرح وظایف شغل مشخص می گردد. مسئولیت ها به دو نوع "مالی و مادی" و "غیر مالی و انسانی" تقسیم می شود. مثلاً مسئولیت شاغل در ارتباط با افراد تحت سرپرستی مستقیم خود را مسئولیت غیر مالی و انسانی می گویند.

#### ۵- شرایط محیط کار

مجموعه شرایطی که شاغل بتواند با توجه به آن، شغل واگذار شده را به نحو احسن انجام دهد، شرایط محیط کار می گویند. شرایط محیط کار در شرح وظایف شغل منعکس می گردد.

#### ۶- ماهیت کار

ماهیت کار اشاره به این دارد که شغل واگذار شده به شاغل فنی است یا غیر فنی، ستادی است یا صفی، همچنین آیا شغل نیاز به تلاش جسمی دارد یا تلاش فکری. ماهیت کار نیز همچون شرایط محیط کار در شرح وظایف شغل منعکس می گردد.

#### ۷- نوع مهارت ها

نوع مهارت ها اشاره به فنی بودن، انسانی نگریستن و ادراکی فکر کردن شاغل پس از احراز شغل پیش بینی شده در سازمان دارد.

#### شرایط احراز شغل

شرایط احراز شغل عبارت است از شرحی از شرایط لازم و ضروری که باید فردی که در صدد احراز یک شغل است دارا باشد به نحوی که بتواند آن شغل را به نحو احسن و منطبق با استانداردهای از

قبل پیش بینی شده انجام دهد، به عبارت دیگر شرایط احراز شغل، یا آنچه که تحت عنوان شرایط احراز مستخدم یا مشخصات پرسنلی شناخته می شود، شایستگی ها، میزان تجربه کیفیت شخصی مورد نیاز متصدی شغل و یا هر نوع اطلاعات ضروری در خصوص الزامات ویژه شغل، نظیر شرایط جسمانی، ساعات غیر معمول یا دوری از خانواده را شامل می شود. همچنین می بایست مسائلی از قبیل مدت زمان و شرایط استخدامی نظیر حقوق، مزایا، ساعات کاری، تعطیلات را نیز در بر داشته باشد.

اطلاعاتی که در شرایط احراز شغل باید گنجانده شود، عبارتند از:

#### ۱- شرایط جسمانی

به مولفه هایی همچون بکار گرفتن عضلات بدن برای استفاده از مواد، بکار بردن ابزار آلات، جابجایی، قرار دادن، نگهداری و ... اشاره دارد. همچنین می توان گفت مقدار وزنی که توسط نیروی کار جابجا می شود و مقدار زمانی که صرف این کار می شود و سرعت زمانی که برای انجام کار مورد نیاز است.

#### ۲- توانایی های فکری

پایه و اساس توانایی های فکری برای احراز شغل «تحصیلات و آموزش کلاسیک» است. توانایی های فکری به پنج موضوع زیر اشاره دارد:

الف) توانایی فکری لازم برای شناخت مشکلات و مسائل مربوطه

ب) توانایی فکری لازم برای تجزیه و تحلیل مشکلات و مسائل مربوطه

ج) توانایی فکری لازم برای پیش بینی راه حل های منطقی و عقلانی مسائل

د) توانایی فکری لازم برای ارزیابی راه حل ها نسبت به نتایج حاصل از آن

ه) توانایی فکری لازم برای یافتن بهترین راه حل و ارائه آن به عنوان راه حل عملی

#### ۳- سطح مسئولیت

به حالتی گفته می شود که شاغل برای انجام امور محوله، خود را مسئول می شمارد و احساس مسئولیت زمانی آشکار می شود که شفافیت در کار باشد. در شرایط احراز بایستی مسئولیت در مقابل سرپرستی، ایمنی دیگران، مواد و محصول، ماشین آلات، تجهیزات و ابزار، مالی، فرم ها و گزارشات، تماس و ارتباط با دیگران مد نظر قرار گیرد.

#### ۴- مهارت ها

در شرایط احراز شغل به دو نوع مهارت بایستی اشاره شود: الف) تحصیلات ب) تجربه تحصیل عبارتست از مجموعه معلومات لازم جهت تصدی و انجام وظایف هر شغل که از طریق طی دوره های دبستانی، دبیرستان و دانشگاهی بدست می آید.

تجربه عبارتست از مدت زمانی که شاغل جهت آشنایی با روش‌های کار از طریق انجام امور مربوط به وظایف هر شغل گذرانده است.

#### ۵- آموزش

آموزش به دانش امور جزئی (دانش اصطلاحات، دانش واقعیت‌های مشخص)، دانش راه‌ها و ابزار برخورد با امور جزئی (دانش امور قراردادی، دانش توالی‌ها، دانش طبقه‌بندی، دانش ملاک‌ها، و دانش روش‌ها) و دانش امور کلی و مسائل انتزاعی یک رشته اشاره دارد.

#### ۶- سایر صفات و خصوصیات لازم

صفات و خصوصیتی که بغیر از شرایط جسمانی، توانایی‌های فکری، سطح مسئولیت، مهارت‌ها و آموزش مطرح هستند.

#### نمودار ۷-۸ مراحل محتوی شرایط احراز شغل



#### چیدمان

«یک چیدمان مناسب می‌تواند هزینه‌های شما را به طور مطلوبی کاهش دهد.» چیدمان به معنی نحوه تعیین محل استقرار ماشین‌آلات، انبارها، میزهای کار و رابطه آنها با یکدیگر در محیط کارگاه یا اداره است. آیا می‌دانید نحوه درست چیدمان چه اهمیتی دارد؟

### اهمیت چیدمان (کارگاهی یا اداری)

#### ۱- برای صاحبان کسب و کار یا فروشندگان:

با توجه به اینکه ابزار و وسایل کاری ارتباط مستقیمی با کالا و خدمات تولید شده دارند، می‌توانند در کسب درآمد و هزینه اثر مهمی داشته باشند. این موضوع هنگامی بیشتر اهمیت پیدا می‌کند که کسب و کار شما شکل کارگاهی داشته باشد مثل کارگاه های فلزکاری، کارگاه های کفش سازی و غیره یک چیدمان مناسب، دست به دست شدن و نقل و انتقالات محصول را بین ایستگاه های مختلف تولید، به حداقل می رساند و باعث می‌شود که رفت و آمدهای کارمندان یا کارگران به حداقل برسد و در نتیجه کارایی و ارزش افزوده کالا و خدمات تولیدی شما بالا رود. از طرف دیگر یک چیدمان نامناسب می‌تواند برای شما هزینه آفرین باشد زیرا مدت زمان تولید کالا و ارائه خدمات شما را افزایش می‌دهد. علاوه بر آن، ممکن است شما سفارشات را از دست بدهید و این امر به معنی اتلاف پول (زیان) است.

همچنین اگر کسب و کار شما به گونه ای است که در ساعات کاری، تعداد زیادی ارباب رجوع دارید و دارای بخش های مختلف مثل بخش مدیریت، بخش اداری، بخش ارباب رجوع و .. هستید، بهتر است بخش ارباب رجوع در قسمتی قرار گیرد که به راحتی در دسترس آنان باشد و بخش مدیریت شما در مکانی باشد که ارباب رجوع فقط در مواقع ضروری که با مدیریت سروکار دارد به آنجا مراجعه کند نه اینکه جایی باشد که ارباب رجوع در وهله اول به آنجا مراجعه می‌کند. مثلاً اگر ساختمان اداری شما دو طبقه است بهتر است طبقه اول آن را به بخش ارباب رجوع و طبقه دوم آن را به بخش اداری و مدیریت اختصاص دهید. گاهی اوقات یک چیدمان مناسب می‌تواند باعث صرفه جویی هزینه های اداری برای صاحبان کار شود.

#### ۲- برای مشتریان:

اهمیت چیدمان هنگامی برای مشتری بیشتر می‌شود که کسب و کار شما از نوع خرده فروشی باشد. در این صورت باید گفت که یک چیدمان مناسب می‌تواند هنگام ورود مشتری به محل کسب و کار شما او را وادار به ایستادن و انتخاب مناسب کالای موردنظر خود کند. به عبارت دیگر شما باید از چیدمانی استفاده کنید که مشتری در هنگام ورود به راحتی پی ببرد که، با آرامش خاطر و بدون عجله می‌تواند کالای موردنظر خود را پیدا کند. از طرف دیگر بهتر است که چیدمانی را انتخاب کنید که اگر با تعداد زیادی مشتری مواجه شدید باز هم مشتریان بتوانند کالای خود را به راحتی انتخاب کنند، مثل چیدمان در فروشگاه های شهروند.

اگر شما دارای کسب و کار از نوع کارگاهی مثل فلزکاری، کفش سازی و .. هستید در این صورت چیدمان شما اثر مستقیمی بر کالای تولیدی شما دارد. در این صورت بهتر است چیدمان به گونه

ای باشد که زمان کمتری را صرف تولید کالا و خدمات برای مشتریان کنید و به موقع بتوانید کالاهای سفارشی آنها را آماده کنید. در چنین مواقعی استقرار ماشین آلات شما باید به شکلی باشد که فرایند کالاهای در دست ساخت، حداقل حرکات اضافی را داشته باشد.

### ۳- برای کارمندان و یا کارگران:

یک چیدمان مناسب می تواند انگیزه کارمندان و کارگران را هنگام ورود به محل کار برای شروع و انجام بهتر کار افزایش دهد. اگر چیدمان محل کار به گونه ای باشد که افراد به محض ورود به اتاق کار خود مجبور باشند به دنبال ابزار و وسایلی بگردند که نمی دانند روز گذشته کجا گذاشته اند، علاوه بر اینکه از این وضع ناراضی خواهند بود، کارایی شان کاهش می یابد. در یک چیدمان مناسب افراد می دانند که وسایل و ابزار کاری خود را در کجا قرار دهند، مثلا تخصیص دادن زونکن ها در موضوعات متفاوت برای کارمندان در اتاق می تواند به آنها در دسته بندی موارد مختلف کاری کمک کند. از طرف دیگر این امر باید به گونه ای باشد که فضای لازم برای انجام کار توسط هر کارمند به اندازه کافی باشد تا مانع از انجام کار او نشود و تردد کارمندان یا کارگران را نیز به حداقل برساند. چیدمان اتاق یک کارمند می تواند نشان دهنده شخصیت کاری او باشد. معمولا کارمندانی که کار خود را بهتر انجام می دهند منظم تر هستند و همواره اتاق خود را مرتب نگه می دارند. در ادامه به توضیح چیدمان ماشین آلات و چیدمان دفتر کار (اداری) به طور جداگانه می پردازیم.

### چیدمان ماشین آلات:

شما با توجه به نوع محصول، نوع فناوری، فرایند تولید و ظرفیت تولیدی که دارید می توانید چیدمان متفاوتی را انتخاب کنید؛ به عنوان مثال، اگر در فرآیند تولید، محصول کارخانه مستقیما از انتهای خط تولید به واگن های قطار انتقال یابد به فضای کمی برای موجودی کالا نیاز دارید و می توانید فضای بیشتری به ماشین آلات اختصاص دهید. حال به توضیح انواع نحوه چیدمان می پردازیم.

#### ۱- نحوه چیدمان براساس فرایند تولید:

این نحوه چیدمان زمانی به کار گرفته می شود که شما کالاهای متفاوتی تولید می کنید و یا تولیدکننده نوع خاصی از کالا به صورت ها و اشکال مختلف هستید. در این صورت، اجزای فرآیند تولید براساس نوع وظیفه ای که انجام می دهند در کنار هم قرار می گیرند، موسسات توزیع کننده کالا، درمانگاه ها، بیمارستان ها و دانشگاه ها از این نحوه چیدمان استفاده می کنند.

#### ۲- نحوه چیدمان براساس نوع تولید یا خدمات:

این شیوه زمانی بکار گرفته می‌شود که شما کالاها یا خدمات مشابه و به میزان بسیار زیاد تولید و عرضه می‌کنید و هر واحد تولیدی به یک سری عملیات مشابه نیاز دارد. در این نوع از چیدمان هر کارگاه یا کارگری قسمت خاصی از عملیات تولید را انجام می‌دهد و کالا را به قسمت بعدی برای تکمیل، منتقل می‌کند. ماشین شویی های خودکار (کارواش)، سلف سرویس ها و کارخانه های نوشابه سازی از این نوع چیدمان استفاده می‌کنند.

### ۳- نحوه چیدمان در حالت ثابت:

این روش زمانی بکار گرفته می‌شود که به علت اندازه، حجم، شکل و یا هر خصوصیات دیگری، امکان حرکت دادن تولید وجود داشته باشد. در این نوع از چیدمان، محصول در جای خود ثابت بوده و افراد و تجهیزات بر حسب نیاز برای تکمیل تولید به پای کار آورده می‌شوند. برای ساختن کشتی، هواپیما و لکوموتیو و در عملیات کشاورزی که خدمات کود دادن، شخم زدن، بذریاشی در مزرعه انجام می‌شود یا در کارهای خدماتی مثل رنگ کاری ساختمان و خدمات برقی نیز از این نحوه چیدمان استفاده می‌شود. به طور کلی هر سازمان، ترکیبی از انواع روش های چیدمان را مطابق نیازهای خود به کار می‌گیرد.

### چیدمان دفتر کار:

هنگامی که صبح‌ها قبل از انجام فعالیت کاری وارد اتاق کارتان می‌شوید، اولین چیزی که با آن مواجه می‌شوید چیدمان اتاق و ابزار و وسایل کاریتان است. بدون در نظر گرفتن شغلی که دارید، نحوه چیدمان و استقرار آنها می‌تواند برای شما یک روز کاری مفید را تداعی کند. شاید این موضوع به نظر مهم نباشد ولی وقتی وسایل اداری و کار خود را سر جای خود می‌بینید و به راحتی به آنها دسترسی دارید، نسبت به هنگامی که نمی‌دانید وسایل کاریتان را کجا گذاشته اید و کجا باید آنها را پیدا کنید، احساس بهتری دارید.

### انتخاب تجهیزات و ملزومات دفتر کار:

انتخاب تجهیزات و ملزومات مناسب برای دفتر کارتان می‌تواند شما را در ایجاد یک چیدمان مناسب یاری کند. در کل محتاط و صرفه جو باشید. استفاده از میزهای شیک و مرغوب و البته متناسب با بودجه تان روی افرادی که به طور اتفاقی از اتاق شما دیدن می‌کنند، تأثیر بسزایی می‌گذارد. خرید وسایل کهنه و قدیمی، دفتر شما را به صورت محلی متروکه و کسل کننده جلوه می‌دهد، از جمله مواردی که می‌توانید در نظر بگیرید، عبارتند از:

### ۱- قفسه های کتاب:



قفسه های کتاب باید در دسترس و به اندازه کافی بزرگ باشند تا تمام کتاب های موردنیاز شما را در خود جای دهند. کتابهای موردنیاز خود را نزدیک و در دسترس قرار دهید تا برای استفاده از آنها مجبور نباشید زیاد جابه جا شوید.

#### ۲- صندلی:

طرز نشستن بر روی سلامتی تأثیر بسزایی دارد. به جلو و عقب خم شدن روی یک صندلی نامناسب به کمر شما فشار می آورد و بدن شما را مجبور به کار غیر ضروری می کند. صندلی باید کاملاً قابل تنظیم و قابل چرخش باشد.

#### ۳- میز:

کارایی هر میز بستگی به بزرگی میز، کتوها و دوام آن دارد. همچنین باید یک میز اضافی برای قرار دادن نامه ها و سایر لوازم داشته باشید که حتماً باید با میز کار شما همتراز و همسطح باشد.

#### ۴- فایل ها:

فایل از جمله وسایلی است که مرتباً مورد استفاده قرار می گیرد و نباید در گوشه ای از دفتر کار شما خاک بخورد. فایل برای نگهداری اطلاعات مربوط به مشتریان، سفارشات مشتریان، صورت هزینه های اداری، مکاتبات اداری، طرح ها، کاربرگ ها و کاغذهایی که باید بایگانی شوند مورد استفاده می شود. فایلی انتخاب کنید که به راحتی باز و بسته شود و سروصدا ایجاد نکند. آن را در اندازه ای انتخاب کنید که به راحتی قابل دسترسی و نزدیک میز شما باشد تا مجبور نباشید از روی صندلی بلند شوید.

#### ۵- ماشین چندکاره جنبی:

به جای استفاده از چندماشین یک منظوره از یک دستگاه چندکاره با قیمت کمتر برای چاپ، دورنگار و تکثیر استفاده کنید.

#### ۶- تلفن:

تلفن را در دسترس قرار دهید تا همزمان با انجام کار بتوانید به تماس های تلفنی پاسخ دهید. برای راحتی بیشتر می توانید از موسیقی انتظار و نگهدارنده پشت خط، سامانه پخش صدا (ایفون) استفاده کنید. در غیر این صورت به دلیل خم شدن گردن به عضلات و اعصاب گردن و ستون فقرات فشار وارد می شود.

#### ۷- رایانه:

امروزه رایانه یکی از ابزارهای مهم برای انجام کارها، بخصوص کارهای دفتری است و شما نیز حتماً در دفتر کار خود به یکی از آنها احتیاج پیدا خواهید کرد. بنابر این با جستجوی اینترنتی از آخرین تجهیزات و فناوری های رایانه ای مرتبط با دفاتر کار استفاده نمایید.

## نتیجه گیری

پس از تبدیل ایده خود به فرصت کسب و کار و تشریح آن در یک طرح کسب و کار، باید نوع کسب و کار خود را تعیین کنید که آیا تجاری است و یا غیر تجاری؟ شرکت سهامی، شرکت با مسئولیت محدود شرکت تضامنی، شرکت مختلط غیرسهامی، شرکت مختلط سهامی، شرکت نسبی و شرکت های تعاونی تولید و مصرف جزو کسب و کارهای تجاری می باشند. کسب و کارهای غیرتجاری، شرکت هایی هستند که جهت انجام اموری که جنبه غیرتجاری دارند تشکیل می شوند مانند کارهای علمی، ادبی یا امور خیریه علاوه بر اینها شما می توانید وظایف یک شرکت خارجی را به صورت نمایندگی به عهده بگیرید. بنابراین شما برای ورود به بازار کسب و کار باید نوع کسب و کار خود را مشخص کرده و همچنین با قوانین و مقررات مربوط به ثبت، قانون کار و تأمین اجتماعی، بیمه و مالیات آشنا باشید. آغاز به کار هر نوع کسب و کار نوپا مستلزم اخذ مجوزها و پروانه کسب و کار است. به عنوان یک فرد موسس یا کارآفرین موظف هستید نسبت به دریافت آنها از مراکز و مراجع ذی صلاح اقدام نمایید. در این بخش انواع مجوزهایی که باید قبل از شروع و راه اندازی یک کسب و کار تهیه کنید و مراحلی که باید برای دریافت این مجوزها طی شود شرح داده شد

ساختار سازمانی چهارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم ها و فرایندهای عملیاتی و افراد و گروههایی است که برای نیل به هدف تلاش می کنند. آن مجموعه راههایی است که کار را به وظایف مشخص تقسیم و هماهنگی میان آنها را فراهم می کند. بین ساختار سازمانی و نمودار سازمانی تمایز تفاوت وجود دارد. ساختار سازمانی که مفهوم کلی تری می باشد، بوسیله نمودار سازمانی نشان داده می شود. در نمودار سازمانی؛ روابط اختیار، کانالهای ارتباط رسمی و گروههای کاری رسمی و خطوط رسمی پاسخگویی نمایان است. بنابراین می توان گفت ساختار آئینه تمام نمای قواعد، مقررات، رویه ها، استانداردها، جایگاه تصمیم گیری، نحوه ارتباطات، تفکیک بخشها مشاغل و تلفیق آنها و سلسله مراتب اختیارات است. ساختار سازمانی، برنامه ای است که واحدها، بخش ها، شعبات و هر آنچه را هر یک از بخشهای سازمان انجام می دهند و مسئول آن هستند را شامل می شود. انواع ساختار سازمانی شامل موارد زیر می باشد: ساختار وظیفه‌ای، بخشی، ماتریس، سازماندهی بر حسب منطقه جغرافیایی، سازماندهی بر حسب مشتری، و سازماندهی بر حسب محصول. در ادامه جهت سازماندهی کسب و کار به عنصر نیروی انسانی پرداخته شد. در این راستا مباحث تجزیه و تحلیل شغل و روشهای آن، طراحی شغل و تکنیکهای طراحی شغل، شرح شغل و شرایط احراز شغل به تشریح بیان گردید.

راه اندازی یک فعالیت کارآفرینانه و نوپا نیاز به تأمین سرمایه دارد. کارآفرینان می‌توانند سرمایه لازم را از منابع مختلف تأمین کنند. این منابع می‌توانند به صورت وجوه درونی یا بیرونی باشند. به طور کلی منابع مختلفی برای تأمین سرمایه وجود دارد که شامل این موارد می‌باشند:

- ۱- سرمایه نزدیکان، دوستان و اقوام
- ۲- فرشتگان کسب و کار
- ۳- مشتریان و مصرف کنندگان
- ۴- موسسات وام دهنده
- ۵- سرمایه‌گذاران مخاطره پذیر
- ۶- بانک های تجاری
- ۷- موسسات مالی تخصصی
- ۸- عرضه سهام
- ۹- کمک های دولتی

کارآفرین، برای راه‌اندازی کسب و کار خود نیاز به نیروی انسانی دارد. روش هایی وجود دارد که به کارآفرین کمک می‌کند تا نیروی انسانی مورد نیاز خود را تأمین کند. این روشها عبارتند از: آگهی، مراجعه به موسسات کاریابی عمومی، مراجعه به موسسات کاریابی خصوصی، مراجعه به دفاتر کاریابی در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی و فنی و حرفه ای، کارمندان، معرف ها، مراجعه مستقیم داوطلبان استخدام و اینترنت. بعد از این مرحله نوبت به انتخاب نیروی انسانی و استخدام افراد می‌رسد. در اکثر موارد انتخاب و جذب نیروی انسانی به این صورت انجام می‌شود:

- ۱- حضور داوطلب استخدام، ۲- مصاحبه مقدماتی، ۳- ارزیابی کاربرگ درخواست شغل، ۴- آزمون های استخدامی، ۵- مصاحبه استخدامی، ۶- تحقیق و بررسی، ۷- تصمیم گیری، ۸- آزمایشات فیزیکی.

پس از طی این مراحل داوطلب به استخدام شرکت / سازمان درآمده و برای کار آماده می‌شود.

انواع چیدمان مربوط به ماشین آلات تولیدی عبارت است از:

- ۱- چیدمان براساس فرایند تولید
- ۲- چیدمان براساس نوع تولید یا خدمات
- ۳- چیدمان در حالت ثابت

### سئوالات برای بحث و نتیجه‌گیری:

سوال ۱: انواع کسب و کارهای تجاری را با هم مقایسه کنید.

سوال ۲: تفاوت بین شرکتهای تعاونی را با شرکت های تجاری بیان کنید.  
 سوال تحلیلی: متن آگهی که برای استخدام نیروی انسانی تهیه می شود باید دربرگیرنده چه مواردی باشد؟ یک متن آگهی برای کسب و کار فرضی خود طراحی کنید.  
 سوال تحلیلی: اگر بخواهید یک ماشین شویی خودکار (کارواش) راه اندازی کنید، کدام نوع چیدمان را برای آن انتخاب می کنید؟

### سوالات تشریحی

۱. روش های تأمین سرمایه برای راه اندازی یک بنگاه اقتصادی را نام ببرید.
۲. شرایط استفاده از سرمایه خانواده، دوستان و اقوام به عنوان یکی از منابع تأمین مالی را توضیح دهید.
۳. شرکت های سرمایه گذار مخاطره پذیر را توضیح داده و ویژگیهای آنها را ذکر کنید.
۴. مراحل رشد و توسعه شرکت ها را از نظر سرمایه گذاری تعریف کنید و توضیح دهید در هر مرحله با توجه به میزان خطرپذیری، می توان از کدامیک از منابع تأمین سرمایه استفاده کرد.
۵. تفاوت بین مصاحبه مقدماتی و مصاحبه استخدامی را بیان کنید.
۶. تفاوت ساختار سازمانی و نمودار سازمانی چیست؟
۷. انواع ساختار سازمانی را نام ببرید.
۸. هدف از تجزیه و تحلیل شغل چیست؟
۹. روشهای تجزیه و تحلیل شغل را عنوان کنید.
۱۰. تکنیکهای طراحی شغل را به صورت مختصر با بیان مثال تشریح نمایید.
۱۱. اطلاعاتی که بایستی در قسمت احراز شغل آورده شود شامل چه مواردی می باشد؟
۱۲. منظور از چیدمان چیست؟
۱۳. نمودار ارتباط فعالیتها چیست؟
۱۴. برای هر یک از روش های زیر به عنوان روش هایی که برای تأمین نیروی انسانی مورد استفاده قرار می گیرند، نمونه ای ذکر نمایید. الف: اینترنت ب: دفتر کارایی در دانشگاه ج: موسسات کارایی عمومی د: موسسات کارایی خصوصی

سوالات تستی

سوالات تستی:

۱. کسب و کار .... از نظر راه‌اندازی، ساده‌ترین نوع کسب و کار است.  
الف: فردی  
ب: مشارکتی  
ج: شرکتی  
د: همه موارد
۲. در چنین کسب و کاری، مالیات به تمامی سود به دست آمده تعلق می‌گیرد و پس از کسر مالیات، سود بین شرکا تقسیم می‌شود.  
الف: فردی  
ب: مشارکتی  
ج: شرکت مختلط سهامی  
د: همه موارد
۳. شرکت‌هایی که موسسین آنها قسمتی از سرمایه شرکت را از طریق فروش سهام به مردم تأمین می‌کنند، شرکت سهامی نامیده می‌شود.  
الف: عام  
ب: خاص  
ج: شرکت مختلط سهامی  
د: مسئولیت محدود
۴. در این نوع شرکت هم‌مسئولیت صاحبان سهام، محدود به مبلغ اسمی سهام آنها است و تعداد سهامداران نباید از سه نفر کمتر باشد.  
الف: عام  
ب: خاص  
ج: تضامنی  
د: مسئولیت محدود
۵. شباهت‌های شرکت سهامی عام با سهامی خاص کدام مورد نیست؟  
الف: تمام سرمایه به صورت انحصاری توسط موسسین تأمین شده است.  
ب: حداقل سرمایه برای ثبت شرکت یک میلیون ریال است  
ج: شیوه نقل و انتقال سهام  
د: تعداد سهام داران

۶. در مرحله گسترش کسب و کار بهترین شیوه تامین مالی کدام است؟  
 الف: شخصی  
 ب: بانک  
 ج: سرمایه گذاری مخاطره پذیر  
 د: الف و ب
۷. ساختار ..... یک شبکه روابط شخصی و اجتماعی است. همچنین ساختار... تعیین می کند چه فردی به چه کسی گزارش می دهد.  
 الف: غیر رسمی ، رسمی  
 ب: رسمی ، غیر رسمی  
 ج: رسمی ، رسمی  
 د: هیچ کدام
۸. .... که مفهوم کلی تری هست، بوسیله ..... نشان داده می شود.  
 الف: ساختار سازمانی، چارت سازمانی  
 ب: چارت سازمانی ، ساختار سازمانی  
 ج: ساختار سازمانی ، فرآیند کار  
 د: چارت سازمانی ، فرآیند کار
۹. در ساختارهای ..... افراد با مهارت ها و مسئولیت های مربوط به فعالیت های مشابه، در گروه رسمی استقرار می یابند  
 الف: وظیفه ای  
 ب: وظیفه و تخصص  
 ج: ماتریسی  
 د: بخشی
۱۰. استفاده از این ساختار تا زمانی که فروشگاه توسعه یابد و تعداد کارکنان آن به صدها نفر برسد، امکان پذیر خواهد بود.  
 الف: جغرافیایی  
 ب: وظیفه ای  
 ج: ماتریسی  
 د: بخشی

۱۱. تأسیسات ایرانگردی و جهانگردی دارای پروانه بهره برداری از وزارت ارشاد اسلامی (به استثنای هتل های ۵ ستاره) تا چه اندازه از پرداخت مالیات معاف هستند؟
- الف: ۸ ساله
- ب: هر سال از پرداخت ۵۰ درصد مالیات
- ج: ۴ سال
- د: معاف مالیاتی نیستند

# فصل هفتم: مدیریت کسب و کارها

هدف فصل:

آشنایی با مهارت‌های مورد نیاز برای مدیریت کسب و کار  
آشنایی با انواع برنامه‌ریزی  
توانایی ترسیم مراحل که باید برای آموزش نیروی انسانی طی گردد.  
افزایش دانش فرد در زمینه عناصر مدیریت بازاریابی  
آشنایی با نقش و وظایف یک خریدار  
توانایی بیان انواع خرید و راهبردهای خرید  
آشنایی با اهمیت و انواع فروش در کسب و کار  
توانایی بیان عوامل تاثیرگذار بر فروش  
آشنایی با وظایف فروشنده را در فروش حضوری  
آشنایی با انواع ریسک در فعالیتهای کارآفرینی  
آشنایی با فعالیتهای و دفاتر حسابداری  
آشنایی با مفاهیم پایه مدیریت مالی نسبت‌ها و پیش‌بینی‌های مالی  
آشنایی با مفاهیم اساسی بازاریابی در فرایند مدیریت کسب و کار  
آشنایی با راهبردهای عمومی رشد کسب و کار  
آگاهی بخشی در زمینه موضوعات مهم درباره‌ی خرید یک کسب و کار  
آشنایی با نحوه قیمت‌گذاری یا تعیین ارزش یک کسب و کار  
آشنایی با مفهوم ادغام و دلایل ادغام شرکت‌ها  
تبیین مفهوم فرانشیز و مزایای آن  
بیان دسته‌بندی کاملی از انواع استراتژی‌های رشد  
آشنایی با مفاهیم پایه ورشکستگی و شکست یک کسب و کار  
بررسی ابعاد قانونی ورشکستگی در ایران  
آشنایی با نحوه تصفیه حسابها و اموال امور ورشکستگی

## مقدمه

موفقیت هر کسب و کار رابطه نزدیکی با نحوه کنترل امور آن دارد: در واقع مدیریت صحیح کسب و کار موجب رشد آن میشود .



مدیریت کسب و کار را نباید صرفاً یک عمل آکادمیک محسوب کرد. مدیریت واقعی در بر گیرنده هدایت قوی، رفتار مثبت، دانش کسب و کار و مهارت‌های مناسب فردی است. مدیریت در حقیقت هدایت افراد، تاثیر گذاری بر کار و تصمیم گیری تموقع و صحیح است و مهارت‌های مدیریتی را باید به مرور زمان کسب کرد به بیان دیگر کسب مهارت‌های مدیریتی همانند سپرده گذاری در بانک می باشد .

### مهارت‌های مدیریتی کسب و کار

برای اداره کسب و کار خود به مهارت‌های مدیریتی زیادی علاوه بر دانش بازار نیاز دارید. اگر شما کسب و کار خود را شروع کرده‌اید باید تمام کارها، از خدمات‌دهی به مشتریان تا آماده سازی حساب‌ها را خودتان انجام دهید که اغلب مواقع کار سخت و دشواری است. در ذیل مهارت‌های اصلی چرخاندن کار و چگونگی پرورش آنها بیان شده است.

### مهارت‌های رهبری

از زمان کودکی، ما به پیروی از رهبران و داشتن ساختاری که برایمان مشخص کند از ما چه انتظاری می رود، تمایل داریم. کسب و کارهایی که به شیوه مطلوبی گردانده می شوند نه تنها بازار محور هستند، بلکه در راس هرم قدرت، رهبرانی قوی دارند که می دانند چه کار می کنند. آنها با دادن انگیزه به تیم‌هایشان، عملکرد بهتری برای رسیدن به اهداف کلی شرکت به دست می آورند. این مدیران در تصمیم گیری وقت را هدر نمی دهند و شرکت را در مسیر درستی به سمت جلو می برند.

بعضی از افراد رهبر به دنیا می آیند و آنچه که برای اداره یک کسب و کار موفق لازم است را دقیقاً می دانند، اما بیشتر ما اینگونه نیستیم و به همین دلیل، برنامه‌های آموزشی برای توسعه و پرورش مهارت‌های رهبری از قبیل رهبری استراتژی، رهبری تیم‌های افراد، رهبری برنامه‌های ایجاد تغییرات و مدیریت آن دسته از سیاست‌های شرکت که با تغییرات برنامه ریزی شده در ارتباط هستند.

### مهارت برنامه ریزی استراتژیک

هر کسب و کاری برنامه‌ای را دنبال می‌کند، حتی اگر این برنامه را مکتوب نکرده و به صورت یک سند در نیاورده باشد. اما توسعه و پیاده‌سازی تغییرات استراتژیک مهارتی است که تمام دارندگان کسب‌وکار بدان نیاز دارند.

انجام ممیزی استراتژیک و نوشتن طرح کسب و کار اولین گامی است که باید در این راستا برداشته شود.

داشتن تفکر استراتژیک مهارت نادری در بین دارندگان کسب و کار و مدیران است، چرا که بیشتر افراد روی کارهای روزانه و برخورد با مسائل مشتریان تمرکز می‌کنند تا پس از آن بتوانند به صندلی تکیه زده و در مورد آینده فکر کنند و قبل از اینکه متوجه شوند یکسال دیگر می‌گذرد و پیشرفت کمی به دست می‌آید.

استفاده از استراتژی در کسب و کار به شما کمک می‌کند تا قدم‌های روشنی در جهت مقاصد خود در راستای اهداف دراز مدت بردارید. (به جای اینکه تنها به حفظ شرکت یا افزایش یک درصدی سود فکر کنید)

### مهارت بازاریابی

شاید بتوان گفت که در مرکز هر کسب‌وکار موفق، بازاریابی واقعی وجود دارد که به راستی این را درک می‌کند که این مشتریان هستند که صورت حساب‌ها را پرداخت می‌کنند و باعث رشد شرکت می‌شوند. کسب و کارهای موفق از بطن دل جوابگویی کامل و مطلق به نیازهای مشتریان ظهور می‌کنند. در دوران رونق اقتصادی هر کسی می‌تواند کسب‌وکار را بچرخاند، اما کسب و کارهایی می‌توانند از رکود جان سالم به در برند که به وضوح خواست مشتریان را فهمیده و محصولات و خدمات خود را با آن تطبیق دهند.

بازاریابی یک مهارت کلیدی در داشتن و خریدن و ارائه آنچه مردم می‌خواهند بخزند یکی از نیازهای آشکار گرداندن یک کسب و کار است، اما بسیاری از مردم واقعا نمی‌دانند چگونه باید برای یک کسب‌وکار بازاریابی کنند. سازمان‌هایی که بازاریابی را محور فعالیت‌های خود قرار می‌دهند قادر هستند با روندهای بازار مقابله کنند و معمولا نسبت به رقبایشان سود و درآمد بیشتری کسب می‌کنند. کتاب‌های خوب و دوره‌های آموزشی بسیاری در زمینه بازاریابی وجود دارد که ارزش خواندن یا گذراندن دوره را دارند.

### فروش و روابط با مشتری

فروش تقریباً یک نوع هنر محسوب می‌شود و هر کسی تا به حال احتمالاً چیزی در زندگی خود فروخته است. اگر در یک مصاحبه برای استخدام شرکت کرده باشید (که طی آن لازم است به نوعی مهارت‌های خود را بفروشید) و یا اگر چه خانهای فروخته باشید مهارت‌های اولیه فروش را کسب کرده‌اید.

داشتن مهارت‌های لازم برای فروش در واقع به معنای داشتن درک کاملی از فرآیند فروش از اولین تماس با مشتری تا اتمام فروش است. می‌توانید به وب سایت‌های موفق نظری بیندازید و ببینید که فرآیند فروش آنها چگونه است و همچنین در یابید که دلیل افول بسیاری از سایت‌ها این است که از مشتری درخواست ارسال سفارش نمی‌کنند. فروشندگان خوب هیچ مذاکره‌ای را بدون دریافت سفارش یا حداقل گرفتن تعهد خرید ترک نمی‌کنند؛ چرا که تنها دادن چند برگ بروشور و کاتالوگ به مشتری بالقوه، به فروش نمی‌انجامد.

فرآیند فروش شش مرحله اساسی دارد:

- ✓ یافتن مشتری بالقوه برای محصولات جدید
- ✓ تماس اولیه با مشتری بالقوه
- ✓ ارائه کالاها و خدمات فروش
- ✓ مدیریت مخالفت‌ها
- ✓ اتمام فروش
- ✓ پیگیری/خدمات پس از فروش

مدیریت مخالفت‌ها و اعتراضات و اتمام فروش احتمالاً مهم‌ترین این موارد هستند که افراد بدون پیش‌زمینه در امر فروش با دشواری با آن مواجه می‌شوند.

### مهارت‌های ارتباطی

برقراری ارتباط موثر با کارکنان، مدیران و مشتریان مهارتی است که معمولاً صاحبان کسب‌وکار موفق از آن بهره‌مند هستند. اکثر مردم به طور روزانه حتی در حد یک ایمیل هم که باشد چیزی می‌نویسند. اما در نوشته‌ها احتمال برداشت‌های نادرست وجود دارد؛ چرا که در نوشتار تأکید روی لغات نسبت به گفتار کمتر است. استفاده از کلمات درست در متن یک عنصر کلیدی است؛ اما شاید نوشتن آخرین راه‌علاج باشد؛ زیرا مکالمه مستقیم معمولاً نتایج مثبت بیشتری به دنبال دارد. ارتباطات نوشتاری معمولاً در پیام‌های تبلیغات استفاده می‌شوند و بهتر است که از یک فرد حرفه‌ای در نوشتارهای تبلیغاتی استفاده شود. بسیاری از مردم فکر می‌کنند که می‌توانند

تبلیغ‌نویس باشند؛ اما در واقع عده کمی از عهده آن برمی‌آیند. استفاده از واژه‌های مناسب می‌تواند میزان مراجعه مشتریان پس از تماس را ۲ تا ۳ برابر افزایش دهد و داشتن مهارت در نوشتن متون تبلیغی برای داشتن یک تماس موفق ضروری است.

چه در یک جلسه باشید یا کسی را در یک گردهمایی کار شبکه‌ای ببینید، تاثیری که شما روی طرف مقابل می‌گذارید مشخص‌کننده واکنش وی در مقابل سخنان شما است. شما نه تنها باید با اعتماد به نفس باشید، بلکه باید نشان بدهید که در زمینه مورد بحث دارای دانش هستید. همه افراد به داشتن مهارت‌های گفتار در جمع نیاز ندارند؛ اما اگر بخواهید برای جمع بزرگ‌تری از مردم سخنرانی کنید باید بدانید که آنها می‌خواهند از شما یاد بگیرند- احتمال اینکه شما از شنوندگان، گوشه‌کنایه بشنوید یا آزار و اذیتی ببینید کم است؛ اما به هر حال اگر در مورد موضوع آگاهی داشته باشید، دلیلی وجود ندارد که چنین اتفاقی بیفتد.

دوره‌های آموزشی مختلفی برای افزایش مهارت‌های ارتباطی وجود دارد؛ اما همان رابطه همه روزه با مردم هم می‌تواند اعتماد به نفس شما را افزایش دهد.

### مدیریت افراد و منابع انسانی

اگر شما کارمندانی دارید یا در فکر استخدام آنها هستید، باید قادر به تعیین اهداف و ایجاد انگیزه باشید تا آنها کار را با استانداردهای شما انجام بدهند. البته باید تمام قوانین و مقررات مربوط به کار را هم اجرا کنید.

این بخشی از مهارت‌های رهبری است کارمندان نیاز دارند بدانند شرکت در کجا ایستاده و نقش آنها در شرکت چیست و از آنها چه انتظاری می‌رود.

### مهارت‌های مالی و حسابداری

شاید بزرگ‌ترین دردسر در گرداندن یک کسب و کار، مدیریت جریان نقدی است. پول نیروی حیاتی هر کسب و کاری است و بدون پول کسب‌وکارهای سودآور و موفق به زمین می‌خورند و نمی‌توانند به کارمندان و تامین‌کنندگان پولی پرداخت کنند.

تامین‌کنندگان به سرعت از بین می‌روند و دیگر چیزی برای فروش باقی نمی‌ماند و کارمندان کار خود را ترک کرده و به دنبال شغل دیگری می‌روند.

شما باید قبل از شروع کسب و کار، یک طرح توجیهی با پیش‌بینی مالی موجه داشته باشید؛ زیرا این یک ابزار سودمند برای مدیریت جریان پول نقد است.

بسیاری از بانک‌ها شکلی از خدمات بانکی آنلاین را ارائه می‌دهند که شما از طریق آنها می‌توانید حساب‌های بانکی خود را روزانه مدیریت کنید و ببینید که صورت حسابتان چیست چه مقادیری را و کی باید پرداخت کنید و چه زمان صورت حساب‌های فروشتان را دریافت می‌کنید. حتما زمانی را پیش از آغاز کسب‌وکار برای تدوین طرح کنار بگذارید حتی اگر هفته‌ها طول بکشد؛ چرا که در آینده با شوک‌های ناخوشایند مواجه نمی‌شوید. شما باید همچنین از برخی جزئیات کسب‌وکار خود مانند قیمت فروش محصولات، هزینه هر محصول، سود و هزینه حاشیه‌ای اطلاع داشته باشید. اگر فکر می‌کنید با کمبود پول مواجه خواهید شد قبل از اینکه دیر شود حتما با بانک یا حسابدار خود برای دریافت کمک مذاکره کنید. و در آخر، کسب مهارت‌های ابتدایی در حسابداری یکی دیگر از نیازمندی‌های مدیریت موفق کسب‌وکار است.

### فعالیت‌های مدیریت

در کلیه مراحل چرخه حیات کسب و کارهای کارآفرینانه، باید مجموعه‌ای از فعالیت‌های کاری صورت پذیرد. هنری فایول، یکی از صاحب‌نظران مدیریت، این فعالیت‌ها را به شش دسته به شرح زیر تقسیم می‌کند:

الف - فعالیت‌های مدیریتی

ب - فعالیت‌های تولیدی و فنی

ج - فعالیت‌های بازرگانی

د- فعالیت‌های ایمنی

هـ - فعالیت‌های حسابداری

و- فعالیت‌های مالی

### الف - فعالیت‌های مدیریتی

در پاسخ به این سوال که مدیر کیست؟ می‌توان گفت مدیر کسی است که مسئولیت عملکرد یک یا چند نفر را در سازمان بر عهده دارد. مدیران با مجموع متنوعی از عناوین، به منزله سرپرست، رهبر گروه، رئیس بخش، مدیر سازمان، معاون و مانند آن، انجام وظیفه می‌کنند. به اعتقاد پیتر دراگر، عضو اصلی و حیات بخش هر سازمانی مدیر آن است. وظیفه اصلی مدیران در همه سطوح و همه نهادهای اجتماعی این است که محیطی را طراحی، ایجاد و نگهداری کنند؛ تا اعضای سازمان بتوانند با فعالیت و همکاری گروهی در آن، به اهداف معین خود دست یابند.

در مجموع، مدیریت عبارت است از فرایند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده که از طریق برنامه ریزی، سازماندهی مدیریت منابع انسانی، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده، صورت می‌گیرد. با توجه به اینکه کارکردها و وظایف مدیریت در کسب و کارهای کوچک، از اهمیت زیادی برخوردار است. هر یک از این وظایف بررسی می‌شود.

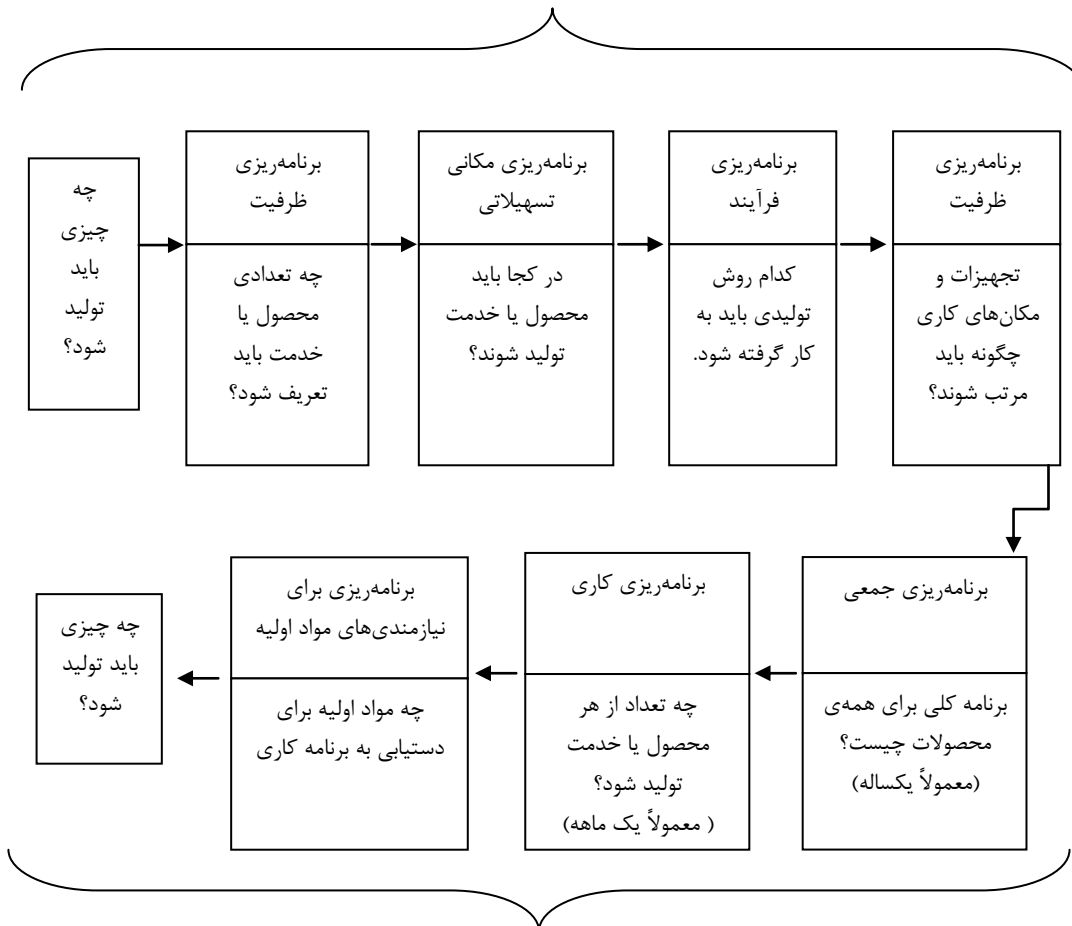
### ۱ - برنامه ریزی

برنامه ریزی عبارت است از تعیین هدف و پیش بینی راه‌های رسیدن به آن، برنامه ریزی از وظایف بسیار مهم مدیران است که با دیگر وظایف آنان نیز ارتباط دارد. در واقع، نیاز به برنامه ریزی از این مسئله ناشی می‌شود که همه سازمان با فعالیت در محیطی پویا، مترصد آن است که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند پویایی محیط و وجود تلاطم در آن و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه ریزی می‌افزاید. برنامه ریزی مستلزم آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدهای آتی، و پیش بینی شیوه مواجهه با آنها است.

برنامه ریزی در یک کسب و کار، نیازمند ترسیم مراحل متعددی است که این مراحل در قالب نمودار ۸-۱ ارائه شده است.

نمودار ۸-۱ فرایند برنامه‌ریزی در کسب‌وکار تولیدی یا خدماتی

برنامه‌ریزی استراتژیک عملیات



برنامه‌ریزی عملیاتی عملیات

شاید این سوال برای خیلی‌ها پیش آمده باشد که چرا باید برنامه ریزی صورت گیرد؟ در پاسخ باید گفت که دلایل اینکار متعدد است، از جمله این که برنامه ریزی جهت دهنده است، تأثیر تغییر را کاهش می‌دهد، اتلاف منابع را حداقل می‌سازد و استانداردهای مورد استفاده در کنترل را تعیین می‌کند.

به طور کلی می‌توان اهداف برنامه ریزی را در موارد ذیل خلاصه کرد:

برنامه ریزی، کوشش هماهنگی را ایجاد می‌کند و به مدیران و کارکنان جهت می‌دهد، وقتی کارکنان می‌دانند که سازمان به کجا می‌رود و چه کاری برای رسیدن به اهدافش انجام می‌دهد، می‌توانند فعالیت هایشان را هماهنگ کرده، با یکدیگر همکاری و در تیم‌ها فعالیت کنند. بدون برنامه ریزی، واحدها با اهداف متقاطع کار می‌کنند و سازمان از حرکت به سوی تحقق اهداف موثر باز خواهد ماند.

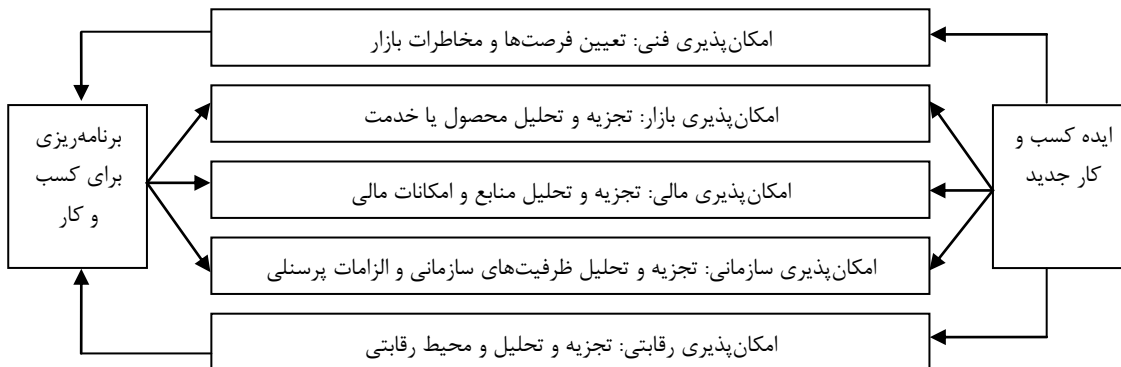
برنامه ریزی مدیران را در نگاه به آینده یاری می‌دهد، تغییر را پیش بینی می‌کند، تأثیر واکنش‌های مناسب را در نظر می‌گیرد و عدم اطمینان را کاهش می‌دهد. و نیز پیامدهای اقدامات محتمل مدیران را در واکنش به تغییر، روشن می‌سازد.

برنامه ریزی، اتلاف وقت و «همپوشی» وظایف را کاهش می‌دهد. وقتی نتایج و راه‌ها روشن باشد، عدم کارایی آشکار می‌شود

برنامه ریزی، اهداف و استانداردهایی را که در کنترل به کار گرفته می‌شود، تعیین می‌کند. در برنامه ریزی، اهداف تعیین می‌شوند و در کنترل، عملکرد واقعی با اهداف مقایسه شده، هر انحراف معنی داری شناسایی می‌شود و اقدام اصلاحی ضروری صورت می‌گیرد. بدون برنامه ریزی، راهی برای کنترل وجود ندارد. از این رو، برنامه ریزی در نخستین گام باید به مطالعه امکان انجام طرح بپردازد و ضمن شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی، نقاط قوت و ضعف درونی سازمانی را نیز ارزیابی کند. تجزیه و تحلیل امکان پذیری جامعه را می‌توان در پنج حوزه (نمودار ۸-۲) بررسی کرد.



## نمودار ۸-۲ حوزه‌های کلید برای ارزیابی امکان‌پذیری کسب‌وکار مخاطره‌پذیری



## انواع برنامه ریزی

در یک تقسیم بندی کلی، برنامه ریزی‌ها را می‌توان به دو دسته استراتژیک یا جامع و عملیاتی به شرح زیر تقسیم کرد.

**الف) برنامه ریزی استراتژیک:** این نوع برنامه ریزی عملیات و برنامه‌های جزئی سازمان را تشکیل می‌دهد و به آنها جهت می‌بخشد. در سالهای اخیر با تغییرات شگفت‌آوری که سازمان‌ها را احاطه کرده است، مدیران به فراست دریافته‌اند که با تعیین اهداف و مأموریت‌های سازمان در دراز مدت، بهتر می‌توانند برنامه‌های خود را به ثمر رسانند. این نوع برنامه ریزی به مدیر کمک می‌کند تا تصویر روشنی از سازمان و هدف‌های آن به دست دهد و فعالیت‌های سازمان را در لوای استراتژی واحدی هماهنگ سازد. برنامه استراتژیک چون چتری بر سازمان و اقدامات آن سایه می‌گسترده و مدیران و مسئولان امور را در انجام فعالیت‌هایشان هدایت می‌کند.

**ب) برنامه ریزی عملیاتی:** برنامه ریزی استراتژیکی، مدیران و مسولان رده‌های پایین سازمان را از وظیفه اصلی خود که برنامه ریزی است، بی‌نیاز نمی‌کند. آنان باید با الهام از استراتژی‌های تعیین شده و با توجه به اهداف کلی سازمان، به برنامه ریزی‌های عملیاتی بپردازند و اهداف جزئی به صورت برنامه‌های عملیاتی در می‌آیند و راه‌های رسیدن به هدف‌ها، به صورت جزء به جزء بیان می‌شود. برنامه ریزی عملیاتی را می‌توان پیش‌بینی عملیات برای نیل به هدف‌های معین با توجه به امکانات و محدودیت‌ها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه ریزی استراتژیک تعریف کرد.

**۲- سازماندهی**

سازماندهی فرایندی است که طی آن، با تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها، برای کسب اهداف تلاش می‌شود. به عبارت دیگر، سازماندهی به معنی چینش فعالیت‌های کسب و کار به گونه‌ای است که این فعالیت‌های به طور نظام یافته به اهداف کسب و کار کمک کنند. به مبحث سازماندهی در فصول قبل پرداخته شده است و از آوردن آن در اینجا خودداری می‌شود.

**۳- مدیریت منابع انسانی**

هنگامی که نیروی انسانی و کارکنان مورد نیاز خود را تأمین گردید، وظیفه شما نسبت به کارکنانتان کمی فراتر از قبل خواهد بود و باید به مدیریت صحیح کارکنان خود پردازید. امروزه این مدیریت را مدیریت منابع انسانی گویند. و مقصود از آن سیاست‌ها و اقدامات موردنیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که به جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان مربوط می‌شود. مدیریت منابع انسانی «اصطلاحی است برای توصیف گستره‌ای از فعالیت‌های متنوع، شامل جذب، نگهداری و پرورش نیروی کار با استعداد و پر انرژی، مدیریت منابع بر مسئولیت مدیران برای تجهیز سازمان با کارکنان توانمند و حصول اطمینان از مطلوبیت به کارگیری استعدادهای آنها دلالت دارد. برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که «اگر افراد مناسب استخدام شوند و در جای مناسب به کار گمارده شوند، همه چیز به خوبی پیش خواهد رفت».

این سیاستها و اقدامات عبارتند از:

- ۱- تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل هر یک از کارکنان)
  - ۲- برنامه‌ریزی منابع انسانی
  - ۳- آموزش دادن به کارکنان
  - ۴- ارزیابی عملکرد
  - ۵- چگونگی جبران خدمت کارکنان
  - ۶- برقراری ارتباط با کارکنان، مشاوره، انضباط
  - ۷- ایمنی و بهداشت کارکنان
- برای آشنایی بیشتر به توضیح مختصر و کوتاه در مورد هر یک از این سیاست‌ها و اقدامات می‌پردازیم.

**۱- تجزیه و تحلیل شغل:**

عبارتست از فرآیند جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و مرتب کردن اطلاعات درباره مشاغلی که می‌خواهید در شرکتتان داشته باشید؛ به عبارت دیگر فرآیند تعیین و تبیین وظایف، مسئولیت‌ها و

مهارت های مورد نیاز برای اجرای یک شغل در شرکتان و رابطه تعاملی آن با سایر مشاغل را تجزیه و تحلیل شغل گویند. و به دو قسمت شرح شغل (ویژگی های مربوط به شغل موردنظر) و شرایط احراز شغل (ویژگیهای فرد انجام دهنده شغل) تقسیم می شود. به طور کلی هدف از تجزیه و تحلیل شغل را می توان در سوالات اصلی زیر مطرح کرد:

- ✓ چه کاری انجام می شود؟
- ✓ چگونه انجام می شود؟
- ✓ چه زمانی انجام می شود؟
- ✓ کجا انجام می شود؟
- ✓ چرا انجام می شود؟
- ✓ چه شرایطی برای انجام شغل لازم است؟

## ۲- برنامه ریزی منابع انسانی

عبارتست از فرایند تحقیق تخصص، مهارت، توان فیزیکی، روحی و قابلیت های عمومی فرد با شغل موردنظر و سعی در به روز نگه داشتن فرد از طریق برگزاری دوره های آموزش نظری و عملی حین کار و ایجاد انگیزه های مادی و معنوی در کارکنان برای تقویت پیوند سازمانی آنان.

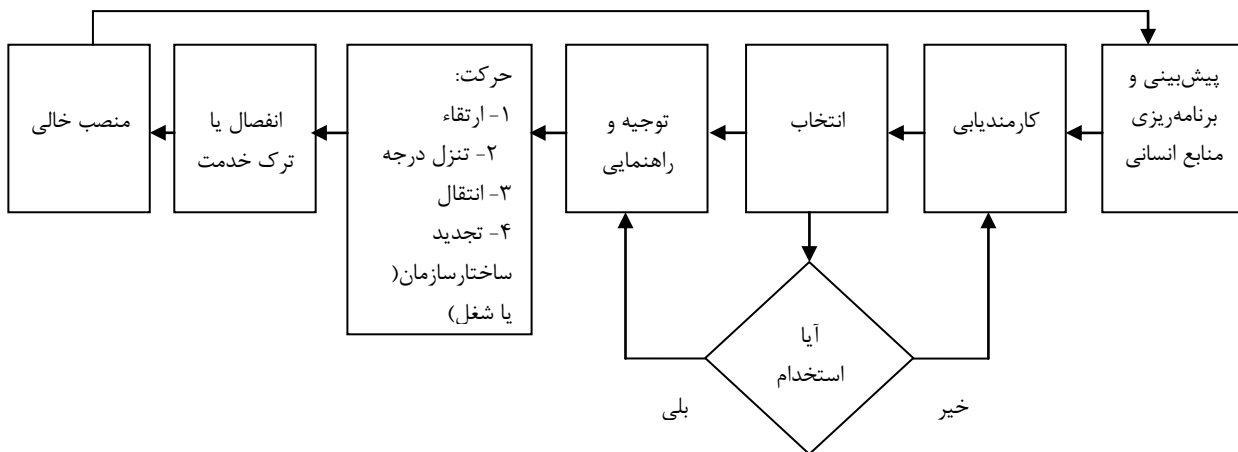
### مراحل برنامه ریزی مدیریت منابع انسانی

برای انجام این وظایف در سازمان ها، متخصصان منابع انسانی به مدیران عملیاتی کمک می کنند. در بیشتر نمودارهای سازمانی، جایگاه مدیریت نیروی انسانی به منزله یکی از مدیریت های ارشد سازمان که به طور مستقیم بالاترین مقام سازمان در ارتباط است، در نظر گرفته شود. در یک محیط پویا، سازمان ها برای کمک به بهبود محیط کار، به منظور شکوفاسازی همه استعدادهای کارکنان، به متخصصان منابع انسانی نیاز دارند.

گستره وظایف مدیریت نیروی انسانی، از فعالیت هایی که صرفاً به کارمندیابی و استخدام افراد منجر می شوند، بیشتر است. در فراگرد مدیریت نیروی انسانی، پس از پیش بینی، کارمندیابی، انتخاب و راهنمایی کارکنان، برای حرکت آنان از طریق ارتقاء گردش شغلی (انتقال)، و خروج از سازمان (خاتمه خدمت، اخراج و بازنشستگی) تدابیری اندیشیده می شود. گاهی ارزش افراد برای سازمان، به مرور زمان افزایش می یابد و گاه نیز به دلیل عدم توانایی یا اهمال افراد در انطباق با تحولات محیطی، کاهش می یابد (نمودار ۸-۳).

## نمودار ۸-۳ فرآیند مدیریت نیروی انسانی

اقدام برای جایگزینی

**الف) کارمندیابی**

سازمان باید ذخیره ای از نیروی انسانی را در دسترس داشته باشد تا بتواند در مواقع لزوم از میان آنان کارکنان توانمندتری انتخاب کند. سازمان باید ابتدا تعداد کارکنانی را که باید استخدام شوند و نوع مهارت‌های مورد نیاز خود را پیش بینی کند. باید معین کند که چه وقت به این نیروها نیاز خواهد داشت. داوطلبان استخدام را می‌توان از طریق درج آگاهی در رسانه‌ها و مراجعه به موسسات کاریابی و مراکز آموزشی شناسایی کرد.

**ب) انتخاب**

پس از کارمندیابی برای منصب‌های خالی، باید افرادی را که بهتر می‌توانند نیازهای سازمان را برآورد سازند، انتخاب کرد. انتخاب، مستلزم تصمیم‌گیری دشواری است، زیرا هر یک از انسانها شخصیتی منحصر به فرد دارند.

**پ) توجیه و راهنمایی**

پس از استخدام کارکنان جدید باید آنان را برای انجام وظایف شان راهنمایی و با موقعیت شغلی خود آشنا کرد. در برنامه‌های توجیهی، در مورد کارهایی که کارکنان باید انجام دهند، کاری که نباید انجام دهند، و توقعی که سازمان از آنان دارد، اطلاعاتی به کارکنان داده می‌شود.

**ث) حرکت**

کارکنان استخدام شده، پس از توجیه نسبت به شغل خود، به منزله عضو جدید وارد فراگرد مدیریت نیروی انسانی سازمان می‌شوند و از طریق ارتقای درجه، تنزل درجه و آموزش ضمن خدمت، به حرکت در مسیرهای پیشرفت شغلی می‌پردازند. هرگاه یکی از کارکنان در منصب جدیدی قرار گیرد، منصب قبلی او خالی می‌شود. به این ترتیب، افراد جای یکدیگر را در سازمان پر می‌کنند و با انجام وظایف خود، سازمان را در جهت نیل به اهداف یاری می‌کنند.

**ج) ترک خدمت و انفصال**

انفصال کارکنان و ترک خدمت آنان، آخرین مرحله فراگرد مدیریت نیروی انسانی محسوب می‌شود. انفصال و ترک خدمت ممکن است نتیجه یافتن شغل بهتر، بازنشستگی، از کارافتادگی یا مرگ باشد.

**۳- آموزش دادن به کارکنان**

مقصود از آموزش، روشهایی است که به وسیله آن‌ها مهارت‌های لازم برای انجام دادن کارها را به کارکنان یاد می‌دهید. این روش‌ها و برنامه‌ها را می‌توان در ۵ مرحله زیر خلاصه کرد.

**۳-۱- تجزیه و تحلیل نیازها، در این مرحله شما باید:**

- برای انجام دادن کار مورد نظر و بهبود عملکرد، مهارت‌های لازم را مشخص نمایید.
- مهارت افراد را تجزیه و تحلیل نمایید و مطمئن شوید که سطح آموزش، تجربه، مهارت؛ نگرش‌ها و انگیزه آنها با جایگاه و برنامه کاری آینده تان تناسب دارد.
- با انجام دادن تحقیقات بکوشید هدف‌های عملکردی و دانش قابل سنجش را اندازه‌گیری نمایید.

**۳-۲- طرح آموزش، در این مرحله شما باید:**

- موضوع‌های آموزشی، روش‌ها، رسانه‌های گروهی و شرح مطالب را تعیین و تنظیم نمایید.
- آزمون‌ها، تمرینات و فعالیتها را مشخص کنید و برای کارهایی که می‌خواهید انجام دهید و شرح کامل آنها چارچوب یا برنامه‌ای مشخص تدوین کنید.
- باید امور را به گونه‌ای تنظیم کنید که مطالب آموزش، درس‌های ویدیویی، رهنمودهایی که شما به عنوان یک مدیر ارائه می‌کنید و دفترچه‌هایی که به افراد جهت آموزش می‌دهید، همگی مکمل یکدیگر باشند.

**۳-۳- معترف بودن مطالب آموزشی؛ برای این کار شما باید:**

- برنامه آموزشی را پیش از اجرا در حضور عده ای از نمایندگان کارکنان به اجرا درآورید. برای بالا بردن اثربخشی این برنامه با توجه به نتایج حاصله و بازخوردها از نخستین مرحله در موارد لازم تجدیدنظر کنید.

**۳-۴- اجرا؛ برای این کار شما می‌توانید:**

- برنامه‌های آموزشی را در کلاس و یا در کارگاه به کارکنان آموزش دهید.

**۳-۵- ارزیابی نتیجه‌ها و پیگیری برنامه؛ در این مرحله شما باید:**

با توجه به موفقیت‌هایی که حاصل می‌شود محتوای برنامه را با توجه به عوامل زیر ارزیابی کنید.

- واکنش: واکنش‌های یادگیرندگان نسبت به برنامه آموزشی را یادداشت کنید.
- یادگیری: با استفاده از ابزارهای سنجش یادگیری آنچه را که افراد یاد گرفته‌اند مشخص نمایید.
- رفتار: توجه کنید که واکنش شما به عنوان سرپرست کارکنان نسبت به عملکرد یادگیرنده می‌تواند این برنامه آموزشی را تکمیل کند. به عبارت دیگر شما با توجه به رفتار کارکنان باید بررسی کنید که آیا آنها برنامه‌های آموزشی را در عمل به کار می‌گیرند یا خیر.
- نتیجه‌ها: با توجه به رفتار کارکنان قبل و بعد از برنامه‌های آموزشی، میزان بهبود عملکرد خود را تعیین نمایید.

به منظور دستیابی به کارایی بیشتر کارکنان، باید برای ارتقاء آنها برنامه‌ریزی کرد. چنین برنامه‌هایی باید دقیق بوده و مراحل زیر را در برگیرد:

۱. تعیین نیازها و هدف‌های آموزشی
۲. انتخاب روش‌های آموزشی که قابلیت عملی شدن داشته باشند
۳. ارزیابی نتایج

معمولاً در یک کسب و کار کوچک، مدیر، مسئولیت آموزش کارکنان را بر عهده می‌گیرد. در شرکت‌های بزرگ‌تر، واحدی برای استخدام و آموزش افراد وجود داشته و از وجود مدیران و کارکنان برجسته و ارشد به منظور آموزش کارکنان استفاده می‌شود.

روش آموزش، بستگی به نوع شغل و مهارت‌های مورد نیاز دارد. به طور کلی، ۴ روش آموزشی وجود دارند که عبارتند از:

- کنفرانس یا مباحثه های ساختار یافته<sup>۱</sup>: در چنین جلساتی ایده‌ای مطرح شده و پیرامون آن بحث می‌شود. این جلسات که معمولاً توسط یک رهبر اداره می‌شوند اغلب به منظور آموزش سرپرستان و نحوه‌ی تعامل با سایر کارکنان به کار گرفته می‌شوند.
  - سخنرانی<sup>۲</sup>: این روش برای آموزش خط مشی های اصلی و اطلاعاتی در رابطه با فرآیند سازمان، به کارمندان مناسب می‌باشد.
  - ایفای نقش<sup>۳</sup>: این شیوه می‌تواند بر اساس سناریوهای متفاوتی پیاده شود. مخصوصاً در رابطه با آموزش فروش و نحوه‌ی برخورد فروشنده با مشتریان یا رئیس با زیردستان خود، کاربرد دارد. در این روش، آموزش از طریق مشاهده و عمل بر اساس آن صورت می‌گیرد.
  - دستورالعمل برنامه ریزی شده<sup>۴</sup>: این روش هزینه‌ی پایینی داشته و می‌توان از آن به منظور اطمینان از کارایی سایر روش ها بهره گرفت. در این شیوه، فرد به ارائه و بازگویی فعالیت هایی که در خلال آموزش انجام داده است می‌پردازد.
  - آموزش ضمن خدمت<sup>۵</sup>: این روش، کاربردی ترین و رایج ترین روش در کسب و کارهای کوچک می‌باشد. و برای آموزش کارهای خاصی مانند نحوه ی کار با ماشین مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- در این روش، اولین قدم، تقسیم کار به بخش های کوچکتر است. بهتر است نوشته‌ای تهیه شده و اجزاء اصلی شغل در آن ذکر شود. کارکنان، در حین آموزش، نکات مهم را یادداشت خواهند کرد و از این رو ابعاد اصلی کار را درک می‌کنند.

### گام های آموزش ضمن خدمت

مدیر کسب و کار باید نکات چندی را در رابطه با این شیوه ی آموزشی مدنظر قرار دهد. بسته به پیچیدگی کاری که قصد آموزش آن را داریم، زمان آموزش ضمن خدمت تغییر می‌کند. این نوع آموزش می‌تواند چند ساعت، چند روز یا حتی چند هفته زمان لازم داشته باشد. مراحل اصلی این آموزش عبارتند از:

الف) آماده سازی<sup>۶</sup>

1. Conference or structured discussion

2. Lecture

3. Role playing

4. Programmed instruction

5. On-the-Job training

6. Preparation step

ب) تشریح نحوه‌ی انجام کار<sup>۱</sup>

ج) به کارگیری<sup>۲</sup>

د) نظارت و بازرسی<sup>۳</sup>

در مرحله‌ی آماده سازی، آموزش دهنده باید از میزان دانش یا تخصص متقاضیان آگاهی یافته و نسبت به رفع نقاط ضعف آنها اقدام کند. در مرحله‌ی بعد، آموزش دهنده باید نحوه‌ی انجام کار را به متقاضی تعلیم دهد. پس از اتمام هر مرحله، آموزش دهنده باید فرد را به پرسیدن سوالات بیشتر تشویق کند. در صورتی که فرد آموزش گیرنده سوالی نپرسد، آموزش گیرنده می‌تواند سوالاتی را در رابطه با نحوه‌ی انجام کارها از وی بپرسد. در مرحله‌ی به کارگیری، آموزش دهنده باید به فرد این امکان را بدهد تا تمامی آنچه را تاکنون آموخته به مرحله‌ی اجرا بگذارد. آموزش دهنده باید کنار ایستاده و به دقت بر انجام کارهای آموزش گیرنده نظارت داشته باشد. در صورت درست انجام دادن کار، آموزش دهنده باید پاداش هایی را برای فرد در نظر بگیرد. در صورت اشتباه انجام دادن نیز آموزش دهنده باید نحوه‌ی درست انجام کار را مجدداً به فرد یادآوری کند. در نهایت، در مرحله‌ی بازرسی، آموزش دهنده بر انجام کارهای فرد نظارت کرده و آنها را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

#### ۴- ارزیابی عملکرد:

اصولاً هدف از ارزیابی عملکرد را می‌توان در موارد زیر بیان کرد:

- ۱- تعیین میزان افزایش مناسب دستمزد و مزایا براساس اندازه گیری عملکرد کارکنان؛
- ۲- شناسایی افرادی که باید جایزا شوند؛
- ۳- تعیین افرادی که باید به خدمت آنها خاتمه داد؛
- ۴- شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان؛
- ۵- شناسایی افرادی که قابلیت ارتقاء و بکار گماری در پست های مناسب را دارند؛
- ۶- شناخت قابلیت های کارکنان براساس مقررات و قوانین حکومتی و جبران کاهش توانایی های کارکنان آنان تا رسیدن به استاندارد موردنظر قوانین.

#### روش های اصلی ارزیابی عملکرد:

معمولاً عملکرد افراد به وسیله یکی از روشهای رسمی زیر ارزیابی می‌شود:

- ۱- روش مقیاس رتبه بندی ترسیمی

<sup>1</sup> Demnstration step

<sup>2</sup> Application step

<sup>3</sup> Inspection step



- ۲- روش رتبه بندی ترتیبی
  - ۳- روش مقایسه دو به دو
  - ۴- روش توزیع اجباری
  - ۵- روش ثبت وقایع حساس
  - ۶- روش مقیاس رتبه بندی رفتاری
  - ۷- روش مدیریت بر مبنای هدف
  - ۸- ارزیابی عملکرد به کمک رایانه
- به منظور آشنایی بیشتر و پیاده سازی روش مدیریت بر مبنای هدف به توضیح ارکان اصلی این روش می پردازیم.
- به منظور پیاده سازی این روش باید مراحل زیر را طی کرد:
- ۱- هدف های سازمانی را تعیین کنید.
  - ۲- هدف های مربوط به هر یک از واحدهای سازمانی را تعیین کنید.
  - ۳- درباره اهداف واحدهای سازمانی با روسای واحدها و زیردستانتان بحث کنید و از آنها بخواهید در تعیین هدف ها مشارکت نمایند.
  - ۴- نتایج موردانتظار و اهداف فردی را مشخص کنید.
  - ۵- عملکردها را بررسی نموده، آنها را اندازه گیری و با عملکرد موردانتظار مقایسه کنید.
  - ۶- نتایج حاصل از مقایسه را بررسی و ارزیابی کنید و با زیر دستانتان درباره میزان پیشرفت آنها در راه دستیابی به نتایج مورد انتظار بحث کنید.

##### ۵ - چگونگی جبران خدمت کارکنان:

- جبران خدمات نیروی انسانی، به پاداش های مالی و غیرمالی که نیروی انسانی در قبال انجام کار، به طور منصفانه و عادلانه دریافت می کند، گفته می شود.
- ۶- برقراری ارتباط با کارکنان، مشاوره و انضباط
- ارتباط:** تمامی شرکت ها دارای سامانه های ارتباطی منابع انسانی هستند. اکثر این سامانه های ارتباطی به دو دسته تقسیم می شوند:
- الف) سامانه های ارتباطی رو به پایین:** که برای گرفتن اطلاعات از کارکنان می باشد. مانند جلسات بررسی شکایت ها و سامانه های ارائه پیشنهادات.
- مشاوره:** مشاوره عبارتست از بحث درباره یک مشکل با فرد شاغل به قصد کمک به وی برای حل مشکل یا مقابله با آن. گاهی اوقات فشار روانی و مشکلات فردی کارگر یا کارمندان، عملکرد و شیوه

زندگی عمومی او را تحت تاثیر قرار می‌دهد، بنابراین به نفع شرکتتان است که برای بازگشت وی به کارایی کامل به او کمک کنید.

**انضباط:** مشاوره همواره مفید واقع نمی‌شود گاهی رفتار کارگر یا کارمندان نامناسب است و عملکرد و پذیرفتنی نیست. تحت این شرایط، ایجاد نظم ضروری است. یک سامانه انضباطی گام به گام به صورت زیر می‌باشد:

۱- توبیخ شفاهی

۲- توبیخ کتبی با درج در پرونده کارگزینی

۳- تعلیق یک تا سه روز از کار

۴- تعلیق برای یک هفته یا بیشتر

۵- اخراج با دلیل

#### ۷- ایمنی و بهداشت کارکنان

منظور شرایطی است که منابع انسانی را از عوامل مضر که می‌تواند سلامتی آنان را به خطر بیندازد مصون نگه دارد. جهت دستیابی به سطح مناسب ایمنی و بهداشت باید موارد ایمنی و بهداشت را با خوبی بشناسید و سپس تدابیر لازم را بکار گیرید.

در اینجا به پاره ای از موارد ایمنی و بهداشت ناشی از کار می‌پردازیم:

۱- **عوامل فیزیکی:** مثل صدا، حرارت، ارتعاشات و اشعه‌ها

۲- **عوامل شیمیایی:** مثل گرد و غبار، بخارات سمی

۳- **عوامل فیزیولوژیک:** مثل باکتری و قارچ و حشرات

۴- **عوامل استرس‌زا:** مثل استرس‌های فیزیکی، فیزیولوژیکی و آرگونومیکی

پیاده سازی شرایط بهداشت روانی و ایمنی کارکنان مزایا و فواید چشم گیری دارد. برخی از آن ویژگیها عبارتند از:

۱- کم کردن استرس شغلی در سازمان

۲- رفع بیماری‌های شغلی در سازمان

۳- کم کردن مرگ و میرهای ناشی از حوادث

۴- از بین بردن مخاطرات ناشی از کار

۵- ایجاد محیط به دور از حوادث

۶- ایجاد محیط کار بهداشتی

#### ۴- هدایت

هدایت، شامل انگیزه دادن به زیر دستان، جهت دهی به افراد انتخاب کانال‌های ارتباطی موثر و حل تضادها در سازمان است. هدایت وظیفه‌ای است که طی آن، مدیران چشم اندازی روشن از آینده سازمان به منظور پیروی اعضا و کارکنان خود ترسیم می‌کنند، این امر به کارکنان کمک می‌کند که جایگاه خود را به عنوان ایفاگر نقش (منشاء اثر بودن) در مجموعه سازمان، در راستای دستیابی به اهداف، در نظر بگیرند.

برای انجام این وظیفه خطیر، مدیران باید دارای توانایی و مهارت‌های لازم مدیریتی و رهبری باشند تا بتوانند تعامل موثر با مجموعه افراد داخل و خارج سازمان برقرار کنند. از قدرت لازم شخصی و پست و مقام برای نفوذ و اثر گذاری برخوردار باشند. از آنجا که دستیابی به اهداف سازمان، بدون همکاری و مشارکت افراد امکان پذیر نیست، مدیران باید تمام تلاش خود را به کارگیرند تا ضمن تجهیز به مهارت‌های مدیریتی، سبکی مناسب در رهبری مجموعه سازمانی انتخاب، و از ظرفیت‌های سازمانی استفاده بهینه کنند.

چگونه می‌توان با منابع کمتر و محدودتر به موفقیت‌های بزرگتر دست یافت؟ مواردی که در ذیل عنوان می‌شود، می‌تواند به عنوان راهنمای ساده هدایت و رهبری موثر به کار گرفته شود.

### ۵- کنترل و نظارت

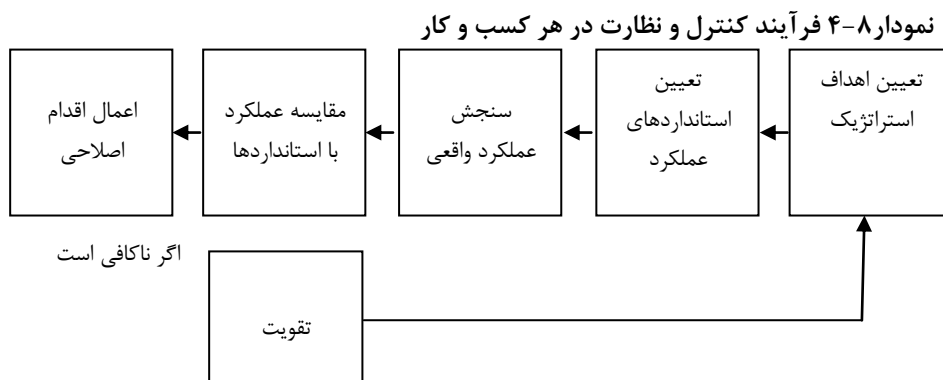
سازمان‌ها برای هدایت فعالیت‌های خود در مسیر نیل به اهداف تعیین شده، به برنامه ریزی می‌پردازند. در این مسیر، همواره ممکن است موانع و محدودیت‌هایی بروز یابد و سیستم سازمانی را منحرف کنند. هر یک از این موانع ممکن است عاملی برای انحراف یا متوقف کردن حرکت سازمان شود بنابراین، همواره باید از یک سازوکار اصلاح کننده یا خرد سیستم کنترل، برای حفظ عملکرد سازمان در جریان دستیابی به اهداف تعیین شده استفاده شود.

کنترل، یکی از وظایف مهم مدیران است که ضمن ارتباط با دیگر وظایف آنان، عامل موثر در تحقق اهداف و برنامه‌های سازمان تلقی می‌شود. هنگامی که برنامه ریزان به پیش بینی وضعیت آینده می‌پردازند، باید ساز و کارهایی را برای تصحیح خطاهای احتمالی برنامه در نظر بگیرند. مفاهیم برنامه ریزی و کنترل، معمولاً در کنار هم مطرح می‌شوند، زیرا مدیران در فرایند کنترل، وضع موجود (عملکرد) را با وضع مطلوب (برنامه) مقایسه می‌کنند و بر اساس این مقایسه، به برنامه ریزی مجدد (تصحیح) می‌پردازند. یعنی با تشخیص فاصله وضع مطلوب یا تطبیق عملکردها با اهداف، به تصحیح انحراف‌ها می‌پردازند. به همین دلیل، معمولاً گفته می‌شود که کنترل با همه وظایف مدیریت ارتباط دارد، ولی ارتباط آن با فرایند برنامه ریزی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

سازمان برای کسب اهداف تعیین شده به برنامه ریزی و سازماندهی می‌پردازد و مدیریت منابع انسانی را رهبری و هدایت می‌کند. در نتیجه، ساختار سازمان شکل می‌گیرد و برنامه‌ها، فرآیندها و

روش‌های مناسب برای تحصیل اهداف، تنظیم می‌شوند و سازمان با استفاده از آن‌ها به تلاش و فعالیت برای تحقق مقاصد خویش می‌پردازد. در فرآیند کنترل، ضمن مقایسه اهداف تحصیل شده با اهداف تعیین شده، اطلاعاتی به دست می‌آید که به موجب آن‌ها، یا برای تکمیل مراحل تحقق اهداف قبلی برنامه‌های اصلاحی تنظیم می‌شود، و یا برای دستیابی به اهداف جدید، برنامه‌های جدیدی تدوین و عرضه شود.

کنترل فرایندی است که از طریق آن، عملیات انجام شده با فعالیت‌های برنامه ریزی شده تطبیق داده می‌شوند. این فرایند برای تصحیح مستمر عملکرد سازمان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی به کار گرفته می‌شود و میزان پیشرفت در جهت تحقق اهداف را نشان می‌دهد. منظور از روش‌های کنترل مدیریتی، روشها و ساز و کارهایی است که مدیران برای کسب اطمینان از سازگاری رفتار و عملکرد کارکنان با استانداردها، برنامه‌ها و هدفهای سازمانی به کار می‌گیرند. در فرآیند کنترل، برنامه‌های منظمی به اجرا در می‌آید که بر اساس آن، اطلاعات مورد نیاز به دست می‌آید و پس از ارزیابی و سنجش میزان انحراف، طرح‌های اصلاحی برای نیل به حداکثر کارایی در تحقق اهداف، تنظیم می‌شود. نمودار ۸-۴ بیانگر فرآیند کنترل و نظارت است.



کنترل و نظارت، وظیفه‌ای مستمر و همیشگی است که می‌توان آن را در هر مرحله از عملیات سازمانی به کار گرفت، به طور کلی فرایند کنترل در سه مقطع عملیات سازمانی قابل اعمال است. کنترل قبل از عمل به منظور کنترل ورودی‌ها یا داده‌های سیستم به کار می‌رود تا اطمینان حاصل شود که شرایط برای اجرای عملیات آماده است. کنترل حین عمل، فرآیند عملیات را در زمان اجرا ارزیابی می‌کند تا قبل از آنکه عملیات یا خدمات عرضه شود و نواقص احتمالی آن‌ها برطرف گردد.

کنترل پس از عمل نیز خروجی‌های سیستم را ارزیابی می‌کنند و با ارائه بازخورد به سیستم، از تکرار انحرافات و نواقص در آینده جلوگیری می‌کند. برای اینکه کنترل و نظارت اثر بخش باشد، کارآفرین باید ضمن رعایت مراحل منطقی فرایند کنترل، از هر سه نوع کنترل استفاده کند. در واقع، فرایند کنترل به مقایسه بایدها و هست‌ها می‌پردازد و فاصله وضع موجود تا وضع مطلوب را اندازه می‌گیرد. از طریق کنترل می‌توان فهمید که آیا پیش‌بینی‌های برنامه ریزان صحیح بوده است یا خیر.

کنترل امری است که باید به طور مستمر و دائم بر آن اهتمام شود. فرایند کنترل، از مراحل اولیه اجرای برنامه تا آخرین مراحل آن، و حتی گاهی پس از خاتمه آن، استمرار می‌یابد.

### ب) فعالیتهای تولیدی و فنی

تولید، فرایندی است که طی آن مواد خام به وسیله سازمان به کالا یا خدمت نهایی تبدیل می‌شود و عبارت است از استفاده از منابع برای ایجاد یک کالا یا خدمت. یک منبع ممکن است به وسیله یک ماشین (تراکتور، چرخ خیاطی، کامپیوتر و غیره)، با یک فرایند (تجزیه و تحلیل آماری یا آموزش) یا از طریق تسهیلات (دانشکده‌ها، رستورانها یا درمانگاه‌ها) تغییر پیدا کند. مدیریت تولید یا عملیات فرایند، طراحی و مدیریت یک سیستم تولیدی است و هدف آن، تولید خدمت یا محصول با پایین‌ترین هزینه است که ضمن آن بالاترین کیفیت حاصل شود.

### روش‌های مدیریت عملیات عبارتند از:

- ۱- پیش‌بینی روشی است که برای تعیین میزان تولید محصول به کار گرفته می‌شود.
- ۲- تنظیم برنامه کاری و چارچوب زمانی برای تولید محصول یا خدمت است.
- ۳- کنترل موجودی روشی برای بازرسی و نظارت میزان مواد اولیه و محصول تکمیل شده است که به وسیله آن مدیر تولید مطلع می‌شود که برای تأمین تقاضای مشتریان چه میزان کالا یا خدمت باید تولید کند. روش جدید کنترل موجودی انبار، تولید به هنگام نامیده می‌شود. این روش، حلقه ارتباط نزدیکی بین تولید کننده و عرضه کننده مواد اولیه ایجاد می‌شود، به طوری که مواد اولیه تنها زمانی، که فرایند تولید به آن نیازمند است، فراهم می‌شود. این امر به شرکت مجال می‌دهد تا به سرعت به تغییرات محیط بازار پاسخ دهد، به گونه‌ای که تنها مقدار کمی موجودی در انبار داشته باشد.

فعالیت‌هایی که منجر به تولید فیزیکی شوند، کاملاً آشکار هستند. برای نمونه، ما می‌توانیم فرایند تولید یک محصول قابل لمس، مانند یخچال را مشاهده کنیم، در این نوع فعالیت‌ها تلاش بر این است که واژه مدیریت تولید استفاده شود. در برخی از سازمان‌هایی که محصولات فیزیکی نمی‌

سازند، کارکرد تولید، کمتر ملموس است و زمانی «تولید» مطرح می‌شود که فعالیت‌هایی مثل فرایند پرداخت چک در بانک، مراقبت از بیمار در بیمارستان و... انجام گیرد. این گونه فعالیت‌ها به «عملیات» معروف هستند. این شکل از موسسات را «سازمان‌های خدماتی» و فعالیت‌های تولیدی این سازمان‌ها را معمولاً «عملیات» یا «مدیریت عملیات» می‌گویند.

### انواع سیستم‌های تولیدی

۱- سیستم تولیدی دستی: عبارت است از استفاده از نیروی بدنی و دستی انسان برای تبدیل منابع به کالاها و خدمات.

۲- سیستم تولیدی خودکار: در این سیستم، کار تولید را ماشین یا سرعت و دقت انجام می‌دهد.

۳- سیستم تولید کامپیوتری: روشی است که در آن از کامپیوترها و ربات‌ها برای کنترل ماشین و انجام کار در فرایند تولید استفاده می‌شود

تولید، ترکیبی است که از عناصر زیادی تشکیل شده است طبقه بندی اقتصاددانان از تولید، به لحاظ سادگی و محتوا، کافی به نظر می‌آید، از نظر آنها، تولید ترکیبی از خاک (یا منابع مواد اولیه)، نیروی کار (یا منابع نیروی انسانی) و سرمایه است.

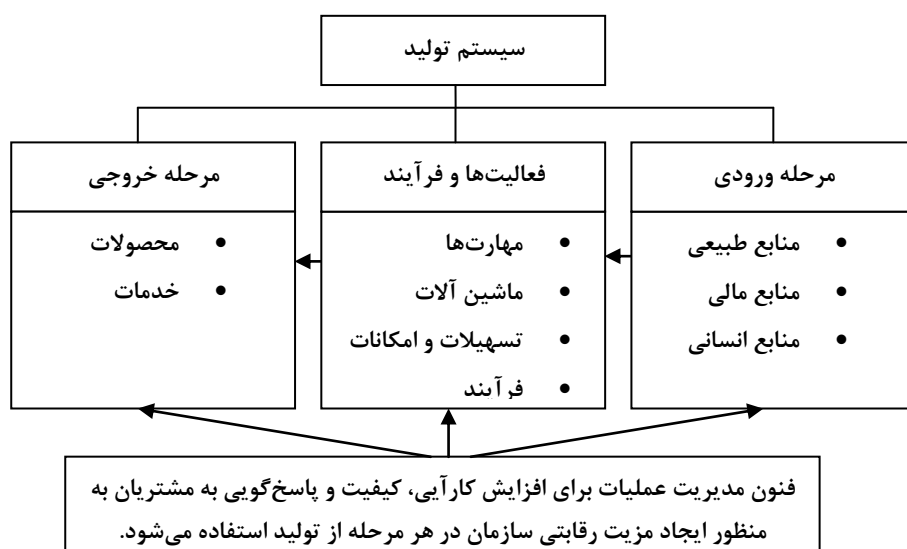
خاک شامل معدن، جنگل، آب، انرژی و عناصری مانند اینهاست. وقتی این عناصر شناخته شد و به شکل مناسب درآمد، می‌توان آنها را یک عامل تولید به حساب آورد، مثلاً اگر از وجود نفت خام در زیر زمین مطلع نباشیم یا در صورت وجود، نتوانیم آن را استخراج کنیم، این عنصر یک عامل تولید تلقی نمی‌شود در غیاب خاک، عناصر دیگر برای تولید، کافی نیستند. بنابراین، خاک عامل اساسی تولید محسوب می‌شود.

سرمایه در واقع عاملی است که از عوامل خاک و نیروی انسانی تولید می‌شود. در جوامع مدرن عصر حاضر، تولید بدون سرمایه غیر ممکن است. سرمایه را انسان تولید می‌کند. انسان اولیه سرمایه را ابتدا به صورت طبیعی کشف کرد و سپس خود را به وجود آورد مثلاً تبر سنگی که انسان اولیه به منظور افزایش تولید با به کارگیری نیروی بدنی و عناصر طبیعی تولید کرد، سرمایه ای است که به صورت ابزار کار درآمد ه است. یکی از اقتصاددانان مشهور، سرمایه را نیروی ذخیره شده کار تعریف می‌کند. در واقع، انسان امروزی مانند انسان اولیه، با صرف قسمتی از زندگی راحت خود می‌تواند مقداری از فعالیتش را در راه ایجاد سرمایه به کار گیرد. بدین ترتیب، او می‌تواند با ذخیره کار و در نتیجه، ایجاد سرمایه در آینده مقدار تولید را افزایش دهد.

بنابراین، همانطور که شرح داده شد، منظور از سرمایه، تنها عامل پول نیست، بلکه سرمایه را باید به صورت تغییر شکل «نیروی کار انباشته شده» به صورت پول، ابزار، ماشین یا تکنولوژی تعریف کرد.

در نمودار ۸-۵ فرایند سیستم تولید در هر کسب و کاری نمایش داده شده است. در مرحله ورودی منابع طبیعی، منابع مالی و منابع انسانی به عنوان داده وارد سیستم می‌شود. در مرحله فعالیت‌ها و فرایند با استفاده از ماشین‌آلات، تسهیلات و امکانات و مهارت‌ها چرخه تولید کار خود را انجام می‌دهد. در مرحله خروجی خدمت یا محصول مورد نظر ارائه و تولید می‌شود. به طور کلی، فنون مدیریت عملیات برای افزایش کارایی، کیفیت و پاسخگویی به مشتریان و به منظور ایجاد مزیت رقابتی سازمان در هر مرحله از تولید استفاده می‌شود.

## نمودار ۸-۵ سیستم تولید در هر کسب و کار

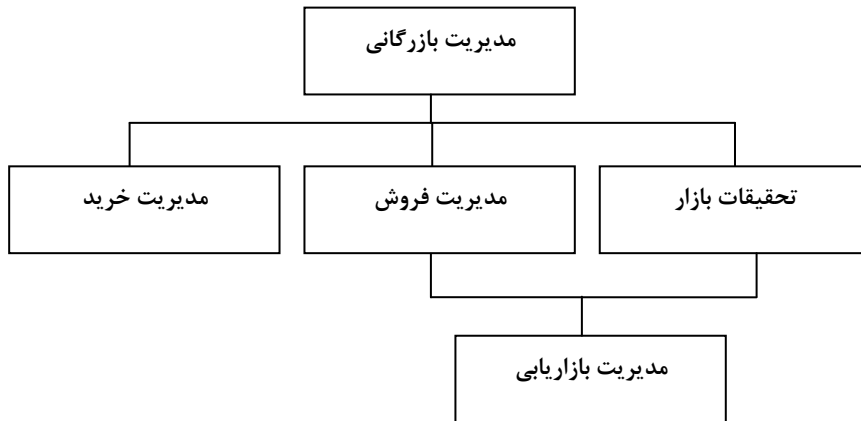




**پ) فعالیتهای بازرگانی**

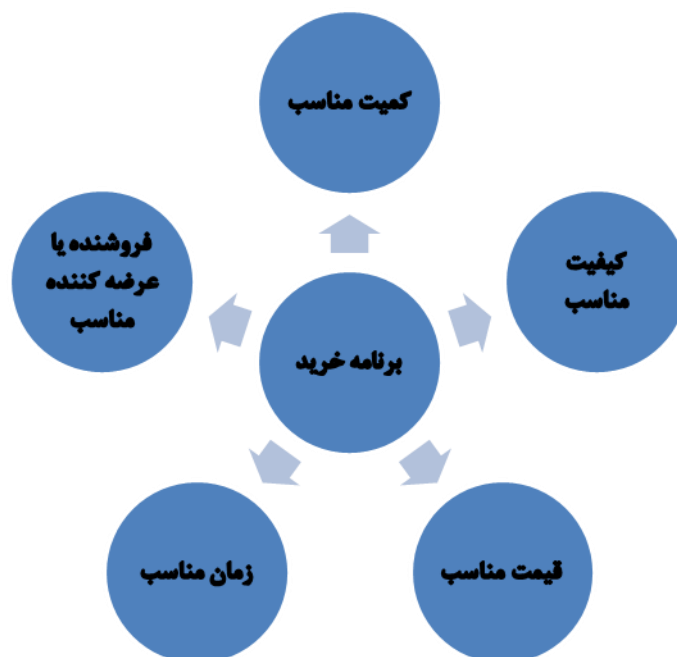
یکی از فعالیتهای کلیدی در راه اندازی و اداره امور کسب و کارهای کارآفرینانه، فعالیت بازرگانی است. طی این فعالیت، شرکت به خرید اقلام مورد نیاز خود می‌پردازد و محصولات و خدمات تولیدی خود را با انجام تحقیقات بازاریابی می‌فروشد. در این مجموعه، اقدامات فروش و تحقیقات بازار تحت عنوان بازاریابی می‌شود. همانطور که در نمودار ۸-۶ مشاهده می‌شود، فعالیت‌های بازرگانی به مدیریت خرید و مدیریت بازاریابی تقسیم می‌گردد.

نمودار ۸-۶ عناصر مدیریت بازرگانی

**۱ - مدیریت خرید**

خرید، عبارت است از به دست آوردن مواد اولیه مورد نیاز، ملزومات، خدمات و تجهیزات دارای کیفیت بالا، در کمیتی مناسب، با قیمت‌های معقول، در زمان مناسب از عرضه کنندگان یا فروشندگان مناسب، بر این اساس، عوامل موثر در خرید را می‌توان در قالب ۶ عامل اصلی، به شرح نمودار ۸-۷ نشان داد.

## نمودار ۸-۷ عوامل موثر در خرید



با در نظر داشتن عوامل موثر در خرید، توجه به نکات ذیل در مدیریت خرید ضروری است.

الف - کالای مورد نیاز با توجه به ماهیت و مدت زمان مورد نیاز می‌تواند از طریق خرید و یا اجاره برای مدت معین تأمین گردد.

ب - لازم است کنترل دقیقی در خصوص نیاز به کالا اعمال گردد.

ج - قیمت ارزانتر به خودی خود ملاک عمل مدیریت خرید نبوده و بهترین هزینه خرید مد نظر قرار می‌گیرد.

د - مدیریت خرید در انتخاب تأمین کنندگان به کیفیت کالا و توانایی عرضه کنندگان برای نیازهای خود در بلند مدت توجه دارد.

ه - مدیریت خرید باید از توانایی و تعهد تأمین کنندگان در تأمین زمان بندی شده ارقام مورد نیاز، اطمینان حاصل کند.

**ماهیت و تعریف مدیریت خرید**

هدف از ارائه این بخش فراهم نمودن خلاصه ای است جهت درک آسان نیازمندی های خرید امروزی، برای شما، خریداران و کسانی که با خرید درگیر هستند.

خرید به دست آوردن کالاها و خدمات مورد نیاز با قیمت مطلوب و تهیه آنها از منابع مطمئن و قابل اعتماد مدیریت است. خرید دارای خصوصیات مهم و عمده ای به شرح زیر است:

الف) شما به عنوان مدیر خرید موظفید کالای مورد نیازتان را تهیه کنید ولی اجبار به خرید از خارج نیست، ممکن است بتوان کالا را اجاره کرد. (تصمیم گیری بین خرید یا اجاره)

ب) شما به عنوان مدیر خرید باید بر میزان واقعی و موردنیاز خرید یک کالا، کنترل دقیقی دانسته باشید. (تصمیم گیری در مورد اندازه خرید)

د) شما باید منابع مورد انتخاب قدرتمندی داشته باشید، زیرا اگر فروشندگان و ارائه دهندگان دارای فناوری برتر نباشند به عملیات موسسه شما صدمه می زند. (تصمیم گیری در مورد کیفیت)

ه) شما باید به تعهدات ارائه کنندگان کالاهای مورد نیازتان اطمینان داشته باشید، زیرا اگر نتوانند کالا را در موعد مقرر تحویل بدهند، به مشکل برخورد می کنید. (تصمیم گیری در مورد زمان ارسال و دریافت کالا)

هدف شما از خرید چیست؟

یکی از اهداف شما، تولید محصولاتی است که در داد و ستد سودآور باشد. برای دستیابی به این هدف باید مواد اولیه که نقش حیاتی در کسب و کار شما دارد، به موقع و به طور منظم تأمین شود. می توانید با شناسایی و تهیه مواد اولیه مرغوب و مطمئن و در صورت امکان مواد اولیه جایگزین، کسب و کار خود را در رسیدن به هدف خرید به قیمت نازل تر، یاری نمایید. هدف دیگر از خرید به طور کلی تهیه کالا و خدمات مورد نیازتان با کیفیت مناسب، به مقدار مورد نیاز، به قیمت مناسب، از منابع مطمئن و در زمان مناسب است که جهت انجام صحیح این امر لازم است مراحل زیر را طی کنید:

- ✓ اطمینان حاصل کنید که کالاها و خدمات موردنیاز شما به صورت مستمر موجود خواهد بود.
- ✓ خرید را از بهترین منبع با در نظر گرفتن کیفیت، خدمات بعد از فروش و سپس قیمت انجام دهید.
- ✓ هزینه نگهداری و فاسد شدن کالاها را با خرید به اندازه، کاهش دهید.
- ✓ روابط خوبی را با تأمین کنندگان مواد اولیه و تجهیزات برقرار کنید.
- ✓ برای عدم وابستگی به یک تأمین کننده کالای جایگزین در نظر بگیرید.

- ✓ جهت کاهش تنوع، کاهش هزینه و صرفه جویی در زمان، کالاهایتان را به صورت استاندارد طبقه بندی کنید.
- ✓ به منظور حفظ رقابت با رقبا با توجه به روند کار، از فناوری های روز صنعتی استفاده کنید.
- ✓ با واحدهای دیگر کسب و کارتان روابط کاری خوبی را ایجاد کنید.
- ✓ عملیات خرید را طبق استاندارد قوانین جاری انجام دهید و دارای یک سامانه کنترلی باشید.
- ✓ نیروهای با صلاحیت حرفه ای، که ارزش کار خود را بدانند استخدام کنید.

### نقش وظایف خریداران چیست؟

وظیفه شما به عنوان خریدار همان تهیه کالای مناسب، با قیمت مناسب، در زمان مناسب، با حجم مناسب، از منبع معتبر و با کیفیت شایسته است. هر کدام از این اصولی که گفته شد برای کسب و کار شما می تواند دارای اولویت باشد. برای برخی از کسب و کارها زمان تحویل می تواند اولین اولویت باشد، چرا که با نرسیدن به موقع مواد، کار تولید متوقف می شود و عواقب شدید مالی دربردارد.

نقش شما به عنوان خریدار، گسترده است و شامل یافتن یک منبع خرید، مذاکره در مورد شرایط خرید و انجام امور اداری خرید به وسیله تنظیم یک سفارش خرید است، ضمناً باید روابط متقابل بین بازار عرضه و کسب و کار خود را اداره کنید.

### انواع خرید:

- برای شناخت انواع روش های خرید به مواردی از آنها در ذیل اشاره می شود:
- **خریده های برنامه ریزی شده:** شما در آغاز هر سال می توانید براساس برنامه های پیش بینی شده واحدهای مختلف و با توجه به اولویت ها، این نوع خریدها را انجام دهید. اگر کسب و کار شما تولیدی است، برنامه خرید باید براساس پیش بینی فروش و میزان تولید باشد.
- **خریده های موردی (اضطراری):** از این روش خرید زمانی استفاده می شود که کالا مصرف مداوم نداشته و نیاز به برنامه ریزی ندارد یا به صورت موردی یا اضطراری مورد نیاز می باشد.
- **خریده های متمرکز:** اگر شما خرید را به وسیله واحدی به نام تدارکات کل (مرکزی) انجام می دهید و نیازهای واحدهای شما مشابه است و یا کسب و کارتان در نقاط مختلف قرار ندارد خرید شما متمرکز است. مزایای این نوع از خرید عبارتست از:

- ✓ ایجاد تخصص در خرید
  - ✓ افزایش خرید و افزایش تخفیف
  - ✓ صرفه جویی در بکارگیری نیروی انسانی
  - ✓ خرید در زمان مناسب سال
  - ✓ کنترل بهتر موجودی کالا
  - ✓ کاهش هزینه های مربوط به خریدهای مکرر
  - ✓ **خریدهای غیرمتمرکز:** اگر کسب و کار شما در مکان های دور از هم باشد و نیازهای واحدها، مشابه نباشند و هر واحد خرید خود را انجام دهد، خرید شما غیرمتمرکز است که مزایای آن به شرح زیر می باشد:
    - خرید با نیازمندیهای هر واحد هماهنگ است.
    - **خرید کالای فنی و تخصصی، با هماهنگی خود واحدها، سریع تر و صحیح تر انجام می گیرد.**
    - **خریدهای جزئی:** زمانی که خرید شما کمتر از ۲ میلیون ریال است. تشریفات خاصی ندارد، و خرید جزئی به حساب می آید.
    - **خریدهای متوسط:** وقتی که خرید شما بین ۲ تا ۱۵ میلیون ریال است شما باید حداقل از سه منبع برگ استعلام بها داشته باشید و سپس خرید را انجام دهید.
    - **خریدهای عمده:** وقتی که خرید شما از ۱۵ میلیون ریال بیشتر باشد، خرید عمده تلقی می گردد که معمولاً از طریق مناقصه (خرید کالا و خدمات به حداقل قیمت) به دو صورت زیر، انجام می شود:
      - مناقصه عمومی: در این حالت شرایط و مشخصات کلی معامله بین ارائه دهندگان خدمات به رقابت گذاشته می شود و خریدار می تواند بیشترین استفاده را از شرایط ایجاد شده عاید خود کند، این کار از طریق درج آگهی در روزنامه انجام می گیرد.
      - **مناقصه محدود:** مناقصه گذار در این نوع مناقصه، تعدادی از فروشندگان کالا را دعوت می کند و مناقصه را بین آنان انجام می دهد.
- راهبردهای خرید**
- شما می توانید با بهره گیری از ترکیب همزمان برخی از راهبردهای خرید، مواد اولیه و خدمات موردنیاز خود را با شرایط بهینه تهیه نمایید.
- کالا را بسازیم یا خریدایر کنیم: شما ارزیابی می کنید که در کدام حالت ها شرایط مطلوبتر است.

- ✓ اجاره در مقابل خرید
  - ✓ استانداردهای داخلی در مقابل استانداردهای بین المللی
  - ✓ منابع خرید داخلی در مقابل منابع خرید خارجی
  - ✓ خرید از یک منبع یا چند منبع
  - ✓ خرید بدون انبار کردن و ارسال مستقیم به خط تولید
  - ✓ خرید از توزیع کنندگان یا تولیدکنندگان
- اطلاعات مربوط به خرید چیست؟
- اطلاعات در بخش خرید به سه گروه تقسیم می شوند:
- الف) اطلاعاتی که از محیط خارج از سازمان به بخش می رسد عبارتند از:
- ❖ امکانات فروشندگان در تولید کالا
  - ❖ عرضه کنندگان مواد اولیه
  - ❖ میزان عرضه و تقاضا و وضعیت مواد اولیه در بازار
  - ❖ امکانات حمل و نقل و هزینه های مرتبط با آن
  - ❖ اطلاعاتی از محصولات مشابه رقبا
  - ❖ اطلاعاتی از شرایط و اوضاع کارگری
- ب) اطلاعاتی که از بخش خرید به قسمت های دیگر کسب و کار شما می رسد که عبارتند از:
- ❖ اطلاعات مدیریت از شرایط بازار
  - ❖ اطلاعات مربوط به مواد اولیه خریداری شده و واحد تولید و برنامه ریزی و امور مالی
  - ❖ اطلاعات مربوط به قطعات و منابع آنها به واحد تعمیرات و نگهداری
  - ❖ اطلاعات مربوط به مرغوبیت مواد به واحد تولید و کنترل کیفیت
  - ❖ اطلاعات مربوط به سفارشات رسیده به امور مالی و انبار
  - ❖ اطلاعات مربوط به محصولات مشابه رقیبان به بخش فروش.
- ج) اطلاعاتی که از واحدهای مختلف داخل سازمان به بخش خرید می رسد که عبارتند از:
- ❖ میزان موجودی کالا در انبار
  - ❖ فضای موجود در انبارها
  - ❖ وضعیت نقدینگی سازمان
  - ❖ تصمیمات اتخاذ شده از سوی مدیران ارشد سازمان ها
  - ❖ امکانات حمل و نقل داخلی سازمان

### فروش و فروشندگی چیست و چه منافعی برای کسب و کار شما دارد؟

فروش، آخرین و مهمترین عملیات در کسب و کار شما است در این مرحله مشخص می‌شود که از کسب و کارتان چه نتیجه‌ای گرفته‌اید و سود و زیان در این مرحله از عملیات مشخص می‌گردد. برای این که درست عمل نمایید و در این مرحله به سودآوری که هدف کسب و کارتان است، دست یابید باید به نکات مهمی که در این بخش تشریح می‌شود دقت نموده و در کسب و کارتان منظور کنید در اینجا ابتدا به تعاریفی از فروش و فروشندگی می‌پردازیم:

#### تعریف فروش:

فروش فرآیند رسیدن به توافق خریدار و فروشنده بر سر نوع کالا، وظایفی که فروشنده باید انجام دهد، منافعی که باید تأمین کند، قیمت آن، زمان تحویل آن و کلیه خدمات وابسته و مربوط به آن است.

فروشنده به شخصی گفته می‌شود که کار فروش را انجام می‌دهد. یک فروشنده موفق جهت انجام دادن امر فروش باید ویژگی‌های خاصی داشته باشد و از فنون خاصی استفاده کند که در این بخش به آنها می‌پردازیم.

فروش به راحتی آب خوردن است اگر شما:

- ✓ نیازهای مشتری را شناسایی و کشف کنید.
- ✓ ایده آل و آرزوهای مشتری را جستجو کنید.
- ✓ کیفیت موردنظر مشتری را شناسایی و اعمال کنید.
- ✓ کسب و کار و کالای خود را خوب معرفی کنید.
- ✓ اعتماد بیشتری را جلب کنید.
- ✓ ترس او را از خرید از میان ببرید.

#### عوامل موثر بر فروش:

عوامل اصلی و مهم تأثیرگذار بر فروش عبارتند از:

- ✓ مشخصات کالاها و خدمات شما باید با نیازهای مشتریان مطابقت داشته باشد.
- ✓ کالاهایتان باید دارای کیفیت بهتری نسبت به محصولات مشابه باشد.
- ✓ شرایط قیمت محصولات باید از رقبا بهتر باشد.
- ✓ خدماتی که ارائه می‌کنید باید متفاوت و بارز باشد.
- ✓ باید بتوانید ذهنیت مثبتی از خود و محصولاتتان در مشتری ایجاد نمایید.

- ✓ اطلاعات کاملی از محصول و فرآیند تولید آن داشته باشید تا بتوانید مشتریان را متقاعد کنید.
- ✓ در مقابل مشتریان از خود انعطاف پذیری بیشتری نشان دهید.
- ✓ در مورد طراحی محصولات دقت زیادی نمایید تا محصولات جذاب باشد.
- ✓ باید بتوانید به درستی با مشتریانان ارتباط برقرار کنید.

### فرایند فروش

- فروش دارای فرآیندهای مختلف با طرح‌های متفاوت است، ولی آنچه به طور کلی مرسوم است و شما می‌توانید از آن بهره بگیرید به شرح ذیل است؟
- ☑ **مرحله اول مشتری یابی:** در این مرحله باید مشتریان خود را بیشتر بشناسید؛ نیازها و روحیات آنها را درک نمایید و شرایط مالی و اقتصادی را شناسایی کنید تا بتوانید آنها را بیشتر به محصولاتتان نزدیک نمایید.
  - ☑ **مرحله دوم گفتگو:** در این مرحله سعی نمایید برای درک بیشتر نیازها و خواسته‌ها و تبدیل مشتری احتمالی به مشتری قطعی با آنها گفتگو کنید.
  - ☑ **مرحله سوم عرضه کردن:** بعد از درک خواسته‌های مشتریان، کالاها و خدمات موردنیاز آنها را عرضه کنید و اطلاعات و مشخصات فنی کالاهایتان و همچنین فواید کالاها و خدماتتان را در اختیار مشتریان قرار دهید.
  - ☑ **مرحله چهارم انعقاد قرارداد:** در این مرحله اگر هماهنگی خوبی بین عرضه شما و تمایل مشتری به وجود آمده باشد، شما می‌توانید یک قرارداد ببندید و از این طریق در جهت رفع نیاز مشتریان به آنها کمک کنید.
  - ☑ **مرحله پنجم خاتمه فروش:** این مرحله گاهی به همراه مرحله چهارم اتفاق می‌افتد و دقیقا زمانی حادث می‌شود که فروشنده از مشتری می‌خواهد خرید کند و فروش صورت می‌گیرد. خاتمه فروش مهمترین بخش کار یک فروشنده می‌باشد و بدون آن، هیچ فروش (و هیچ خریدی) صورت نگرفته است، اگر شما کار را با مشتری خود خاتمه ندهید، در را برای رقیبان خود باز گشته اید، زیرا او را آماده تصمیم‌گیری کرده اید ولی از او نخواستید اید که از شما خرید کند. سعی کنید در زمان خاتمه فروش، سه اصل اساسی زیر را در نظر بگیرید:
  - ☑ بکار بستن زبان مناسب (مانند استفاده از کلمه شما به جای تو) خاتمه فروش را آسان تر می‌کند.
  - ☑ همواره با گرمی و صمیمیت خاتمه فروش را انجام دهید.
  - ☑ پس از خاتمه فروش سکوت نمایید تا سوال برای مشتری ایجاد نشود.



### انواع فروش

شما می‌توانید کالاها و یا خدمات خود را به سه طریق زیر بفروشید:

- ❖ فروش حضوری (چهره به چهره)
- ❖ فروش تلفنی
- ❖ فروش از طریق دریافت سفارش

**فروش حضوری (چهره به چهره):** فروشنده و یا مسئول فروش، وظیفه دارد، مشتریان بالقوه خود را شناسایی و با مراجعه به آنها ضمن معرفی محصول شرکت و ارائه اطلاعات جامع و کامل در مورد آن، مشتریان را به خرید ترغیب نماید.

موفقیت در این نوع فروش به توانایی و تجربه فروشنندگان نیاز دارد. چه شما خود مستقیماً مسئولیت را بر عهده بگیرید و چه عده ای را به عنوان فروشنده محصولات خود انتخاب کنید، باید وظایف و فعالیتهای زیر را انجام دهید:

- تعیین مشتری بالقوه
- تصمیم گیری در مورد چگونگی تخصیص زمان به مشتریان بالقوه
- انتقال اطلاعات در مورد محصولات
- ارائه خدمات مختلف به مشتریان
- جمع آوری اطلاعات در مورد بازار

**فروش تلفنی:** در حالی که فروش چهره به چهره آسان ترین نوع فروش است، تماس تلفنی نیز سریع ترین راه است؛ اما نیاز به تجربه دارد. فروش محصولات و خدمات از طریق تلفن معمولاً میان کسانی انجام می‌گیرد که یکدیگر را می‌شناسند. گیرنده شخص تلفن کننده و محصول یا خدمتی را که ارائه می‌دهد می‌شناسد و یا درباره آن اطلاعاتی دارد.

**فروش از طریق دریافت سفارش:** در این فروش، مشتری نوع خاصی از کالا و خدمات را ارائه می‌دهد و شما بر اساس درخواست وی، کالاها و خدمات موردنظر را تهیه می‌نمایید. از انواع دیگر فروش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- **فروش اینترنتی:** فروش در دنیای امروز اشکال پیچیده ای به خود گرفته است. یکی از راه‌هایی که فروش محصولات در سطوح بسیار گسترده، فروش اینترنتی است، در هنگام فروش اینترنتی از خود سوال کنید چه کسی و یا چه کسانی دقیقاً هدف شما هستند. ویژگیهای این گروه چیست؟ آنها را بشناسید و با زبان آنها سخن بگویید.

- **پیش فروش:** برخی شرکت های بزرگ محصولات خود را از طریق درج آگهی در روزنامه ها و یا اعلام آن از طریق رسانه های عمومی قبل از به پایان رساندن فرایند تولید به فروش می رسانند. شرکت های خودروسازی و یا بسیاری از شرکت های ساختمانی بزرگ برای فروش، محصولات خود از این طریق اقدام می کنند.

#### **انواع فروشنده:**

فروشنده ها به سه دسته تقسیم می شوند:

**الف: فروشنده ساده:** (سفارش کننده ها، فروشندگان داخل فروشگاه، فروشندگان سیار، تکنسین های فروش)

**ب: فروشنده خلاق:** (فروشندگان سیار متخصص، مشاورین فروش در کالاهای سرمایه ای، مذاکره کنندگان با اعضای هیأت مدیره)

**ج: مهندس فروش:** باید دارای تحصیلات و تجربه فنی در مورد کالا یا خدمات موردنظر بوده و دوره های فروش و بازاریابی را گذرانده باشد.

#### **خصوصیات رفتار و حرکات فروشندگان:**

برای این که فروشنده خوبی باشید و درکار فروش موفقیت های خوبی را به دست آورید باید خصوصیات و رفتار و عملکرد خاصی داشته باشید که چند نمونه آن را در زیر ذکر می کنیم:

جدول ۸-۱ رفتارهای مناسب فروشندگان

به مشتری احترام بگذارید	طرز برخورد درستی داشته باشید
به حرف مشتری گوش بدهید.	به خود اعتماد داشته باشید.
عادت های خوب داشته باشید.	در برقراری ارتباط با دیگران به صورت آنها نگاه کنید.
اشتباهات را بپذیرید	مقتدر باشید.
نسبت به احساسات حساس باشید.	لبخند بزنید و گرفتاریتان را نشان ندهید.
زود قضاوت نکنید.	برای صحبت کردن از طرف اجازه بگیرید.
وقت شناس باشید.	زودتر سلام کنید.
سعی کنید مفید باشید.	انعطاف پذیر باشید.
سپاسگزار باشید.	مهربان باشید.
پرانرژی باشید.	پرحرف نباشید.
از اعتراض ها پیشگیری کنید.	توهین نکنید.
اغراق نکنید	وسواسی نباشید.
مراقب شوخی های خود باشید.	سخت کوش باشید.
جمله حق با شماست را بکار برید.	عصبانی نشوید
در معاشرت حد لازم را رعایت کنید.	اطلاعات مالی خود را تقویت کنید.
مراقب صحبت کردن و زیر و بم صدای خود باشید.	از دخانیات استفاده نکنید و ..
ظاهری آراسته داشته باشید.	.

### مهارت‌های یک فروشنده حرفه‌ای چیست؟

یک فروشنده حرفه‌ای باید دارای خصوصیات زیر باشد:

#### جدول ۸-۲ مهارت‌های لازم برای فروشندگی

مدیریت خود	<input checked="" type="checkbox"/>	درگیربودن با محصولات و خدمات سازمان	<input checked="" type="checkbox"/>
مهارت‌های برقراری ارتباط	<input checked="" type="checkbox"/>	خودشناسی / مشتری شناسی	<input checked="" type="checkbox"/>
مدیریت زمان	<input checked="" type="checkbox"/>	پشتکار و پیگیری	<input checked="" type="checkbox"/>
آشنایی با روش‌های سوال کردن	<input checked="" type="checkbox"/>	مهارت در روش‌های خاتمه فروش	<input checked="" type="checkbox"/>
توانایی مجاب کردن	<input checked="" type="checkbox"/>	مهارت مذاکره کردن	<input checked="" type="checkbox"/>
خلاقیت در فروش	<input checked="" type="checkbox"/>	اشتیاق و اعتماد به نفس و ..	<input checked="" type="checkbox"/>

فروشنده باید چه اطلاعاتی داشته باشد؟

شما به عنوان یک فروشنده باید راجع به دو موضوع زیر اطلاعاتی داشته باشید:

#### الف) اطلاعات راجع به سازمان و محصول:

- ❖ انواع کالاها و خدمات مورد داد و ستد
- ❖ روش‌های تولید و نگهداری
- ❖ تاریخچه موسسه
- ❖ مدیران ارشد
- ❖ وضعیت رقابت
- ❖ جایگاه سازمان در میان رقبا و بهترین و پیشروترین آنها
- ❖ نحوه خدمات پس از فروش و ضمانت، مسائل نصب و راه‌اندازی، قبول مرجوعی و انتظار

تحويل

#### ب) اطلاعات راجع به مشتریان:

- ✓ اطلاعات راجع به اشخاص و سازمان‌هایی که مصرف‌کننده محصولات هستند.
- ✓ اطلاعات راجع به ارتباط خریدار و فروشنده و طریقه مصرف محصولات و حجم وزن و اندازه خرید محصولات
- ✓ چند درصد از مصرف‌کنندگان به نام تجاری و علامت و نشان کالا وفادارند.
- ✓ آیا عموم مردم، مصرف‌کننده هستند یا گروه‌های خاص
- ✓ مشخصات درآمدی و سنی، جنسی، شغلی، تحصیلی و شیوه زندگی

- ✓ اندازه سهم بازار محصولات و میزان فروش و مصرف در مناطق مختلف جغرافیایی
- ✓ کدام گروه از مشتریان بیشتر خرید می‌کنند یا سودآورترند و کدام راضی تراند.
- ✓ مسئولین خرید چه کسانی هستند؟
- ✓ نکات قوت، توانمندی ها، ارزش های شخصی و سازمانی و مسائل غرور انگیز آنها کدام است.

### ۳- مدیریت بازاریابی

مدیریت بازاریابی عبارت است از «تجزیه و تحلیل، اجرا و کنترل برنامه‌های تعیین شده برای فراهم آوردن مبادلات مطلوب با بازارهای مورد نظر، به منظور دستیابی به هدف‌های سازمان». تأکید مدیریت بازاریابی بیشترین بر تعیین محصولات سازمان بر مبنای نیازها و خواسته‌های بازار مورد نظر و نیز استفاده از قیمت گذاری، ارتباطات و توزیع موثر برای آگاهی دادن، ایجاد انگیزه و عرضه خدمت به بازار است

هر کسب و کاری باید برای رسیدن به اهداف بلند مدت خود در بازار، برنامه ریزی کند. این برنامه که تحت عنوان استراتژی‌های بازاریابی عنوان می‌شود، با توجه به موقعیت شرکت در صنعت، اهداف، موقعیت‌ها و منابع در دسترس تعیین می‌گردد. برای تدوین استراتژی مناسب بازاریابی باید به عوامل مختلفی توجه کرد.

صاحب نظران تقسیم بندی‌های مختلفی از انواع استراتژی‌های بازاریابی ارائه کرده اند که در این میان «مایکل پورتر» استراتژی‌های بازاریابی را به سه دسته تقسیم می‌کند:

۱- **استراتژی رهبری هزینه:** شرکت با استفاده از این استراتژی، سعی می‌کند با کاهش قیمت تمام شده و هزینه‌های تولید، با رقبا، و مشتریان بیشتری را جذب کند و از این طریق، سهم بازار خود را توسعه دهد.

۲- **استراتژی تمایز:** این استراتژی بیان می‌دارد که شرکت‌ها برای پیشی گرفتن از رقبا، سعی می‌کنند با توجه به نقاط قوتی که در آنها وجود دارد عملکردی عالی در مقایسه با رقبا در زمینه یا زمینه‌های خاص (کیفیت محصول، نحوه عرضه خدمات، فناوری و غیره) داشته باشند.

۳- **استراتژی تمرکز:** در این استراتژی، شرکت می‌کوشد به یک یا چند بخش کوچک بازار توجه و فعالیتهای خود را در آنجا متمرکز کند تا از این طریق مشتریان بیشتری جذب کند.

برای معرفی مناسب یک شرکت لازم است اهداف، محصولات، نگرش‌ها و کنش‌های همه بخش‌های شرکت در هماهنگی با یکدیگر باشند. زمانی که همه این‌ها فراهم بود هم، مدام باید در صحنه حضور داشت. در ضمن یادتان باشد انتشار کافی نیست. شرایط مدام در حال تغییر است و نمی‌توان صرفاً به انتشار شرکت تکیه کرد. آن‌چه بسیار مهم است درک این نکته است: مفاهیم جامع

اما مفاهیم جامع چیست؟ شرکت‌ها به مفاهیم و استراتژی‌هایی نیاز دارند که نقاط تمایز آن‌ها با دیگران را نشان دهد. وقتی شرکتی حضور خود را در بازار برپایه یک مفهوم ارتباطی همگرا بنا کند خودش را در رقابت‌ها بیمه کرده است و مفهوم ارتباطی همگرا هم چیزی نیست جز داشتن یک استراتژی که تمام اهداف، محصولات، نگرش‌ها و کنش‌های شرکت را همسو ساخته و در جهت آرزوهای مشتری به کار گیرد.

### تعیین اهداف

اهداف شرکت را می‌توان از طریق سه پرسش استخراج کرد .

- چقدر می‌خواهید به دست آورید؟
- چقدر باید به دست آورید؟
- چقدر می‌توان به دست آورد؟

پرسش اول (چقدر می‌خواهید به دست آورید؟) در واقع پرسشی است که ملاحظات استراتژیک و برنامه‌ریزی شرکت را هدف می‌گیرد و در اصل همان تعهدات کارکنان و مدیریت شرکت است که چقدر می‌خواهند.

اما پرسش دوم (چقدر باید به دست آورید) تعیین میزان فروش و سود حاشیه مورد نظر است و قیمت‌گذاری را هم در برمی‌گیرد. و اما پرسش سوم (چقدر می‌توان به دست آورد!) به مواردی مثل پتانسیل شرکت و نیازهای بازار مربوط می‌شود.

### روشن بودن و قابل اندازه‌گیری بودن اهداف

اهداف شرکت تا روشن و قابل اندازه‌گیری و نیز واقع‌گرایانه و قابل دستیابی نباشند، دست نیافتنی خواهند ماند. پس در هنگام تعیین اهداف باید مسوولیت‌ها را هم مشخص ساخت، یعنی تعیین شود که چه کسی چه وقت چه کاری باید انجام دهد. در عین حال برای پرهیز از کشمکش و تضاد باید کاری کرد که اهداف دچار تناقض نباشند. اهداف باید دارای اعتبار و قابلیت اندازه‌گیری باشند.

### اهداف عمومی بازاریابی

اهداف عمومی بازاریابی عبارتند از :

- بهبود موقعیت شرکت در بازار
- افزایش رضایت مشتری
- تقویت چهره شرکت

☒ ارتقای سابقه شرکت

### آمیزه موفق بازاریابی

اما وقتی از نیازهای بازار و شرایط رقبا مطلع باشیم و به عبارت دیگر هم از وضع موجود و هم از شرایط هدف آگاه باشیم باید به ابزارهای رسیدن به اهداف فکر کنیم. معمولا در جعبه ابزار شکل‌دهی به اقدامات بازاریابی چهار عرصه متمایز به چشم می‌خورد:

**سیاست محصولات و خدمات:** شرکت کدام محصولات را می‌خواهد به طرز سودآوری بفروشد و چه خدماتی می‌تواند آن را تامین کند؟

**سیاست توزیع:** اجرای سفارش‌های مشتریان و گرفتن سفارش‌های هر چه بیشتر

**سیاست ارتباطی:** بازار از محصولات و خدمات شرکت چه درسی می‌گیرد؟ چه چیزهایی می‌تواند به افزایش فروش منجر شود؟

**قیمت‌ها و قراردادها:** چه نوع قیمت‌هایی می‌تواند به افزایش سفارشات منجر شود. چطور می‌توان مشتریان را به پرداخت بیشتر برای کیفیت بهتر ترغیب کرد؟

### موضوعات مهم در بازاریابی موفق

مواردی که در ادامه بیان می‌شود، موضوعاتی است که می‌تواند احتمال موفقیت برنامه‌های بازاریابی را بیشتر کند:

#### ❖ ایجاد تمایز

ایجاد تمایز مقوله بسیار مهمی است. مشاوره در این زمینه می‌تواند بسیار موثر بوده و بر کار تاثیر بگذارد و به ایجاد تمایزهای مورد نظر کمک کند. عمق بخشیدن به حضور رسانه‌ای، سرویس‌دهی انعطاف‌پذیر و کیفیت بالا همه می‌توانند در این ایجاد تمایز نقش ایفا کنند. جنگ قیمت‌ها در بازار هم مقوله‌ای است که می‌توان با دادن سرویس‌های بهتر با آن مقابله کرد.

#### ❖ مشتری با پای خودش نمی‌آید.

مشتری خودش با پای خودش وارد محل کار شما نمی‌شود. شما باید دنبال او بگردید. برخی از راه‌کارها:

#### ❖ در اینترنت جست‌وجو کنید.

یکی از راه‌های رسیدن به مشتریان دستیابی به اطلاعات تماس آن‌ها از طریق اینترنت است که می‌تواند به تدریج به ایجاد یک پایگاه داده‌ها از ایمیل‌ها و اطلاعات تماس دیگران منجر شود. البته به یاد داشته باشید ارسال ایمیل ناخواسته هم تبعاتی دارد.

#### ❖ حضور نمایشگاهی

در نمایشگاه‌ها حضور پیدا کنید و بروشورهای مربوط به خدمات و محصولات خودتان را ارائه کنید. حضور در هر نمایشگاهی که به نحوی به کار شما مربوط باشد، موثر است.

#### ❖ استفاده از تبلیغات

تبلیغات هم یکی دیگر از راه‌های رسیدن به مشتریان است. هر چند که تاثیرات آن هم تعریف شده است و تا حدی محدود هم هست و ممکن است جلب توجه کند، اما الزاما به افزایش فروش منجر نمی‌شود. ارائه آگهی در نشریات تجاری و تخصصی می‌تواند موثرتر باشد.

#### ❖ خرید آدرس‌ها

در دنیای امروز عده‌ای هستند که آدرس می‌فروشند و عده‌ای هم خریدار این آدرس‌ها هستند. این آدرس‌ها مثلا در آلمان از طریق اتاق بازرگانی این کشور فروخته می‌شود و اطلاعاتی چون منطقه، تعداد پرسنل، ارقام فروش و .. را در خود دارد.

#### ❖ فروش از طریق همه کانال‌ها

دیگر مثل سابق نمی‌توان به روابط فردی با مشتریان اکتفا کرد. باید از همه کانال‌ها اقدام کرد تا به دامنه مشتریان افزود.

#### ❖ مدیریت وقت

همیشه مراقب مدیریت وقت باشید. نباید با صرف وقت فراوان یک کار را به پیش برد. باید هزینه وقت‌های اضافه را در نظر داشت.

#### ❖ مشتریان دائمی

مراقب مشتریان دائمی باشید. شرکت‌ها می‌توانند از طریق مشتریان دائمی خود درآمد فراوان و در عین حال درآمدی همیشگی داشته باشند.

#### ❖ مشتریان جدید

در مورد مشتریان جدید همیشه مراقب باشید که صورتحساب‌های منطقی تری نسبت به رقبایتان ارائه دهید. در چنین مواردی در نظر داشته باشید سود درازمدت می‌تواند بهتر از سودهای کوتاه مدت و گذرا باشد.

#### ❖ نرم‌افزارها



از نرم افزارها برای محاسبات و مدیریت امورتان استفاده کنید. این کار از دقت و سرعت بیشتری برخوردار است.

چه کسانی، چطور و چرا؟

این سه پرسش، پرسش‌هایی مهم هستند. اما در چه زمینه‌هایی؟

**محصول گرا بودن:** از مشاوران فنی برای ارتقای کیفی محصولات استفاده کنید.

**مشتری گرا بودن:** مشتریان را طبقه بندی کنید تا تیم فروش در برقراری ارتباط با مشتریان دچار کشمکش و تداخل وظیفه نشود.

**قلمرو گرا بودن:** این موضوع بیشتر به شرکت‌های بزرگ مربوط می‌شود که باید خط ارتباط با مشتریان خودشان را در منطقه‌هایی که فعال هستند، حفظ کنند.

**وظیفه گرا بودن:** پرسنل باید وظایف خود را به خوبی بدانند و هر کدام به موقع، نقش خود را به درستی ایفا کنند.

### اشتباهات بازاریابی

بازاریابی در شرایط رقابتی کنونی امری ضروری است. چنانچه روش مناسبی برای بازاریابی انتخاب نشود، به جای سودمند بودن، می‌تواند زیانبار باشد. بنابراین، پیش از هرگونه اقدامی باید اشتباهات این حوزه را شناخت تا بتوان تأثیر آن را افزایش داد. در ادامه به برخی از اشتباهات رایج و معمول بازاریابی اشاره می‌شود:

۱- **نه هدفی، نه توقع و انتظاری:** بسیاری از شرکت‌ها در واقع نمی‌دانند که از بازاریابی چه می‌خواهند یا انتظارشان از تلاش‌های شبانه روزی چیست. پس در ابتدا باید اهداف را مشخص و تنظیم کرد، سپس، پذیرفت که بازاریابی یک مرحله است و در پایان، همواره از تناسب مراحل با اهداف، اطمینان حاصل نمود.

۲- **نداشتن خرید:** مجریان، مدیران و کارمندانی که بازاریابی را باور ندارند، به طور جدی می‌توانند زیان آور باشند و تمامی مراحل را تحت الشعاع قرار دهند. آنها می‌توانند خرید را با روشن کردن اهداف و مراحل عملیات بازاریابی به دست آورند.

۳- **ترس:** شرکت‌ها در برخورد با بازاریابی دچار ترس مبهم و نامحسوس می‌شوند. آنها نه از خود بازاریابی، که از احتمال شکست در آن بازاریابی واهمه دارند. این ترس حتی می‌تواند آنان را از آغاز و ادامه کار باز دارد. هنگامی که عملیات بازاریابی راه اندازی می‌شود، از این که بارها و بارها به نتیجه نرسد نباید ترسی به دل راه داد.

- ۴- **بی توجهی به آموزش**، اگر آموزش‌های لازم بازاریابی در اختیار کارمندان قرار نگیرد، آنها همچنان بدگمان خواهند بود و این مساله می‌تواند به از بین رفتن کل مراحل بازاریابی منجر شود.
- ۵- **هدر رفتن سرمایه**: اجرای عملیات ۵۰ میلیون تومانی که از اجزای خوبی برخوردار است، می‌توان راه گشای عملیات ۵۰۰ میلیون تومانی باشد. که به صورت ضعیفی طراحی شده است. بسیاری از فنون بازاریابی «سنتی»، مانند تبلیغات، نمی‌توانند در برآورد و ارزیابی هزینه‌ها نتایج قابل قبولی ارائه دهند، حداقل دو بار در سال سرمایه بازاریابی باید ارزیابی شود.
- ۶- **اتلاف وقت**: اگر در رفت و آمد به گروه‌های شبکه ای هیچ گونه تجارت و داد و ستدی دیده نشود؛ وقت هدر رفته است. تمام زمان بازاریابی را نباید صرف اثبات ارزشمندی آن کرد در کنار گذشتن قسمت هایی که درست عمل نمی‌کند، نباید تردیدی داشت.
- ۷- **نداشتن ارتباط**: اگر درباره برگزاری یک سیمینار مهم به کارمندان اطلاعاتی داده نشود، لازم نیست آن را برگزار کرد. در تمامی مسایل و جریبات بازاریابی، سیاست آزادی بیان باید به کار گرفته شود.
- ۸- **نداشتن حس مسوولیت پذیری**: این مساله بدترین و بزرگترین اشتباهی است که یک کارآفرین می‌تواند مرتکب شود داشتن اهداف واقع بیانه و عملکرد سریع برای کسانی که در کار بازاریابی هستند، ضروری است.
- ۹- **نپرداختن پاداش**: اگر در شناسایی و ارج نهادن به مهارت‌ها و تخصص‌های بازاریابی کارمندان سهل انگاری شود، محرک هایی که باید به کار گرفته شوند، دچار لغزش می‌شوند و نتیجه ای معکوس در پی خواهند داشت.
- ۱۰- **نداشتن دست نوشته و بی توجهی به مکتوب کردن کارها**: گفته اند «هنگامی که کاری نوشته شود، انجام می‌پذیرد». همیشه اهداف و طرح‌ها باید نوشته شوند زیرا هنگام نوشتن، دیدگاه و چشم انداز به طور قابل توجهی افزایش خواهد یافت.
- این ها اشتباهات متداولی هستند که بسیاری از کسب و کارها با آن مواجه می‌شوند. کارآفرین، با پرهیز از تکرار اشتباهات بازاریابی رقبای خود می‌تواند از آنان پیشی بگیرد.

### تبلیغات

ساده ترین تعریف تبلیغات را می‌توان چنین بیان کرد: فرآیند روشمند ارائه اطلاعات مناسب در مورد کالاها و خدمات به مشتریان و ترغیب و متقاعد کردن مؤثر مصرف کنندگان به خرید کالاها و خدمات. واژه‌ها و عبارات «روشمند، اطلاعات مناسب و «ترغیب و متقاعد کردن مؤثر»، همگی ناظر

بر انجام برنامه ریزی در فرآیند تبلیغات است که مستلزم شناخت عینی رفتار مشتریان، به ویژه رفتار مصرف کنندگان و سایر اجزای مرتبط و مهم در بازار (کالا و خدمات، رقبا و محیط بازار) یا به عبارتی تحقیقات بازاریابی و همچنین انجام انواع آزمون‌ها و ارزیابی‌هایی است که بخش عمده «تحقیقات تبلیغات» را تشکیل می‌دهد

هدف اساسی تبلیغات در درجه اول، ایجاد تصویری مطلوب از نشانه کالا و خدمت در اذهان مخاطب هدف است.

### اثربخشی در تبلیغات:

به منظور سنجش اثربخشی تبلیغات نیز همانند سایر فعالیت‌ها باید در برنامه‌ریزی تبلیغات و در گام اول آن اهدافی برای تبلیغات تعریف شود. برای برنامه ریزی تبلیغات الگوهای متفاوتی وجود دارد که در ادامه به یکی از ساده‌ترین آنها اشاره می‌شود. در گام اول هدف تعیین می‌شود. سپس بودجه لازم برای تبلیغات تخصیص یافته و در گام‌های بعدی نسبت به تصمیم‌گیری راجع به پیام و رسانه اقدام می‌شود و نهایتاً به منظور تعیین اثربخشی برنامه تبلیغات نتایج به دست آمده با اهداف از پیش تعیین شده مقایسه می‌شوند. اکثر فعالیت‌های تبلیغاتی هدفی را دنبال می‌کنند اما آنچه که یک طرح تبلیغاتی خوب را از یک طرح تبلیغاتی ضعیف متمایز می‌سازد، کیفیت هدف تعیین شده در آنهاست. تعریف درست و دقیق هدف به تبلیغ دهنده کمک می‌کند که شاخص‌های مناسبی برای انتخاب رسانه و پیام در اختیار داشته باشد و در نتیجه انتخاب صحیح‌تری نیز خواهد داشت. اما پرسش بعدی که در اینجا مطرح می‌شود این است که چگونه می‌توان اهداف بهتری را برای تبلیغات تعریف نمود؟ به منظور تعریف چنین اهدافی می‌بایست طی یک فرایند تحقیقاتی، اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری گردد. این اطلاعات می‌تواند به عنوان منبع اصلی تعیین هدف مورد استفاده قرار گیرد. این فرایند تحقیقاتی شامل بخش‌های زیر است:

☒ در بخش اول باید بررسی شود که دلیل اصلی تبلیغ دهنده از تصمیم برای تبلیغات چیست. آیا فرصتی را احساس کرده، قرار است محل جدیدی معرفی شود و یا برای جلوگیری از افول یک محصول یا خدمت، تصمیم به تبلیغات گرفته است. موارد بالا نمونه‌ای از دلایل تصمیم برای شروع یک برنامه تبلیغاتی هستند. ولی به هر ترتیب تبلیغ دهنده باید دلیل خود را از انجام تبلیغ دقیقاً مشخص سازد.

☒ در گام بعدی تبلیغ دهنده می‌بایست به طور واضح ویژگی‌های متمایز محصولی را که قرار است برای آن تبلیغات صورت پذیرد، لیست کند. این ویژگی‌ها به دو بخش کلی تقسیم می‌شوند.

۱. **بخش اول:** به ویژگی‌های فیزیکی اختصاص دارد. در این بخش تفاوت‌های این محصول با سایر رقبای آن به لحاظ شکل، اجزاء، اندازه، بسته‌بندی، کانال توزیع، خدمات، قیمت و... آورده می‌شود.
  ۲. **بخش دوم:** ویژگی‌های احساسی مرتبط با نام تجاری آورده می‌شود. در این قسمت طرز فکر و دیدگاه مصرف‌کنندگان راجع به آن نام تجاری لیست می‌شود.
    - در بخش بعدی باید به این پرسش مهم پاسخ داده شود که محصول یا خدمت مورد نظر چگونه و با چه تفاوتی نسبت به سایر رقبا به نیازهای مصرف‌کنندگان پاسخ می‌دهد. در این پاسخ مزیت اصلی که مشتریان با استفاده از این محصول به دست می‌آوردند، بیان می‌شود. پاسخ این پرسش کمک بسیار زیادی به تبلیغ دهنده در انتخاب پیام در مراحل بعدی خواهد کرد.
    - در گام بعدی تبلیغ دهنده می‌بایست مخاطبان تبلیغ را تعریف کند. در تعریف از مخاطبان هدف می‌بایست به سه ویژگی مهم آنها اشاره شود. که عبارتند از:
      - الف. موقعیت جغرافیایی و مکانی مخاطبان؛
      - ب. ویژگی‌ها و خصوصیات روحی و روانی مخاطبان؛
      - ج. عادات‌های مخاطبان هدف در خواندن، شنیدن و دیدن.
- این اطلاعات را می‌توان از تحقیقات بازار انجام شده در شرکت به دست آورد. در صورت عدم انجام تحقیقات بازار، کسب این اطلاعات نیاز به بررسی و صرف وقت و هزینه بیشتر خواهد داشت. با وجود این، صرف این هزینه‌ها شرکت را از هزینه‌های بسیار بیشتری که ممکن است هیچ بازدهی برای شرکت نداشته باشد، مصون می‌سازد. اطلاعات به دست آمده از بررسی‌های بالا به تبلیغ دهنده در انتخاب رسانه مناسب برای تبلیغ کمک خواهد کرد.
- در بخش آخر تبلیغ دهنده باید به طور مشخص بیان کند که تأثیرات مورد انتظارش از تبلیغ چیست. به طور کلی تأثیرات مورد انتظار بر مخاطبان به واسطه تبلیغ را می‌توان به گروه‌های زیر تقسیم کرد:
    ۱. **افزایش آگاهی:** در اینجا هدف از تبلیغ رساندن مخاطبان تبلیغ به این باور است که کالای مورد تبلیغ بهتر از سایر کالاهای مشابه است. و یا اینکه روشی که تاکنون مورد استفاده قرار گرفته، بهترین روش انجام کار نیست؛
    ۲. **ایجاد باور:** در این قسمت، هدف از تبلیغ رساندن مخاطبان تبلیغ به این باور است که کالای مورد تبلیغ بهتر از سایر کالاهای مشابه است و یا اینکه روشی که تاکنون مورد استفاده قرار گرفته، بهترین روش انجام کار نیست؛
    ۳. **برانگیختن احساس:** هدف تبلیغ در این مورد ایجاد احساساتی از قبیل، هیجان نسبت به پیشنهاد جدید، تعجب راجع به بخش‌هایی از خبر و یا همدلی با دیدگاه مخاطبان است. در کلیه

موارد بالا باید مشخص شود مخاطبان چه کسانی هستند و کدامیک از این تأثیرات از آنها انتظار می‌رود و تأثیرات به چه میزانی خواهند بود. نتایج حاصله تا این مرحله اهداف مورد انتظار تبلیغ دهنده را مشخص خواهد کرد. چنانچه تمام مراحل ذکر شده به درستی طی شود میزان اثربخشی تبلیغات تا حد قابل ملاحظه‌ای افزایش خواهد یافت. در پایان به منظور سنجش اثربخشی تبلیغ اجرا شده، می‌بایست با انجام تحقیقاتی میزان تأثیر تبلیغ بر مخاطبان آن اندازه‌گیری شود. مقایسه نتایج این تحقیق با اهداف پیش‌بینی شده، میزان اثربخشی تبلیغ انجام شده را نشان خواهد داد.

### قیمت‌گذاری

تمامی سازمانها و شرکتهای، برای کالاها و خدماتی عرضه شده قیمتی تعیین می‌کنند. این قیمت ممکن است در قالب مفاهیم گوناگون مانند شهریه، آبونمان، حق عمل، اجاره بها و... عنوان شود. اگرچه رقابت بر سر قیمت از مسئله‌های عمده‌ای است که شرکتهای با آن روبه‌رو می‌شوند، اما بسیاری از شرکتهای نمی‌توانند این مسئله را به شیوه‌ای عالی حل کنند.

### تعریف قیمت‌گذاری

قیمت از نظر لغوی یعنی سنجش، ارزیابی، اندازه و معیار. قیمت در بازار عبارت است از ارزش مبادله‌ای کالا و خدمت که به صورت واحد پول بیان می‌شود. بر این اساس، قیمت‌گذاری بطور ساده یعنی تعیین قیمت برای کالا یا خدمت. قیمت‌گذاری فعالیتی است که باید تکرار شود و فرایندی مداوم و پیوسته است. این تداوم ناشی از تغییرات محیطی و نبود ثبات در شرایط بازار است که لزوم تکرار این فرایند را توجیه می‌کند.

### اهداف قیمت‌گذاری

بطور کلی اهدافی که شرکتهای از قیمت‌گذاری دنبال می‌کنند به پنج گروه زیر تقسیم می‌شود:

#### ۱- ادامه حیات

این هدف برای شرکتهایی مناسب است که با ظرفیت مازاد، رقابت شدید و تغییرات دائمی مصرف کنندگان دچار مشکل شده‌اند. چنانچه قیمت بتواند هزینه‌های متغیر و برخی از هزینه‌های ثابت را پوشش دهد، شرکت می‌تواند همچنان به حیات تجاری خود ادامه دهد.

#### ۲- به حداکثر رساندن سود فعلی

برای اینکه شرکتی بتواند سود کنونی خود را به حداکثر برساند، باید تقاضا و هزینه‌های مربوط به قیمت‌های مختلف را برآورد کند و آنگاه قیمتی را انتخاب نماید که بیشترین سود جاری، جریان نقدی یا بازده سرمایه را برای شرکت به ارمغان آورد. البته در صورت تاکید بیش از حد بر سود جاری و عدم توجه به اثرات ناشی از سایر متغیرهای آمیزه بازاریابی، واکنشهای احتمالی رقبا و محدودیتهای قانونی، در بلندمدت عملکرد شرکت را به مخاطره خواهد انداخت.

**۳- به حداکثر رساندن سهم بازار**

برخی شرکتها این هدف را در پیش می‌گیرند، زیرا بر این باورند که دست‌یابی به حجم فروش بیشتر باعث خواهد شد، بهای تمام شده هر واحد تولید کاهش یابد و در نتیجه در بلندمدت به سود بیشتری دست یابند. به عبارت دیگر چنین شرکت‌هایی برای رسوخ در بازار، قیمت‌های خود را در پایین‌ترین سطح تعیین می‌کنند. این استراتژی می‌تواند در شرایط زیر مناسب باشد:

✓ بازار بیش از اندازه نسبت به قیمت حساسیت نشان می‌دهد، در نتیجه قیمت پایین موجب رشد بازار خواهد شد.

✓ با کسب تجربه هزینه‌های تولید و توزیع کاهش خواهد یافت.

✓ قیمت پایین موجب از صحنه خارج شدن رقبا می‌شود.

**۴- کشیدن عصاره بازار**

برخی از شرکتها ترجیح می‌دهند قیمت‌ها را در سطح بالا تعیین کنند و بدین وسیله عصاره بازار را بکشند. شرکتها در شرایط زیر می‌توانند به این هدف دست یابند:

– وجود تعداد زیادی خریدار و بالا بودن میزان تقاضا در بازار

– تعیین قیمت اولیه در سطح بالا باعث جلب توجه شرکت‌های رقیب به بازار نشود.

– تعیین قیمت در سطح بالا این تصور را در ذهن خریداران ایجاد کند که شرکت و محصولات آن نسبت به رقبا در سطحی بالاتر قرار دارد.

**۵- پیشرو شدن از نظر کیفیت**

شرکت‌هایی که هدف آنها عرضه محصولات باکیفیت بالاست و می‌خواهند از این نظر در بازار پیشرو شوند، محصولاتی برتر و با قیمت‌های بالاتر به بازار عرضه می‌کنند. آنها محصولاتی باکیفیت بسیار بالا و دارای ویژگی‌های خاص به بازار عرضه می‌کنند که می‌توانند منافع و مزایای بیشتری به خریداران ارائه کنند. چنین شرکت‌هایی می‌توانند قیمت‌ها را در سطحی بالاتر تعیین کنند.

**مراحل قیمت‌گذاری****مرحله اول: تعیین میزان تقاضا**

هر قیمتی منجر به ایجاد سطح متفاوتی از تقاضا می‌شود و از این رو، بر هدف‌های بازاریابی شرکت اثری متفاوت خواهد گذاشت. رابطه بین قیمت و تقاضا باعث می‌شود که یک منحنی تقاضا به وجود آید. برای تعیین میزان تقاضا لازم است حساسیت تقاضا نسبت به قیمت، برآورد و منحنی تقاضا و کشش تقاضا در برابر تغییر قیمت نیز مورد بررسی قرار گیرد.

**مرحله دوم: برآورد هزینه‌ها**

در حالی که تقاضا سقف قیمتی را که شرکت برای محصولات خود در نظر می‌گیرد، تعیین می‌کند، هزینه‌ها، کف را تعیین خواهند کرد. بر این اساس هر شرکتی باید قیمتی را در نظر بگیرد که بتواند هزینه‌های تولید، پخش و فروش محصول را پوشش دهد و برای کار و ریسکی که شرکت پذیرفته است، بازده معقولی ارائه کند.

#### مرحله سوم: تجزیه تحلیل محصولات، قیمت‌ها و هزینه‌های شرکت رقیب

هنگامی که شرکت با توجه به تقاضای بازار، قیمت و هزینه‌ها را برآورد می‌کند، باید هزینه‌ها و قیمت‌های شرکت‌های رقیب و واکنش آنها در برابر قیمت محصولات خود را هم مورد توجه قرار دهد و در محاسبات خود منظور کند.

#### مرحله چهارم: انتخاب روش قیمت گذاری

در این مرحله باید از بین روش‌های متنوع قیمت گذاری روش مناسب را انتخاب کرد. بطور کلی روش‌های قیمت‌گذاری عبارتند از:

- **قیمت‌گذاری بر مبنای افزودن به بهای تمام شده:** در این روش که ابتدایی‌ترین روش قیمت‌گذاری نیز محسوب می‌شود، قیمت با افزودن یک عدد استاندارد به بهای تمام شده تعیین می‌شود. این روش تنها زمانی کارساز واقع می‌شود که قیمت تعیین شده بتواند فروش مورد انتظار را تضمین کند.
- **قیمت‌گذاری بر مبنای بازده مورد نظر:** در این روش، شرکت، قیمتی را تعیین می‌کند که به یک نرخ بازده از سرمایه‌گذاری برسد. در اجرای این روش اگر شرکت بتواند هزینه‌ها و فروش را به صورتی دقیق برآورد کند، بازده سرمایه مورد انتظار تحقق خواهد یافت. در غیر این صورت شرکت به نتایج مورد انتظار دست پیدا نخواهد کرد.
- **قیمت‌گذاری بر مبنای ارزش مورد تصور:** در این روش، قیمت‌گذاری بر مبنای پنداشت خریداران در مورد ارزش محصول و نه بر پایه بهای تمام شده آن صورت می‌گیرد. سپس با استفاده از سایر اجزای تشکیل دهنده آمیزه بازاریابی، مانند تبلیغات، تلاش می‌شود تا بر ارزش مورد تصور در ذهن مشتریان افزوده شود. در بکارگیری این روش برای محصولات جدید به تحقیقات بازار نیاز است.
- **قیمت‌گذاری بر مبنای ارزش:** این روش بر این پایه قرار دارد که قیمت باید نشان دهنده ارزش بالای محصول برای مشتریان باشد. در این روش شرکت باید به اقداماتی دست بزند که بدون اینکه به کیفیت محصول لطمه‌ای وارد آید، محصولات را با هزینه کمتری تولید کند و یا با عرضه آنها به قیمت پایین‌تر، تعداد بیشتری از مشتریان حساس به قیمت را جذب کند. این روش بیشتر در خرده‌فروشیها مشاهده می‌شود.

- **قیمت گذاری بر مبنای نرخ رایج:** در این روش فروشگاهها قیمت‌های محصولات خود را بر مبنای قیمت محصولات شرکتهای رقیب می‌گذارند. در این حالت امکان دارد شرکتی محصولات خود را یکسان، بیشتر یا کمتر از قیمت شرکتهای عمده و رقیب عرضه کند. این روش هنگامی که نتوان به راحتی هزینه‌ها را محاسبه کرد یا واکنش رقبا نامشخص است بکار برده می‌شود.
- **قیمت گذاری بر مبنای پیشنهادهای مهر و موم شده:** این روش در مناقصه‌ها کاربرد دارد. هنگامی که شرکتها برای انجام پروژه‌ها، پیشنهادهای مهر و موم شده می‌دهند، قیمت‌ها بصورت رقابتی تعیین می‌شود. در مناقصه، هر شرکتی قیمت پیشنهادی را بر اساس انتظاراتی و حدسیاتی که نسبت به قیمت شرکتهای رقیب دارد تعیین می‌کند نه بر مبنای رابطه دقیق قیمت با هزینه‌های شرکت یا تقاضای موجود.

#### مرحله پنجم: انتخاب قیمت نهایی

روشهای قیمت‌گذاری مورد بحث در مرحله قبل، باعث می‌شوند دامنه قیمت‌هایی که شرکت می‌تواند انتخاب کند محدود شود و به قیمت نهایی برسد. البته شرکت هنگام انتخاب قیمت نهایی ناگزیر است عوامل دیگر تاثیر گذار را نیز مورد توجه قرار دهد. برخی از این عوامل تاثیرگذار عبارتند از: قیمت‌گذاری بر مبنای روان‌شناسی، سایر اجزای آمیزه بازاریابی تاثیرگذار بر قیمت، سیاستهای قیمت‌گذاری شرکت و اثر قیمت بر سایر گروهها.

#### د) فعالیت‌های ایمنی (مدیریت ریسک)

«خطر» که پیشینه‌ای به قدمت تاریخ بشر دارد و حاصل کارش جز ویرانی و ضرر و زیان نیست، از بدو خلقت انسان، پیوسته همراه و موجب دلمشغولی او بوده است. در آغاز، خطر گستره چندانی پهنآوری نداشت، چون سرمایه اندک بود. رفته رفته و با توسعه جوامع بشری و پیشرفت تمدن، ثروت و دارایی انسان افزون تر شد و در نتیجه میزان درگیری او با خطر و ریسک افزایش یافت. با رویداد انقلاب صنعتی، تنوع، تواتر و شدت ریسک، روز به روز گسترش یافت، به طوری که امروزه با پیشرفت تکنولوژی و ورود انواع فرآورده‌های صنعتی به زندگی بشر، با وجود تسهیلات فراوانی که برای رفاه انسان در پی داشته، ریسک‌های جدید را نیز با خود وارد اجتماع کرده است.

«دیوی مولینز» از صاحب نظران کارآفرینی، بر این باور است که یکی از مهمترین موضوعات در کارآفرینی، مدیریت ریسک است.

«سوبرلی» انواع ریسک‌هایی را که کارآفرینان با آن مواجه می‌شوند در قالب «ریسک‌های شخصی» و «ریسک‌های کسب و کار» تقسیم بندی می‌کند.

با توجه به اینکه فعالیت‌های کارآفرینانه توأم با ریسک و مخاطره است. لذا کارآفرینان بایستی چگونگی مدیریت ریسک را بیاموزند.



## انواع ریسک

## ۱- ریسک‌های شخصی:

- ریسک‌های شخصی کارآفرینان شامل موارد زیر می‌باشد.
- ریسک مالی: آیا شما بضاعت و استطاعت لازم را برای زیان سرمایه گذاری خود دارید
- ریسک شغلی: در صورت شکست آیا شما می‌توانید دوباره به شغل قبلی یا مسیر ترقی گذشته خو بازگردید؟
- ریسک خانوادگی و اجتماعی: شکست شما در کسب و کار، چه تأثیری بر وجهه و شهرت خانوادگی اجتماعی شما خواهد گذاشت؟
- ریسک روحی و روانی: ترس و وحشت شما از شکست چقدر است؟

## ۲- ریسک‌های کسب و کار:

- ریسک‌های کسب و کار عبارتند از:
- ریسک بازار: آیا محصول یا خدمت به فروش خواهد رسید؟
- ریسک اعتماد: آیا مشتریان، بدهی خود را خواهند پرداخت؟ در چه زمانی؟
- ریسک عملیاتی: آیا سیستم‌های کنترلی مناسب در محیط سازمان به کار گرفته شده است.

- ریسک شهرت و اعتبار: آیا بازار به کاری که شما انجام می‌دهید باور و اعتقاد دارد؟
- مهمترین اصل برای مدیریت ریسک، تشخیص الگو و برنامه ریزی سناریو است. اینکه چه حوادثی برای کسب و کار رخ خواهد داد؟ احتمالاً چگونه اتفاق می‌افتند؟ اگر رخ دادند، چه واکنشی در برابر آنها نشان دهیم؟ پیامدهای احتمالی این حوادث چه خواهد بود؟ دیگر اصل مهم مدیریت ریسک این است که اگر مدیران می‌توانند با هزینه نسبتاً پایین از شر ریسک خلاص شوند، لذا باید تلاش کنند که ریسک کسب و کار به حداقل ممکن کاهش یابد. بنابراین، مدیران باید ریسک را به کسانی که توانایی و تمایل لازم را دارند، انتقال دهند. با ریسک‌ها، بسته به ماهیتشان، با روش‌های متعددی، می‌توان برخورد کرد. مهمترین و موثرترین شیوه، انتقال ریسک به بیمه‌گر است. نقش بیمه‌گر، تشکیل اجتماع بزرگی از بیمه‌گذاران است که در معرض ریسک قرار دارند. بیمه‌گر با استفاده از آمار و حساب احتمالات و تجربیات گذشته، هزینه ریسک یا حق بیمه فنی را محاسبه و مبلغی را به عنوان هزینه عملیاتی و سود معقول خود به آن اضافه می‌کند تا حق بیمه تجاری به دست آید. این رقم، حق بیمه‌ای است که بیمه‌گذار بابت انتقال ریسک به بیمه‌گر می‌پردازد.

### ه) فعالیت‌های حسابداری

اداره کسب و کار، شامل تعداد زیادی مبادلات (دریافت و پرداخت‌ها) برای دستیابی به هدف و سود است. در یک کسب و کار، اقلام مختلفی به طور مکرر خرید و فروش می‌شود، دائماً دریافت و پرداخت صورت می‌گیرد و کارآفرین نمی‌تواند جزئیات مبادلات دریافت و پرداخت را دقیق و مو به مو به خاطر بسپارد، زیرا اصولاً حافظه انسان محدود است.

در جریان انجام معاملات، ضرورت می‌یابد که حساب معاملات انجام شده نگهداری شود. معاملات در دوران ما معمولاً مبادله کالا و خدمات با پول است. عرضه کنندگان کالا یا خدمات، مایل هستند میزان عرضه کالا و خدمات خود را اندازه‌گیری کنند. به ویژه تمایل دارند از میزان معاملات نقدی و غیر نقدی خود اطلاع دقیق داشته باشند تا بر اساس اطلاعات در اختیار و میزان سود و زیان حاصل و وضعیت مالی ناشی از آن، برنامه کاری آینده خود را تنظیم کنند. حسابداری، سیستمی است که فعالیت‌های کسب و کار را اندازه‌گیری می‌کند. سپس این اطلاعات را در قالب گزارش‌ها پردازش می‌کند و در نهایت، نتایج فعالیت و عملکرد واحد تجاری را به تصمیم‌گیران می‌دهد به همین دلیل، حسابداری را «زبان کسب و کار» نامیده‌اند.

یکی از متداولترین تعاریف حسابداری چنین است

«حسابداری عبارت است از فن ثبت، طبقه‌بندی و تلخیص فعالیت‌های مالی موسسات در قالب اعداد و ارقام قابل سنجش به پول رایج کشور و تفسیر نتایج حاصل از آن، در حسابداری دو طرفه، معاملات و وقایع مالی، ابتدا در فرمی به نام سند حسابداری یا سند روزنامه منعکس و تجزیه و تحلیل می‌شود و سپس مندرجات اسناد یاد شده، به ترتیب تاریخ وقوع در دفتر کل طبقه‌بندی شده، سپس مانده هر حساب، تعیین و صورت مالی اساسی، یعنی صورت حساب سود و زیان، صورت حساب سرمایه و صورت حساب ترازنامه، با استفاده از این اقلام تهیه می‌شود تا استفاده کنندگان از این صورت حساب‌ها، اطلاعات مورد نیاز خود را از آن برداشت و بهره‌برداری کنند.

#### ۱- فرایند حسابداری در کارآفرینی

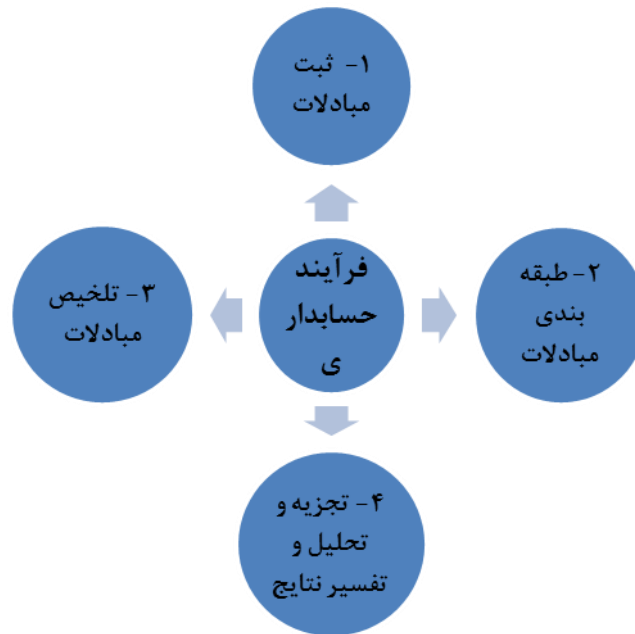
در مجموع، فرایند حسابداری، شامل مراحل چهارگانه‌ای ذیل است:

- ثبت مبادلات
- طبقه‌بندی مبادلات
- تلخیص مبادلات
- تجزیه و تحلیل و تفسیر نتایج

همانطور که ملاحظه می‌شود، کار حسابداری با ثبت وقایع مالی خاتمه نمی‌پذیرد، بلکه این شروع کار است و حتی در مواردی اتفاق می‌افتد که چندین سال بعد، دفاتر مالی سال‌های پیش بررسی و

استفاده می‌شود. بنابراین، در امر حسابداری باید از ابتدا اقدامات سازماندهی شده و اجرا شود. طراحی سیستم حسابداری و شناسایی سرفصل حساب‌ها، رعایت اصول اولیه دفتر داری و حسابداری در صدور اسناد حسابداری و تحریر دفاتر روزنامه، کل و معین، اساس کار حسابداری هستند. مراحل اصلی فرایند حسابداری شامل موارد زیر می‌باشد:

### نمودار ۸-۸ فرآیند حسابداری در هر کسب و کار



### ۲- دفاتر حسابداری

دفاتر رسمی حسابداری شامل دفتر روزنامه و دفتر کل است. همچنین دفتر معین نیز جهت نگهداری ریز حسابهای کاربرد دارد. در ادامه دفتر روزنامه و دفتر کل شرح داده می‌شود.

#### دفتر روزنامه:

دفتر روزنامه، دفتری است که اشخاص حقیقی یا حقوقی کلیه عملیات مالی و پولی خود را، اعم از خرید، فروش، دیون، مطالبات و ظهر نویسی و هرگونه فعالیتی که ایجاد دین یا طلب کند و نیز

عملیات محاسباتی را به تاریخ وقوع ثبت می نمایند تا بتوانند طبق اصول حسابداری و عرف متداول دفتر داری در پایان دوره مالی برای تنظیم صورت‌های مالی عملیات لازم را انجام دهند. در عمل، حسابداران ابتدا مبادلات را بر اساس توالی زمانی در دفتر روزنامه ثبت می‌کند که در پنج مرحله انجام می‌گیرد.

- شناسایی مبادلات از طریق مدارک ثبت شده مثل همچون رسیدهای بانکی، فاکتور فروش، فاکتور خرید و ته چک
  - تشخیص حساب هایی که به وسیله مبادله تحت تأثیر قرار گرفته اند و همچنین تعیین نوع آنها (دارایی، بدهی و سرمایه)
  - تعیین این موضوع که حساب مشخص شده بر اساس مبادله، افزایش داشته است یا کاهش.
  - به کارگیری قواعد بدهکارو بستانکار کردن و تعیین میزان بدهکار یا بستانکار حساب، جهت ثبت افزایش یا کاهش آن
  - ثبت مبادله در دفتر روزنامه که یک شرح مختصر از مبادله را نیز شامل می‌شود، به گونه ای که ابتدا سمت بدهکار و سمت بستانکار دفتر روزنامه ثبت شود (مرحله روزنامه نویسی)
- برای آشنایی به نحوه روزنامه نویسی، نمونه ای فرضی را بررسی می‌کنیم. فرض کنید شرکتی برای خرید یک دستگاه ماشین تراش مبلغ ۱۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال پرداخت نموده است. مراحل آن به شرح زیر است:
- مرحله اول: مدارک ثبت شده برای این رویداد رسید بانکی یا ته چک ۱۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریالی است که از حساب شرکت پرداخت شده است.
- مرحله دوم: حساب هایی که بر اساس این مبادله تحت تأثیر قرار گرفته اند، عبارتند از حساب دارایی (وجه نقد) و حساب سرمایه شرکت
- مرحله سوم: هر دو حساب (دارایی و سرمایه)، افزایشی معادل ۱۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال داشته اند بنابراین، وجه نقد، حساب دارایی است که افزایش یافته و علاوه بر آن، سرمایه نیز افزایش داشته است.
- مرحله چهارم: برای نشان دادن افزایش در حساب دارایی، وجه نقد بدهکار می‌شود و برای نشان دادن افزایش در سرمایه، حساب مذکور بستانکار می‌شود.
- مرحله پنجم: ثبت در دفتر روزنامه به شرح ذیل است.

## جدول ۸-۳ دفتر روزنامه

تاریخ	عنوان حسابها و شرح	بدهکار	بستانکار
۲۰ آبان ۸۹	وجه نقد سرمایه شرکت بابت خرید ماشین تراش	۱۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۱۰۰/۰۰۰/۰۰۰

در ثبت روزنامه، بعد از ثبت تاریخ مبادله، ابتدا حساب بدهکار ثبت می‌شود و سپس در سطر بعد، حساب بستانکار و در سطر بعد، شرح مبادله قید می‌شود.

## دفتر کل

پس از ثبت مبادلات در دفتر روزنامه، مقادیر باید از دفتر روزنامه به حساب‌های مناسب دفتر کل انتقال یابند، به گونه ای که بدهکارهای دفتر روزنامه به بدهکار حساب‌های دفتر کل و بستانکارهای دفتر روزنامه به بستانکار حساب‌های دفتر کل منتقل شود.

مطابق ماده ۸ قانون تجارت، دفتر کل، دفتری است که تاجر باید کلیه معاملات را حداقل هفته ای یک بار از دفتر روزنامه استخراج و حسابهای مختلف آن را تشخیص، تفکیک و هر نوعی را در صفحه مخصوصی در آن دفتر به طور خلاصه ثبت کند.

برای انتقال مبادله سرمایه گذاری شرکت از دفتر روزنامه، باید به گونه ذیل اقدام شود:

$$\text{دارایی} = \text{بدهی} + \text{سرمایه}$$

سرمایه شرکت	وجه نقد
۱۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۱۰۰/۰۰۰/۰۰۰

## ۳- صورت‌های مالی اطلاعات

پس از انتقال در دوره اول ثبت حساب‌ها (تهیه دفتر روزنامه و دفتر کل)، تهیه صورت‌های مالی اهمیت می‌یابد. صورت‌های مالی اصلی در هر کسب و کار، عبارت اند از صورت سود و زیان، صورت سرمایه، ترازنامه و صورت گردش وجه نقد.

## صورت حساب سود و زیان

صورت حساب سود و زیان بیانگر خلاصه ای از درآمد ها و هزینه‌های یک واحد کسب و کار در یک دوره زمانی معین (یک ماه یا یک سال) است. این صورت حساب که گاهی اوقات آن را صورت درآمد یا صورت عملیات نیز می‌نامند، مانند فیلمبرداری از فعالیت‌های یک دوره کسب و کار است. سود ویژه: سود ویژه، مازاد درآمد ها نسبت به هزینه‌های یک واحد کسب و کار است. سود ویژه که مهمترین بخش اطلاعاتی یک واحد کسب و کار است، در صورت حساب سود و زیان منعکس می‌شود.

زیان ویژه: مازاد هزینه‌ها نسبت به درآمد های واحد کسب و کار را زیان ویژه گویند.

### صورت سرمایه

صورت سرمایه بیانگر خلاصه تغییراتی است که در سرمایه یک واحد کسب و کار، طی یک دوره زمان معین (یک ماه یا یک سال) رخ داده است. افزایش در سرمایه می‌تواند ناشی از سرمایه گذاری مالک یا سود ویژه ای باشد که طی یک دوره کسب شده است. کاهش در سرمایه می‌تواند ناشی از برداشت مالک یا زیان ویژه دوره باشد. سود ویژه یا زیان ویژه، از صورت حساب سود و زیان به صورت سرمایه منتقل می‌شود

### ترازنامه

فهرستی از تمامی دارایی ها، بدهی‌ها و سرمایه یک واحد کسب و کار در یک تاریخ معین است. این تاریخ معین، معمولاً پایان سال است. ترازنامه مانند عکسی است که در تاریخ معینی از یک واحد کسب و کار گرفته شود. به این منظور، گاهی اوقات به آن «صورت وضعیت مالی» نیز اطلاق می‌شود.

### صورت گردش وجوه نقد

صورت گردش وجوه نقد بیانگر مجموعه دریافت و پرداخت‌های نقدی واحد کسب و کار در طول یک دوره است. زمانی که دریافت‌های نقدی یک واحد کسب و کار، بیش از پرداخت‌های نقد آن باشد، نتیجه فعالیت‌های کسب و کار، افزایش خالص در وجوه نقد را نوید خواهد داد و اگر پرداخت‌های نقدی بیش از دریافت‌های نقدی باشد، نتیجه فعالیت‌های واحد کسب و کار، کاهش خالص در وجوه نقد خواهد بود. در قسمت بالای جدول هر یک از صورت‌های مالی، نام واحد کسب و کار، نام صورت و تاریخ یا دوره زمانی ای که آن صورت را دربر می‌گیرد، قید می‌شود.

### (و) فعالیت‌های مالی

فرض کنید شما تصمیم گرفته اید کسب و کاری در زمینه تولید کمپوت راه اندازی کنید. برای انجام چنین کاری، مدیرانی برای خرید مواد اولیه استخدام می کنید، گروهی را برای تولید و فروش محصولات تولیدی فراهم می آورید. به زبان مالی، شما دارایی هایی همچون موجود انبار، ماشین آلات، زمین و نیروی کار سرمایه گذاری می کنید. میزان پول نقدی که در دارایی سرمایه گذاری می کنید، باید با میزان پولی که برای تدارک این دارایی های تهیه کرده اید، برابری کند. زمانی که اقدام به فروش کمپوت های تولیدی می کنید، شرکت شما پول نقدی ایجاد خواهد کرد که شما را قادر خواهد ساخت تا امور شرکت را رتق و فتق کنید. شما امیدوار خواهید بود پولی که به مرور زمان از محل فروش محصولات شرکت به دست خواهید آورد، بیشتر از میزان پول نقدی باشد که به کسب و کار خود تزریق می کنید. این اساس ایجاد ارزش در کسب و کار است. هدف کسب و کار، خلق ارزش برای شما، به عنوان مالک شرکت است و ارزش نیز در چارچوب ترازنامه شرکت منعکس می شود.

مدیریت مالی، قبل از هر چیز با تعیین ارزش در ارتباط است. ما مرتباً از خود سوال می کنیم ارزش فلان دارایی، کالا یا سرمایه گذاری چقدر است؟ مدیریت مالی همچنین با اتخاذ بهترین تصمیمات سروکار دارد. مثلاً آیا باید در یک کسب و کار خاص سرمایه گذاری کرد یا نه؟ شیوه صحیح تصمیم گیری در مدیریت مالی ایجاب می کند هرگاه ارزش یک دارایی بیش از قیمت آن باشد، آن را بخریم. اگر چه این شیوه تصمیم گیری ساده و منطقی به نظر می رسد، اما در شرایط پیچیده شرکت های امروزی، اعمال آن به سادگی میسر نیست.

به طور کلی مدیریت مالی شامل استفاده موثر از منابع در هر سازمان (حتی سازمان های غیر انتفاعی) برای تحقق اهداف سازمانی است.

### مراحل فعالیت های مالی

تجزیه و تحلیل چگونگی وضعیت مالی شرکت، پیش بینی پیامدهای گوناگون سرمایه گذاری، تأمین مالی، سیاست های تقسیم سود، و ارزیابی شیوه های گوناگون تصمیم گیری ها را برنامه ریزی مالی می نامند. در یک بررسی همه جانبه، باید آشکار کنیم که شرکت در گذشته چگونه بوده است. اینک در چه شرایطی به سر می برد؟ و در آینده چگونه خواهد شد؟ برنامه ریزان شرکت، نه تنها باید در این رهگذر، سمت و سوهای گوناگون و پنداشته شده تصمیم گیری ها را بررسی کنند، بلکه باید انحرافات از نتایج احتمالی واقعی را مطالعه نماید. زیرا پیامدهای مالی شرکت، بستگی به همین تصمیم گیری ها دارد. در برنامه ریزی های مالی، باید تأثیر گوناگون این تصمیم گیری ها بر یکدیگر بررسی کرد. در همه تصمیم گیری های مالی، مسئله خطر (ریسک) نیز دخالت دارد. در

زمینه مالی، برنامه ریزی بسیار سودمند است. چون مدیر شرکت را وادار می‌کند علت‌های انحراف از پیامدهای برنامه‌های پیش بینی شده را بررسی کند گاه شرکت از قبل، هدف‌هایی را برای خود تعیین می‌کند و برای تحقق آن اهداف، به برنامه ریزی‌های مالی و غیر مالی می‌پردازد که در این میان، برنامه‌های مالی برای رسیدن به آن هدف، نقش اصلی را بازی می‌کند.

طول زمانی هر برنامه ریزی، به هدف و چگونگی کار شرکت بستگی دارد بیشتر شرکت‌ها برنامه کاری خود را برای مدت زمان یک سال سازماندهی می‌کنند برخی نیز برای دستیابی به هدف‌های خود، به برنامه ریزی‌های سه ساله یا پنج ساله می‌پردازند. برخی نیز برنامه‌های ده سال یا بیشتر را در دستور کار خود دارند.

«فرد فردی» در کتاب کارآفرینی خود به شرح نیازهای تأمین مالی کارآفرینان پرداخته و این نیازها را متناسب با مراحل توسعه کسب و کار آفرینان دسته بندی نموده است.

#### جدول ۸-۴ نیازهای مالی متناسب با مراحل توسعه کسب و کار

نیازهای تأمین مالی	مرحله توسعه کسب و کار
منابع مالی برای ایجاد نمونه اولیه، تملک مکان برای کسب و کار، آماده کردن برنامه کسب و کار، تحقیق و توسعه و تحقیقات بازار	مرحله قبل از شروع کسب و کار
منابع مالی برای تأمین مواد اولیه و موجودی، کارخانه و تجهیزات، اقدامات اولیه برای تبلیغات، پرداخت هزینه پروانه بهره برداری و پیش پرداختها	مرحله شروع کسب و کار
منابع مالی برای تبلیغات، هزینه فروش، حقوق و دستمزد کارکنان و مدیران، نرخ بهره، هزینه خدمات آب و برق و تلفن، افزودن به موجودی انبار، نیازهای جریان نقدینگی دوره‌ای یا فصلی	مرحله بهره‌برداری
منابع مالی برای توسعه امکانات، ایجاد روش‌های جدید توزیعی، گسترش حوزه‌های جغرافیایی، هزینه پذیره نویسی سهام برای تأمین مالی بیشتر	مرحله رشد

#### برنامه ریزی مالی

مدیریت مالی، بهترین راهی است که به وسیله آن کسب و کار شما سودآور معرفی شده و می‌تواند سودآور باقی بماند. بخش مالی، سرمایه گذاران، بانک‌ها و شرکای شما را با واقعیت‌ها و ارقام کسب و کارتان آشنا می‌کند. هزینه‌های مرتبط با کسب و کار شما چیست؟ محصولات ارائه شده، توسعه



ی محصول، تحقیق و توسعه، ماشین آلات و تجهیزات، بازاریابی و فروش و .. همگی بر صورت‌های مالی شما تأثیر گذار است. از طرفی طرح مالی مشخص می‌کند که سود مورد انتظار کسب و کار شما چقدر است؟ منابع مالی مورد نیاز چه مقدار است و برنامه زمانی که هر سرمایه گذار باید انتظار بازگشت سرمایه را داشته باشد چیست؟

میزان منابع مالی مورد نیاز و اینکه چه موقع به آن نیاز دارید و چه زمانی بازپرداخت می‌کنید برای سرمایه گذار اهمیت دارد. هر قدر امور مالی را خوب مدیریت کنید، به منزله سنگ بنا و شالوده‌ی کسب و کار موفق خواهد بود. هر ساله تعداد زیادی از کسب و کارهای بالقوه مستعد و موفق به دلیل ضعف مدیریت مالی ورشکست می‌شوند و این آمار در کشور ما بسیار بالاست. آنچه در تعاریف متعدد وجود دارد بیان می‌کند که مدیریت علاوه بر فعالیت در محیط سرشار از ابهام بایستی از طریق منابع محدود، تولیدات و خدمات نامحدودی را ارائه دهد. منابعی که در اختیار مدیر کارآفرین قرار دارد عبارتند از: منابع انسانی، منابع مالی، مواد اولیه و منابع اطلاعاتی در این مبحث به منابع مالی می‌پردازیم.

شما به عنوان صاحب یک کسب و کار نیاز به تعریف و به کارگیری سیاست‌های دارید که شما را راهنمای کند و مطمئن سازد که تعهدات مالی تان را انجام خواهید داد. ممکن است نسبت به مسائل مالی و حسابداری دانش، مهارت و تجربه ای نداشته باشید اما می‌توانید از کارشناسان مربوطه برای تکمیل این بخش کمک بگیرید. البته همانطور که دکتر احمدپور در سیمناها و کتابهای خود مرتب اصرار به این نکته دارند که کارآفرینان باید مهارت‌های مالی را بیاموزند ما مولفین نیز با تکیه بر تجربیاتمان، توصیه می‌کنیم که کارآفرینان بهتر است دوره‌های مالی را حداقل در حد مقدماتی بیاموزند.

برخی سوالاتی که در یک برنامه مالی معمولی باید به آنها پاسخ داده شود عبارتند از:

☒ درآمد تخمینی شما برای سال اول چقدر است؟

درآمد سال اول ۴۰ میلیون تومان است.

☒ درآمد ماهانه تخمینی شما برای سال اول چقدر است؟

درآمد ماهانه مطابق جدول پیوست به طور متوسط ماهانه ۳/۵ میلیون تومان است.

☒ شروع این حرفه چقدر هزینه دربر دارد؟

مبلغی را که برای هر بخش از کسب و کارتان هزینه می‌کنید لیست نمایید، این هزینه‌ها سرمایه در گردش است که بسیار اهمیت دارد و بسته به کسب و کاری که انتخاب نموده اید متفاوت است. برای مثال یک میوه فروشی هر چه از صبح هزینه می‌کند در پایان روز به دست می‌آورد اما یک

شرکت تولیدی آنچه را که به عنوان حقوق، اجاره، انرژی، و غیره هزینه می‌کند ممکن است چند ماه دیگر به دست آورد.

اینجاست که اهمیت سرمایه در گردش مشخص می‌شود زیرا بسیاری از کسب و کارهایی که بالقوه موفقند به دلیل عدم محاسبه این مبالغ، منابع انسانی خود را از دست داده و یا قادر به تهیه مواد اولیه .. نخواهد بود.

مثال: باتوجه به اینکه نحوه ی دریافت مبالغ فروش محصولاتمان به بازار، چک‌های ۳ ماهه و زمان تبدیل مواد اولیه به محصول یک ماه است؛ پس ۳ بار گردش مالی در سال صورت می‌گیرد و از آنجا که سرمایه در گردش مورد نیاز ما در سال ۱۸ میلیون تومان است نتیجه می‌گیریم به مبلغ ۶ میلیون تومان برای پوشش دادن هزینه‌های خود نیازمندیم.

نقدینگی ماهانه شما در طی سال اول چقدر خواهد بود؟

این مبالغ در صورت جریان نقدینگی ارائه می‌گردد.

نقطه ی سر به سر یا زمان برابر دخل و خرج شما چه زمانی خواهد بود؟

برای اینکه به سود برسید، چه حجم فروشی نیاز دارید؟

مثال: نقطه ی سر به سر فروش ۵۰۰۰۰ محصول یا از نظر مبلغی یکصد میلیون تومان است که پس از گذر از این مرز به سود دهی خواهیم رسید.

دارائیه‌ها و تعهدات شما در روز افتتاح چقدر خواهد بود؟

مثال: دارایی‌های جاری و ثابت ما مجموعاً در زمان افتتاح ۲۵ میلیون تومان و بدهی‌های ما در مجموع ۱۰ میلیون تومان می‌باشد. این موارد در صورت سود و زیان ارائه گردیده است.

منابع تأمین مالی شما چیست؟

مثال: مقدار قابل توجهی از سرمایه، آورده‌های شخصی است اعم از منقول و غیر منقول، ۵ میلیون تومان از طریق خرید نسبه تجهیزات و ۵ میلیون تومان هم از طریق وام کوتاه مدت تأمین می‌شود.

چگونه از منابع مالی که تأمین کرده اید یا می‌کنید استفاده خواهید کرد؟

مثال: ۶ میلیون تومان از این منابع به عنوان سرمایه در گردش در نظر گرفته شده و با مابقی تجهیزات و یا مواد اولیه خریداری می‌گردد.

وام شما چگونه تضمین می‌شود؟

مثال: مبلغ وام از طریق سفته و دو ضامن کارمند رسمی تضمین می‌گردد.

برای پاسخ به سوالات فوق باید بتوانیم صورت‌های مالی را طراحی و پیش بینی نماییم. در این بخش سعی داریم صورت‌های مالی (ترازنامه، سود و زیان، جریان نقدینگی) را برای درک بهتر موضوع به ساده ترین شکل ممکن ارائه دهیم.

**۱- ترازنامه:**

ترازنامه به شما کمک می‌کند تا میزان قابلیت تبدیل دارایی‌های کسب و کار خود را به پول تخمین بزنید. ترازنامه بر اساس معادله ی اصلی حسابداری طراحی گردیده که عبارت است از:

**دارای = بدهی + حقوق صاحبان سرمایه**

به عبارتی اجزای اصلی یک ترازنامه شامل بخش‌های زیر می‌باشد:

**۱-۱ دارایی‌ها**

دارایی‌های ارقام دارای ارزشی هستند که متعلق به کسب و کار بوده و تمام اقلام فیزیکی، پولی و حتی نامشهود را در بر می‌گیرد و شامل دو گروه می‌باشند: دارایی‌های جاری و دارایی‌های بلند مدت

**دارایی‌های جاری:**

دارایی‌هایی هستند که بر حسب قابلیت تبدیل به پول نقد، در ترازنامه وارد می‌گردند. از آنجا که پول نقد، نقدترین دارایی هاست ابتدا میزان نقدینگی، حسابهای دریافتی (بدهکاران)، پیش پرداخت ها، اوراق بهادار قابل فروش در بازار، اسناد دریافتی و موجودی کالا می‌آید.

**دارایی‌های بلند مدت:**

دارایی‌های بلند مدت، داراییهای ثابت مانند زمین، ساختمان، تجهیزات و ماشین آلات هستند که در طول چند سال مستهلک شده و از بین می‌رود (محاسبه استهلاک روش‌های متعددی دارد که ما پیشنهاد می‌کنیم برای کلیه دارایی‌های ثابت مبلغ ۱۰٪ را در نظر بگیرید). در این قسمت دارایی‌های نامشهود مانند حق اختراع، ليسانس، فرانشیز و .. نیز آورده می‌شود.

**۲-۱ بدهی‌ها**

بدهی‌ها اقلامی هستند که باید به دیگران پرداخت شود، به عبارتی طلب طلبکاران از کسب و کار شماست. بدهی‌ها ممکن است از محل استقراض و یا هزینه‌های پرداخت نشده در طول عملیات کسب و کار ناشی شوند. و عموماً به سه نوع کوتاه مدت (جاری)، بلند مدت و وجوه سهامداران (حقوق صاحبان سرمایه شرکت) تقسیم می‌شوند.

**بدهی‌های جاری**

بدهی‌های کوتاه مدت هستند که در کمتر از یک سال باید پرداخت شوند و شامل اقلامی مانند وام‌های کوتاه مدت بانکی، حساب پرداختی، اسناد پرداختی و .. است

**بدهی‌های بلند مدت**

تجهیز بلند مدت و وام‌های بلند مدت شرکت هستند و بایستی طی دوره‌ی زمانی بیش از یکسال بازپرداخت شوند. «به وام‌های بانکی همیشه سود پرداخت می‌شود که باید در محاسبات مالی لحاظ گردد».

**۱-۳ حقوق صاحبان سرمایه**

وقتی شرکتی تشکیل می‌شود برای فعالیت هایش احتیاج به پول دارد و این پول توسط سهامداران یا مالکان آن شرکت تأمین می‌شود. در عوض، با تصمیم هیئت مدیره، شرکت می‌تواند از محل سودهای به دست آمده به آنها مبالغی را به عنوان سود سهام یا سود مالکانه پرداخت نماید که به یکی از دو صورت زیر در ترازنامه وارد می‌شود:

از طریق سرمایه‌گذاری توسط مالکان یا از طرق سود بدست آمده از کسب و کار، به همین ترتیب به دو صورت نیز از کسب و کار خارج می‌گردد، با خارج کردن سرمایه از کسب و کار توسط مالکان و یا با تحمل ضرر ناشی از عملیات کسب و کار.

برای هر کسب و کار و در هر لحظه از زمان بایستی بین دارایی‌های شرکت با بدهی‌ها بعلاوه حقوق صاحبان سرمایه موازنه زیر برقرار باشد، به همین علت نام این صورت مالی ترازنامه گذاشته شده است. جدول زیر اقلام عمده‌ای که بایستی در یک ترازنامه بیاید را نشان می‌دهد:

جدول ۸-۵ نمونه ترازنامه

ماه‌های برنامه‌ریزی					شرح اقلام
ماه اول	ماه دوم	ماه سوم	ماه چهارم	-	
					دارایی‌های جاری
					پول نقد و اقلام قابل تبدیل
					+ اوراق سهام قابل فروش
					+ حسابهای دریافتی
					+ موجودی (کالا و مواد)
					= کل دارایی‌های جاری
					زمین، ساختمان و ماشین آلات
					+ سرمایه‌گذاری بلند مدت (سهام و اوراق قرضه)
					+ خرید مارکهای تجاری
					جمع دارایی‌ها
					بدهی‌های جاری:
					وام‌های بانکی کوتاه مدت
					+ حساب‌های پرداختی
					+ اسناد پرداختی
					بدهی‌های بلند مدت:
					وام‌های بلند مدت و ..
					جمع بدهی‌ها
					حقوق صاحبان سرمایه
					سرمایه اولیه سهامدارن یا مالکان
					+ سود (زیان) انباشته
					+ ذخایر قانونی
					کل بدهی‌ها و حقوق صاحبان سرمایه

## ۲- صورت سود و زیان

صورت سود و زیان نشان دهنده ی میزان سودآوری یا زیان دهی کسب و کار در طول یکسال (دوره ی زمانی مشخص) می باشد که با استفاده از آن میزان مالیات در طول یکسال مشخص می شود.

سرمایه گذاری و یا شرکاء بالقوه به این قسمت بسیار توجه می کنند زیرا نشان دهنده میزان سودآوری و بازگشت سرمایه آنها می باشد.

صورت سود و زیان بیان کننده ی توانایی شما در بازپرداخت وامها نیز می باشد.

در این صورت حساب درآمد های ناشی از فروش، هزینه ها و سود (زیان) خالص نشان داده می شود. سود (زیان) برابر درآمد های ناشی از فروش منهای هزینه ها می باشد.

بهتر است برای سال اول، صورت حساب سود و زیان یک کسب و کار به صورت ماهانه یا به طور فصلی تهیه شود. این پیش بینی (که اساساً بودجه است) باید تغییرات فصلی را نشان دهد. (برای مثال اگر در کسب و کار اقلام دارویی هستید ممکن است فروش بالاتری در ماه های سرد به علت مصرف بالای دارو و ویتامین ها داشته باشید). سال دوم می تواند به فصول مختلف تقسیم و برای سال سوم و سالهای بعد تخمین ها می تواند به صورت سالانه ارائه گردد. صورت حساب سود و زیان را به طور خلاصه تجزیه و تحلیل کرده و آن را در طرح سب و کار بیاورید. اگر کسب و کار شما موجود است صورت حساب سود و زیان سالهای قبل را نیز ارائه نمایید.

جدول زیر اقلام عمده ای که باید در یک صورت حساب سود و زیان بیاید را نشان می دهد:

جدول ۸-۶ صورت حساب سود و زیان

ماه های برنامه ریزی					شرح اقلام
ماه اول	ماه دوم	ماه سوم	ماه چهارم	-	
					(درآمد) فروش خالص
					اضافه می شود: سایر درآمدها
					= کل درآمد
					کسر می شود: قیمت تمام شده کالای فروخته شده
					= سود خالص
					کسر می شود: هزینه های فروش، عمومی و اداری
					= سود ناخالص
					کسر می شود: مالیات

= سود(زیان) خالص				
------------------	--	--	--	--

### ۳- صورت جریان نقدینگی:

زمانی که بودجه کاری شما مشخص شد کارآفرین می‌تواند تهیه ی صورت جریان نقدینگی را آغاز کند صورت جریان نقدینگی نشان دهنده ی گردش پول نقد در کسب و کار شما است. اینکه پول نقد از چه منابعی و به چه میزانی تأمین و در چه راههایی و به چه مقداری صرف می‌شود. داشتن اطلاعات کافی در مورد میزان فروش و هزینه‌های ماهیانه‌ها به تصمیم گیری آگاهانه در مورد زمان خرید تجهیزات و یا استخدام نیروی انسانی و یا حتی جذب یک وام، کمک شایانی خواهد کرد.

این صورت ورود و خروج نقدینگی به داخل و خارج شرکت و اینکه چگونه نقدینگی لازم به منظور پوشش دادن هزینه‌های پرداختی فراهم می‌شود را نشان می‌دهد. دو جزء مهم جریان نقدینگی کسب و کار «جریان نقدینگی ورودی» و «جریان نقدینگی خروجی» می‌باشد.

#### ۳-۱- جریان نقدینگی ورودی:

ورودیهای نقدی ناشی از فروش کالاها یا خدمات به مشتریان است. زمان فروش کالا یا خدمت به مشتری، تنها زمانی که پول از مشتری وصول گردید ورودی نقدینگی رخ داده است. همچنین دریافت وام یا پیش دریافت از مشتری نیز از اقلام جریان نقدینگی ورودی هستند. مثالهایی از ورودی‌های جریان نقدینگی:

- دریافت نقدی ناشی از فروش مستقیم کالا و خدمات به مشتریان
- سایر درآمد های نقدی از عملیات کسب و کار
- دریافتی از محل وام‌های بانکی به قرض الحسنه
- سرمایه ای که به صورت نقدی افزایش می‌یابد (پول جدیدی که توسط سهامداران در کسب و کار گذارده می‌شود).

#### ۳-۲- جریان نقدینگی خروجی:

این جریان، خارج شدن پول از کسب و کار است. جریانهای خروجی عموماً نتیجه پرداخت هزینه‌ها یا سرمایه گذاران (به عنوان مثال خرید تجهیزات) می‌باشد. اگر کسب و کار تولیدی است، بیشترین خروجی احتمالاً مربوط به خرید و تأمین مواد اولیه و خام و سایر قطعات مورد نیاز برای ساخت محصول نهایی می‌باشد.

مثال هایی از پرداختهای نقدی عبارتند از:

- پرداختهای مربوط به تهیه و تدارک مواد خام
- حقوق کارکنان

- پاداشهای مدیریتی
  - هزینه‌های تبلیغات، مشاوره، مجوزها، مارک تجاری، اجاره ی تجهیزات و مکان، انرژی، مخابرات، پست، اصل و فرع پرداختی بابت وام‌های بانکی.
  - پرداختهای مربوط به مالیات، عوارض، بیمه و ..
- جدول زیر اقلام عمده‌ای که بایستی در یک صورت جریان نقدی بیاید را نشان می‌دهد:

جدول ۸-۷ صورت جریان نقدی

ماه‌های برنامه‌ریزی					شرح اقلام
ماه اول	ماه دوم	ماه سوم	ماه چهارم	-	
منابع دریافت پول نقد:					
					فروش
					+ وام‌ها
					+ وصول حساب‌های دریافتنی
					+ وصول اسناد دریافتنی
					= مجموع ورودی‌های جریان نقدی
اقلام خروجی پول نقد:					
					حقوق
					+ تبلیغات
					+ مالیات
					+ پرداخت حسابهای پرداختنی
					+ پرداخت وجوه اسناد پرداختنی
					+ سایر موارد
					= مجموع خروجی‌های جریان نقدینگی
					مجموع ورودی‌های پول نقد
					مجموع خروجی‌های پول نقد

### نسبت‌ها و پیش‌بینی‌های مهم مالی

پیش‌بینی‌ها و نسبت‌های مالی بخش مهمی از طرح مالی هستند. اینها دیدی کلی از کسب و کار را به سرمایه‌گذاران و مدیران ارائه می‌کنند. نسبت‌های مالی از اطلاعات موجود در صورت‌حساب سود و زیان و ترازنامه به دست می‌آیند و هدف‌های زیر را تأمین می‌کنند.



- ارائه تصویری از سلامت مالی کسب و کار از قبیل ارزیابی توانایی‌های ایجاد سود، پرداخت به موقع صورتحساب‌ها و استفاده موثر و مفید از دارایی‌ها
  - مقایسه عملکرد کسب و کار با سایر کسب و کارهای مشابه
  - ایجاد قابلیت مقایسه هر دوره با دوره یا دوره‌های قبل
  - امکان ارزیابی برخی از شاخصه‌های کسب و کار و اصلاح، تنظیم یا تغییر آنها
- برای مثال دو شرکت با زمینه‌ی کاری یکسان را مد نظر بگیرید. هر دو شرکت در یک سال ۵۰ میلیون تومان سود کرده‌اند و این ممکن است خوب به نظر برسد، اما شرکت اول از فروش ۲۰۰ میلیون تومانی به این سود دست یافته (یعنی ۲۵٪) شرکت دوم از فروش ۵۰۰ میلیون تومانی (یعنی ۱۰٪)، حال سرمایه‌گذاری در کدام شرکت مناسب‌تر است؟
- سرمایه‌گذاران این نسبت‌ها را به دقت بررسی کرده، سپس تصمیم به سرمایه‌گذاری می‌گیرند. دهها نسبت سرمایه‌گذاری استاندارد وجود دارد، در اینجا به چند نسبتی که بیشترین کاربرد را دارند اشاره می‌کنیم.
- لازم است جدول مشترکی از صورتحساب سود و زیان و ترازنامه که در زیر آمده است به همراه شماره‌های آن را به خاطر داشته باشید:

جدول ۸-۸ نمونه جدول مشترک صورتحساب سود و زیان و ترازنامه

شماره	ترازنامه	شماره	صورتحساب سود و زیان	شماره
	دارایی‌های جاری:		(درآمد) فروش خالص	
	وام‌های بانکی کوتاه مدت		افزافه می‌شود: سایر درآمدها	
	+ حساب‌های پرداختی		= کل درآمد	۲
	+ اسناد پرداختی		کسر می‌شود: قیمت تمام شده کالای فروخته شده	
۹	جمع بدهی‌های جاری	۶	= سود ناخالص	۳
	بدهی‌های بلند مدت:		کسر می‌شود: هزینه‌های فروش، عمومی و اداری	
	وام‌های بلند مدت و ...	۱۲	= سود عملیاتی	۴
۱۰	جمع بدهی‌های بلند مدت		کسر می‌شود: مالیات، بهره	
	حقوق صاحبان سرمایه:		= سود (زیان) خالص	۵
	سرمایه اولیه			
	سهامداران یا مالکان			
	+ سود (زیان) انباشته	۷		
۱۱	کل بدهی‌ها و حقوق صاحبان سرمایه	۸		

شما پس از راه اندازی کسب و کار هزینه‌هایی را خواسته یا ناخواسته باید متحمل شوید که به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

هر ماه باید اجاره محل کار خود را پرداخت نمایید.

حقوق و دستمزد کارکنانتان را خیلی نمی‌توانید به تعویق بیندازید.

هزینه انرژی، آب، برق، تلفن و .. نیز از آن هزینه هایی است که عدم پرداخت آن موجب قطع انرژی و .. شده و وصل مجدد آن هزینه هایی را در بر دارد. برای اینکه بتوانید در مناقصه ای مرتبط با کسب و کارتان شرکت کنید باید حداقل ۵٪ از مبلغ مناقصه را به حساب مناقصه گذار بریزید. برای پرداخت سود سهام نیاز به پرداخت نقدی دارید و بسیاری پرداخت‌های دیگر. بنابراین دانستن نسبت‌های مالی مرتبط با کسب و کار شما را در ساماندهی عناوین فوق کمک می‌نماید.

### نسبت‌های نقدینگی

این نسبت‌ها توانایی کسب و کار شما را در ایجاد نقدینگی به منظور پرداخت صورتحسابها نشان می‌دهند، که برای طلبکاران و البته باری خود شما هم اهمیت دارند نسبت‌های نقدینگی نسبت‌های سرمایه در گردش نیز نامیده می‌شود.

### الف - نسبت جاری:

$$\text{نسبت جاری} = \frac{\text{دارایی‌های جاری}}{\text{بدهی‌های جاری}} = \frac{6}{9}$$

این نسبت دارایی‌های جاری مانند پول نقد، سهام، حساب‌های دریافتی و .. که قابلیت تبدیل به نقدینگی برای پرداخت بدهی‌ها را دارند (بدهی هایی که متعهد به پرداخت آن در کمتر از یکسال هستید)، نشان می‌دهد.

سرمایه گذاران و وام دهندگان اغلب از شما نسبت یک به دو را انتظار دارند. این نسبت نشان می‌دهد که شما سرمایه در گردش کافی برای انجام کسب و کارتان دارید.

مثال: اگر در ترازنامه شما، جمع دارایی‌های جاری تان ۲۰ میلیون تومان و بدهی‌های جاری ۱۵ میلیون باشد به این معناست که نسبت جاری (۲۰/۱۵) یا ۱/۳۳ می‌باشد. از آنجا که این عدد برای سرمایه گذار قابل قبول نیست می‌توانید با دریافت وام بلند مدت ۱۰ میلیون تومانی این ضعف را جبران و نسبت را به (۳۰/۱۵)، ۲ برسانید.

### ب - نسبت سریع:

$$\text{نسبت سریع} = \frac{\text{موجودی (کالا و مواد) - دارایی‌های جاری}}{\text{بدهی‌های جاری}} = \frac{(6 - 12)}{9}$$

از آنجا که موجودی کالا و مواد ممکن است به زودی تبدیل به نقدینگی نشوند، بسیاری از سرمایه گذاران تمایل دارند نسبت سریع یک کسب و کار را بدانند. چون این نسبت بیان می‌کند که آیا این کسب و کار هر تعهدی (کوتاه مدت) را می‌تواند به موقع بازپرداخت نماید؟ (یادآوری می‌شود در کشور ما شاید تبدیل مواد اولیه به پول بسیار راحت تر از تبدیل حساب‌های دریافتی و یا اسناد به پول و نقدینگی باشند با این حال ما سعی در رعایت اصول مالی داریم). در هر صورت نسبت سریع یک به یک رضایتبخش است و بیانگر آن است که دارای‌های جاری شما می‌تواند بدهی‌های جاری را پوشش دهد.

### نسبت‌های سودآوری:

این نسبت‌ها برای ارزیابی سودآوری کسب و کارتان به کار می‌روند و وام‌دهندگان تمایل دارند این نسبت‌ها را بدانند.

#### الف – حاشیه سود ناخالص:

$$\frac{1}{3} = \frac{\text{سود ناخالص}}{\text{فروش خالص}} = \text{حاشیه سود ناخالص}$$

این نسبت شاخصی برای تعیین توانایی کسب و کار در مدیریت هزینه‌های کالای به فروش رفته در حجم مشخصی از فروش می‌باشد توجه داشته باشید که حاشیه سود ناخالص در دنیای دارای استاندارد بین ۳۰ تا ۵۰ درصد است.

برای مثال اگر حاشیه سود ناخالص شما در طول دوره‌های زمانی متوالی کاهش یافته و فروش به همان صورت باقی مانده است، باید ببینید که آیا می‌توانید بدون تأثیر گذاشتن بر کیفیت محصول هزینه‌های تولید را کاهش دهید یا نه این نسبت همچنین نشان می‌دهد که قیمت فروش نسبت به افزایش هزینه‌های تولید افزایش نداشته است و یا ممکن است این تعبیر وجود داشته باشد که شما گرانتر می‌خرید و یا ارزانتر می‌فروشید، در اینجا مقایسه این نسبت با سایر رقبا اطلاعات مفیدی را به شما می‌دهد.

#### ب – حاشیه سود خالص:

$$\frac{5}{1} = \frac{\text{سود خاص}}{\text{فروش خالص}} = \text{حاشیه سود خالص}$$

حاشیه سود خالص یکی از مهمترین نسبت است زیرا به ما می‌گوید که در نهایت چه مقدار پول را می‌توانید از کسب و کارتان خارج کنید. برای مثال اگر سود خالص شما ۵ میلیون تومان در قبال

فروش ۴۰ میلیون بوده، یعنی حاشیه سود خالص ۱۲/۵٪ آیا جذابیت لازم جهت ادامه کار را برایتان ایجاد می‌کند؟ در حالی که نرخ سود بانکی ۱۵ درصد است.

**ج - حاشیه سود عملیاتی:**

$$\text{حاشیه سود عملیاتی} = \frac{\text{سود عملیاتی}}{\text{فروش خالص}} = \frac{4}{1}$$

سود عملیاتی شاخصی برای سود آوری کسب و کار، مستقل از برنامه‌های سرمایه‌گذاری و چگونگی تأمین مالی است که از سود ناخالص کمتر و از سود خالص بیشتر است این سود پس از کسر هزینه‌های کالاها و سایر هزینه‌های عملیاتی، و قبل از کسر استهلاک، هزینه‌های بهره و مالیات بدست می‌آید. همچنین تغییرات این شاخص نشان می‌دهد که هزینه‌های تمام شده میل به کاهش داشته یا افزایش می‌یابد.

**د - نرخ برگشت دارایی‌ها (بازده سرمایه):**

$$\text{نرخ برگشت دارایی‌ها} = \frac{\text{سود قبل از کسر بهره و مالیات}}{\text{کل دارایی‌ها}} = \frac{5}{8}$$

اگر در دوره‌های متوالی نرخ برگشت دارایی‌ها کاهش یافته باشد، نشان دهنده ی استفاده ی ناچیز از کارخانه و تجهیزات است. پایین بودن این نرخ در یک یا دو دوره نباید باعث نگرانی شود چرا که بسیاری از کسب و کارها با هدف رشد در آینده در دارایی‌های عملیاتی سرمایه‌گذاری می‌کنند که در اینجا باید نسبت حاشیه ی سود خالص نیز در نظر گرفته شود. حدود بازده سرمایه‌گذاری در شرکت‌های با ثبات بین ۲۵ تا ۴۰ درصد است.

**توانایی پرداخت بهره:**

نسبت توانایی پرداخت بهره، نشانگر رابطه ی موجود بین درآمد خالص و تعهدات مالی شرکت است. اگر این نسبت بین ۵ تا ۷ باشد رضایت بخش و در غیر این صورت نگران کننده است.

$$\text{توانایی پرداخت بهره} = \frac{\text{سود قبل از کسر بهره و مالیات}}{\text{هزینه‌ی بهره}}$$

**بودجه بندی سرمایه‌ای:**

بودجه بندی سرمایه‌ای، یک فرایند دو جانبه است که تحلیلگر باید بازده مورد انتظار از یک پروژه ی طراحی شده را پیش بینی کند که برای سرمایه‌گذار بسیار پراهمیت است. برای درجه بندی

پیشنهادات سرمایه گذاری و انتخاب مناسب ترین پروژه از پنج روش استفاده می شود که عبارتند از:

- ۱- روش برگشت سرمایه<sup>۱</sup>
- ۲- روش ارزش فعلی خالص<sup>۲</sup>
- ۳- روش نرخ بازده داخلی<sup>۳</sup>
- ۴- روش نرخ بازده حسابداری<sup>۴</sup>
- ۵- روش شاخص حسابداری<sup>۵</sup>

روش بازگشت بیان می کند که چند سال طول می کشد تا سرمایه گذاری اولیه از طریق جریان نقدی خالص برگردانده یا جبران شود، ما از روش های محاسبه ی فوق فقط به ارزش فعلی خالص می پردازیم که روش مفیدی برای ارزیابی پروژه های سرمایه گذاری است.

ارزش فعلی برابر است با ارزش فعلی جریان نقدی خالص سال های آینده که بر اساس مبلغ سرمایه، تنزل می گردد. مزیت این روش آن است که ارزش زمانی پول و توان بالقوه کسب و کار در طول دوره ی کامل برنامه ریزی را برای سرمایه گذار در نظر می گیرد. محاسبه ی ارزش فعلی خالص از طریق فرمول زیر است:

$$NPV = -C \sum_{t=1}^n \frac{Rt}{(i + K)^t}$$

در این فرمول R عبارت از بازده های سالانه، k هزینه ی سرمایه (نرخ سود)، n عمر طرح و C کل سرمایه گذاری اولیه طرح است. اگر ارزش فعلی خالص پروژه ای مثبت باشد، پروژه ی قابل قبول و در غیر این صورت مردود است و بین چند پروژه که ارزش فعلی خالص آنها مثبت باشد، پروژه ای مطلوب تر است که ارزش فعلی خالص آن بیشتر باشد.

مثال: شرکت پویا از پیش بینی ۳ سال آینده ترازنامه ی خود به مبلغ ۵ میلیون تومان را به عنوان سرمایه استخراج نموده است. سرمایه گذاری اولیه طرح نیز ۳۰ میلیون تومان بوده است. لذا با توجه به نرخ سود تسهیلات بانک های دولتی که ۱۵٪ می باشد و بر اساس محاسبات زیر و مثبت بودن نتیجه ی محاسبه اجرای طرح را قابل قبول می دانیم.

<sup>1</sup> Payback Method

<sup>2</sup> NPV(Net Present Value)

<sup>3</sup> IRR(Internal Rate of Return)

<sup>4</sup> ARR(Accounting Rate of Return)

<sup>5</sup> PI( Profitability Index)

$$2875811 = \sum_{T=1}^t \left( \frac{50000000}{\left(1 + \frac{15}{100}\right)^3} \right) - 30000000$$

### راهبردهای رشد کسب و کار

راهبردهای متنوع و گسترده‌ای برای توسعه و رشد کسب و کار وجود دارد. در اینجا به تعدادی از آنها که بسیار متعارف می‌باشند، اشاره می‌شود:

### خرید یک شرکت یا کسب و کار

خرید یک کسب و کار برای ورود به فعالیت اقتصادی بسیار مطلوب است و می‌تواند بسیار موفق هم باشد، چرا که شما را از رویارویی با بسیاری از مشکلات مرحله راه‌اندازی بی‌نیاز می‌کند. کسب و کارها از طریق کلام، تبلیغات در روزنامه‌های محلی و نشریات تخصصی به فروش می‌رسند. فروش مغازه‌ها و فروشگاه‌ها هم از طریق آژانس‌های انتقال کسب و کار صورت می‌گیرد. برای خرید کسب و کار دایر و کارآمد باید تکالیف خود را به طور کامل انجام دهید و در تمام مراحل ذهن باز و در عین حال بدگمانی داشته باشید، چرا بدگمان؟ چون باید ببینید چرا صاحبان یک کسب و کار کوچک خوب اقدام به فروش آن کرده‌اند. حتی اگر کسب و کار وضعیت نسبتاً خوبی داشته باشد، احتمال این که آن را به یک دوست صمیمی یا یکی از اعضای خانواده مالک بدهند یا مالک، مدیری را برای اداره آن استخدام کند بسیار بیش از فروش آن به شما است. البته منظور این نیست که در بازار هیچ کسب و کار خوب یا آینده‌داری وجود ندارد، بلکه باید کاملاً مراقب کاری که انجام می‌دهید باشید و از دلایل فروش کسب و کار آگاه شوید.

جدول ۸-۹ مقایسه مزایا و معایب خرید یک کسب و کار

نکات منفی	نکات مثبت
<p>ساختمان ها و تجهیزات شاید نامناسب یا از رده خارج باشند.</p> <p>محل شاید برای این نوع کار مناسب نباشد.</p> <p>شاید موجودی انبار قابل استفاده نباشد.</p> <p>شاید طلب ها خیلی زیاد و یا غیر قابل وصول باشند.</p> <p>وجود دلایل پنهان مانند انقضای قرارداد اجاره و عدم امکان تمدید آن؛ تغییرات منطقه بندی شهری؛ شرایط رو به افول محلی؛ مشکلات با نیروهای کار.</p> <p>بد بودن روابط با بانک ها و تامین کنندگان.</p> <p>عدم وجود پتانسیل رشد و توسعه.</p>	<p>ساختمان ها، تجهیزات، موجودی انبار و کارکنان همه حاضر و آماده کارند.</p> <p>محل مناسب است.</p> <p>محصول یا خدمات در حال عرضه و فروش است.</p> <p>بازار و حسن شهرت حرفه ای تثبیت شده است.</p> <p>گردش پولی برقرار است.</p> <p>روابط با تامین کنندگان و بانک ها تثبیت شده است.</p> <p>پتانسیل خوب رشد و توسعه</p>

### سوالاتی که پیش از خرید باید پرسید:

رمز خرید موفقیت آمیز یک شرکت یا کسب و کار، بررسی دقیق و همه جانبه آن قبل از پذیرفتن هرگونه تعهدی است. بسیار مهم است که پاسخ مناسبی به سوالات زیر بیابید.

### فروش

- آینده محصول یا خدمات کسب و کار را چگونه می بینید؟ آیا رو به توسعه است؟ آیا با قیمت نازل به فروش می رسد؟ از رده خارج شده است؟
- آیا محل خوب است، یا همین محل دلیل فروش است؟
- آیا مطالبات غیر قابل وصول از دفاتر حذف شده اند یا بعنوان ارقام قابل وصول ذکر می شوند؟
- طرح ماهیانه و سالیانه فروش چگونه است؟ آیا مستمر و دنباله دار است؟ فصلی است؟ به چرخه های دیگر وابسته است؟
- آیا کالایی در انبار وجود دارد که بتوان آنرا با قیمت کامل پس داد؟
- آیا نوسانات فروش به دلیل اجرای مقطعی برنامه های تبلیغاتی است؟
- آیا فروشنده ای وجود دارد که خیلی در موفقیت شرکت نقش زیادی داشته باشد؟ آیا می توانید او را نگه دارید؟



- آیا آمار فروش منحصرأ ناشی از این زمینه کاری است؟
- آیا گردش موجودی انبار با استانداردهای صنف همخوانی دارد؟ آیا اقلامی در انبار هستند که مربوط به زمینه کاری دیگری باشند؟
- ....

### هزینه‌ها

- آیا هزینه‌ها تمام موارد را دربر می‌گیرند؟ آیا مالکیت جدید تغییری در آنها ایجاد می‌کند؟
- آیا زمینه کاری یا شرکت دیگری در ایجاد یا پرداخت هزینه‌ها دخیل است؟
- آیا هزینه‌هایی هست که به تاخیر انداخته شده باشند (مانند نگهداری تجهیزات)؟
- آیا سررسید پرداخت برخی از هزینه‌های سالیانه بزودی فرا می‌رسد؟
- انتظار چه هزینه‌های جدید یا افزایش یافته‌ای را باید داشته باشید؟
- آیا صاحبان مشغول به کار، حقوق و سهم سود قابل توجهی دریافت می‌کنند؟
- ...

### سود

- نوسانات فروش چطور بر هزینه‌ها تاثیر می‌گذارد؟
- آیا از مقادیر حداقل و حداکثر احتمالی فروش آگاهی دارید؟
- تورم چطور بر فروش و هزینه‌ها تاثیر می‌گذارد؟
- آیا سود جوابگوی ریسک هست؟
- آیا اطلاعات دفاتر صحیح هستند؟
- آیا گردش پولی و سودآوری آینده بر اساس نتایج قبلی پیش بینی شده است؟ نقطه سر به سر را محاسبه کرده‌اید؟
- دقیقاً چه مواردی در پیشنهاد کتبی فروش مطرح شده و یا مطرح نشده‌اند؟
- ارزش دفتری، ارزش بازار، ارزش جایگزینی دارایی‌های ثابت چیست؟
- اگر موجودی انبار و/یا کارهای در حال انجام مد نظر قرار داده شده‌اند، آیا در زمان پیشنهاد دادن رقمی برای آنها توافق شده است؟ آیا توافقی برای نحوه اصلاح رقم در زمان انعقاد قطعی قرارداد دارید، و چه محدوده‌هایی برای آن مشخص کرده‌اید؟
- آیا کالای فروخته شده ولی ارسال نشده‌ای وجود دارد؟

### تعهدات و دیون

- ☞ دارایی ها و اموال هیچگونه بدهی یا دینی ندارند؟ آیا شرایط تعهد و وثیقه ها بصورت کتبی موجود است؟
- ☞ آیا فرض می کنید ریسک تعهدات یا دیونی بابت اعمال فروشنده وجود داشته باشد (این مسئله در شرکتهای با مسئولیت محدود می تواند رخ دهد)؟ آیا مشتریان انتظار دارند شما پول آنها را پس بدهید یا به ضمانت های داده شده عمل کنید اگر نه حتی در صورتی که تعهدی قانونی هم بابت آنها نداشته باشید، حسن شهرت شرکت زیر سوال برده می شود؟
- ☞ آیا پیش پرداخت هایی به شرکت داده شده که به شما منتقل می شود؟
- ☞ شرکت چقدر نزد تامین کنندگان اعتبار دارد؟
- ☞ اگر بخشی از یک شرکت را می خرید یا وارد قرارداد مشارکت می شوید، مرزبندی هایی وجود خواهند داشت و چه اختیاراتی در مدیریت شرکت خواهید داشت؟
- ☞ آیا گردش پولی جوابگوی بدهی ها هست؟
- ☞ چرا شرکت و کسب و کار برای فروش گذاشته شده است؟
- ☞ آیا فروشنده در ارائه اطلاعات همکاری می کند؟
- ☞ آیا فروشنده موافقت می کند برای مدت زمانی که توافق می کنید، شرکتی تاسیس نکند که رقیب شما بشود؟
- ☞ آیا بعد از خرید شرکت، فروشنده حاضر است شما را آموزش دهد یا کمک کند؟
- ☞ آیا این شرکت و کسب و کار واقعاً همانی است که می خواهید؟ آیا خرید آن با منافع، تجربه، شخصیت، و وضعیت مالی شما سازگار است؟

### قرارداد خرید

- ☛ آیا دارایی ها و اموالی که خریداری می شوند و تعهدات و دیونی که بعد از خرید شرکت منتقل می شوند در قرارداد فروش ذکر شده اند؟
- ☛ با در نظر داشتن این نکته که ارزش یک شرکت و کسب و کار، رقمی است که خریدار حاضر به پرداخت و فروشنده حاضر به دریافت آن است، آیا آماده مذاکره هستید؟
- ☛ آیا این مسئله را با کسی که این نوع کسب و کار را می شناسد مطرح کرده اید؟
- ☛ ...

قیمت گذاری یا تعیین ارزش یک شرکت یا کسب و کار

شرکت یا کسب و کار چقدر می‌ارزد؟ آیا قیمتی که درخواست شده معقول است؟ قیمت گذاری شرکت‌ها و کسب و کارها مبنای علمی دقیقی ندارد و روشهای مختلفی برای تعیین قیمت بکار برده می‌شود. هر یک از این روشها نقاط قوت خود را دارند و بهتر است از چند روش برای قیمت گذاری استفاده و به یک محدوده قیمت برسید، که می‌توانید از آن برای تعیین قیمت درخواستی و یا اگر خریدار هستید از محدوده بدست آمده برای مذاکره و چانه زنی استفاده کنید.

### ۱- روشهای مبتنی بر ارزش دارایی‌ها

- ارزش دفتری: برابر ارزش خالص تراز دارایی‌های شرکت منهای مقدار دیون و تعهدات آن در نظر گرفته می‌شود. در این روش معمولاً ارزش کمتر محاسبه می‌شود چون دارایی‌های ثابت شده اغلب بیش از ارزش واقعی آنها در بازار مستهلک می‌شوند.
- ارزش دفتری اصلاح شده: مقدار بدست آمده از روش ساده ارزش دفتری است زمانی که بر اساس ارزش روز بازار اصلاح می‌شود.
- ارزش جایگزینی: هزینه جایگزینی دارایی‌ها منهای دیون و تعهدات در نظر گرفته می‌شود. از آنجایی که اموال و دارایی‌های کمی در شرکت‌های در حال کار نو هستند، این روش ارزش را بیشتر محاسبه می‌کند.
- ارزش نقدینه سازی دارایی: معادل نقدینگی خالصی که در صورت فروش تمام دارایی‌ها و اموال و پرداخت کلیه دیون باقی می‌ماند در نظر گرفته می‌شود. اگر شرکت قرار بود تعطیل شود این رقم از فروش اموال و تصفیه بدهی‌ها بدست می‌آید و در نتیجه، رقمی که این روش محاسبه می‌کند احتمالاً پایین‌ترین مقدار قابل قبول برای فروشنده است.
- ارزش بازار: ارزش شرکت را در مقایسه با شرکت‌ها و کسب و کارهای مشابه که اخیراً فروخته شده اند تعیین می‌کند. استفاده از این روش بسیار دشوار است چون شرکت‌های مشابه از لحاظ حجم، شهرت، بازار و مدیریت تفاوت‌های زیادی با هم دارند.

### ۲- روشهای مبتنی بر درآمد زایی

- فقط ارزش دارایی‌ها و اموال یک شرکت نیست که برای خریداران مهم است، بلکه آنها به عملکرد و بازده کاری شرکت هم اهمیت می‌دهند. در نتیجه، امکان درآمد زایی عامل بسیار مهمی است که باید در نظر گرفته شود.
- برگشت سرمایه درآمد‌های گذشته: در این روش سود یک دوره زمانی برگزیده در سالهای گذشته بر اساس ارقام غیرمعمول اصلاح شده و بر یک نرخ برگشت متناسب بر سطح متوسط سودآوری بدست آمده تقسیم می‌شود. نرخ برگشت (نرخ برگشت سرمایه) آن مقدار

برگشتی است که یک سرمایه گذار با در نظر گرفتن ریسک‌هایی که در کار شرکت در مقایسه با روش‌های مطمئن تر مانند سرمایه گذاری در اوراق بهادار و GIC غیره می بیند، انتظار دارد.

- درآمد های آتی نزول یافته: در این روش به جای استفاده از متوسط درآمد های گذشته، متوسطی از پیش بینی درآمد های آینده بکار برده شده و بر نرخ برگشت سرمایه تقسیم می شود.

### قوانین محاسباتی سریع

در بعضی از اصناف می توان از قوانین محاسباتی سریع برای ارزش گذاری شرکت ها استفاده کرد. البته در صورت استفاده از این قوانین باید خیلی احتیاط کنید چون مبنای آنها میانگین هاست و نمی توانند شرایط مجزا را به طور دقیق لحاظ کنند. همچنین اگر صنف عوض شود استفاده از قوانین ممکن نخواهد بود. قوانین محاسباتی سریع را فقط باید برای حمایت از روشهای دیگر بکار برد.

### ۱- حسن شهرت حرفه ای

حسن شهرت حرفه ای یعنی ارزش دارایی های محسوس مانند محل، شهرت شرکت، فهرست مشتریان، فرانشیزها، توافقات با تامین کنندگان، کیفیت پرسنل و غیره. حسن شهرت حرفه ای را می توان بعنوان عامل متمایز کننده یک شرکت جا افتاده و موفق با شرکتی که قرار است جا بیافتد و موفق شود دانست. در نتیجه ارزش شرکتی که برای چندین سال سوددهی داشته باید بیشتر از ارزش دارایی ها و اموال آن باشد. بسیاری از فروشندگان سعی می کنند با استناد به پتانسیلی که برای فعالیت های تجاری آینده می بینند، ارزش حسن شهرت حرفه ای را بالا ببرند. این چیزی نیست که واقعاً ملزم به پرداخت پول برای آن باشید و صرفاً عاملی است در تصمیم گیری برای خرید، نه اینکه چقدر باید پرداخت کنید.

### ۲- چه بخریم - دارایی یا سهام؟

اگر شرکت از نوع مسئولیت محدود باشد شاید این حق انتخاب را داشته باشید که سهم فروشنده را بخرید یا اینکه تمام یا بخشی از دارایی های شرکت را خریداری کنید. اگر سهام می خرید باید قبل از خرید و انتقال سهام از کلیه تعهدات و دیون احتمالی (بدهی ها، تصرف وثیقه ها، شکایت های قانونی و غیره) آگاه شوید. همچنین شاید دارایی های ثبت شده در دفاتر کاملاً به صفر مستهلک شده باشند لذا بودجه دیگری برای جبران استهلاک موجود نخواهد بود تا برای مالیات از آن استفاده شود. اگر شرکت قبلاً زیان های مالیاتی داشته که بتوان برای سر به سر کردن با سودهای آینده از آنها استفاده کرد، شاید خرید سهام به نفع تان باشد. به دلیل پیچیدگی قوانین و مقررات مالیاتی باید حتماً از توصیه های کارشناسی مالیاتی حسابدارها یا وکلا استفاده کنید.

### ۳- تامین بودجه خرید

شاید تامین بودجه شرکتی که دارای سابقه سوددهی است برای بانک‌ها پذیرفتنی‌تر از راه اندازی یک شرکت جدید باشد. اما توجه داشته باشید که اگر حسن شهرت حرفه‌ای جزو رقم خرید شما باشد، بانک‌ها معمولاً علاقه‌ای به تامین بودجه لازم برای آن ندارند. بسیاری از فروشندگان بخشی از بودجه لازم برای خرید شرکت را در قالب قراردادهای فروش تامین می‌کنند. این مسئله بخصوص در مورد فروشندگانی صدق می‌کند که در حال بازنشستگی بوده و نیاز به دریافت یکجای تمام وجه قرارداد ندارند. بانک‌ها معمولاً قبل از اینکه نسبت به تامین بودجه اقدام کنند نیاز به مجموعه‌ای از اظهارنامه‌های مالی ممیزی شده دارند.

#### ۴- قرارداد خرید/فروش

متن این قرارداد باید توسط یک وکیل نوشته شود و شرایط و مفاد موجود در آن برای محافظت از خریدار و فروشنده است. (شرایط مربوط به کمک به فروشنده در آموزش صاحب جدید) و (شرایط عدم رقابت با صاحب جدید برای مدت زمانی مشخص) از جمله مواردی هستند که در قراردادهای خوب ذکر می‌شوند.

#### ملاحظات نهایی

- قبل از اینکه وارد تعهدی شوید، وقت بگذارید و صحت اطلاعاتی که به شما داده شده است را بررسی کنید؛
- قبل از انجام تمام بررسی‌های لازم، کورکورانه یک شرکت یا کسب و کار را نپذیرید؛
- مراقبت باشید که بیش از اندازه برای حسن شهرت یک حرفه پرداخت نکنید؛
- شرکتی بخرید که با زمینه کاری آن بخوبی آشنایی دارید و فروختن محصول یا خدمات آن برای تان مقدور است؛
- بر اساس نرخ برگشت سرمایه تصمیم به خرید بگیرید نه قیمت؛
- همه نقدینگی خود را برای خرید صرف نکنید چون بعداً گردش پولی شما با مشکل روبرو خواهد شد؛
- قبل از خرید تحقیق کنید.

#### ادغام<sup>۱</sup> شرکت

از جمله استراتژیهای بسیار ادغام شرکتها در هم و یا خرید یک شرکت توسط شرکت دیگر است. مقصود از خرید شرکت این است که یک سازمان بزرگ، سازمان کوچکتر را خریداری می‌نماید یا عکس این داستان اتفاق می‌افتد. مقصود از ادغام شرکتها این است که دو سازمان با اندازه‌های همانند

<sup>1</sup> Merger

یکی شده و به صورت یک شرکت درمی آیند. هنگامی که یکی از طرف های معامله (به هنگام ادغام یا خرید) نسبت به این عمل رضایت نداشته باشد، نوع ادغام را بلعیدن<sup>۱</sup> شرکت یا به زیر کنترل در آوردن آن می گویند.

#### دلایل ادغام و خرید شرکت ها:

- استفاده بهینه از ظرفیت موجود برای اجرای فعالیت ها
- استفاده بهینه از نیروی کار موجود
- کم کردن نیروهای ستادی مدیریت
- استفاده از " صرفه جویی به مقیاس "
- یکنواخت کردن روندهای فروش فعلی
- دسترسی بهتر به عرضه کنندگان، شرکتهای پخش، مشتریان، محصولات و بستانکاران جدید

#### • حذف فعالیت های اضافه در سازمانها

ادغام در لغت به معنای در هم فشردن و فرو بردن دو چیز در هم می باشد. در هیچ کدام از مقررات قانون تجارت ادغام شرکت ها به معنای اصطلاحی آن تعریف نشده است، ولی آنچه از مفهوم نظر حقوقدانان به دست می آید این است که ادغام شرکت ها در اصطلاح حقوقی به معنای پیوستن دو یا چند شرکت به هم و تشکیل یک شرکت جدید است. این پیوستن می تواند از طریق یکی شدن چند شرکت، یا پیوستن آنها به یک شرکت بزرگتر باشد. در کشورهای اروپایی از این امر برای ایجاد یک قدرت اقتصادی برتر در جهت انجام پروژه های بزرگ اقتصادی استفاده می شود. از دیگر فواید این پیوستگی، تخصصی نمودن شرکت ها و تعیین یک هدف مشترک است. به طور کلی اختلاط و ادغام شرکت ها با یکدیگر مورد قبول اکثر قوانین است. ادغام شرکت ها می تواند به دو طریق صورت گیرد که ذیلا بیان می شود:

#### ۱- تأسیس شرکت جدید

ابتدا شرکت هایی که می خواهند با هم ادغام شوند منحل شده و به کلی از بین می روند. در نتیجه، شخصیت حقوقی این شرکت ها نیز از بین رفته و دارایی آنها قابلیت تقسیم میان اعضا را پیدا می نماید. پس از انحلال، شرکایی که با ادغام موافق نیستند می توانند سهم شرکت را یا سهام خود را اخذ نموده، از شرکت خارج شوند. طلبکارانی که با ادغام شرکت موافق نیستند نیز مطالبات خود را دریافت می نمایند.

<sup>1</sup> Take Over

پس از انحلال شرکت کوچک‌تر، شرکت بزرگ‌تری تاسیس می‌شود که دارایی همه شرکت‌های کوچک‌تر را به عنوان سرمایه قبول می‌نماید. طبعاً دیون و مطالبات شرکت‌های کوچک‌تر نیز با این انتقال دارایی به شرکت بزرگ‌تر انتقال می‌یابد. با این اختلاط و پیوستگی شخصیت حقوقی جدیدی تاسیس شده، و به اعضای آن سهم شرکت یا سهام جدید می‌دهد.

نکته مهم اینکه به نظر اکثر حقوقدانان پس از انحلال، شخصیت حقوقی شرکت‌های کوچک‌تر به طور کامل از بین نمی‌رود، بلکه در حقیقت قابلیت استرداد سهم شرکت‌ها را که با ادغام شرکت‌ها مخالفند ایجاد می‌گردد. به تبع چنین سهامدارانی می‌توانند سهام خود را دریافت نموده و از شرکت خارج گردند.

## ۲- پیوستن به شرکت دیگر

در این شیوه بر خلاف روش اول تمام شرکت‌هایی که می‌خواهند با هم ادغام گردند، منحل نمی‌شوند بلکه برخی از شرکت‌های مزبور منحل شده و یکی از آنها باقی می‌ماند. سپس به ترتیبی که در بالا بیان گردید شخصیت حقوقی شرکت‌های منحل شده از بین می‌رود. بقیه شرکت‌ها به شرکت منحل نشده پیوسته و در آن اقدام می‌شوند. در این حالت دارایی شرکت‌های منحل شده به شرکت باقیمانده انتقال می‌یابد و در نتیجه تمام حقوق و مطالبات شرکت‌های مزبور نیز به شرکت اخیر منتقل می‌گردد.

شرکت باقیمانده با قبول دارایی‌های شرکت‌های از بین رفته سرمایه خود را افزایش می‌دهد و به صاحبان سهام شرکت‌های منحل شده، به جای سهام قبلی، سهام شرکت جدید داده می‌شود. با قبول دارایی‌های شرکت‌های منحل شده، شرکت باقیمانده موظف است که علاوه بر مطالبات تمام بدهی‌های شرکت‌های قبلی و طلبکاران موافق با اختلاط را هم به حساب خود قبول نماید. برای انتقال دارایی شرکت‌های منحل شده به شرکت باقیمانده علاوه بر مشخص نمودن میزان سهم شرکت نقدی هر یک از شرکت‌ها، باید مقررات مربوط به تقویم میزان آورده‌های غیرنقدی شرکت‌ها نیز رعایت گردد. البته این امر در قانون تجارت به صراحت تبیین شده است.

## شرایط ادغام

اصولاً از اساسی‌ترین شرایط ادغام چند شرکت این است که، همه شرکت‌های ادغام شونده دارای یک هدف و موضوع بوده، و از یک نوع باشند. از آنجایی که قوانین مربوط به شرکت‌های مختلف متفاوت می‌باشد، تنها شرکت‌های دارای سیستم و قوانین و مقررات یکسان، قابلیت ادغام با همدیگر را دارند. به عنوان مثال ادغام یک شرکت تضامنی با یک شرکت سهامی بسیار دشوار است زیرا هر یک از این شرکت‌ها قوانین و مقررات خاص خود را دارند که از سیستم‌ها و ساختارهای متفاوت این شرکت‌ها ناشی می‌شود.

### فرانشیز

آغاز یک کسب و کار اولین بار می تواند نگران کننده باشد. سرمایه گذاری در گرفتن نمایندگی مجاز (فرانشیز) یک کسب و کار موفق راهی مناسب جهت اقدام برای شروع یک حرفه جدید برای شما می باشد. گرفتن فرانشیز راهی برای توزیع محصولات و خدمات است. واگذارکننده حق نمایندگی (صاحب اصلی شرکت) در ازای دریافت مبلغی، مجوزی برای استفاده از علامت یا اسم تجاری خود صادر می کند. دریافت کننده حق نمایندگی (فردی که نمایندگی را می خرد)، اجازه دارد که از اسم و علامت تجاری واگذارکننده برای کسب و کار خود استفاده نماید. شما باید به عنوان دریافت کننده حق نمایندگی یک مبلغ مشخص (حق الامتیاز) به واگذارکننده از سود تجارت تان بپردازید. به طور طبیعی، واگذارکننده یک قرارداد نمایندگی شامل جزئیات چگونگی اداره نمایندگی با شما امضا می کند

فرانشیز نوعی از کسب و کار است که بر اساس آن به یک شرکت اختیار داده می شود که تولیدات و یا محصولات شرکت دیگر را بفروشد و در قبال آن مبلغی دریافت کند که به این مبلغ، مبلغ فرانشیز می گویند. فرانشیز یک شبکه ارتباطی بین کسب و کارهای مستقل کوچک می باشد که به هر یک از این کسب و کارهای کوچک اجازه می دهد که تحت یک نام تجاری مشترک و یک هویت فعالیت کنند و همگی از یک متد موفق (که قبلاً آزمایش شده) و بازاریابی مشترک استفاده کنند. در عمل فرانشیز دقیقاً یک استراتژی کسب و کار است برای جذب و نگهداری مشتری، نه بیشتر نه کمتر! یک سیستم بازاریابی است که هدف آن ایجاد یک تصویر درباره محصولات و یا خدمات یک شرکت در ذهن مشتری می باشد، در حقیقت یک روش است برای تعریف محصولات و یا خدمات به طوری که نیازهای مشتری را ارضا کند. از این پس کسب و کارهای کوچکی که تحت شبکه ارتباطی فرانشیز با یکدیگر و مشترکاً به فعالیت خواهند پرداخت را "کسب و کارهای تحت پوشش" می نامیم و شرکتی را که وظیفه آن برقراری این شبکه و ارائه متد های موفق از قبل آزمایش شده به کسب و کارهای تحت پوشش می باشد، "هماهنگ کننده" می نامیم.

### مزایای فرانشیز

#### ۱- امنیت:

برای کسب و کارهای تحت پوشش، فرانشیز نوعی کاهش ریسک و امنیت را به همراه دارد. شما آزادی ای را که به عنوان صاحب یک کسب و کار مستقل دارید، کنار می گذارید تا تبدیل به یک جزء از یک گروه شوید و به همراه یکدیگر یک کسب و کار را پیش می برید، و دیگر نیازی نیست



که خودتان نگران روش های موثر برای کسب و کار باشید چرا که یک سیستم از قبل مطالعه شده و آزمایش شده از سوی همهانگ کننده در اختیار شما قرار خواهد گرفت.

#### ۲- سیستم اثبات شده:

مواردی که یک همهانگ کننده برای انجام کسب و کار تعیین می کند: یک روش (سیستم عامل) برای انجام کسب و کار، یک نام تجاری که در نظر مشتری ارزش داشته باشد و یک پشتیبانی اولیه و پشتیبانی مستمر میباشد که در نتیجه دیگر نیازی نیست که را مجددا اختراع کنید تا بتوانید از آن استفاده کنید. بلکه از نتایج تحقیقات از قبل انجام شده ی همهانگ کننده استفاده خواهید کرد.

#### ۳- نتایج قابل پیش بینی:

یک سیستم فرانسیز الف) قدرت خرید گروهی برای از بین بردن هزینه های عملیاتی ب) پیشرفت سریع تر به علت برنامه ی بازاریابی از پیش آزمایش شده پ) نتایج قابل پیش بینی (وابسته به اینکه تا چه حد پای بند سیستم عامل بوده اید) را مژده می دهد.

#### ۴- بازار یابی:

وقتی کسب و کار شما از حالت مستقل خارج شد و به صورت جزئی از مجموعه بزرگتری در آمد هزینه های بازاریابی میان کسب و کارهای تحت پوشش تقسیم خواهد شد و همین تعدد شعبات خود نوعی بازاریابی بوده و در نتیجه کسب و کار شما در ذهن مشتری جای خود را باز خواهد کرد. در یک دسته بندی دیگر، مزایای فرانسیز چنین بیان شده است:

- ☒ با یک طرح کسب و کار تثبیت شده حرفه تان را آغاز می کنید
- ☒ برای آغاز تجارتتان، کمک ها یی در زمینه (تجهیزات، آشنایی با عرضه کنندگان و آموزش) دریافت می کنید.
- ☒ می توانید محصولات مورد نیاز را به صورت عمده خریداری کنید.
- ☒ تجارت شما از شهرت اسم تجاری موجود بهره می برد.
- ☒ هم زمان با آغاز تجارت از یک زنجیره محصولات و مشتریان ثابت برخوردار هستید.
- ☒ خرید یک نمایندگی مجاز موفق می تواند بسیار سود آور باشد.
- ☒ میزان شکست نمایندگی های مجاز پائین است.

**ریسک های صاحب یک نمایندگی مجاز بودن چیست؟**

- ☒ همه نمایندگی های مجاز به یک صورت اداره می شوند، بنابر این شما از قابلیت انعطاف کمتری برای اداره شرکت به روش دلخواه خود برخوردار هستید. در صورتی که بخواهید از عقاید شخصی تان برای اداره شرکت استفاده کنید، این مساله می تواند گاهی نا امید کننده باشد.
- ☒ هر چه نمایندگی مجاز موفق تر باشد، برای خرید آن باید مبلغ بیشتری پرداخت کرد.
- ☒ به طور دائم هزینه هایی برای پرداخت حق الامتياز و آگهی وجود دارد.
- ☒ برخی از واگذار کنندگان حق نمایندگی مجاز ممکن است در زمینه آموزش و راهنمایی کمک زیادی نکنند.
- ☒ قراردادهای نمایندگی معمولاً به نفع واگذار کننده حق نمایندگی تنظیم می شوند، بنا بر این اطمینان حاصل کنید که قبل از امضا، وکیل تان قرارداد را مورد بررسی قرار دهد.
- ☒ محل نمایندگی مجاز را واگذار کننده حق نمایندگی تعیین می کند.
- ☒ دریافت کنندگان حق نمایندگی از حمایت قانونی زیادی برخوردار نیستند.

**سایر راهبردهای رشد**

در اینجا بهتر است اشاره مختصری به سایر راهبردهای رشد نیز داشته باشیم. طبقه بندی زیر یکی از موارد مهم جهت بیان انواع استراتژی‌ها می‌باشد. و ۱۶ نوع استراتژی را که معمولاً در بین استراتژیست ها رایج و شناخته شده است را شامل می شود. این استراتژی ها به ۴ گروه عمده به شرح زیر تقسیم می شوند

۱- استراتژی های یکپارچگی: یکپارچگی عمودی رو به بالا، یکپارچگی عمودی رو به پائین، یکپارچگی افقی

۲- استراتژی های متمرکز: رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول

۳- استراتژی های تنوع: تنوع همگون، تنوع افقی، تنوع ناهمگون

۴- استراتژی های تدافعی: مشارکت، کاهش، واگذاری، انحلال

**استراتژی های یکپارچگی**

در این نوع از استراتژی ها، شرکت می کوشد تا توزیع کنندگان، عرضه کنندگان مواد اولیه و یا شرکتهای رقیب را تحت کنترل خود در آورد.

**یکپارچگی عمودی رو به بالا:** در این نوع از استراتژی شرکت می کوشد تا به وسیله راههای مختلف میزان مالکیت و یا کنترل خود را بر عرضه کنندگان مواد اولیه افزایش دهد. این استراتژی زمانی مناسب است که شرکت به عرضه کنندگان مواد اولیه خود اعتماد کافی نداشته باشد، آنها قیمت ها را بسیار بالا منظور کنند، و یا اینکه نیازهای شرکت را تامین نمایند. البته نباید فراموش

شود که همواره باید تعداد عرضه کنندگان مواد اولیه یک شرکت انگشت شمار باشد و روابطی بلند مدت و بسیار محکمی با آنها داشته باشید.

**یکپارچگی عمودی رو به پایین:** در این نوع از استراتژی شرکت می‌کوشد تا به وسیله راههای مختلف میزان مالکیت و یا کنترل خود را بر سیستم توزیع محصولات و یا خرده فروشی‌ها افزایش دهد. این استراتژی منجر به حذف واسطه‌ها و فروشندگانی که در شبکه توزیع قرار گرفته اند شده، گردش موجودی‌ها را افزایش داده و در نهایت شرکت را قادر می‌سازد تا از مزیت‌های ناشی از کاهش قیمت قطعات بهره‌جوید.

**یکپارچگی افقی:** مقصود از این استراتژی این است که شرکت می‌کوشد شرکت‌های رقیب را به مالکیت در آورد و بر میزان کنترل خود بر آنها بیفزاید. این استراتژی به شرکت این فرصت رشد را می‌دهد تا رشد کرده و بدین وسیله به میزان زیادی از پدیده‌ای به نام صرفه‌جویی در مقیاس بهره‌جوید و نیز منابع و شایستگی‌ها را منتقل نماید. لازم به توضیح است که منظور از صرفه‌جویی به مقیاس، حذف بخش‌های مشترک در بین شرکت اصلی و شرکت‌های خریداری شده و تشکیل یک بخش مشترک برای کل شرکت (هم شرکت مادر و هم شرکت‌های خریداری شده) است. از بخشهایی که می‌تواند بین شرکت‌ها مشترک باشند می‌توان به بخش اداری - بخش کارگزینی - بخش مالی و حسابداری نام برد.

#### استراتژی‌های متمرکز:

این نوع از استراتژی‌ها، تلاش‌های متمرکز و فشرده‌ای را در جهت بهبود محصولات و خدمات از نظر رقابتی در دستور کار خود قرار می‌دهد.

**رسوخ در بازار:** شرکت‌ها در اجرای این استراتژی می‌کوشند تا از طریق تلاش‌های بازاریابی، سهم بازار محصولات و خدمات کنونی خود را افزایش دهند. رسوخ در بازار شامل اقدامات زیر است: افزایش عده فروشندگان - افزایش هزینه‌های تبلیغات - ترویج گسترده برای افزایش فروش و تقویت روابط عمومی و تبلیغات. مبارزه تبلیغاتی چند میلیون دلاری مایکروسافت برای تبلیغ و ترویج نرم افزار ویندوز ۹۸ نمونه‌ای از این نوع استراتژی‌ها می‌باشد.

**توسعه بازار:** سازمان با اجرای این استراتژی سعی دارد محصولات خود را به بازارهای جدید عرضه کند و یکباره سهم بازار خود را چند برابر سازد. مانند عرضه خودروی سمند در کشورهای آفریقایی. این استراتژی در صورت وجود شرایط زیر موفقیت‌آمیز خواهد بود:

- وجود یک بازار بکر
- ظرفیت مازاد سازمان
- سازمان در صنعتی فعالیت می‌نماید که به سرعت رو به جهانی شدن گام بر می‌دارد.

- هنگامی که یک کانال توزیع قابل اعتماد، کم هزینه و با کیفیت وجود دارد.
- **توسعه محصول:** اجرای این استراتژی مستلزم هزینه های نسبتاً بالاست و به همین دلیل سازمانهای نسبتاً پایدار به این استراتژی روی می آورند. مانند ارائه خودروی پژو GLI توسط ایران خودرو. ویژگیهای رویکرد به این استراتژی عبارتند از:
  - محصولات کنونی به مرحله اشباع رسیده اند.
  - توانایی بالای سازمان در واحد R & D
  - سازمانهای رقیب محصولات جدید و با کیفیتی را عرضه نموده اند.
  - رشد بالای صنعتی که سازمان در آن به فعالیت می پردازد
- **استراتژی های تنوع:** گروه استراتژی های تنوع کسب و کار جدیدی را به کسب و کار فعلی سازمان اضافه می کند. این امر با هدف کلی استفاده بهتر از منابع و فرصت های موجود و افزایش سودآوری انجام می شود. تنوع گرایی فضای فرصت های کسب و کار را توسعه می دهد. شرکت ها به سه روش عمده استراتژی های خود را متنوع می کنند. آنها عبارت اند از: تنوع همگون، تنوع ناهمگون و تنوع افقی. در زمان کنونی پدیده تنوع بخشیدن به فعالیت ها سیر قهقراپی می پیماید. مایکل پورتر از دانشکده بازرگانی هاروارد چنین می گوید: مدیریت دریافت که نمی توان حیوان وحشی را رام کرد. از این رو بسیاری از شرکت ها در صدد فروش یا تعطیل کردن واحدها یا بخش هایی برآمده اند که سودآوری لازم را ندارند و می کوشند بر رشته تخصصی خود تاکید بیشتری نمایند. در واقع به سازمان ها توصیه می شود که در زمینه تخصصی خود فعالیت نمایند و از حوزه تخصصی و شایستگی های بالقوه خود فاصله چندان زیادی نگیرند. ولی هنوز این گروه از استراتژی ها در زمره استراتژی های موفق به حساب می آید.
- **تنوع همگون:** در این نوع استراتژی سازمان می کوشد محصولی جدید را به بازار عرضه نماید. گرچه این محصول جدید است، اما کاملاً به حوزه فعالیت پیشین سازمان مرتبط است. مانند ارائه نوع جدید نوشابه توسط شرکت زمزم. این استراتژی در شرایطی انتخاب می شود که:
  - سازمان در صنعتی با رشد بسیار اندک فعالیت می نماید.
  - چرخه محصولات فعلی رو به نزول دارند.
  - امکان افزایش قابل توجه فروش با عرضه محصول جدید
- **تنوع ناهمگون:** در این نوع استراتژی، سازمان محصولی نا مرتبط با حوزه پیشین فعالیت خود را به بازار عرضه می نماید. مانند تولید ماشین لباسشویی توسط گلرنگ. این استراتژی در صورت وجود شرایط زیر کاربرد دارد:
  - صنعتی که سازمان در آن فعالیت می نماید روند نزولی دارد.

- بازارهای کنونی در حال اشباع هستند.
- سازمان می تواند از فن آوریهای سازمانهای دیگر استفاده نماید و یا بخشی از آنها را خریداری نماید..

**تنوع افقی:** مقصود از تنوع افقی این است که شرکت محصولات و خدماتی جدید ولی بی ربط، به محصولات و خدمات فعلی خود بیافزاید و این محصولات و خدمات جدید را به مشتریان کنونی خود عرضه کند .

### استراتژی های تدافعی:

**مشارکت:** یکی از استراتژی های معروف مشارکت شرکت ها با یکدیگر است و در اجرای این استراتژی دو یا چند شرکت یک شرکت تضامنی موقت یا کنسرسیوم تشکیل می دهند و از فرصت پیش آمده بهره برداری می نمایند. می توان این استراتژی را تدافعی/ تعاونی نامید، زیرا یک شرکت به تنهایی اجرای طرحی را بر عهده نمی گیرد. اغلب دو یا سه شرکت مسئولیت شرکتی را بر عهده می گیرند که به صورت یک شرکت تازه تاسیس اقدام به فعالیت می کند و سرمایه آن را به صورت مشترک تأمین می کنند. سایر انواع شرکت های تعاونی عبارتند از: شرکت های تضامنی تحقیق و توسعه، شرکت های تضامنی که در آنها برای توزیع کالای یکدیگر، شرکت های تضامنی که به موجب قرارداد بسته شده یک شرکت جواز تولید محصولات خود را به شرکت دیگر می دهد و سرانجام کنسرسیوم مبتنی بر مشارکت برای ورود به مناقصه ها.

**کاهش:** زمانی یک سازمان از استراتژی کاهش استفاده می کند که می خواهد با گروه بندی جدید در دارایی ها و هزینه ها، سیر نزولی فروش و سود را معکوس نماید. گاهی این پدیده را تغییر جهت یا متحول نمودن استراتژی سازمان می نامند. هدف از کاهش، این است که سازمان در زمینه تخصصی وضع خود را مستحکم نماید. استراتژیست ها در اجرای این استراتژی با منابع محدود روبه رو هستند و تحت فشار سهامداران و رسانه های گروهی قرار می گیرند. امکان دارد شرکت به هنگام کاهش مجبور شود برای تهیه پول نقد مورد نیاز، بخش هایی از زمین یا ساختمان های خود را به فروش برساند، برخی از خطوط تولید را کاهش دهد، فعالیت های حاشیه ای را تعطیل نماید، واحدهای قدیمی و منسوخ را ببندد، از فن آوری های پیشرفته یا دستگاه های خودکار استفاده کند، تعداد نیروها را کاهش دهد و سرانجام سیستم های کنترل هزینه را به کار گیرد.

**واگذاری:** فروش یک واحد مستقل یا بخشی از سازمان را واگذاری یا هرس کردن سازمان می نامند. اغلب، شرکت بخشی از واحدهای خود را می فروشد تا برای سرمایه گذاری خاص یا خرید شرکت های دیگر تأمین سرمایه نماید. فروش بخشی از شرکت می تواند به عنوان بخشی از

استراتژی مبتنی بر تجدید ساختار به حساب آید، زیرا شرکت می‌کوشد بدان وسیله واحدهایی که سودآور نیستند یا به سرمایه زیادی نیاز دارند یا میزان بازدهی و فعالیت آنها متناسب با سایر فعالیت‌های سازمان نیست، واگذار نماید. از آنجا که شرکت‌ها می‌کوشند نقاط قوت خود را تقویت نمایند و فعالیت‌های خود را کمتر متنوع سازند، بنابر این استراتژی مبتنی بر فروش بخش‌هایی از سازمان به صورت یکی از استراتژی‌های بسیار متداول درآمد ه است.

**انحلال:** فروش تمام دارایی‌ها به ارزش واقعی را انحلال شرکت می‌نامند. انحلال به عنوان نوعی شکست به حساب آمده و از نظر عاطفی می‌تواند استراتژی بسیار مشکلی به حساب آید. ولی، شاید بهتر از این باشد که شرکت کار خود را ادامه دهد و شاهد زیان‌های سنگین باشد.

### خروج از کسب و کار

خارج شدن از کسب و کار واقعیتی است که باید از همان مراحل اولیه کار در نظر گرفته شود. چنین پیش‌بینی نیازمند توسعه طرح‌های احتمالی برای رویدادهایی می‌باشد که حتی ممکن است هرگز اتفاق نیافتد. طراحی برای خارج شدن از یک کسب و کار به اندازه برنامه ریزی برای شروع یک کار مهم است. خروج به موقع از یک موقعیت کاری به معنای عدم صرف هزینه، زمان و جلوگیری از ناامیدی در آینده است. در زیر به بعضی موارد ضروری در این زمینه می‌پردازیم:

### با برنامه ریزی به کار خود خاتمه دهید.

اگر تاکنون نسبت به این مسئله جدی فکر نکرده‌اید، زمان آن رسیده است. خارج شدن از یک کسب و کار به راحتی ترک یک شغل نیست. در خصوص بیشتر ساختارهای تجارت کوچک، این امر یک فرآیند چند مرحله‌ای است که ممکن است با توجه به اندازه سازمان و دلایل خاتمه کار هفته‌ها یا سالها به طول انجامد. در بیشتر موارد، هدف نهایی به حداکثر رساندن معیار ایجاد کسب و کار و تبدیل آن معیار به نقدینگی است. از افراد خبره کمک بگیرید تا به شما توصیه لازم را کنند. بنا به میزان و زمینه کسب و کار، بعضی از این افراد مشاور شامل: وکلا، حسابداران، ورشکستگان، دلان حراج، متخصصین مالیاتی، بانکدارها هستند. شما می‌توانید در این زمینه به مشتریان و شرکای تجاری مطمئن مراجعه کنید. ترک تجارت در صورت بی‌منفعت بودن برای سرمایه‌گذار موجب سرخوردگی فرد خواهد شد و اگر سرمایه‌گذار فقط یک نفر باشد ممکن است موجب ورشکستگی او شود. تنها درصد کمی از این خروج‌ها به ورشکستگی منتهی می‌شوند برای تعداد کمی از شرکتها ناتوانی پرداخت اعتبارها منجر به نبود معیار سرمایه می‌شود.

### اجزای شکست

برای شکست کارها هم مانند موفقیت آنها یک دستورالعمل وجود دارد. گرچه این دستورالعمل در موقعیتهای مختلف متفاوت است ولی ما اجزای شکست را می دانیم. این دستورالعمل ترکیب چندین عامل است که احتمالاً به شکست منجر می شوند. درست مثل یک واکنش شیمیایی. این اجزا عبارتند از:

#### ❖ ویژگی کارآفرینی

برخی ویژگیهای مدیران، مالکان و کارآفرینان می تواند اثرات منفی داشته باشد. مثلاً علاقه شدید به کنترل می تواند باعث رفتارهای کنترلی شدید مثل بی اعتمادی به زیر دستان و بی علاقه گی به برابری با شریک در کسب و کار شود. بعلاوه، علاقه به شهرت و مقبولیت عام ممکن است منجر به هزینه کردن های ناعاقلانه و همکاری در پروژه های "بسیار بزرگ" که ریسکی هستند شود. اعتماد به نفس زیاد، ممکن است به رفتارهای خوش بینانه افراطی مبالغه در نظر فرد نسبت به توانایی کسب و کارش منجر شود و علاقه ای به راهنمایی یا مشاوره با دیگران نداشته باشند.

#### ❖ ضعف های شرکت

ضعف ها و تصمیمات بد با هم ارتباط تنگاتنگ دارند. بسیاری از ضعف ها ریشه در تصمیمات بد دارند و از سوی دیگر بسیاری از تصمیمات بد ریشه در اطلاعات ضعیف و سیستم های نامناسب دارند.

یک ضعف که مکرر بیان شده و علت جانبی برای شرکت است کنترل مالی ضعیف، اطلاعات ضعیف و کنترل ناقص سرمایه یا نگهداری سرمایه زیاد است. کنترل مالی ضعیف، بدون شک به ظهور مجدد "دره مرگ" منتهی شده و بحران جریان نقدینگی را به وجود می آورد. که در صورت وجود ضعف، پتانسیل شکست بسیار بالا می رود.

#### ❖ محیط خارجی

شرکتها باید با یک بازار دائماً متغیر کنار بیایند. علیرغم اینکه نمی توان از نظر مالی آماری اثرات مستقیم این پدیده را مشخص کرد اما برخی شرکتهای کوچک در برابر متغیرهای اقتصاد خرد هم آسیب پذیرند. تغییرات در تقاضای کل مشتریان، میزان علاقه و تورم می تواند اثرات نامتناسبی روی سازمانهای کوچک داشته باشند. بسیاری از شرکتهای تجاری الکترونیکی که در سال ۱۹۹۹ شروع به کار کردند و مرحله اول مالی را سپری کرده بودند نتوانستند در سال ۲۰۰۰ مرحله دوم مالی را رد کنند زیرا بازار آنچنان تغییر کرده بود که آنها را از تجارت بیرون راند- موارد مرتبط با شانس هایی که مشکلاتی برای افراد به صورت غیر عمد بوکود آورده و منتهی به خروج از کسب و کار می شود، اعتصاب، اخراج، از دست دادن مشتری اصلی (که ممکن است برای شرکت بزرگ قابل

تحمل ولی برای شرکت کوچک قابل تحمل نباشد) برخی از اثرات محیطی که به بد شناسی مربوط اند و برخی نیز به نگرش متفاوت بد (مکان نادرست در زمان نادرست) مربوط اند و شانس ممکن است اثر نایجابی روی شرکتهای کوچک داشته باشد.

#### ❖ پیش بینی شکست

شناسایی فرآیند شکست یک چیز است و سعی در پیش بینی آن چیز دیگر. بسیاری از مطالعات به شرکتهای بزرگ و عمودی پرداخته اند زیرا که این نوع اطلاعات را داشته اند. در شرکتهای کوچک اطلاعات مالی معمولاً قابل اعتماد نیست و میزان سود قابل دستکاری است و کامل ذکر نمی شود زیرا این شرکتهای نمی خواهند مثل شرکت های بزرگ اینگونه اطلاعات را فاش کنند، کم تر به روز هستند زیرا با فشارهای بازار سرمایه روبرو نیستند. شاید بهترین انتخاب برای برداشت، پیدا کردن یک خریدار یا یک شرکت دیگر در همین صنعت است که از کسب و کار آگاهی کافی دارد. این شرکتهای احتمال ارزش شرکت را بالا می برند زیرا افزودن بر ارزش کسب و کار را می دانند در بسیاری از موارد این افراد حاضرند شرکت را بخرند و کارآفرین می تواند از شرکت کنار رود. بسیاری از شرکتهای حسابداری بزرگ می توانند در پیدا کردن خریدار به ما کمک کنند. این شرکتهای ممکن است دیدگاه کاربردی تری در قیمت گذاری شرکت، نسبت به کارآفرین داشته باشند و برای تنظیم جزئیات معامله ضروری است. جزئیاتی مثل خدمات پس از فروش و در نهایت هم مسأله مالیاتی مطرح می شود که در این زمینه برنامه ریزی می تواند سهم کارآفرین را بیشتر کند. بیشتر کارآفرینان ترجیح می دهند شرکتهای خود را بفروشند تا اینکه به نسلهای بعدی خود بدهند، برنامه هایی هم برای این کار وجود دارد. بیشتر افراد در یک معامله منفعت دار این کار را انجام می دهند. با این حال، باز هم به بهترین قیمتی که ممکن است، می توانند آن را بفروشند.

#### ورشکستگی چیست؟

ورشکستگی ممکن است در یک مغازه خرده فروشی کوچک که قادر به ایفای تعهد اجاره اش نیست و در نتیجه تعطیل می شود و یا در یک شرکت تولیدی بزرگ به دلیل نداشتن نقدینگی مطلوب و زیانهای مستمر سالانه رخ دهد. حسابداران باید علل پدید آورنده ورشکستگی را بخوبی درک کنند زیرا آنها هستند که می توانند قبل از وقوع ورشکستگی، مدیریت را از آن آگاه سازند و راه حلهای پیشگیری کننده ارائه نمایند

#### تعریف ورشکستگی

در ادبیات مالی واژه های غیر متمایزی برای ورشکستگی وجود دارد. برخی از این واژه ها عبارتند از:



وضع نامطلوب مالی<sup>۱</sup>، شکست<sup>۲</sup>، عدم موفقیت واحد تجاری، وخامت، ورشکستگی<sup>۳</sup>، عدم قدرت پرداخت دیون<sup>۴</sup> و غیره.

البته همه واحدهای تجاری برای دستیابی به موفقیت، برنامه ریزی می کنند و عملیات خود را به سمت برنامه های خود راهبری می نمایند اما برخی از آنها برای دستیابی به این هدف دست به عملیات ریسک آور و خطرناکی می زنند که به ورشکستگی منتهی می گردد. این جنبه غیرمنتظره بودن ورشکستگی است که آن را خطرناک تر می سازد. به هر حال همه واحدهای تجاری که تداوم فعالیت ندارند ورشکسته تلقی نمی شوند، زیرا برخی از آنها با وجود عدم تداوم فعالیت به اهداف خود دست یافته اند.

### بررسی قانون ورشکستگی ایران

در این بخش به بررسی مفاد قانون تجارت در زمینه قانون ورشکستگی پرداخته می شود. البته مطالبی که در این قسمت آورده می شود، بسیار محدود بوده و پیشنهاد می شود جهت بررسی دقیق تر و آشنایی بیشتر به کتب پایه حقوقی مراجعه گردد.

طبق ماده ۱۴۱ لایحه اصلاحیه قسمتی از قانون تجارت مصوب سال ۱۳۴۷ وظایف شرکت در صورت ورشکستگی به شرح زیر بیان شده است:

اگر بر اثر زیانهای وارده حداقل نصف سرمایه شرکت از میان برود، هیئت مدیره مکلف است بلافاصله مجمع عمومی فوق العاده صاحبان سهام را دعوت نماید تا موضوع انحلال یا بقای شرکت مورد شور و رای واقع شود. هرگاه مجمع مزبور رای به انحلال شرکت ندهد باید در همان جلسه و با رعایت مقررات ماده ۶ این قانون، سرمایه شرکت را به مبلغ سرمایه موجود کاهش دهد. در صورتی که هیئت مدیره برخلاف این ماده به دعوت مجمع عمومی فوق العاده مبادرت نکند و یا مجمعی که دعوت می شود نتواند مطابق مقررات قانونی منعقد گردد هر ذینفع می تواند انحلال شرکت را از دادگاه صلاحیتدار درخواست کند.

یکی از تسهیلات قانون جدید برای اشخاص حقیقی و حقوقی در شرف ورشکستگی، ایجاد یک مرحله میانی به نام بازسازی به منظور تامین حقوق طلبکاران ضمن نظارت در ادامه فعالیت اجرایی و مالی شرکت یا تاجر جهت مساعدت و جلوگیری از ورشکستگی قطعی است، که نکته حائز اهمیتی است که در قانون جدید مورد توجه قرار گرفته و آثار مثبت اقتصادی خواهد داشت.

به هر حال اعلان یا درخواست ورشکستگی به عهده خود شرکت یا بستانکاران است. ماده ۴۱۵ قانون تجارت فعلی نیز به همین مسئله اشاره دارد:

ورشکستگی تاجر به حکم محکمه بدایت در موارد زیر اعلام می شود:

الف- برحسب اظهار خود تاجر،

ب- به موجب تقاضای یک یا چند نفر از طلبکارها،

ج- برحسب تقاضای مدعی العموم بدایت.

در لایحه اصلاح قانون تجارت (ماده ۸۳۷) نیز به درخواست گروهها و اشخاص مندرج در قانون فعلی، هیئت تشخیص درخصوص ناتوانی تاجر از پرداخت دیون، توقف و تاریخ آن و همچنین شمول بازسازی یا ورشکستگی تصمیمگیری می کند. علاوه بر این که تبصره ۱ ماده مذکور در مورد بند «ب»، مواردی شامل مطالبات کارگری، تامین اجتماعی، استیجاری و مالیاتی ناشی از فعالیت تجاری نیز می شود که در قانون فعلی این مورد مسکوت بوده است. همچنین در تبصره ۲ ماده مذکور معیارهای احراز ناتوانی تاجر در پرداخت دیون، توقف و تاریخ آن و... منوط به تصویب آیین نامه اجرایی این قانون از طرف هیئت وزیران بوده است. تدوین آیین نامه اجرایی در این مورد در جهت شفاف سازی و مشخص شدن معیارهای ورشکستگی که قبلاً قانون به صورت کلی به آن اشاره کرده بود، موثر است.

#### اثر حکم ورشکستگی در شرکتهای تجاری

دو مسأله را باید بررسی کنیم: ۱) اگر شریک ورشکسته شود در شرکت مؤثر است؟ و ۲) اگر شرکت ورشکسته شود تأثیری بر شرکا دارد؟

#### الف: اثر حکم ورشکستگی در شرکتهای اشخاص

۱) اثر ورشکستگی شریک در شرکت: در ماده ۱۳۶ قانون تجارت یکی از موارد انحلال شرکت تضامنی و نسبی ورشکستگی یکی از شرکا اعلام شده است به موجب ماده ۱۳۸ در مورد ورشکستگی یکی از شرکاء زمانی انحلال صورت می گیرد که مدیرتصفیه کتبا تقاضای انحلال شرکت را نموده و از تقاضای مزبورشش ماه گذشته و شرکت را از تقاضای خود منصرف نکرده باشد.

۲) اثر ورشکستگی شرکت در وضعیت شریک: اگر شرکت "شخص" ورشکست شود طلبکاران می توانند به طور تضامنی یا نسبی به شرکاء مراجعه کنند و در صورتی که شریک تاجر باشد و دیون را نپردازد می توان تقاضای ورشکستگی او را نمود ولی اگر تاجر نباشد ممکن است اموال او توقیف گردد. برخی نویسندگان عقیده دارند ورشکستگی شرکتهای شخص موجب ورشکستگی شریک است ولی در پاسخ گفته شده ماده ۴۳۹ شریک شرکت شخص را تاجر تلقی نمی کند لذا اگر شریک تاجر نباشد ورشکسته محسوب نمی گردد

ب: اثر حکم ورشکستگی در شرکتهای سرمایه

اگر شرکت سهامی ورشکسته شود طلبکاران اصولاً حق مراجعه به سهامداران ندارند، مگر تمامی ارزش اسمی سهم پرداخت نشده باشد که در این صورت می‌توان عمل به تعهد سهامدار را مطالبه کرد و سهامدار اگر پرداخت نکند و تاجر هم باشد می‌تواند ورشکسته تلقی گردد برعکس اگر شریک ورشکسته شود می‌توان توقیف سهام وی را در شرکت در خواست کرد. ورشکستگی شخص سهامدار بنا به محدودیت مسئولیت او موجب ورشکستگی شرکت نمی‌شود ولی قانونگذار برای حفظ حقوق طلبکاران شرکتهای سهامی در ماده ۱۴۳ (ل.ا.ق.ت) مسئولیت فری یا تضامنی مدیران را پیش بینی نموده و اگر شرکت ورشکسته شود یا پس از انحلال معلوم گردد که دارائی شرکت برای ادای دیون آن کافی نیست. هر طلبکاری می‌تواند از دادگاه ذیصلاح محکومیت مدیران شرکت سهامی را که با ارتکاب تقصیر موجبات ورشکستگی شرکت و عدم تکافوی دارائی آن را فراهم کرده اند به پرداخت آن قسمت از دیون که وصول آن از دارائی شرکت امکانپذیر نیست تقاضا نماید در صورتی که شریک شرکت با مسئولیت محدود ورشکست شود و طلبکاران برای وصول سهم الشرکه خود به شرکت مراجعه کنند چون آزاد کردن سهم الشرکه با انحلال شرکت ممکن است، هر چند ماده ۱۱۴ که موارد انحلال را می‌شمارد این فرض را ذکر نکرده ولی چاره ای جز انحلال نیست و از وحدت ملاک مواد ۱۳۶ و ۱۳۸ نیز می‌توان همین نتیجه را گرفت.

مواد مرتبط: ماده ۱۲۸- ورشکستگی شرکت ملازمه قانونی با ورشکستگی شرکاء و ورشکستگی بعضی از شرکاء ملازمه قانونی با ورشکستگی شرکت ندارد.

ماده ۱۳۱- در صورت ورشکستگی یکی از شرکاء و همچنین در صورتی که یکی از طلبکاران شخصی یکی از شرکاء بموجب ماده ۱۲۹ انحلال شرکت را تقاضا کرد سایر شرکاء می‌توانند سهمی آن شریک را از دارائی شرکت نقداً تأدیه کرده و او را از شرکت خارج کنند.

ماده ۴۳۹- در صورت ورشکستگی شرکتهای تضامنی مختلط یا نسبی اموال شخصی شرکاء ضامن مهرو موم نخواهد شد مگر این که حکم ورشکستگی آنها نیز در ضمن حکم ورشکستگی شرکت یا به موجب حکم جداگانه صادر شده باشد.

یادآوری: از میان اشخاص حقوقی فقط حکم ورشکستگی شرکتهای تجاری را می‌توان در خواست کرد

#### تصفیه اموال امور ورشکستگی مطابق قانون تجارت

برابر ماده ۴۰۴ قانون تجارت دادگاه در ضمن صدور حکم ورشکستگی و یا حداکثر ظرف ۵ روز از صدور حکم یک نفر را به عنوان مدیر تصفیه و مطابق با ماده ۴۲۷ ق.ت. یک نفر را به سمت عضو

ناظر تعیین می نماید کسانی که با تاجر قرابت نسبی یا سببی تا درجه چهارم دارند یا طلبکار هستند نمایند به مدیریت تصفیه انتخاب شوند. (ماده یک نظامنامه امور ورشکستگی)

#### الف - وظایف مدیر تصفیه

اگر مهر و موم قبل از تعیین مدیر تصفیه بعمل نیامده باشد مدیر مزبور تقاضای انجام آن را خواهد نمود ( ماده ۴۴۳ ) - فروش اشیائی که ممکن است قریباً ضایع شده یا کسر قیمت حاصل کند و اشیائی که نگاهداشتن آنها مفید نیست و همچنین بکار انداختن سرمایه تاجر ورشکسته با اجازه عضو ناظر توسط مدیر تصفیه بعمل می آید. (ماده ۴۴۵) مدیر تصفیه تاجر ورشکسته را برای بستن دفاتر احضار می نماید برای حضور او تا ۴۸ ساعت مهلت داده می شود اگر حاضر نشد با حضور عضو ناظر اقدام می شود. (ماده ۴۴۸) و اگر ورشکسته صورت اموال را تسلیم ننموده باشد مدیر تصفیه آن را فوراً بوسیله دفاتر و اسناد مشارالیه و سایر اطلاعاتی که تحصیل می نماید تنظیم می کند (ماده ۴۴۹) برابر ماده ۵۴۷ - مدیر تصفیه نمی تواند تاجر ورشکسته را بعنوان ورشکستگی به تقصیر تعقیب کند، یا از طرف هیئت طلبکارها مدعی خصوصی واقع شود مگر پس از تصویب اکثریت طلبکارهای حاضر. مدیر تصفیه به منظور اقدامات تأمینی به دعوت بستانکاران و بدهکاران ورشکسته اداره اموال و وصول مطالبات ورشکسته فروش اموال ورشکسته تقسیم دارائی ورشکسته بین بستانکاران و بالاخره اعلام خاتمه ورشکستگی اقدام می نمایند.

#### ب ( وظایف عضو ناظر:

- تشخیص مطالبات طلبکارها در ظرف سه روز از تاریخ انقضای مهلت مذکور در ماده قبل شروع شده بدون وقفه در محل و روز و ساعاتی که از طرف عضو ناظر معین می گردد به ترتیبی که در نظامنامه معین خواهد شد تعقیب می شود.

اگر شرکت ورشکسته تضامنی نسبی یا مختلط باشد اموال شخصی شرکا ضامن مهر و موم نخواهد شد مگر اینکه حکم ورشکستگی شرکا نیز به موجب حکم جداگانه یا ضمن حکم ورشکستگی شرکا نیز به موجب حکم جداگانه یا ضمن حکم ورشکستگی شرکت صادر شده باشد.

وقتی که حکم ورشکستگی صادر گردید بستانکاران تاجر ورشکسته مکلفند پس از آگاهی دعوت مدیر تصفیه اسناد طلب خود یا رونوشت مصدق آن را به عنوان انضمام فهرستی که کلیه مطالبات بستانکاران را معین نماید به مدیر دفتر دادگاه صادر کننده حکم تسلیم نموده و رسید آن را دریافت دارند. تشخیص مطالبات بستانکاران مزبور باید ظرف ۳ روز از تاریخ پایان مهلت های نشر آخرین آگهی در روزنامه شروع شده و بدون وقفه در محل و روز و ساعاتی که از طرف عضو ناظر تعیین گردیده است ادامه یابد در صورتی که طلب مسلم و قبول شده مدیر تصفیه بر روی سند این

عبارت را می نویسد: جزو قروض ... مبلغ ... قبول شد به تاریخ ... ) و عضو ناظر نیز آنرا گواهی می کند.

### نتیجه گیری

پس از راه اندازی کسب و کار نوبت به مدیریت آن می رسد مدیریت یک کسب و کار نوپا توانایی ها و مهارت های مختلفی لازم دارد. از جمله مهارت های لازم می توان به: مهارت های رهبری، مهارت برنامه ریزی استراتژیک، مهارت بازاریابی، فروش و روابط مشتری، پیگیری/ خدمات پس از فروش، مهارت های ارتباطی، مدیریت افراد و منابع انسانی، مهارت های مالی و حسابداری اشاره کرد. در کلیه مراحل چرخه حیات کسب و کارهای کارآفرینانه، باید مجموعه ای از فعالیت های کاری صورت پذیرد: این فعالیتها در شش دسته کلی به شرح زیر است: فعالیت های مدیریتی، فعالیت های تولیدی و فنی، فعالیت های بازرگانی، فعالیت های ایمنی، فعالیت های حسابداری، و فعالیت های مالی. ساختار فصل بر اساس این شش دسته اصلی بوده و هر کدام از این ابعاد با جزییات بیشتر در متن آورده شده است.

در ابتدای فصل با مفهوم شکست و ورشکستگی آشنا شدیم و در ادامه، دلایل متعدد ورشکستگی بیان شد. در کشورهای توسعه یافته این مقوله از طریق سیستم های قانونی مورد توجه و نظارت قرار می گیرد اما در کشورهایی که ثبات تجاری و اقتصادی کمتر است، احتمال ورشکستگی بیشتر می شود، خصوصاً اگر قانون نیز حمایت اندکی از ذینفعان ورشکستگی انجام دهد.

یک کسب و کار هنگامی با شکست مواجه می شود که یک یا چند مورد از عوامل توانایی مطلوب را نداشته باشند. عواملی که منجر به شکست یک کسب و کار می شود شامل؛ ویژگی های فرد کارآفرین، ضعف های شرکت، محیط خارجی، و پیش بینی شکست می باشد.

در ادامه فصل به مباحث قانونی ورشکستگی در شرکتها اشاره شد و پیشنهاد شد که برای مطالعه بیشتر در این زمینه به کتابهای تخصصی حقوقی و قوانین کار ارجاع شود چراکه این موضوعات دارای ابعاد و پیچیدگی های بسیاری می باشد.

کسب و کارها در چرخه عمر خود به مرحله ای می رسند که می توانند توانایی هایشان را در بازارها و موقعیت های جدیدتر بهبود بدهند و یا در شرایطی قرار می گیرند که در صورت تصمیم گیری نامناسب، بازار خود را از دست می دهند و نهایتاً با شکست مواجه شوند. در این زمینه راهبردهایی متنوعی جهت رشد کسب و کار و یا جلوگیری از شکست پیشنهاد می شود. راهبردهایی که در این بخش بیان می شود شامل؛ خرید یک کسب و کار، ادغام با کسب و کار دیگر، گرفتن نمایندگی

قانونی می‌باشد. در انتهای فصل نیز طبقه‌بندی کاملی از انواع استراتژی‌های رشد کسب و کار آورده شد که هر یک از آنها با توجه به موقعیت و شرایط کسب و کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. خرید یک کسب و کار دارای مزیتها و معایب بسیاری است که در متن فصل بدان اشاره شد. همچنین ابعاد مهمی که پیش از خرید یک کسب و کار باید پرسیده شود و قوانین محاسباتی سریع نیز بیان شد. از جمله استراتژیهای متداول دیگر این است که شرکتها در هم ادغام می‌شوند، یا یک شرکت، شرکت دیگر را می‌خرد. مقصود از خرید شرکت این است که یک سازمان بزرگ، سازمان کوچکتر را خریداری می‌نماید یا عکس این داستان اتفاق می‌افتد. استراتژی فرانشیز نیز برای توزیع محصولات و خدمات است. واگذارکننده حق نمایندگی (صاحب اصلی شرکت) در ازای دریافت مبلغی، مجوزی برای استفاده از علامت یا اسم تجاری خود صادر می‌کند. سایر راهبردهای رشد که در فصل بدانها اشاره شده است نیز شامل موارد زیر می‌باشد:

- ۱- استراتژی‌های یکپارچگی: یکپارچگی عمودی رو به بالا، یکپارچگی عمودی رو به پائین، یکپارچگی افقی
- ۲- استراتژی‌های متمرکز: رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول
- ۳- استراتژی‌های تنوع: تنوع همگون، تنوع افقی، تنوع ناهمگون
- ۴- استراتژی‌های تدافعی: مشارکت، کاهش، واگذاری، انحلال

### سئوالات برای بحث و نتیجه‌گیری:

۱. مهارتهای مورد نیاز مدیریت را نام ببرید.
۲. فعالیت‌های عمده مدیریت در فرآیند مدیریت کسب و کار شامل چه مواردی می‌شود؟
۳. انواع برنامه‌ریزی در کسب و کار را به صورت مختصر شرح دهید.
۴. فرآیند مدیریت منابع انسانی را به صورت مختصر با مثال توضیح دهد.
۵. ابعاد ایمنی و بهداشت محیط کار چیست؟
۶. چهار بعد اصلی فعالیت‌های بازرگانی را بیان کنید.
۷. انواع فروش را با آوردن مثالهایی تشریح کنید.
۸. هدف ارزیابی عملکرد چیست؟
۹. مدیریت خرید باید خصوصیات زیر را دارا باشد:
۱۰. الف - مدیر خرید باید.....
۱۱. ب- مدیر خرید باید.....

۱۲. ج - مدیر خرید باید.....
۱۳. خرید به صورت متمرکز چه تفاوتی با خرید غیرمتمرکز دارد؟ مزایای هر کدام را شرح دهید.
۱۴. چند خصوصیت موردنیاز یک فروشنده حرفه ای را نام ببرید.
۱۵. نسبتهای مالی چه کاربردهایی دارد؟
۱۶. حاشیه سود خالص از چه اجزایی تشکیل شده و از نتایج آن چه مفهومی می توان برداشت کرد؟
۱۷. اهداف کلی قیمت گذاری چیست؟
۱۸. مفهوم ورشستگی را توضیح دهید.
۱۹. ابعادی که منجر به شکست یک کسب و کار را بیان کرده و تشریح کنید.
۲۰. مدیر تصفیه و عضو ناظر چه وظایفی دارند؟
۲۱. مفاد اثر حکم ورشستگی در شرکتهای سرمایه را بیان نمایید.
۲۲. سئوالات برای بحث و نتیجه گیری:
۲۳. مزایای خرید یک کسب و کار چیست؟
۲۴. مهمترین سوالاتی قبل از خرید یک کسب و کار در زمینه فروش بایستی پرسیده شود، کدامند؟
۲۵. مبحث تعهدات و دیون در زمینه خرید یک کسب و کار به چه مواردی اشاره می کند؟
۲۶. روشهای قیمت گذاری یک کسب و کار را عنوان نمایید.
۲۷. دلایل ادغام و خرید شرکتهای نام ببرید؟
۲۸. مفهوم فرانشیز را بیان نموده و در محیط خود جستجو کرده و حداقل پنج نمونه را ذکر کنید.
۲۹. انواع استراتژیهای متمرکز را با مثال بیان نمایید.
۳۰. تولید نوشابههای گازدار توسط شرکتی که قبلاً در زمینه بسته بندی محصولات غذایی فعالیت داشته، جزء کدامیک از استراتژیهای رشد طبقه بندی می شود.

## سوالات تستی:

۱. مهارت‌های مدیریتی کسب و کار کدام اند؟  
الف: مهارت‌های رهبری  
ب: مهارت برنامه ریزی استراتژیک  
ج: فروش و روابط با مشتری  
د: همه موارد
۲. .... نیروی حیاتی هر کسب و کاری است  
الف: بازاریابی  
ب: پول  
ج: منابع انسانی  
د: روابط با مشتری
۳. .... عبارت است از تعیین هدف و پیش بینی راه‌های رسیدن به آن، برنامه ریزی از وظایف بسیار مهم مدیران است  
الف: مدیریت استراتژیک  
ب: برنامه ریزی  
ج: هدف گذاری  
د: هیچ کدام
۴. این نوع برنامه ریزی چارچوب اساسی به دست می‌دهد که عملیات و برنامه‌های جزئی سازمان را تشکیل می‌دهد و به آنها جهت می‌بخشد  
الف: برنامه ریزی استراتژیک  
ب: برنامه ریزی عملیاتی  
ج: برنامه استراتژیک  
د: هیچ کدام
۵. پیش بینی عملیات برای نیل به هدف‌های معین با توجه به امکانات و محدودیت‌ها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه ریزی استراتژیک تعریف کرد.  
الف: برنامه ریزی استراتژیک  
ب: برنامه ریزی عملیاتی  
ج: برنامه استراتژیک  
د: هیچ کدام



۶. فرایند تحقیق تخصص، مهارت، توان فیزیکی، روحی و قابلیت های عمومی فرد با شغل موردنظر  
 الف: برنامه ریزی منابع انسانی  
 ب: تجزیه و تحلیل شغل  
 ج: آموزش دادن به کارکنان  
 د: هیچ کدام
۷. عوامل مربوط به ایمنی و بهداشت ناشی از کار  
 الف: عوامل فیزیکی  
 ب: عوامل شیمیایی  
 ج: عوامل فیزیولوژیک  
 د: همه موارد
۸. فرآیند کنترل به مقایسه ..... می پردازد و فاصله وضع ..... تا وضع ..... را اندازه می گیرد  
 الف: باید ها و هست ها ، موجود ، مطلوب  
 ب: باید ها و نباید ها ، مطلوب ، موجود  
 ج: باید ها و نباید ها ، مطلوب ، موجود  
 د: برنامه مصوب ، مطلوب ، موجود
۹. شرکت با استفاده از این استراتژی، تا با کاهش قیمت تمام شده و هزینه های تولید، با رقبا، و مشتریان بیشتری را جذب کند و از این طریق، سهم بازار خود را توسعه دهد.  
 الف: استراتژی رهبری هزینه  
 ب: استراتژی تمایز  
 ج: استراتژی تمرکز  
 د: استراتژی راهبردی
۱۰. این استراتژی بیان می دارد که شرکت ها با توجه به نقاط قوتی که در آنها وجود دارد عملکردی عالی در مقایسه با رقبا ارائه می دهند.  
 الف: استراتژی رهبری هزینه  
 ب: استراتژی تمایز  
 ج: استراتژی تمرکز  
 د: استراتژی راهبردی

## منابع و مآخذ

۱. اباذری فومشی، منصور (۱۳۸۴) نحوه عملی تنظیم قراردادها، تهران، انتشارات بهنامی.
۲. احمدپور داریانی، محمود و مقیمی، سید محمد (۱۳۸۷) مبانی کارآفرینی، تهران، انتشارات فراندیش.
۳. احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۱) تعاریف، نظریات و الگوها، تهران، انتشارات پردیس.
۴. احمدپور داریانی، محمود، ابراهیمی، صبا (۱۳۸۳) کارآفرینی یک دقیقه‌ای، تهران، انتشارات محراب قلم.
۵. احمدی، فریبرز (۱۳۸۱) مجموعه مشاوره ثبتی خود باشید، تهران، انتشارات نورپردازان.
۶. اسلام، علی اکبر (۱۳۸۲) برنامه‌ریزی بازاریابی، تهران، انتشارات چاپ و نشر بازرگانی.
۷. اف. اسبورن، الکس (۱۳۷۵) پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت، ترجمه حسن قاسم زاده، تهران، انتشارات نیلوفر.
۸. آقایی فیشانی، تیمور (۱۳۷۷). خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها، تهران، انتشارات ترمه.
۹. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۳) مدیریت عمومی، تهران، نشر نی.
۱۰. باترا، پرمودو، باترا، وی‌جی (۱۳۸۱) اندیشه‌های خوب برای همه، ترجمه هیبت‌الله اسدی، تهران، انتشارات به‌نشر.
۱۱. بسیس، پی‌یر، ژائوی، هوبرت (۱۳۷۹) خلاقیت چیست؟، ترجمه محمد حسین سروری، تهران، انتشارات عابد.
۱۲. بلوریان تهرانی، محمد (۱۳۷۸) بازاریابی و مدیریت بازار، تهران، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۱۳. بلوریان تهرانی، محمد (۱۳۸۲) طراحی استراتژی، برنامه‌ریزی و مهارت‌های فروش و فروشندگی حرفه‌ای، تهران، انتشارات چاپ و نشر بازرگانی.
۱۴. پیرس، جان و رایبسون، ریچارد (۱۳۸۵) برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، با ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران، یادواره کتاب.
۱۵. تایگر، پاول و تایگر، باربارا (۱۳۷۸) شغل مناسب شما، ترجمه مهدی قرچه‌داغی و حسین رحیم منفرد، تهران انتشارات نقش و نگار.
۱۶. تورنس، ئی‌پال (۱۳۸۱) خلاقیت، ترجمه حسن قاسم‌زاده، تهران، انتشارات دنیای نو.
۱۷. جانسون، اف (۱۳۸۳) مدیریت نوآوری، ترجمه علی محمد کیمیاگری و مسعود سلیمان زاده، تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی امیر کبیر.
۱۸. جزنی، نسرین (۱۳۷۸) مدیریت منابع انسانی، تهران، نشر نی.
۱۹. جعفرنژاد، احمد (۱۳۷۶) مدیریت تولید و عملیات، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.

۲۰. جورج مانیو (۱۳۸۸) چگونه می‌توانیم یک کسب و کار را اداره کنیم؟، مترجمان مریم فتاح‌زاده، عطیه فلاح شهیدی، تهران، موسسه کار و تأمین اجتماعی.
۲۱. جورج مانیو (۱۳۸۸) چگونه می‌توانیم یک کسب و کار را سازماندهی کنیم؟، مترجمان مریم فتاح‌زاده، عطیه فلاح شهیدی، تهران، موسسه کار و تأمین اجتماعی.
۲۲. جورج مانیو (۱۳۹۰) کسب و کار خود را آغاز کنید، مترجمان مریم فتاح‌زاده، عطیه فلاح شهیدی، تهران، موسسه کار و تأمین اجتماعی.
۲۳. چنگ، ریچارد وای (۱۳۸۱) راز موفقیت کار تیمی، ترجمه امین‌اله علوی و محمد هاشم عزیمت، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲۴. حاجی کریمی، عباسعلی، رنگ‌ریز، حسن (۱۳۷۸) مدیریت منابع انسانی، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
۲۵. حدادزاده، رضا (۱۳۸۳) مجموعه قوانین ثبت شرکتها، تهران، سازمان اشتغال فارغ‌التحصیلان، انتشارات جهاد دانشگاهی.
۲۶. حسینی، افضل‌السادات (۱۳۷۸) ماهیت خلاقیت و شیوه‌های پرورش آن، تهران، انتشارات به‌نشر.
۲۷. حسینی، سید محمود (۱۳۷۷) مدیریت استراتژیک، تهران، انتشارات موسسه کار و تأمین اجتماعی.
۲۸. حسینی، مجتبی، اخلاقی، علی و عبادتی، ناصر (۱۳۸۷) راه‌اندازی و مدیریت یک کسب و کار موفق، تهران، انتشارات هم‌پا با همکاری ستاد کارآفرینی شهرداری تهران.
۲۹. دشمن‌زبیری، اسفندیار، طلایی، قدرت‌الله و رجبیان تابش، آزاده (۱۳۸۹) مبانی و اصول کارآفرینی (تئوری‌ها و کاربردها): بنگاه‌های کوچک، متوسط و بزرگ برای تدریس در دوره‌های دانشگاهی، تهران، موسسه کتاب مهربان نشر.
۳۰. دفت، ریچارد ال (۱۳۷۷) تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳۱. دیرلاو، دی (۱۳۸۰) کسب‌وکار به شیوه ریچارد برانسون، ترجمه ایرج صفا، تهران، انتشارات انستیتو ایزایران.
۳۲. دیکسون، دی؛ ای، ان (۱۳۷۷) راهنمای موسسات کوچک، ترجمه محمد بلوریان تهرانی، تهران، انتشارات شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
۳۳. رابینز، استیفن (۱۳۸۲) کلیدهای طلایی مدیریت منابع انسانی، ترجمه غلامحسین خانقانی، تهران، انتشارات سازمان فرهنگی فرا.
۳۴. راجرز، لن (۱۳۷۵) بازاریابی راهنمایی موسسات کوچک، ترجمه عباس مخبر، تهران، انتشارات ماد.
۳۵. رسانی‌نیا، ناصر (۱۳۷۷) کلیات حقوق بازرگانی، تهران انتشارات ویستار.
۳۶. رضائیان، علی (۱۳۸۳) مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت.

۳۷. رنجبریان، حسین (۱۳۷۸) بازاریابی و مدیریت بازار، تهران، انتشارات چاپ و نشر بازرگانی.
۳۸. سپهروند، سعید (۱۳۸۲) پیدا کردن بهترین موقعیت کسب و کار، تهران، سازمان اشتغال فارغ-التحصیلان، انتشارات جهاد دانشگاهی.
۳۹. سعیدی کیا، مهدی (۱۳۸۲) آشنایی با کارآفرینی، تهران، انتشارات سپاس.
۴۰. سعیدی کیا، مهدی، (۱۳۸۵) اصول و مبانی کارآفرینی، تهران، انتشارات کیا.
۴۱. سلطانی تیرانی، فلورا (۱۳۷۸) نهادی کردن نوآوری در سازمان، تهران، انتشارات رسا.
۴۲. سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۲) مبانی سازمان و مدیریت، تهران، نشر نگاه دانش.
۴۳. سیدمطهری، سید مهدی (۱۳۸۲) ارزیابی طرح‌های تولیدی (فنی، اقتصادی، مالی) کاربردی، تهران، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۴۴. شفیعی، مسعود (۱۳۸۳) راهنمای تهیه طرح کسب و کار، تهران، انتشارات رسا.
۴۵. شهشهانی، محمد حسن (۱۳۸۷) کارآفرینی؛ ایجاد، پایش و رشد کسب و کار، کرج، نشر در دانش بهمن.
۴۶. شیفمن، استفن (۱۳۷۵) ۲۵ توصیه در فروشنده‌گی، ترجمه غلامحسین اعرابی، تهران، انتشارات اردیبهشت.
۴۷. شیفمن، استفن (۱۳۷۹) رمز موفقیت در فروشنده‌گی، ترجمه کامران پروانه، تهران، انتشارات اردیبهشت.
۴۸. صمدآقایی، جلیل (۱۳۸۰)، تکنیک‌های خلاقیت فردی و گروهی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۴۹. صمدآقایی، جلیل (۱۳۸۲)، سازمان‌های کارآفرین، تهران، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۵۰. صمدآقایی، جلیل (۱۳۸۵)، خلاقیت جوهره کارآفرینی، تهران، انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
۵۱. طالبی، کامبیز و زارع یکتا، محمدرضا (۱۳۸۸) نقشه راه موفقیت در کارآفرینی: خودآموز تدوین طرح کسب و کار، تهران، انتشارات رشد فرهنگ.
۵۲. عباس‌زادگان، محمد (۱۳۸۱) تصمیم‌گیری در مدیریت اجرایی، تهران، انتشارات سهامی انتشار.
۵۳. فورسایت، پاتریک (۱۳۷۸) ۱۰۱ راه برای افزایش فروش، ترجمه علی ضرغام، تهران، انتشارات قدیانی.
۵۴. فیض بخش، علیرضا (۱۳۸۱) درباره خلاقیت، تهران، انتشارات باران.
۵۵. کاتلر، فیلیپ (۱۳۸۳) مبانی مدیریت بازاریابی، ترجمه علی پارسائیان، تهران، انتشارات ترمه.
۵۶. کاتلر، فیلیپ، آمسترانگ، کری (۱۳۷۷) اصول بازاریابی، ترجمه بهمن فروزنده، انتشارات آموزه با همکاری شرکت آترپات.
۵۷. کوک، جیمز (۱۳۸۲) پیش به سوی کارآفرینی، ترجمه میترا تیموری، اصفهان، نشر آموزه.

۵۸. کیا، محمد و همکاران (۱۳۸۶) کارآفرینی گام به گام، ویژه فراگیران دوره‌های آموزش کارآفرینی و مهارت کسب و کار، تهران، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی: سازمان همیاری اشتغال فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها.
۵۹. کیه‌زا، ویته رویو (۱۳۸۴)، استراتژی و سازماندهی برنامه‌های تحقیق و توسعه، ترجمه سید سپر قاضی نوری و محبوبه مهدیخانی، تهران مرکز صنایع نوین وزارت صنایع و معادن.
۶۰. مصلح شیرازی، علی نقی (۱۳۸۲)، کتاب کاری (ایده‌پردازی کارآفرینی و چگونگی تدوین طرح تجاری - صنعتی)، تهران، انتشارات سلمان با همکاری سایه هور.
۶۱. منصور، جهانگیر (۱۳۷۹) قانون تجارت همراه با قانون چک جدید، تهران، انتشارات مجد.
۶۲. هزارجریبی، جعفر (۱۳۸۳) کارآفرینی، تهران، پژوهشکده امور اقتصادی.
۶۳. هیسریچ، رابت دی، مایکل، پی‌پی‌ترز (۱۳۸۳) کارآفرینی، ترجمه علیرضا فیض بخش و حمیدرضا تقی‌باری، تهران، دانشگاه صنعتی شریف.
۶۴. هیگنیز، جیمز ام، کارآفرینی (۱۰۱ تکنیک حل خلاق مسأله)، ترجمه محمود احمدپور داریانی، تهران، انتشارات امیر کبیر.
۶۵. هیلر، دیوید (۱۳۸۱) اصول و فنون موفقیت در فروش، ترجمه اکبر شاه‌کرمی، فرامرز شاه‌محمدی و علی علیاری، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۶۶. هینز، استفن جی (۱۳۸۳) رویکرد تفکر سیستمی بر برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه رشید اصلانی، تهران، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.
۶۷. الوانی، سید مهدی، و میر شفیع، نصرالله (۱۳۷۲) مدیریت تولید، مشهد، موسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی.
۶۸. وطنی، محمد حسن (۱۳۶۳) مجموعه کامل قوانین و مقررات تجاری و بازرگانی، تهران، انتشارات فردوس.
۶۹. ونوس، داور، ابراهیمی، عبدالحمید، و روستا، احمد (۱۳۸۰) تحقیقات بازاریابی، تهران، انتشارات سمت.
۷۰. ویسکات، دیوید (۱۳۷۵) هنر ریسک کردن، ترجمه کیان‌دخت نورافروز، انتشارات ناهید.
71. Ackroyd J. 2002. Business excellence through resource efficiency: raising awareness and achieving waste reduction in SMEs through a local support programme. Paper presented at Business Strategy & the Environment Conference, Manchester, September 2002.
72. AXA 2008. SMEs responsible for 110 million tonnes of carbon emissions each year. Press release (01.05.2008) downloaded from: <http://www.axa.co.uk/axa4business/files/document/Carbon%20Calculator%20Press%20Release%20SME%2001%2005%2008.pdf>, accessed on 31.3.09
73. Bennet SJ. 1991. Ecopreneuring. Wiley: New York BERR (Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform) 2007. Enterprise and Small Business

- statistics. BERR Website:  
<http://www.berr.gov.uk/whatwedo/enterprise/enterprisesmes/index.html>.
74. Birch DL. 1981. Who creates jobs? *The Public Interest* 65: 3-14.
75. Birch DL, Medoff J. 1994. Gazelles. in *Labor Markets, Employment Policy and Job Creation*. Solmon LC, Levenson AR (eds). Westview Press: Boulder CL: 159-168.
76. Bradford J, Fraser DG. 2008. Local authorities, climate change and small and medium enterprises: identifying effective policy instruments to reduce energy use and carbon emissions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 15: 156-172.
77. British Humanist Society 2010. Humanists working for a better world. <http://www.humanism.org.uk/>, accessed 9 July 2010
78. Buchholz RA. 1991. Corporate responsibility and the good society: from economics to ecology: factors which influence corporate policy decisions. *Business Horizons*. 34(4): 1-19
79. Bridge, Rachel(2005) *How I Made It( 40 successful entrepreneurs reveal all)*. London: Kogan page.
80. Burns, paul(2001) *Entrepreneurship and small business, Great Britain*: Palgrave.
81. Coutler. MK(2003) *Entrepreneurship in action, united States of America*: Prentice Hall.
82. Dumphy, S(2002) *Entrepreneurship: united States of America*: Mc Graw Hill.
83. Dawson S, Breen J, Satyen L. 2002. The ethical outlook of micro-business operators. *Journal of Small Business Management*. 40 (4): 302-313
84. Gadenne DL, Kennedy J, McKeiver D. 2008. An empirical study of environmental awareness and practice in SMEs. *Journal of Business Ethics*. 84: 45-63
85. Gerrans PA, Hutchinson WE. 2000. Sustainable development and small and medium-sized enterprises: a long way to go. In *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*: Business Imperatives. Hillary R (ed.). Greenleaf Publishing: Sheffield. 75-81
87. Hamann EM, Habisch A, Pechlaner H. 2009. Values that create value: socially responsible business practice in SMEs: empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*. 18(1): 37-51
88. Hannafey FT. 2003. Entrepreneurship and ethics: a literature review. *Journal of Business Ethics*. 46: 99-110
89. Kuratko, Donald; Hodgetts, richard(2004) *Entrepreneurship, south- western*.
90. Kuratko DF. 2008. *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice, 8 th edition*. South-Western Cengage Learning: Mason, OH
91. Strauss, S. D.(2003) *The business start-up Kit, united States of America*: Dearborn Trade.
92. Legge, John(2004) *Entrepreneurship: Context, vision and planning*. Basingstock: Palgrave macmillan.
93. Lawrence SR, Collins E, Pavlovich K, Arunachalam M. 2006. Sustainability practices of SMEs: the case of NZ. *Business Strategy and the Environment*. 15: 242-257

94. Purvis M, Drake F, Hunt J, Millard D. 2000. The manager, the business and the big wide world. In *The Business of Greening*. Fineman S (ed.). Routledge: London. 13-34
95. Revell A, Blackburn R. 2007. The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK's construction and restaurant sectors. *Business Strategy and the Environment*. 16: 404-420
96. Rokeach MM. 1979. From individual to institutional values: with special reference to the values of science. In *Understanding Human Values: Individual and Societal*. Rokeach MM (ed.). The Free Press: New York
97. Spence LJ. 1999. Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review*. 8(3): 163-174.
98. Timmons, J., Spinelli, S.(2004). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21th century*. New York: Mc Graw Hill.
99. Torroko, K., Advisor, S. D.(2000), *Writing an effective business plan*, Ottawa; The entrepreneurship center.
100. VanGundy, Arthur(2005) *101 activities for teaching creativity and problem solving*. Pfeiffer.
101. Zimmerer, T., Scarborough, N. ( 2005). *Essential of Entrepreneurship and Small business management*. New Jersey, Prentice Hall.