

## مبانی کارآفرینی – دکتر حسینی نیا

hosseininia@ut.ac.ir

### منابع:

- ۱- کارآفرینی از فرصت تا عمل: نویسنده دیوید راه، ترجمه سازمان صنایع کوچک و شهرکهای صنعتی ایران،
- ۲- مبانی کارآفرینی: نویسنده دکتر احمد پور داریانی انتشارات پارک علم و فناوری دانشگاه تهران
- ۳- کارآفرینی: نویسنده دکتر فرهنگی و دکتر صفر زاده انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران و موسسه کار و تامین اجتماعی
- ۴- کارآفرینی: نویسنده هیستریچ، ترجمه سید علیرضا فیض بخش، انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه صنعتی شریف

### جلسه اول

معمولا یک دوره آموزشی و یک کار آموزشی مشخص و مدون و کامل باید سه بعد را پوشش دهد و سه مولفه را در رفتار فرد ایجاد کند:

- ۱- بعد دانشی: دوره بتواند در توسعه و افزایش دانش افراد در زمینه ای که دوره برگزار میگردد موثر واقع شود.
- ۲- بعد نگرشی: بینش و نگرش افراد شرکت کننده در کلاس را سمت و سو و شکل دهد. و کمک بکند که افراد از یک بینش قوام یافته و رو به جلو برخوردار شوند.
- ۳- بعد مهارتی: یا psychomotor یا روانی و حرکتی بر میگردد به آنچه که در عمل می تواند اتفاق بیفتد و مهارتهایی که افراد به عملیاتی یاد می گیرند.

بسته به تئوری و عملی (آزمایشگاهی) بودن دوره می تواند درصد این ابعاد متفاوت باشد

در دنیایی که اکنون به سر میبریم اگر تولید ناخالص ملی کشور را چیزی حدود ۵۰۰ میلیارد دلار در نظر بگیریم (خوشبینانه) با آنچه که در دنیای امروز اتفاق می افتد میبینیم که مبلغ زیادی نیست و بسیاری از کشورهای دیگر شاید یک صنعت آنها در سال گردش مالی در این حدود ایجاد می کند. اگر قرار هشت که ما به جمع کشورهای توسعه یافته وارد شویم اگر قرار هست که ما درآمد سرانه را به کشورهای توسعه یافته برسانیم (البته با توزیع مناسب درآمدها) لازم هست که سباز اقتصاد کشور را بزرگتر کنیم و این رقم را از ۵۰۰ میلیارد دلار به ۱۵۰۰ میلیارد دلار برسانیم. و فرصتهای جدید اشتغال، تولید و فروش ایجاد کنیم و ثروت ملی را افزایش دهیم در کشور ما استعدادهای بالقوه زیادی وجود دارد اما به بالفعل رساندن آنها نیازمند به فکر و اندیشه جسارت و فرصت شناسی و دانش و تجربه است که باید در قالب جدید یعنی کارآفرینی جستجو شود و عملیاتی شود.

با وجود اینکه این داشته ها و ثروتهای خدادادی و منابع ملی مهم است و با وجود اینکه ایران حدود یک درصد جمعیت دنیا را دارد بر اساس محاسبات سازمانهای بین المللی ایران ۷ درصد ثروت جهان را در اختیار دارد یعنی هر ایرانی به طور باقوه ۷ برابر متوسط جهان ثروت در اختیار دارد. اما نباید این موضوع ما را گول بزند به علت اینکه اولاً این ثروت بالقوه هست نه بالفعل یعنی اینکه بخش اعظمی از آن قابل دسترسی و عملیاتی کردن نیست یعنی به صورت بکر است که باید با استفاده از عنصر کارآفرینی و با تزریق تجربه و دانش روز و استفاده از تکنولوژیهای روز اینها را تبدیل به بالفعل کنیم و بتوانیم از این ثروتها جهت بهروزی سلامت خوشبختی و رفاه مردم استفاده کنیم اما نباید این موضوع ثروتها ما را گول بزند چون در خیلی از مواقع این بالیدن به منابع طبیعی به خصوص نفت و گاز و

تمرکز روی اقتصاد تک محصولی باعث شده از سایر استعدادها باز بمانیم و از سایر کشورهایی که این منابع را ندارند عقب بمانیم نمونه آن کشور ژاپن و یا کره در مقایسه با کشور خودمان .

چون کشورهایی که دارای منابعی نظیر نفت و گاز و... هستند مانند کشور خودمان دچار نفرینی می شوند به نام نفرین منابع.

با این حال موضوع کارآفرینی و اهمیت آن روز به روز در کشور ما بیشتر و بیشتر می شود.

آنچه که در قالب کارآفرینی مطرح می کنیم در یک قالب بزرگتر خودش را نشان می دهد به نام توسعه.

### مفهوم توسعه:

ما در هر رشته ای که درس بخوانیم لازم هست مفهوم توسعه را بدانیم و درک کنیم تا جایگاه خودمان را در این مسیر بتوانیم پیدا کنیم جایگاه کارآفرینی را در تصویر بزرگتری که اسم آن توسعه است پیدا کنیم (کارآفرینی ابزار و وسیله ای هست برای توسعه)

در مورد توسعه هیچ تعریف منحصر به فردی که همگان در مورد آن اتفاق نظر داشته باشند وجود ندارد.

همه جنبه های توسعه مهم است سیاسی فرهنگی اقتصادی اجتماعی روانی و...

گونار میردال دانشمند هندی در تعریف توسعه می گوید: حرکت یک سیستم یکدست اجتماعی به سمت جلو . (به موضوعات انسانی و اجتماعی بیشتر بها داده است)

بحث همدل بودن و پیشرفت اینجا مطرح است در عین حال که کار را در قالب یک سیستم ببینیم و در آن سیستم به ابعاد انسانی و اجتماعی توجه کنیم.

(کتاب به نام پیشگامان توسعه)

**تعریف سازمان ملل از توسعه:** فرایندی که کوششهای مردم و دولت را برای بهبود اوضاع اقتصادی اجتماعی و فرهنگی هر منطقه متحد کرده و مردم این مناطق را در زندگی یک ملت ترکیب نموده و آنان را به طور کامل برای مشارکت در پیشرفت ملی توانا می سازد.

- فرایند: در فرایند به این اشاره دارد که اجزای مختلفی درگیر هستند و ارتباطی که با هم دارند و یک شبه اتفاق نمی افتد. و مستلزم صرف زمان است.

- کوششهای مردم و دولت: باید تلاش کرد و توسعه با تنبلی و باری به هر جهت اتفاق نمی افتد. بلکه زحمت و کوشش لازم است برای توسعه. کاری نیست که فقط دولتها انجام دهند و مردم در حاشیه باشند بلکه کوششهای مردم و دولتها است. ۹۰ درصد روی دوش مردم است.

(در دهه ۶۰ توسعه به تلاش دولتها به جای مردم خلاصه می شد اما در سالهای بعد به کوشش برای مردم تعریف شد اما بعد شد کوشش دولت با مردم اما الان تعریف می شود کوشش خود مردم یعنی اینکه ۹۰ درصد کار روی دوش خود مردم است و دولتها نقش نظارتی و هدایتی و حمایتی و حاکمیتی دارند و اصل فعالیت توسعه بر عهده خود مردم هست )

- توسعه تک بعدی نیست همه ابعاد را شامل می شود. یعنی اقتصادی اجتماعی فرهنگی همه باهم باید توسعه پیدا کند.

- همسو و یکپارچه کردن همه مناطق

- اتحاد مردم مناطق مختلف در یک ملت

پروکفیلد می گوید: توسعه را می توان بر حسب پیشرفت به سوی اهداف رفاهی نظیر تقلیل فقر و بیکاری و کاهش نابرابری تعریف کنیم

توسعه دارای یک بار ارزشی هست.

تعریف دیگر توسعه فرایندی مشتمل بر تغییر از حالت فعلی به حالت بهتر

فرایندی است مشتمل بر تغییر که به منظور شکوفایی و تحقق ظرفیتهای نهفته درون افراد اجتماع و تبدیل بالقوه ها به بالفعل صورت می گیرد.

## جلسه دوم

**تفاوت بین توسعه و رشد:** رشد معمولاً یک حالت کمی دارد به طور مثال افزایش درآمد سرانه یک حالت کمی دارد یعنی یک افزایش را در درآمد نشان می دهد. اما توسعه هم ابعاد کمی و کیفی را در نظر می گیرد به طور مثال توزیع عادلانه آن درآمد را هم نشان می دهد. رشد فقط در ابعاد اقتصادی مطرح می شود اما توسعه علاوه بر عوامل اقتصادی و درآمد دگرگونیهای دیگر را هم در ساختارهای نهادهای اجتماعی، اداری و حتی طرز فکر مردم و مباحث فرهنگی را هم در بر میگیرد (development).

دو دیدگاه عمده در رابطه با توسعه وجود دارد.

**توسعه از برون:** ۵۰ سال پیش مطرح بود در سال ۱۹۶۰ تمام نظریه پردازان تمام مشکلات مربوط به توسعه نیافتگی را بر گردن ملتها می انداختند این نگاه را نظریه پردازان غربی داشتند و در مورد کشورهای توسعه نیافته می گفتند که علت توسعه نیافتگی را باید در درون آنها جستجو کرد. توسعه نیافتگی اینها ناشی از قدرت داخلی هست یا عدم انعطاف پذیری اقتصادی اجتماعی و موانع نهادی که در درون آنها هست. می گفتند خود مردم این کشورها مقصر هستند راه حل این مشکل را در این می دانستند که کشورهای پیشرفته و غربی راه توسعه را به آنها یاد بدهند و این کشورها الگوهای غربی و پذیرش فرهنگ را به عاریه بگیرند. تا بتوانند در مسیر توسعه قرار بگیرند. برنامه های مارشان و یا اصل ۴ ترومن نمونه هایی از این مورد بودند

**توسعه از درون:** در اواخر دهه ۶۰ و اوایل دهه ۷۰ در کنار دیدگاه بالا دیدگاه دیگری هم توسط اندیشمندان توسعه جهان سوم مطرح شد که معتقد است که گرفتاری کشورهای توسعه نیافته به خاطر کشورهای غربی بوجود آمده و به واسطه وابستگی به کشورهای غربی به وجود آمده. یعنی موانع توسعه را عوامل بیرونی مانند استعمار کشورهای غربی مقدم بر عوامل درونی می دانستند (اومارتیاسن هندی به این دیدگاه معتقد بود)

به علت تناسب با فرهنگی کشورها باید توسعه از درون اتفاق بیفتد توسعه از بیرون حالت تهاجمی دارد.

در قرآن کریم هم تاکید بر روی توسعه از درون هست در آیه "ان الله لا یغیر ما بقوم حتی یغیر ما به انفسهم" "خداوند سرنوشت هیچ قومی را تغییر نمی دهد مگر اینکه خودشان تغییر دهند." سوره رعد آیه ۱۱

در توسعه تمام این عوامل تاثیر گذار هستند هم درونی و هم بیرونی. در بعضی موارد خودمان هم مقصریم در این توسعه نیافتگی و باید خود را اصلاح کنیم.

## توسعه انسانی

از حدود ۷۰ سال پیش به بعد جنبه های انسانی توسعه پر رنگ تر می شود

**مفهوم توسعه انسانی:** رشد اقتصادی و افزایش متغیرهای کمی مانند تولید سرانه و ... نمی تواند ابعاد توسعه را به طور کامل پوشش دهد بلکه باید اینها را با دیگر ابعاد توسعه متوازن نکنیم نابرابریهای اجتماعی جنگهای داخلی آشوبها و نا امنی ها و... پیش می آید و توسعه همه جانبه صورت نمی گیرد و به ابعاد انسانی توسعه پیدا نکرده است. امروزه اندیشمندان معتقدند انسان محور توسعه است. در توسعه انسانی همه چیز باید بر انسان شدن انسان متمرکز باشد هدف نهایی باید بر به کمال رسیدن انسان باشد.

در هرم نیازهای مازلو قاعده هرم نیازهای فیزیولوژیک دارد تا در راس هرم نیاز به خودشکوفایی می رسد این مفهوم توسعه انسانی را تایید می کند توسعه انسانی یعنی توسعه ای که انسان را به خودشکوفایی و کمال می رساند و اگر این اتفاق نیافتد این توسعه ناقص است.

از ابعاد سلامت تا دانش و مباحث مربوط به کیفیت زندگی انسان (هم مادی و هم معنوی) همه را شامل می شود.

**گزارش سال ۱۹۹۰ سازمان ملل از توسعه انسانی برنامه عمرانی:** توسعه انسانی به معنای افزایش درآمد فقط بخشی از خواسته های انسان را شامل می شود، و هرچند به کتابه یک درخواست مهم است ولی همه زندگی آنها نیست لذا هدف توسعه باید مردم باشد.

**تعریف توسعه انسانی (سازمان ملل):** توسعه انسانی فرایندی است که شقوق انتخابی پیش روی مردم را وسیعتر می کند. انتخابهای مورد نظر این سازمان عبارتند از منابعی که قابل اندازه گیری هستند مانند طول عمر همراه با سلامتی، برخورداری از آموزش و پرورش همچنین عوامل دیگری که قابل اندازه گیری هستند مانند آزادی سیاسی، حقوق انسانی و رضایت فردی.

پروفسور فردریک هاربیسون در مورد اهمیت منابع انسانی میگوید: منابع انسانی پایه اصلی ثروت ملتها را تشکیل می دهند. سرمایه و منابع طبیعی عوامل تبعی تولید هستند، در حالیکه انسانها عوامل فعالی هستند که سرمایه ها را متراکم می سازند و توسعه ملی را به پیش می برند.

امام علی: (انظر الی ما قال و ما انظر الی من قال: بنگر چه گفت منگر که گفت).

کشورهایی که از لحاظ منابع طبیعی ضعیف هستند مانند ژاپن اما منابع و سرمایه انسانی داشتند و به آنها بها می دهند و پایه ثروتشان قرار می دهند این سرمایه انسانی همه چیزی که لازم دارند را فراهم می کند. کشور ژاپن ۱۰ درصد روی هوش تمرکز می کنند و ۹۰ درصد روی پشتکار و تلاش. امام در کشور ما بر عکس است.

کشوری که نتواند مهارتها و دانش مردم را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به نحوی بهره برداری نماید، قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه دهد.

در رویکرد توسعه انسانی عوامل ضروری عبارتند از برابری در قالب دسترسی به فرصتها، پایداری در شکل مسئولیت نسبت به نسلهای آینده، بهره وری در قالب سرمایه گذاری در منابع انسانی و ایجاد فضای قابلیت زایی که افراد را قادر به کسب حداکثر بهره برداری از ظرفیتهایشان می سازد و توانمندسازی بدین معنا که مردم به سطحی از توسعه فردی دست یابند که به آنها امکان انتخاب بر اساس خواستههای خود را بدهد.

## جلسه سوم

شرایطی فراهم کنیم که بالقوه ها به بالفعل تبدیل شوند. دولت‌ها باید این فضا را ایجاد کنند و این نکته بسیار مهمی هست. مثال این مورد ژاپن است.

توسعه انسانی در پر ایجاد محیطی است که مردم را قادر سازد استعدادهای خود را به طور کامل بارور کنند.

### توسعه انسانی و ارتباط با کارآفرینی

کشور توسعه یافته بیکاری به این شکل ندارد و فضایی فراهم می شود که مردم از استعدادهای خود استفاده کنند. کشور توسعه نیافته نیروی تحصیل کرده نمی توانند وارد بازار کار شوند.

هرچه کشوری توسعه یافته تر باشد آدمهای بیکار کمتر هستند در هیچ کشوری نرخ بیکاری صفر نمی شود. نرخ ۴ درصد نرمال است چون فضا برای رقابتهای شغلی به وجود بیاید و هم افراد آزادی انتخاب داشته باشند. در خیلی از کشورها این نرخ بالاتر است و برخی از کشورها این نرخ برای جوانان تحصیل کرده خیلی بالاتر است نسبت به سایر اقشار جامعه.

کارآفرینی موتور محرکه توسعه اقتصادی و اجتماعی در جوامع مختلف و عامل تغییر در نظامهای اقتصادی دانایی محور است. و نقش اساسی را در انجام فعالیتهای رشد و علاقی و نوآوری و... دارند.

انسانها عوامل اصلی توسعه هستند.

کارآفرینی معادل اشتغالزایی نیست بلکه فراتر از بحث اشتغالزایی است. ممکن است حتی اشتغالهای موجود را از بین ببرد. هر چه تکنولوژی پیشرفت کند نیروی انسانی کمتری ممکن است نیاز داشته باشد اما این فراگیر نیست و در دراز مدت فرصتهای اشتغال مولد ایجاد می کند.

### ابعاد توسعه:

توسعه اقتصادی

توسعه اجتماعی

توسعه سیاسی

توسعه انسانی

توسعه فرهنگی

توسعه امنیتی و دفاعی

کارآفرینان تا چه اندازه و چگونه می توانند مشخصه ها و مولفه های فوق را در جامعه محقق کنند؟

جایگاه کارآفرینی در فرایند توسعه

نقش کلیدی در فرآیند توسعه دارند

دلایل اهمیت کارآفرینی در توسعه:

- ۱- عامل افزایش سرمایه گذاری و به تبع آن افزایش سود و سرمایه گذاران می شوند.
  - ۲- سبب ایجاد فرصتهای تازه در بازار کار و راهکار موثری در ایجاد اشتغال مولد و پایدار در کشور است.
  - ۳- موجب دگرگونی ارزشها و تحول ماهیت آنها می شود و ارزشهای تازه ای بوجود می آورد.
  - ۴- موجب آسان شدن روند رشد و توسعه کشور می شود. (با توسعه زیرساختها مانند بزرگراهها، سدها و...)
- رهیافت PPP : PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP: مشارکت عمومی خصوصی (از طرف سازمان ملل دارد تبلیغ می شود بخش عمومی و خصوصی با هم مشارکت کنند، مانند رابطه دولت و مردم در سرمایه گذاریهای کلان که از عهده دولت خارج است).
- ۵- محیط و شرایط لازم را برای تولید کالاها و محصولات و بازاریابی آنها فراهم می سازد.
  - ۶- سبب پیدایش محصولات، خدمات روشها سیاستها افکار و راهکارهای نو برای حل مشکلات جامعه است.
  - ۷- عامل تقویت و تکامل صنایع داخلی است و زمینه رقابت صنایع داخلی را با خارجی فراهم می کند و منجر به افزایش صادرات و دریافت ارز برای کشور می شود.
- خام فروشی از مشخصه های عمده عدم بلوغ کارآفرینی است** مانند فروش نفت خام و خرید محصولاتی که از آن تولید می شود به بهای خیلی گزاف یا فروش زعفران و خرید محصولات تهیه شده از آن از کشور اسپانیا و یونان به قیمت چند برابر.
- ۸- باعث رقابت تقویت و تکامل صنایع مشابه داخلی با یکدیگر و سرانجام بهبود و افزایش سطح کیفیت کالاها می شود.
  - ۹- عامل توسعه اقتصادی رفاه و تامین اجتماعی جامعه است. (باعث تقویت دولت و نهایتا ایجاد تامین اجتماعی می شود قدرت خرید مردم افزایش می یابد).

## جلسه چهارم

در جلسه قبل در مورد توسعه و توسعه انسانی و نقش کارآفرینان در توسعه جوامع بحث کردیم

### بستر جریان فعالیت انسانها پیش از پیشرفت علوم و فناوری

در طول سالیانی که بشر در کره زمین زندگی کرده دیدیم که بدون اینکه ابداع و اختراع و بدون توسعه ای روزگار می گذراندند و کتر اتفاق می افتاده که تغییر و تحول عمده ای اتفاق بیافتد که مسیر زندگی افراد را تغییر دهد.

خیلی زندگیها ساده تر و تغییرات که می توانسته پایه ای تحول ایجاد کند کمتر بوده است. زندگی آرام و قابل پیش بینی بوه و تصمیمات خطی عقلانی و منطقی بوده است.

### بستر جریان فعالیت انسانها در عصر حاضر

بستر جریان فعالیت انسان عصر حاضر بسیار متلاطم و غیر قابل پیش بینی و تصمیمات غیر خطی و غیر متعارف هستند. ملزومات زندگی در عصر حاضر یادگیری است. (خلاقیت یا مرگ، نوآور شوید و یا محو شوید، با راه حل‌های دیروز نمی توان مسایل امروز و آینده را حل کرد، بلکه باید مسایل آینده را با راه حل‌های آینده ولی امروز حل کرد) امروزه نمی توان مانند گذشته خیلی راحت تصمیم گرفت بنابراین الزاماتی را می طلبد تا ما بتوانیم مسایل را حل کنیم. ما ناگزیر از این هستیم که آینده را بسازیم یک آینده نگاری یعنی تصویر آینده با سناریویی که خودمان طراحی کردیم به آینده برویم نه اینکه ما را به آینده ببرند. یعنی همین الان آینده یک دقیقه پیش است ما باید بر مبنای خلاقیت و نوآوری بتوانیم مسایل آینده با راه حل‌های آینده ولی امروز مسایل را حل کنیم و پیش بینیها را انجام دهیم. اینجاست که به ارزش و اهمیت کارآفرینی پی ببریم. خلاقیت و نوآوری جوهره کارآفرینی است.

برداشت انسان از زمان، مبنای کارآفرینی است.

الف - درجه تکامل جامعه: هر جامعه ای که برای زمان اهمیت بیشتری قائل شود آن جامعه تکامل یافته تری است.

ب - فرصت شناسی و تهاجم به فرصت: "امام علی (ع): فرصتها مثل ابر در گذر هستند." گذر زمان و سرعتی که این زمان دارد از دست می رود بسیار مهم است. اینکه وقت را با طلا مقایسه می کنند اشتباه است. چون وقت قابل بازیابی نیست اما طلا را دوباره می توانی بدست بیاوری. وقت را نمی توان با چیزی مقایسه کرد چون نمی توان وقت را ذخیره کرد.

ج - حساست در زمان: باید برای این ثانیه ها برنامه داشته باشیم و حساست در زمان داشته باشیم. به راحتی زمانمان را هدر ندهیم. بهترین و با بهره ورتترین استفاده را از آن داشته باشیم. فرصت شناس باشیم

یکی از تفاوتها بین کشورهای توسعه یافته و توسعه نیافته همین استفاده از وقت و زمان است.

تحول در واژه ها:

به تناسب تحولی که گفته شد تحول در واژه ها هم داریم

Engineering= imagining مهندسی = منصور سازی یا تصویر گری یعنی الزامات مربوط به آینده را به تصویر بکشیم.

Produce r= conceptucer تولید کننده = مفهوم گر کسی که دارد روی مفاهیم کار می کند

Technology= imagology

Manager= imager

University = ideavercity

Organization = innovaziation

Concept manager = R&D concept

ما نسلهای مختلفی از دانشگاه را پشت سر گذاشتیم

نسل اول فقط آموزش داده می شد. در نسل دوم دانشگاهها پژوهش محور شدند. نسل سوم دانشگاهها نتایج پژوهشها را عملیاتی کردند. نسل الان نسل دانشگاههای کارآفرین است. یا همان ideavercity (مانند دانشگاه MIT آمریکا از شرکتهای وابسته بیش از ۵

میلیارد دلار در سال درآمد زایی می کند) اگر دانشگاه به سمت دانشگاه کارآفرین برود و ما یک ideavercity به جای university داشته باشیم دانشگاه می تواند درآمدزایی کند. این نیازمند تجدید نظر جدی در نظام آموزش است.

**هیچ راهی برای به ثمر رسانیدن شخصیت آدمی جز کوشش و تکاپو وجود ندارد.**

### جایگاه کارآفرینی در فرایند توسعه

۱- عامل افزایش سرمایه گذاری و به تبع آن افزایش سود و سرمایه سرمایه گذاران می شوند. مانند الماس شرق

۲- سبب ایجاد فرصتهای تازه در بازار کار و راهکار موثری در ایجاد اشتغال مولد و پایدار در کشور است.

مانند کارآفرینی در فضای IT ما یک بحث داریم به نام teleworking یا دور کاری به معنای واقعی در فضای IT کشور هند به خوبی از فضای IT برای کارآفرینی استفاده می کنند. در هند بیش از ۷۲ میلیون نفر در قالب فعالیتهای IT دور کاری انجام می دهند.

۳- موجب دگرگونی ارزشها و تحول ماهیت آنها می شود و ارزشهای تازه ای بوجود می آورد. می گویند کارآفرینی معادل ارزش آفرینی است.

۴- موجب آسان شدن روند رشد و توسعه کشور می شود. (با توسعه زیرساختها مانند بزرگراهها، سدها و...) مانند یک کاتالیزور عمل می کند.

رهیافت PPP : PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP: مشارکت عمومی خصوصی (از طرف سازمان ملل دارد تبلیغ می شود بخش عمومی و خصوصی با هم مشارکت کنند، مانند رابطه دولت و مردم در سرمایه گذاریهای کلان که از عهده دولت خارج است).

۵- محیط و شرایط لازم را برای تولید کالاها و محصولات و بازاریابی آنها فراهم می سازد. تولید محصول یک کار کارآفرینانه است و بازاریابی محصولات هم خود یک کار کارآفرینانه است.

۶- سبب پیدایش محصولات، خدمات روشها سیاستها افکار و راهکارهای نو برای حل مشکلات جامعه است.

۷- عامل تقویت و تکامل صنایع داخلی است و زمینه رقابت صنایع داخلی را با خارجی فراهم می کند و منجر به افزایش صادرات و دریافت ارز برای کشور می شود.

**خام فروشی از مشخصه های عمده عدم بلوغ کارآفرینی است** مانند فروش نفت خام و خرید محصولاتی که از آن تولید می شود به بهای خیلی گزاف یا فروش زعفران و خرید محصولات تهیه شده از آن از کشور اسپانیا و یونان به قیمت چند برابر.

۸- باعث رقابت، تقویت و تکامل صنایع مشابه داخلی با یکدیگر و سرانجام بهبود و افزایش سطح کیفیت کالاها می شود.

۹- عامل توسعه اقتصادی رفاه و تامین اجتماعی جامعه است. (باعث تقویت دولت و نهایتا ایجاد تامین اجتماعی می شود قدرت خرید مردم افزایش می یابد.) وقتی اقتصاد مولد باشد باعث افزایش ثروت ملی می شود. و ملت پولدار دولت را هم پولدار می کند.

### جلسه پنجم



من به عنوان یک معلم کهنسال باید بگویم در قرن آینده تعریف ابرقدرت فرق خواهد کرد و این لغت از نو تعریف خواهد شد و ابر قدرت کشوری خواهد بود که مردمش راستگو و درست کردار بوده و تولیداتش مازاد بر مصرف داخلی باشد و کسری بودجه نداشته باشد حال این کشور می خواهد کوچک باشد یا بزرگ.

## B.Gution

### استاد اقتصاد دانشگاه بیرجینیا

این نکته قابل تامل هست و سمت و سوی کار را نشان می دهد در درون همین ما می توانیم مفاهیم کارآفرینی را ببینیم. نمونه جالب این موضوع کشور تایوان است کشور کوچک و از لحاظ منابع طبیعی ضعیف است اما مصداق این تعریف آقای گوشن است و ثروت عظیمی را از طریق دانش افزار و فکر افزار و بها دادن به نیروی انسانی جمع آوری کند. در ادبیات جهان هرچه رو به جلو می رویم قدرت نظامی کمتر تعیین کننده می شود در دنیا. وقتی صحبت از کارآفرین می شود افرادی هستند که با درست کرداری و تعهد موجب ثروت آفرینی و افزایش تولیدات می شوند. یکی از تعهدات، صرفا تعهد به انجام کار نیست بلکه تعهد به انجام کار برای رفع نیازهای جامعه است. یکی از تعهدات هم تعهد به ابعاد زیست محیطی است.

کارآفرینی ابعاد و زوایای مختلفی دارد ابتدا اقتصاددانان موضوع کارآفرینی را مطرح کردند. اما بعد از آن روانشناسان جامعه شناسی و مدیریت و حتی سیاسیون به آن پرداختند.

به عقیده بیگریو (۱۹۸۹) کارآفرینی یکی از جوان ترین پارادایمها در زمینه تحقیق مدیریت است با وجود تعاریف متعدد از کارآفرینی هنوز تعریف منحصر به فرد و جهان شمولی که توافق روی آن وجود داشته باشد ارائه نشده است و این تشتت آراء از سویی بیانگر گستردگی و اهمیت موضوع و از سویی دیگر نشان دهنده پویایی آن است که می تواند زمینه ارائه الگوها، مدلها، فرضیهها و تئوریهای متفاوت را فراهم آورد.

استیونسن و جاویلو یک تقسیم بندی از فعالیتهایی که در بحث کارآفرینی دارد انجام می شود ارائه داده اند.

فعالیتهایی که در بحث کارآفرینی دارد انجام می شود از این سه حالت خارج نیستند:

- ۱- دنبال این هستند که نتایج فعالیت کارآفرینی چه خواهد بود. پیامدهای فعالیتهای کارآفرینی چیست چه نتایجی حاصل می شود.
- ۲- روی چرایی کار کارآفرینها تحقیق می کنند. (چرا کارآفرین عمل می کند) انگیزه ها و پیش برنده ها که باعث می شود کارآفرین را به فعالیت وادارند چیست اینجا است که بحثهای روانشناسی و روانشناسی اجتماعی به کار می آید.
- ۳- کارآفرین چگونه عمل می کند (به روش شناسی الگوها رهیافتهای مدلها و پارادایمهای فعالیتی کارآفرینها بر می گردد). مربوط به مدیریت و رفتار کارآفرین هست.

کشورهایی مثل ژاپن، مکزیک، امارات، کانادا و... روی تربیت ذهنیت کارآفرینی بچه ها کار می کنند.

پاسخ به یک نیاز برآورده نشده می تواند مبنای کارآفرینی قرار بگیرد این می تواند یک فرصت باشد.

سه موج به عنوان پیش رانهای کارآفرینی از ۱۹۶۰ معرفی شدند.

- ۱- موج مطالعه و تحقیق در قالب انتشار کتب زندگی کارآفرینان موفق و تاریخچه شرکت آنان و ارائه الگوهای کارآفرینی بر اساس تجربه های کارآفرینان موفق

- ۲- ارائه رشته های آموزشی کارآفرینی در حوزه های مهندسی و بازرگانی از دهه ۸۰ تاکنون ۵۰۰ دانشگاه در امریکا و کانادا رشته های کارآفرینی ایجاد کرده اند. راه اندازی رشته های کارآفرینی در دانشگاهها به خصوص در امریکا و کانادا
- ۳- استفاده از نتایج این آموزشها و تحقیقات در زمینه رشد و افزایش تولید ملی و تشویق رشد شرکتهای کوچک

## تعریف کارآفرینی:

### Entrepreneurship

یک لغت با ریشه فرانسوی است به معنای دلال ، واسطه، متعهد شدن و مسئولیت پذیری که در فارسی کارآفرینی ترجمه است؟؟؟

یکی از معانی آن انجام کاری متفاوت است. بعضی بر این عقیده هستند که ارزش آفرینی معادل بهتری برای این لغت است.

- تعریف واژه نامه ای از واژه نامه دانشگاهی وبستر: کارآفرین کسی است که متعهد می شود مخاطرات یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی اداره و تقبل نماید.

کسی که تعهد می کند یک فعالیت اقتصادی را از ابتدا سازماندهی کند.

- کارآفرین فردی که دارای ایده جدید و نو باشد و از طریق فرایند تاسیس و ایجاد یک کسب و کار و قبول مخاطره محصول و یا خدمت جدیدی را در جامعه معرفی می کند.

در این تعریف سه نکته وجود دارد:

اولاً: کارآفرین اهل فکر جدید و نوگرا می باشد (ایده جدید)

ثانیاً: کارآفرین در فرآیند ایجاد یک کسب و کار درگیر می باشد.

ثالثاً: نتیجه فعالیت و زحمات وی حتماً بایستی به محصول و خدمت جدیدی منجر گردد.

- کارآفرین کسی است که با کشف و شناخت فرصت های محیطی و بهره گیری مناسب از منابع در شرایط پر ابهام و مخاطره آمیز به ابتکار و نوآوری هایی برای خلق وضعیت مطلوب تر اقدام می کند.

کشف و شناخت محیط : کارآفرینی در خلا اتفاق نمی افتد بلکه در محیط مناسب صورت می گیرد.

آیا کارآفرینی را می توان در حد کارآفرینان مشهور و بزرگ مانند استیو جابز در نظر گرفت و یک شخص با کسب و کار کوچک کارآفرین محسوب نمی شود؟ پاسخ مثبت است کارآفرینی یک طیف است از جنبه های نوآوریهای کم و کوچک در یک طرف طیف تا نوآوریهای بسیار بنیادی در آن سوی طیف. یک سری از نوآوریها نوآوریهای اصلاحی است و یک سری از نوآوریها کلا سیستم را عوض می کند.

مثل از آب کره گرفتن یک مثل کارآفرینانه است.

- هرانسانی که در زندگی اقتصادی خود بتواند مسئولیت اجراء یک پروژه اقتصادی (طرح درآمدزا) را ضمن ساماندهی مجموعه خلاقیتها و فرصتها را همراه با سازماندهی منابع ضمن تقبل ریسک و شکست را به عهده بگیرد کارآفرین خطاب می شود.

این تعریف از جنبه های اقتصادی نگاه کرده است.

در تمام این تعاریف چمد کلید واژه تکرار می شود: فرصت، نوآوری، ریسک پذیری

شومپیتر: کارآفرینی نیروی محرکه توسعه اقتصادی

تیمونز: کارآفرینی خلق یک بینش ارزشمند از هیچ

تعریف رابرت هیستریج:

کارآفرینی فرآیند خلق چیزی نو و با ارزش، با صرف وقت و تلاش بسیار و پذیرش خطرات مالی، روحی و اجتماعی برای کسب منابع مالی، رضایت شخصی و استقلال است.

جلسه ششم

چهار جنبه اساسی کارآفرینی:

کارآفرینی مستلزم فرآیند خلق است

کارآفرینی مستلزم وقت، زمان، و تلاش کافی است

وجود ریسکهای اجتناب ناپذیر

پاداشهای کارآفرین

بزرگترین خلق کننده و خلاق العظیم خود خداوند است و به نوعی بزرگترین کارآفرین هستی خداوند است که این جهان و انسان را خلق کرده است.

روزی در جایی همه چیز با یک کارآفرین تنها شروع شد.

کارآفرینی حرفه و شغل نیست. بلکه کارآفرینی یک فرهنگ و رفتار است. کارآفرینی شیوه زندگی است. کارآفرینی روحیه سرزندگی و فضیلت است. کارآفرینی شوق پایان ناپذیر خلقت است. کارآفرینی در بردارنده معنای موفقیت است. ختم کلام اینکه کارآفرینی به معنای محصولات، ابداعات، کیفیت و خدمات نوین است.

اگر این را بپذیرید با استفاده از تعاریف کارآفرینی مفاهیم را کاربردی تر درک می کنید.

ارزشهای موجود در فرهنگ کارآفرینی و رابطه کارآفرینی با تغییر ارزشها:

کارآفرینی واجد یک فرهنگ هست و فرهنگها بر پاره ای از ارزشها استوار هستند

پاره ای از این ارزشها عبارتند از:

۱- کارآفرینی فرهنگ درک تغییر و کشف فرصت:

استقبال از تغییرات، همگامی با تغییرات، درک فرصت‌های ناشی از تغییرات و بهره‌برداری از آن، ایجاد بستری مناسب در جهت ایجاد رهیافت نوین و کنار گذاشتن عملکردهای سنتی و رهیافت‌های قدیمی افراد معمولاً از تغییرات استقبال نمی‌کنند و سعی می‌کنند از تغییرات دور بمانند.

- مهمترین باور اساسی نهفته در عمیق‌ترین لایه‌های فرهنگ کارآفرینی:

نمی‌توان در امواج سهمگین تحولات جزیره‌ای کوچک و با ثبات ساخت و با قرار دادن حصارهای به ظاهر مستحکم جامعه را از تبعات مثبت و منفی تحولات مصون نگه داشت.

رهیافت مناسب در برابر هجوم فرهنگهای کشور های پیشرفته و ارزشهای حاکم بر آن ایجاد سد عظیم در برابر آن نیست بلکه شناخت مسیر و پی‌ریزی آب‌راه‌های مناسب بر سر راه آن که بتوان به آن سمت و سویی مناسب داد. شناخت تحولات آینده پذیرش موجودیت آن تشخیص فرصت‌های موجود در آنها و بهره‌برداری مناسب از آن

راه مقابله با هجوم فرهنگهای مختلف این است که آنها را مدیریت کنیم و از تبعات مثبت آن استفاده کنیم و از تبعات منفی آن دور بمانیم.

باید با شناخت تحولات آینده و تشخیص فرصتهای مناسب از آنها و بهره‌برداری از آن فرصتها، از آنها استفاده کنیم.

## ۲- کارآفرینی فرهنگ مشارکت:

زمان، زمان کار گروهی است زمان تک ستاره‌ها گذشته است.

ایجاد تیم خوب: تیمی که از تمام گرایشات تخصصی در آن موجود باشد.

ایجاد ساختار ساده و مختصر در سلسله مراتب شرکت‌های کارآفرینی (SME) در مقابل سلسله مراتب گسترده در شرکت‌های سنتی. فرهنگ شرکت‌های سنتی تضمین امنیت شغلی در مقابل اطاعت است اما در شرکت‌های کارآفرینی فرایندهای افقی حکمفرماست و روابط بر اساس مشارکت و درک متقابل است.

در تیم‌های کارآفرینی موقعیت برد-برد مهم است لذا در مواضع برابر با یکدیگر مشارکت و همکاری دارند.

ما باید یاد بگیریم که در قالب تیمی و گروهی کار کنیم چون مسایل و مشکلات به حدی پیچیده هستند و که یک نفری نمی‌توان از پس مشکلات برآمد و سرعت در کارها آنقدر مهم است که باید به سرعت کارها را پیش برد تا از رقبا عقب نماند.

## ۳- کارآفرینی فرهنگ خلاقیت:

بها دادن به نوآوری اصول اصلی کارآفرینی

بدنبال ناشناخته‌ها رفتن - قدم زدن در راه‌های بکری که کسی در آن نرفته است.

خلاقیت و ابتکار عمل تشویق می‌شود لذا در دراز مدت باعث شکوفایی استعدادها و خلاقیت‌های انسانی می‌شود. و در نهایت رشد فضایل اخلاقی و معنوی در انسان را سبب می‌شود.

اساس و جوهره کارآفرینی بها دادن به خلاقیت است. کارآفرینی بدون نوآوری مفهومی را از دست می دهد. باید یادگیریم که به دنبال ناشناخته ها برویم و در مسیرهایی برویم که تا به حال کسی نرفته است. رفتن در مسیرهایی که دیگران آن را پیمودند نهایتاً ما را به جایی که دیگران بودند، می رساند. یعنی ما به آنجا دیر رسیدیم.

#### ۴- کارآفرینی فرهنگ استقلال طلبی و قبول مسئولیت است:

روحیه استقلال طلبی (روی پای خود ایستادن)

قبول مسئولیت کار و اشتغال خود (حتی دیگران)

اعتقاد بر اینکه بر پایه توانایی و شایستگی و تفکر خود امرار معاش کردن (عدم روحیه کارمندی)

در شرکت کوچک کارآفرینی امنیت شغلی نتیجه خودگردانی، خطرپذیری، مسئولیت پذیری و همچنین پاسخگو بودن در برابر منافع خود شرکت و مشتری است، نه اطاعت

بدوش گرفتن مسئولیت تصمیمات خود

کارآفرین با قبول مسئولیتها و قبول شکستها و با ادامه راه و ناامید نشدن است که کارآفرین می شود.

#### ۵- کارآفرینی فرهنگ مخاطره پذیری است:

در کارآفرینی کارآفرینان و حامیان او همه ریسک پذیرند. کارآفرینان نسبت به آینده خود (نسبت به موقعیت، شرایط و امکانات) برای رسیدن به موفقیت محتمل مبارزه می کنند و خطر را می پذیرند.

#### ۶- کارآفرینی فرهنگ بسط عدالت در جامعه است:

انحصار و رانت در فرهنگ کارآفرینی بی معناست.

همه انسانها از فرصت های یکسان برخوردارند.

در این جامعه سرمایه و زمین منشا تولید ثروت نیست. بلکه هوش، خلاقیت، تلاش و انسانهای مصمم شانس موفقیت دارند.

در فرهنگ کارآفرینی هر کسی می تواند با هوش و درایتی که خداوند در اختیارش قرار داده است استفاده کند در راه پیشرفت و موفقیت خود.

(برتراند راسل یک جمله معروف دارد: اگر یک فلج مادرزاد نتواند قهرمان دو المپیک شود فقط و فقط خودش مقصر است.) یعنی ما در این حد استعداد داریم.

#### ۷- کارآفرینی فرهنگ بهبود مستمر:

در کارآفرینی روند بهبود در کارها اعم از اخلاقی، اجتماعی و کاری تمامی ندارند.

امروز بهتر از دیروز و فردا بهتر از امروز

**جلسه هفتم**

ویژگیهای کارآفرینان:

با پشتکار، انگیزه موفقیت بالا، ابتکار دارند، در کارها پافشاری می کنند، قدرت تحمل شکست، تحمل ابهام، خلاقیت و نوآوری، اعتماد به نفس، استقلال و استقلال طلبی، قدرت کنترل درونی و...

الزامات کارآفرینی

بخش اول:

الزامات فردی:

- برخوردار بودن از روحیه همکاری و تیمی کار کردن (cooperative a team player)

(افراد باید بتوانند در قالب تیم کار کنند و منافع فردی خود را در قالب منافع جمع جستجو کنند).

- میل به سخت کوشی (strong desire to work hard) (کارآفرینان انسانهای سرسخت هستند و میل به سخت کوشی در آنها زیاد است).

- میل شدید به یاد گیری موارد نو (نوگرا بودن و پدیده های جدید) (high desire to learn new and new things) کارآفرینان نوگرا و به دنبال پدیده های نو هستند.

- قابلیت درک و شنیدن نظرات دیگران (حتی نقادانه) (able to listen to others (comments)) این مورد بسیار مهمی است. کارآفرینها روی نقدهای سازنده و نظرات دیگران علاقه نشان می دهند. چون به آنها کمک می کند و آنها را آگاه می کند تا مسیر خطا را به آنها نشان می دهد و اخطار می دهد. حتی انتقادات را می پذیرند. با قابلیت درکی که دارند می توانند تفاوت انتقادهای ناشی از بخل و حسادت با انتقادهای دلسوزانه را تشخیص دهند.

- رقابت پذیر بودن (able to be competitive) ما با دنیای پر رقابت که همه برای بقای خود می جنگند مواجه هستیم. کارآفرینی در خلا صورت نمی گیرد.

- نیاز به رشد و کسب بالاترین درجه رضایت (need to grow and reach to business excellence tip)

بخش دوم:

۱- عمومی شدن فرهنگ کارآفرینی در جامعه (Generalization of Entrepreneurial culture in society) فرهنگ کارآفرینی باید در جامعه رشد پیدا کند. و نهادینه شود و تبدیل به معارف عمومی شود.

۲- ارزشمند بودن فعالیتهای کارآفرینانه: کارآفرینان در چارچوب سنتها و باورهای جامعه ممکن است ننگیند و جامعه دیدگاه دفاعی نسبت به اینها پیدا کند. و فعالیتهای کارآفرینانه ارزشمند تلقی نشود این آفت است و باید فعالیتهای کارآفرینانه ارزشمند تلقی شود.

۳- شکل گیری استراتژی و سناریو اقتصادی مبتنی بر فعالیتهای کارآفرینانه: برمی گردد به نکات یک و دو، جامعه باید اقتصادش مبتنی بر فعالیتهای کارآفرینانه باشد نه مبتنی بر خام فروشی و کارهایی که ارزش افزوده ای ایجاد نمی کند. مانند خرید و فروش ملک

۴- فراهم بودن امکانات شکل گیری و رشد فعالیتهای کارآفرینانه: شرایط برای شکل گیری و رشد فعالیتهای کارآفرینانه فراهم باشد. قوانین بازدارنده و فضای کسب و کار تلطیف شود و مشکل تامین مواد اولیه برطرف شود و در راه اندازی کسب و کارها سهولت ایجاد شود.

۵- برخوردار بودن جامعه اقتصادی از استراتژی شکل دهی و حمایت از فعالیتهای کسب و کار در مرحله شکل گیری اولیه (-Start UP) شرایط برای نشو و نمای فعالیتهای کارآفرینانه در مرحله شکل گیری فراهم باشد.

### برای اینکه کارآفرینی اتفاق بیفتد ۵ جزء اصلی وجود دارد:

۱- کارآفرین: فردی که به صورت آگاهانه تصمیم می گیرد که یک کسب و کار مخاطره آمیز جدید را شروع کند این کلیدی ترین جزء است زیرا به عنوان نیروی انسانی اجزاء را به هم ارتباط می دهد.

۲- فرصت: اگر نیازها را ببینید و از دید کارآفرینانه به آن نگاه کنید تبدیل فرصت می شود. و در محیط پر از فرصت است نیازهایی که پاسخگویی نشدند فرصت هستند.

۳- ساختار: کارآفرین برای انجام فعالیت باید یک قالب را برای خود انتخاب کند به طور مثال در قالب سازمان و حقوقی یا شخصی

۴- منابع: اعم از مالی انسانی و فکری و سرمایه اجتماعی که باید کارآفرین تامین کند.

۵- استراتژی و برنامه کسب و کار که در آن اهداف کلی و برنامه های تفصیلی و استراتژیهای کسب و کارش مشخص شده باشد.

در قالب این جزء ما مدل های کسب و کار را تهیه می کنیم.

### فرایند کارآفرینی:

۱- شناسایی سریع نیازهای جدید

۲- ارائه پاسخها و راه حل های جدید

۳- اجرای پاسخها و راه حل های جدید

### جامعه متعادل و پویا پاسخ های به موقع به نیازهای جدید

فردریک هاربیسون: "منابع انسانی پایه اصلی ثروت ملتها را تشکیل می دهد."

بقیه عوامل عوامل تبعی هستند.

ویژگیهای کارآفرینان بر اساس مراحل

۱- مرحله تشخیص نیازهای جدید:

مرکز کنترل درونی: اعتقاد به اینکه حوادث مرتبط با زندگی را کنترل کردن باور داشتن اینکه نیروهای درونی کنترل زندگی انسان را در دست دارند. مقصر دانستن خود فرد موقع وقوع شکست، اعتقاد به اینکه خود سرنوشت خود را بدست داشتن. اعتقاد به اینکه شکست و موفقیت تحت عواملی نظیر اقبال و شانس اتفاق نمی افتد.

فرصت شناسی: شناسایی نیازها (با نگاه کارآفرینانه فرصتها از دل همین نیازها بیرون می آید)

مسئولیت پذیری: قبول مسئولیت نسبت به این نیازهایی که در جامعه است، بی تفاوت نبودن در قبال مسایل جامعه، احساس مسئولیت کردن در حد توان و وسع (لایکلف الله نفس الی وسعها)، نو جویی، نوع دوستی

۲- مرحله پاسخ به نیازهای جدید:

خلاقیت، نوآوری، ریسک پذیری، اعتماد به نفس

حالا که نیازها شناسایی شد و فاصله و شکاف تعیین شد، از طریق خلاقیت و نوآوری و راه‌های جدید ارائه کردن بتوانیم برای آن نیاز یک راه حل جدید شناسایی کنیم. در کنار آن پذیرش ریسکها و اعتماد به نفس هم در این مرحله مهم است.

۳- مرحله اجرا و پیاده سازی پاسخ و راه‌های جدید:

عمل‌گرایی، میل به کسب ثروت، تحمل ابهام، اعتماد به نفس، استقلال طلبی، پشتکار، نیاز به توفیق، نوع دوستی، هدف‌گرا بودن

توفیق طلبی (نیاز به موفقیت): بر اساس دیدگاه دیوید مک کلند: یعنی نیاز به موفقیت، تمایل به برتری و پیشرفت یا موفقیت و تلاش برای پیشرفت برای نیل به مجموعه‌ای از استانداردها است. افرادی که در جستجوی عملکرد بالاتر هستند و چالش‌پذیر هستند.

### ویژگیهای کارآفرینان:

همه ویژگیها در همه کارآفرینان وجود ندارد.

**آرزو مندی:** اولین قدم در جهت کارآفرینی خروج از جمود و لختی و غلبه حرکت بر سکون است.

**کنترل درونی:** تعیین جهت حرکت و مسیر کارآفرین جهت رسیدن به آرزوهایش از درون بر می‌خیزد، عزم برای حرکت، اقدام یا عدم اقدام مولود شرایط محیطی نیست.

**تفکر خلاق:** تجسم و تصور آنچه باید باشد و نیست، حرکت از یک هستی به یک بایدی

**نیاز به استقلال:** برای عینیت بخشیدن به اندیشه خود و عملی شدن ایده‌های ذهنی، کارآفرین نیاز به استقلال دارد.

**نوآوری:** یعنی خلاقیتی که از ذهن به عمل منتقل شود، یعنی پیمودن راه نرفته و برای آن نیاز به عمل مخاطره یا ریسک‌پذیری است.

**روحیه تهاجمی** (آینده‌نگری دارد): کارآفرین منتظر ضمانت یک پایان موفق نمی‌ماند بلکه به اندیشه و تلاش خویش تکیه دارد، کارآفرین منفعل نیست بلکه برای استقبال از آینده **روحیه تهاجمی** دارد.

**کارآفرین تفکر افقی دارد** (ذهن پویای کارآفرین): ذهن پویای کارآفرین مرزهای از پیش تعیین شده قبلی و قالب‌های رایج را در هم می‌شکند. او آنچه را دیگران می‌بینند، می‌بیند ولی به گونه‌ای دیگر می‌اندیشد.

**کارآفرین تحمل ابهام دارد:** کارآفرین توان سخت کار کردن در شرایط پرتنش را دارد و آگاهانه وارد میدان مسائل و مشکلات می‌شود و ابهام یک پایان نامعلوم بر هر قدم این راه سایه می‌اندازد. تمام پیشرفتهای بشر مدیون این تحمل ابهام است.

**کارآفرین انگیزه خود شکوفایی دارد:** نیاز به خود شکوفایی یکی از مهمترین انگیزه‌های کارآفرینان در محقق شدن چشم‌انداز شفاف و خالی از ابهام‌شان است. کارآفرین کسی است که قله هرم نیازهای مازلو را نگاه می‌کند و از نیازهای جسمانی و... را گذشته است. (رضایت شخصی)

**داشتن روحیه همکاری و تیمی کار کردن**

**تمرکز**

**میل به سخت‌کوشی**



## توانگری و ثروت

میل شدید به یادگیری موارد نو و پدیده های جدید

### ریسک پذیری

خودکارآمدی: اعتقاد به توانایی خود در استفاده از منابع، مهارتها و صلاحیتهای شخصی خود برای دستیابی به سطح معینی از پیشرفت.

نوآوری و ریسک پذیری دو ویژگی اصلی و کلیدی هستند که در تمام کارآفرینان با درجات مختلف وجود دارد.

### جلسه هشتم

#### مقایسه افراد غیر کارآفرین با افراد کارآفرین

بدنبال وابستگی	بدنبال استقلال
بدنبال امرار معاش	بدنبال ثروت
مخالف مخاطره	بدنبال فرصت
غیر مبتکر	مبتکر
تحلیلی	درک مستقیم، آنی

#### مقایسه مدیر با کارآفرین

در گذشته زندگی می کنند.	در آینده زندگی می کنند.
اشتیاق به دستور دادن دارند.	اشتیاق به کنترل دارند.
علاقه به ثبات	علاقه به تغییر
تحدید گرا	فرصت گرا
نظم دارند	خلاق هستند

اگر در ادبیات کارآفرینی صحبت از شانس می شود: شانس یعنی وقوع شرایط زمانی و مکانی مناسب.

انواع کارآفرینی:

#### ۱- فردی:

- مستقل: مسئولیت اولیه راه اندازی و رشد کسب و کار را به عهده می گیرد. از ایده اولیه تا ارایه محصول کلیه فعالیتهای کارآفرینانه را با ایجاد یک بنگاه اقتصادی به طور مستقل طی می کند. قائم به ذات کارآفرین است. این به این معنی نیست که تمام کارها را خود انجام می دهد. از کمک پرسنل هم بهره می گیرد. اما ما آن بنگاه را با نام کارآفرین می شناسیم. کارها را به شیوه خود انجام می دهد. تمام مسئولیتهای و خطرات کار را خود می پذیرد.

- سازمانی: فردی که در درون یک سازمان موجود کار کارآفرینانه انجام می دهد. و محصول جدید ارائه می کند. خدمت جدید یا واحد جدید در سازمان ارائه می دهد. (سال ۱۹۸۵ این واژه مطرح شد توسط گیلفورد پینکات) Intrapreneurship کارآفرینی سازمانی. ترکیب دو کلمه intracorporate و entrepreneurship

در تدوین سیاستها و خط مشیهای جدید، بهبود فرایندهای موجود و تاسیس شرکت فرعی در دل سازمان و... نقش داشته باشد.

۲- گروهی:

- شرکتی: فرایندی که یک شرکت طی می کند تا همه افراد در آن به کارآفرینی تشویق شوند و تمام فعالیتهای کارآفرینانه فردی و گروهی به صورت مستمر، سریع و راحت در شرکت انجام شود. هر یک از کارکنان در نقش یک کارآفرین انجام وظیفه می کنند. کل ساختار و کلیت شرکت به طور حقوقی حالت کارآفرینی پیدا می کند. توانایی رقابت بین المللی، جلوگیری از خروج افراد نخبه و... معمولا زمانی ایجاد می شود که بالاترین مقام شرکت نسبت به مفهوم کارآفرینی متعهد باشد. (ایده های کارآفرینانه، فرآیندهای جدید نظامهای جدید، روشهای کارآفرینانه)

- اجتماعی: سمت و سوی کار به سوی تحمل هزینه ها و خدمات به سمت یک سری اهداف اجتماعی. مانند خیریه ها و موسسات غیر انتفاعی. افراد کارآفرین دغدغه حل مسایل و مشکلات اجتماع را دارند. می تواند ابعاد اقتصادی داشته باشد و می تواند نداشته باشد. در بعد اقتصادی آن کارآفرین تلاش می کند برای ایجاد نقدینگی و سرمایه برای پیشبرد برنامه هایشان، ارزش اجتماعی ایجاد کند. و به یک شکل غیر انتفاعی (سازمان یا فرد کار را با هدف شخصی و انتفاع انجام نمی دهد، بلکه سود حاصل از کسب و کار برای نفع شخصی بین افراد تقسیم نمی شود بلکه برای پیشبرد اهداف اجتماعی که دارند از آن استفاده می کنند مانند درمانگاه خیریه) وقف زمینه بسیار خوب برای کارآفرینی اجتماعی است در اسلام

### جلسه نهم

انواع کارآفرینی

۱- فردی

- مستقل

- سازمانی

۲- گروهی

- شرکتی

- اجتماعی

### Business plan (طرح کسب و کار)

(کتاب خودآموز تدوین طرح کسب و کار - نوشته ناصر داودی راد ، چاپ پارک علم و فناوری مرکز توسعه نوآوری دانشگاه تهران.)

طرح کسب و کار چیست؟

طرح کسب و کار یک برنامه هست برای کسب و کار، برنامه ای که هدف راههای رسیدن به آن هدف و مسیر را به ما نشان می دهد.

انواع مختلف کسب و کار را داریم با انواع مختلف انگیزه ها مامد کسب و کارهای تجاری، خدماتی و...

کسب و کارهای بزرگ، کوچک و متوسط (small and medium enterprise)، کسب و کارهای خانگی، خانوادگی و روستایی

کسب و کارهای بزرگ از لحاظ سرمایه گذاری و فروش و سود ارقام بالایی دارند و حداقل ۵۰۰ پرسنل به بالا دارند. (ارقام سرمایه بستگی به فرهنگ و کشور دارد)

کسب و کارهای کوچک و متوسط، حجم کوچکی در سرمایه گذاری دارند و میزان تولیدات و خدمات محدود دارند و مخاطبین منطقه ای خاص دارند و میزان پرسنل از ۱ تا ۵۰ هست.

کسب و کار روستایی، در محدوده روستا انجام می شود پس هر کسب و کار صنعتی یا کشاورزی که در روستا انجام شود کسب و کار روستایی نام دارد.

کسب و کار خانوادگی، افراد یک خانواده یا خویشاوندان راه اندازی می کنند و هدایت و نظارت هم توسط خانواده انجام می دهند ممکن است خانگی باشد و یا شرکتی

کسب و کار خانگی با استفاده از امکانات منزل در محل سکونت افراد انجام می شود به شرطی که مزاحمتی ایجاد نشود. روشهای راه اندازی کسب و کار:

خرید کسب و کار موجود، خرید نمایندگی از یک شرکت و یا خرید امتیاز نمایندگی خدمات پس از فروش، شروع کسب و کار از صفر تاسیس و راه اندازی کسب و کار، یک کار کارآفرینانه است.

برای تاسیس و راه اندازی کسب و کار باید برنامه ریزی کنیم برنامه ای که هدفها و پیش بینی راه رسیدن به هدفها، امکانات تهدیدها نقاط قوت و... را به ما نشان دهد بتواند به ما امکان پذیری و امکان سنجی این کار را نشان دهد.

حوزه های کلیدی ارزیابی امکان پذیری در یک طرح کسب و کار: ۵ مورد

۱- امکان پذیری فنی: ویژگیهای کار از لحاظ فنی چیست آیا از لحاظ فنی امکان آن کار را داریم یا نه. تکنولوژی قابل دسترس است یا نه

۲- امکان پذیری بازار: شناسایی بازار، فرصتها و تهدیدات محیطی، مخاطرات بازار، ویژگیهای بازار، رقبای بازار، بازار هدف کجاست (محلی، منطقه ای، ملی، بین المللی و...) بسیار مهم و کلیدی هست

۳- امکان پذیری مالی: تجزیه تحلیل منابع مالی چقدر هزینه بردار است در چه برهه زمانی می توانیم تهیه کنیم چقدر سرمایه در گردش نیاز داریم چقدر باید از طریق وام یا سرمایه گذار یا شریک تهیه شود و چقدر خودمان می توانیم تهیه کنیم و چقدر برای قسمت تجهیزات احداث ساختمان و هزینه نگهداری نیاز داریم.

۴- امکان پذیری سازمانی: از لحاظ ساختار و سازمان کار تجزیه و تحلیل کنیم شناسایی ظرفیتهای مختلف سازمانی، در چه قالبی می خواهیم کار کنیم، در چه ساختاری و چه نیروهایی با چه کیفیتی نیاز داریم، چه آموزشهایی لازم داریم، چه مدیریت خدمات مدیریت بازار و مدیریت نیروی انسانی نیاز داریم، در چه چارچوبی باید کار کنیم، در چه سازمانی کار کنیم تعاونی، سهامی خاص و...

۵- امکان پذیری رقابتی: تجزیه تحلیل رقبا و محیط رقابتی و رقابت پذیری، نباید نادیده بگیریم رقبا را

### مهارتهای لازم برای طرح کسب و کار:

۱- مهارتهای تخصصی کسب و کار: به جنبه تخصصی کار بر می گردد، مهارتهای: تجاری سازی توانمندیهای فردی، شناسایی فرصتها و تهدیدات پیرامون، راههای بهره برداری از فرصتها، تقویت خلاقیت و نوآوری، تجاری سازی و خلق ارزشهای نو، تصمیم گیریهای صحیح، مذاکره در کسب و کار، تدوین طرح کسب و کار

۲- مهارتهای مدیریتی: مدیریت تامین منابع مالی، مدیریت تامین منابع انسانی، مدیریت بازاریابی و فروش، مدیریت زمان، مدیریت استراتژی و توسعه، مدیریت ریسک، مدیریت برند

۳- مهارتهای عمومی: مهارت در انتخاب نوع کسب و کار، نام کسب و کار و مکان کسب و کار و...

### جلسه دهم

طرح کسب و کار (business plan) چیست؟

ضرورت برنامه ریزی به عنوان بخشی از هر فعالیت کسب و کار:

برنامه ریزی خوب می تواند:

کارآفرین را در اداره کسب و کار راهنمایی کند؛

از بروز اشتباه های زیانبار جلوگیری کند؛

در پیشرفت و بهبود کار کمک نماید؛

انجام امور را سرعت بخشیده و در نتیجه باعث صرفه جویی در زمان شود؛

فرآیند های مختلف تولید، بازاریابی و توزیع را بهینه سازی کرده و از اتلاف مواد اولیه، کار و سرمایه جلوگیری نماید؛

همچنین، با تعیین چشم انداز و رسالت شرکتی، مدیریت را در دستیابی به اهداف کوتاه و بلند مدت یاری میدهد.

طرح کسب و کار به عنوان یک برنامه می تواند راهنما و نقشه راه باشد و اشتباهات زیانبار را جلوگیری کند، نقاط قوت و نقاط ضعف و پیامدها شناسایی شود و در پیشرفت کار کمک می کند. وقتی طبق یک نقشه پیش برویم و به انجام کارهای ما سرعت می دهد. برنامه کسب و کار یک سندی هست که ارتباط ما را با قشر گسترده ای از مخاطبین برقرار می کند یک عریضه با زبان علمی و روشن هست که ارتباط ما را با دینفعان مانند بانکها سرمایه گذاران شرکا دستگاههای دولتی برقرار می کند. برنامه کسب و کار عملیاتی کردن یک طرح ایجاد یک شرکت بر روی کاغذ هست. ما در قالب آن چشم انداز و رسالت شرکت و راهبردهای اصلی را به همراه اهداف که به صورت بلند مدت، کوتاه مدت و میان مدت ترسیم می کنیم را نشان دهیم.

## طرح کسب و کار چیست؟

طرح کسب و کار، مهمترین سند نوشته شده ای است که تمام جنبه های مختلف کسب و کار را پیش از راه اندازی آن بررسی می کند.

طرح کسب و کار حاوی برنامه های کاربردی است، مانند برنامه مالی، برنامه عملیاتی، برنامه تولیدی، برنامه بازاریابی، و ساختار سازمانی.

این برنامه ها همانند نقشه ای کارآفرین را در طول مسیر راهنمایی می کنند.

پیش از راه اندازی خیلی مهم است. بعد از راه اندازی کسب و کار و هزینه کردن برگشتن خیلی سخت می شود و مستلزم به هدر دادن انرژی و وقت و هزینه و... است.

طرح کسب و کار باید انعطاف پذیر باشد.

## یک طرح کسب و کار خوب بیانگر موارد زیر است:

دورنمای راهبردی از شرکت

مهمترین ابزار ارتباطی درون شرکتی و برون شرکتی : برقراری ارتباط با مدیران میانی کارشناسان و ادارات و بانکها و شرکا و... از طریق آن برقرار می کنید.

ابزاری برای جمع آوری سرمایه های لازم برای کار: قانع کردن سرمایه گذاران برای سرمایه گذاری روی طرح ما

ابزاری برای برنامه ریزی، اندازه گیری و بهبود عملکرد:

مبنایی برای تصمیم گیری صحیح

راهی برای ایجاد انگیزه در کارکنان: با ایجاد دورنمای فعالیت کارکنان انگیزه برای کار و فعالیت پیدا می کنند به خصوص در طرحهای نوآورانه و ابهام آمیز

## چرایی اهمیت طرح تجاری

تعریف دقیق کسب و کار

بررسی واقعبینانه از آنچه که داریم و آنجایی که هستیم و آنچه که می خواهیم به آن برسیم و روشها برای رسیدن به آن به ما می دهد

انجام تست امکان پذیری روی کاغذ قبل از تحمل ضرر و زیان امکان پذیری می کند.

ابزار عملکردی ابزاری که بتوانیم بعدا عملکردها را با آن بسنجیم ایجاد می کند

برای گرفتن تصمیمات بهتر

ابزاری برای برقراری ارتباط

ابزار ایجاد انگیزه

ابزار تأمین منابع

ابزار توسعه مدیریت

راهنمای مسیر و ابزار اندازه گیری

## هدف از تهیه طرح شغلی

جذب سرمایه اولیه

جذب تیم مدیریت

نقشه راهنما

ذینفعان: (داخلی و خارجی)

خارجی: سرمایه گذاران و سهامداران، مشتریان، دولت، تامین کنندگان، کلیات جامعه

داخلی: کارکنان و مدیران داخلی و دست اندرکاران فعالیت

## چه کسی باید طرح را بنویسد؟

طرح تجاری باید به وسیله کارآفرین تنظیم شود. به یاد داشته باشید که فقط خود کارآفرین است که می تواند ایده خود را در قالب طرح تجاری

تنظیم کند. چون کارآفرین است که می خواهد ایده را اجرا کند و ریسکهای آن را بپذیرد.

با وجود این، باید با بسیاری از سازمان ها و کارشناسان امر، هنگام تنظیم طرح مشورت کرد.

وکیلان، حسابداران، مشاوران تجاری، و مهندسان در آماده سازی طرح مفید هستند.

ممکن است در ادامه لازم باشد از بانکداران، اقتصاد دانان و صنعتیها مشورت بگیرد.

## چه کسی طرح را می خواند؟

کارکنان، مدیران، اعضای هیأت مدیره شرکت، سرمایه داران، بانکداران، سرمایه گذاران فعالیت های کارآفرینانه، تهیه کنندگان، خریداران، و رایزنان طرح را می خوانند. (ذینفعان داخلی و خارجی)

کسی که قرار است طرح را بخواند اغلب بر حدود و مفهوم واقعی آن اثر می گذارد. (باید بدانیم خواست آنها چیست.)

ممکن است لازم باشد بر اساس فرمت مد نظر افرادی که می خوانند طرح را بخوانند طرح کسب و کار را تهیه کنیم.

## انواع طرحهای کسب و کار:

بر حسب نوع و حجم سرمایه گذاری و میزان نوآوری تقسیم می کنند:

یک صفحه ای: کسب و کارهای خانگی استفاده می شود. اسمش یک صفحه ای است ممکن است چند صفحه ای باشد. و برای کسب و کارهای کوچک

طرح کسب و کار معمولی

طرح کسب و کار تخصصی

این دو مانند هم هستند و تفاوت آنها این است که در کسب و کارهای تخصصی امکان سنجیها از لحاظ توجیه اقتصادی و فنی مبسوط تر دیده می شود سرمایه گذارهای نو و های تک این نوع تخصصی نوشته می شود.

یک طرح کسب و کار خوب ۲۰ تا ۳۰ صفحه دارد و یک خلاصه هم ابتدای آن گذاشته می شود. توصیه می شود اطلاعات را به اندازه در طرح کسب و کار بیاوریم از لحاظ امنیتی

## بخشهای مختلف طرح تجاری

بخش معرفی

خلاصه مدیریتی (درست است که در ابتدای طرح قرار می گیرد اما آخر از همه تهیه می شود).

تحلیل صنعت

شرح کسب و کار

برنامه تولید

برنامه بازاریابی

طرح و توسعه (R&D)

ساختار سازمانی

برنامه زمانبندی

ارزیابی ریسک

برنامه مالی

پیشنهادها

ضمائم (شامل اطلاعات پشتیبانی)

ممکن است یک سری از بخشها در هم ادغام شود در طرح کسب و کار

یک فرمت دیگر:

(خلاصه طرح، توصیف کسب و کار، مکان یابی، تجزیه و تحلیل صنعت، معرفی محصولات و خدمات، ساختار سازمانی، برنامه بازار، برنامه عملیاتی و تولیدی، برنامه زمان بندی و عملیاتی، ارزیابی خطرات، برنامه مالی، ضائم)

## بخشهای مختلف طرح تجاری

بخش معرفی:

صفحه معرفی باید مطالب زیر را در برداشته باشد:

نام و نشانی کسب و کار

نام بنیانگذار (کارآفرین) یا کارآفرینان و شماره تلفن آنها

توضیح مختصری در مورد کسب و کار و اساس کار آن (معرفی کسب و کار)

میزان نیازهای مالی (کل نیاز طرح به سرمایه گذاری)

معرفی محصول تولیدی یا خدمات قابل ارائه (در حد چند کلمه)

محرمانه بودن (مهم است) این پیش بینی را بکنیم که در طول مسیر طرح ما مورد دستبرد واقع شود، این قید محرمانه بودن در این بخش نوشته می شود و در دبیرخانه ثبت شود و اولین مرحله این را به ثبت برسانیم و به افراد مطمئن و مرتبط بدهیم. در اداره ثبت مالکیت‌های معنوی به ثبت برسانید طرح نوآورانه را

(روش دانشجویی: برای به اثبات رساندن مالکیت طرح در مواقع ضروری این است که وقتی که طرح را که نوشتید به آدرس خود پست کنید یک پست معتبر مانند پیشتاز وقتی که به دستتان رسید در بسته نگه دارید؛ در صورت دستبرد می تواند به عنوان یک سند ارائه گردد.)

### خلاصه مدیریتی

مهمترین بخش در طرح تجاری است که باید خواننده را متقاعد کند، کسب و کار مورد نظر موفق می شود و در نهایت به سود می رسد.

طول این بخش نباید از دو تا سه صفحه تجاوز کند.

نکات قوت کلیدی باید به روشنی ساخته و پرداخته شوند به صورتی که سرمایه گذار را به موضوع علاقمند کنند.

در خلاصه مدیریتی موارد زیر مطرح می شود

یک چکیده ای از مطالب کلیدی و سرتیترهای اصلی که ما داریم و می خواهیم مدیری که می خواهد بخواند خیلی سریع به مطالب دسترسی پیدا کند و هرکجا اطلاعات بیشتری خواست به قسمت مربوطه رجوع کند. کلیات را خیلی خلاصه بتویسیم نیاز به یک انشای قوی و جمله بندی جذابی که برای خواننده انگیزه ایجاد کند، دارد، این بخش کلید ورود سرمایه گذاران و بانکها برای غلامند شدن آنها به طرح شما است.

• توصیف زمینه کسب و کار و اصل موضوع

• فرصت و استراتژی

• پروژه ها و بازار هدف

• مزیت های رقابتی

• سوددهی و پتانسیل جمع آوری آن

• ارتباطات بانکی و اطلاعات مورد نیاز در این زمینه

• سرمایه گذاران فعلی

• خلاصه ای از رشد کسب و کار که شامل مسائل مربوط به امور مالی و بازار باشد

• خلاصه ای از برنامه های آتی مدیریت

• تیم کاری، افراد کلیدی و سهامداران



• پیشنهاد

## تحلیل محیطی، صنعت و بازار

### تحلیل محیطی

تعیین رویه ها موجود در بازار

تشخیص تغییرات به وجود آمده در سطح ملی و بین المللی که ممکن است کسب و کار نوپا را تحت تأثیر قرار دهد.

تغییر رویه ها و تعیین روندهای جمعیتی محیطی و سیاسی و... را باید در نظر داشته باشیم.

کسب و کار در خلا انجام نمی گیرد. عوامل محیطی زیادی از جمله بازار بر آن تأثیر می گذارد.

بازار به چه سمتی می رود. حتی تغییرات جمعیتی هم مهم است.

### - تحلیل محیطی

اقتصاد EconomicEconomic :

کارآفرین باید به رویه های تولید

ناخالص ملی، بیکاری با توجه به

محدوده جغرافیایی، درآمد قابل

استفاده، و غیره توجه داشته باشد.

تغییرات اقتصادی و تولید ناخالص ملی بیکاری رکود اقتصاد، تورم، سیستمهای کلان بانکی و... را در نظر بگیریم چون روی کسب و کار ما اثر می گذارد.

فرهنگ:

ارزیابی تغییرات فرهنگی ممکن است از لحاظ جمعیت شناختی بروز تغییراتی را در جمعیت نشان دهد، برای مثال تأثیر افزایش یکباره زادوولد یا افزایش افراد پیر؛ بروز تغییرات در طرز برخورد و نگرش، از قبیل " جنس ایرانی بخريد " یا رویه هایی در زمینه ایمنی، بهداشت، تغذیه؛ و نیز اهمیت محیط زیست، ممکن است تماماً بر طرح تجاری کارآفرین تأثیر گذارند.

بحثها و تغییرات فرهنگی تأثیر بسیاری بر کسب و کار ما می گذارد، فرهنگ احترام به محیط زیست، فرهنگ تجمل گرایی، فرهنگ احترام به جنس ایرانی، احترام به توسعه پایدار بر نوع تکنولوژی ما و نوع کسب و کار ما تأثیر می گذارد. نمی توان در محیطی که محیط زیست اهمیت دارد برای مردم یک کسب و کار با رویکرد تخریب محیط زیست راه اندازی کرد.

فناوری:

پیش بینی بروز پیشرفت در فناوری دشوار است. باوجود این، کارآفرین باید به توسعه بالقوه فناوری توجه داشته باشد و اطلاعات لازم را از منابعی که با صنایع عمده یا دولت در تماساند جمع آوری کند.

باید کسب و کارمان را منطبق با پیشرفت فناوری و تغییرات فناوری طرح ریزی کنیم.

جنبه های قانونی:

هنگام راه اندازی کسب و کار نوپا، جنبه های قانونی متعددی وجود دارند. کارآفرین باید در برابر هر وضع قانونی که در آینده ممکن است کالا یا خدمات، شبکه توزیع، قیمت، یا راهبرد تبلیغاتی وی را تحت تأثیر قرار دهد آمادگی داشته باشد.

قانونهایی که وجود دارد و قوانینی که در آینده وضع می شود و لویحی که در نوبت بررسی است اطلاع داشته باشیم. شناخت قوانین پشتیبان کسب و کار و منف کننده کسب و کارمان مهم است.

نکته:

تمام عوامل خارجی فوق عموماً کنترل ناپذیراند. با وجود این، آگاهی و ارزیابی این عوامل، پشتیبانی قوی برای فرصت به وجود آمده، و توسعه راهبرد بازاریابی مناسب بسیار ارزشمند است.

خیلی از عوامل خارجی در کنترل ما نیستند ما از آنها تأثیر می پذیریم تا تأثیر گذار باشیم اما باید آنها را بشناسیم تا بتوانیم آن ها را کنترل کنیم. خارجی را پشت سر بگذاریم.

### - ارزیابی صنعت

هنگامی که ارزیابی محیطی کامل شد، کارآفرین باید به ارزیابی صنعت بپردازد که بر رویه های خاص هر صنعت توجه دارد.

تقاضای صنعت:

میزان تقاضای مرتبط با صنعت را معمولاً می توان از منابع چاپ شده استخراج کرد. اطلاع از رشد یا پستی و صعود بازار، تعداد رقیبان جدید، و تغییرات ممکن در نیازهای مصرف کنندگان از جمله موضوع های مهمی است که به منظور تحقق کسب و کار بالقوه که حاصل فعالیت کارآفرینانه نوپاست باید لحاظ شوند.

میزان تقاضای بازار مهم است. برای محصول ما تقاضای بازار چیست. زنجیره های کسب و کار را بشناسیم.

رقابت:

اکثر کارآفرینان عموماً با تهدید بالقوه شرکت های سهمی بزرگ تر رو به رو می شوند. کارآفرین باید برای این تهدیدها آمادگی داشته و بداند رقیبانش چه کسانی اند و ضعف و قوت آنها در چیست، تا بتواند برنامه بازاریابی کارآمدی را به کار ببندد.

باید رقبا را بشناسیم تا بتوانیم در این دنیای پر از تهدید به پیش برویم.

### چند نکته اساسی در رقابت

پنج رقیب نزدیک شما چه کسانی هستند؟

رقبای غیر مستقیم شما چه کسانی هستند؟

کسب و کار آنها چگونه است؟ در چه مرحله ای از رشد هستند: ثابت؟ در حال رشد؟ یا در حال تحول؟

از عملکرد آنها چه نتیجه ای گرفته اید؟ از آگاهی های تبلیغاتی آنها چطور؟

نقاط قوت و ضعف آنها چیست؟

محصولات یا خدمات آنها چه فرقی با محصولات و خدمات شما دارد؟

از شیوه های آگاهی های تبلیغاتی آنها و نوع محصول و... می توان درس گرفت.

## - تحلیل بازار

در آخر، در قالب تحلیل بازار به بررسی بازاری می پردازیم که اطلاعات زیر را می توان در آن یافت:

مشتریان کدام اند، فضای تجاری در بخش بازار مورد نظر و محدوده جغرافیایی مربوط که کسب و کار در آنجا به رقابت خواهد پرداخت چگونه است.

جمع بندی موارد مطرح شده در بخش تحلیل محیط و صنعت را در قسمت تحلیل بازار انجام می دهیم.

## شرح کسب و کار

شرح جزئیات کسب و کار

این بخش با شرح رسالت شرکتی کسب و کار نوپا آغاز می شود.

رسالت شرکتی اساسا به تشریح ماهیت کسب و کار و هر آنچه که کارآفرین امیدوار است به آنها دست یابد می پردازد.

ماموریت اصلی و رسالت وجودی و افق و چشم اندازی که می خواهیم به آن برسیم را در این قسمت می آوریم.

- رسالت وجودی (MISSION)

چرا این کار را شروع کرده ایم؟

چرا این کالا یا خدمات را تولید می کنیم؟

فلسفه یا رسالت وجودی، میزان تعهد شما را به کار نشان می دهد.

- چشم انداز (Vision)

افق دید شما را به نمایش می گذارد. جایگاهی که تمام تمرکز شما برای رسیدن به آن است. فعالیت شما را معرفی می کند.

چشم انداز چند گام جلوتر را به ما نشان می دهد.

- اهداف (Objectives)

مقاصد ویژه و قابل اندازه گیری. تا حد امکان باید کمی باشند.

اهداف کیفی روی کیفیتها تمرکز دارد ولی اهداف کمی با اعداد مطرح می شود.

- استراتژی

برنامه جامع و منسجم جهت دستیابی به اهداف بلند مدت، جهت، فلسفه، معیار و روش های ایجاد و اداره شرکت شما را تنظیم می کنند.

داشتن استراتژی تضمین کننده موفقیت است.

روشها و راهکارهای کلان که ما را برای رسیدن به اهداف کمک می کند استراتژی نام دارد.

- برنامه ها (plans)

مبین رویه های عملکردی شما جهت دستیابی به اهداف میان دوره ای

- شرح کسب و کار

در این بخش سوابق اطلاعاتی درباره نوع کسب و کار، سوابق شرکت مورد نظر، شرح کلی کالا یا خدمات ارائه شده به روشنی ذکر می شوند و اهداف کوتاه و بلند مدت تعریف می شوند. در این بخش باید حجم فروش، سهم بازار و اهداف سودآور کسب و کار را مشخص کنید.

- توصیف شغل مورد نظر

مالکیت: شخصی، مشارکتی، و یا شرکتی: نوع شرکت (سهامی تعاونی تضامنی و...)

نوع: تولیدی یا خدماتی چه تولیدی و چه محصولی است

تولیدات یا خدمات شما چیست؟

جدید، توسعه، امتیاز

فرصتهای رشد و پیشرفت چیست؟

چه زمانی شروع خواهد شد؟

- موقعیت مکانی

موقعیت مکانی کسب و کار و مزیت های آن

مزیت های منطقه ای

دسترسی به خطوط حمل و نقل و یا مواد اولیه

دسترسی به بازارهای فروش و نیروی کار متخصص و... نقشه مکان و...

- موقعیت محلی

محل شما چه نیازهایی دارد؟

• چه نوع فضایی نیاز دارید؟

• چرا محل و ساختمان شما مطلوب است؟

• آیا دسترسی به این محل آسان است؟

• آیا وسایل نقلیه عمومی وجود دارد؟

• آیا خیابان دارای روشنایی کافی است؟

موارد ریز مربوط به موقعیت مکانی را نشان می دهد.

- مدیریت

شرح تیم مدیریت، توانایی ها و حقوق و مزایای هر کدام از اعضای تیم مدیریت

- ذکر میزان سهم هر یک از اعضای تیم مدیریت در مالکیت شرکت
- ساختار سازمانی کسب و کار
- میزان عملکرد هیئت مدیره، و مشاوران شرکتی
- ساختار قانونی کسب و کار ( از لحاظ مالکیت خصوصی، مشارکتی و سهامی بودن)

### برنامه تولید

استراتژی ها و برنامه های تولید (سرمایه بر است یا کاربر)

از چه فرآیند تولیدی استفاده می شود؟

حجم تولید در فواصل زمانی مختلف چقدر است؟

ظرفیت ماشین آلات جدید یا قدیمی بودن آنها... ,

تعداد کارگران، مدیران،...

گنجایش انبارها

قراردادهای مقاطعه کاری برای انجام بخشی از فرآیند تولید در خارج از محل اصلی

### برنامه های بازاریابی

تعیین رویه مناسب برای تنظیم برنامه بازاریابی با توجه به چگونگی توزیع، قیمت گذاری، و بازار یابی کالا یا خدمات؛

تعیین راهبردهای تصمیم گیری برای بازاریابی در مواقع بحرانی؛

شرح بودجه و کنترل های مورد نیاز..

آنچه که برای قسمت بازار و مفهوم بازار است در این قسمت می آید

برنامه بازاریابی از دو قسمت تشکیل شده است.

۱- تحقیق و تحلیل بازار:

تعریف خریداران کالا و خدمات

تعریف بازار، سهم بازار، رویه های نفوذ به بازار

شناسایی رقیبان و بیان نقاط قوت و ضعف آنان

بیان نقاط قوت شما در برابر رقیبان

۲- استراتژیهای بازاریابی

راهبرد بازاریابی

رویه های فروش، توزیع، قیمت گذاری، آگهی، تبلیغات و اطلاع رسانی

- استراتژی بازار و فروش

انتخاب بازار هدف و شناخت نیاز، گام کلیدی است.

ویژگی محصول را بشناسید.

قیمت مناسب تعیین کنید.

نحوه تبلیغ و ترویج را بشناسید.

نحوه توزیع مناسب را انتخاب کنید.

بهترین راه رشد، حفظ و تداوم رابطه با مشتریان فعلی است.

### جلسه یازدهم

#### برنامه های طرح و توسعه (R & D)

در این بخش بایستی هر گونه فعالیت های تحقیق و توسعه که قبل از تولید و توزیع محصول صورت می گیرد را مطرح نمایید.

طرح های مربوط به توسعه محصول در آینده و همینطور هر گونه طرح توسعه در ارتباط با پاسخگویی به نیاز بازار را توضیح دهید. در آینده قرار است چه محصول یا خدمتی را علاوه بر آنچه که الان هست ارائه دهید؟

در مورد "جانشینهای محصول" (محصولاتی که می توانند جایگزین محصول مورد نظر شما باشند) و همچنین در مورد "مکملهای محصول"

جزء حیاتی برای تمام کسب و کارها شده است. اگر کسب و کاری می خواهد خود را در مدار رقابت قرار دهد باید برنامه های طرح و توسعه را مد نظر قرار دهد.

تحقیق و توسعه برای پیش بینی نیازهای آینده و...

R & D الان نقش حیاتی در کسب و کارها دارند.

#### ساختار سازمانی

ساختار سازمانی قسمتی از طرح تجاری است که شکل مالکیت کسب و کار نوپا که مالکیت شخصی، مشارکتی، و یا سهامی است را شرح می دهد.

چارچوب فریمی که می خواهید کارتان را نظام دهید. بحث مالکیت کسب و کار (شخصی سهامی شرکتی شراکت ثبت نشده و...) بهترین شیوه که می تواند پاسخگوی هدف ما باشد را باید انتخاب کنیم. هدف ما و لازمه کار ما و فضای کار ما چیست و بر اساس آن ساختار را انتخاب کنیم.

(انواع شرکت در قانون تجارت: سهامی، مسئولیت محدود، تعاونی، تضامنی، مختلط غیر سهامی، مختلط سهامی، نسبی)

#### برنامه زمان بندی

برای عملیات و فعالیت هایی نظیر موارد زیر پیش بینی زمانی و هزینه های لازم را مشخص نمایید.

عملیات ساختمانی و محوطه سازی

انعقاد قرارداد انتقال تکنولوژی

اجرای تأسیسات الکتریکی و مکانیکی

خرید دستگاه های تأسیساتی

خرید ماشین آلات و تجهیزات تولیدی ساخت خارج

خرید ماشین آلات و تجهیزات تولیدی ساخت داخل و واردی از این قبیل تهیه مواد اولیه

راه اندازی آزمایشی

راه اندازی تجاری

مهندسی زمان را به نحوی انجام دهیم که اتلاف زمان نداشته باشیم. اگر برنامه زمان بندی نداشته باشیم خواب سرمایه بالا می رود و هزینه هم به تبع آن بالا می رود.

برنامه زمان بندی جهت قراردادهای خرید تجهیزات ساخت داخل یا خارج مشخص شود.

### ارزیابی ریسک

با توجه به نوع صنعت و جو رقابتی موجود، هرکسب و کار نوپایی با برخی خطرهای بالقوه مواجه خواهد شد، در نتیجه لازم است کارآفرین اقدام به ارزیابی ریسک نماید.

نخست آن که ریسک های بالقوه کسب و کار را مشخص کند و سپس راهکارهای مقابله با آنها را روشن کند.

هرچه کار کارآفرینانه تر و به روزتر و نوتر باشد و از تکنولوژی پیشرفته تری برخوردارتر باشد ریسک بیشتری دارد و لازم است ارزیابی ریسک را داشته باشیم.

### پیشامدهای احتمالی

تغییرات در نرخ بهره، نوسانات نرخ ارز، رکود اقتصادی، نرخ تورم، نرخ مواد اولیه

در مورد قوانین و مقررات و سیاست های اقتصادی، مالیات ها، مقررات جدید و اثرات احتمالی آن

تغییرات عقاید و افکار عمومی مثل تغییرات در سلیقه، مد، موضوعات اخلاقی و مسائل سیاسی

تغییرات فناوری، دعاوی حقوقی کارکنان و کارگران، پرداختهای مشتریان را بررسی کنید

قطعاتی که به عهده پیمانکاران است و مخاطراتی که در این زمینه وجود دارد،

تأثیراتی که در بازار ممکن است به وجود آید، مثل نوسانات فروش، رقابت شدیدتر و ... را بررسی کنید و تعیین کنید

\_ نکته

اگر شما از قبل عکس العمل های احتمالی در مورد تغییرات بازار را در نظر گرفته باشید، در مقایسه با حالتی که حتی در مورد این موضوع فکر نکرده اید، می توانید سریع تر تصمیم گیری و عمل نمایید. بنابراین صرف نظر از اینکه کارها بهتر یا بدتر از وضعیت پیش بینی شده پیش بروند، شما قبلاً علل احتمالی و اثرات حاصله را بررسی کرده و اقدامات مناسب را پیش بینی کرده اید.

### برنامه مالی

در این بخش باید 3 صورت مالی را برای دوره مالی یکساله ارائه دهید:

ترازنامه

صورت سودوزیان

و صورت گردش نقدینگی

در پایان به تحلیل نقطه سر به سر بپردازید. این تحلیل نشان می دهد که حجم لازم برای پوشش تمام هزینه ها چقدر خواهد بود.

فراهم آوردن این نسبت ها برای اهداف زیر به کار می روند:

فراهم آوردن تصویری از سلامت مالی کسب و کار از قبیل ارزیابی توانایی های ایجاد سود، پرداخت به موقع صورت حساب ها و استفاده مؤثر و مفید از دارایی ها

مقایسه عملکرد کسب و کارتان با سایر کسب و کارهای مشابه

بررسی تغییرات عملکردی کسب و کارتان در طول دوره مشخصی از زمان

### اطلاعاتی که باید در برنامه مالی ذکر گردد:

قیمت تمام شده هر واحد کالا

قیمت فروش هر واحد کالا

پیش بینی فروش برای سال اول

هزینه های عمومی و جاری

حقوق پرداختی به کارکنان و اعضای هیئت مدیره

سود خالص (پیش و پس از کسر مالیات)

پیش نویس ترازنامه

پیش نویس صورت سودوزیان

پیش نویس صورت گردش نقدینگی

- پیشنهادها

سرمایه مورد نیاز

نحوه جمع آوری سرمایه

مصرف وجوه

برگشت سرمایه گذاری و هر موضوع دیگری که فکر می کنید به بهتر شدن طرحتان و جلب نظر سرمایه گذاران کمک خواهد کرد، ارائه دهید.

### ضمائم

در بخش ضمائم می توانید به ارائه اطلاعات تکمیلی از جمله موارد زیر بپردازید:

بروشورها، کاتالوگ ها و مدارک مربوط به تولید، محصول / خدمات ارزیابی دارایی ها

سوابق و گزارش عملکرد مالی و گزارش بازرسان

مدارک قانونی (برای مثال مدارک ثبت و تغییرات شرکت)

سوابق شغلی مدیران



تحقیقات بازار

### چگونه از طرحتان محافظت کنید

در ابتدای طرح و یا در قسمت معرفی طرح کسب و کار، بیان کنید که این گزارش محرمانه است و لذا هیچ کس حق برداشت از این مطالب را نداشته مگر با اجازه کتبی صاحب طرح مورد نظر.

طرح کسب و کار را به صورت کامل ارائه نکنید بلکه آن را مرحله به مرحله و در فاصله های زمانی متناسب با پیشرفت مذاکرات و تصمیمات طرفین معرفی نمایید و از ارائه مطالب کلیدی و مهم آن پرهیز کنید.

قبل از هر گونه اقدامی در جهت معرفی طرح، مراحل قانونی از قبیل ثبت و ... را انجام دهید.

کلیه فعالیت های مربوط به ارائه طرح خود را مکتوب نمایید به عنوان مثال در هنگام ارائه طرح خود به مراکز مورد نظر برای جلب همکاری طی نامه ای رسمی و از طریق ثبت در دبیرخانه و از آنها رسید دریافت نمایید.

### ارزیابی طرح تجاری

طرح تجاری دارای ۱۰ بخش اصلی است که باید پیوسته مورد ارزیابی قرار گیرند.

هنگام ارزیابی با خودتان صادق باشید.

### ارزیابی فنی طرح های کارآفرینانه چگونه انجام می شود؟

قابلیت اجرای طرح (پروژه) از نظر فنی  
انتخاب و گزینش از بین شقوق مختلف فنی (تکنیکی)  
ایجاد زمینه برای تخمین بهتر هزینه ها  
الف: هزینه های ثابت سرمایه گذاری  
ج: هزینه های راه اندازی (تولید آزمایشی)  
ب: هزینه های ساخت و تولید (سرمایه در گردش)

فرآیند بررسی و ارزیابی فنی - مهندسی با بررسی اینکه چه تکنولوژی هایی برای تولید محصول مورد نظر وجود دارد، شروع شده و با تهیه برنامه ساخت، شامل برآوردهایی از هزینه های ثابت سرمایه گذاری، هزینه های جاری تولید و هزینه های راه اندازی و تولید آزمایشی خاتمه می یابد.

### ارزیابی بازار و بررسی اقتصادی طرح چگونه انجام می شود؟

شناخت محصولات تولیدی و بررسی موارد استفاده آن  
مشخصات اقتصادی محل اجرای طرح  
وضعیت بازار محصول در سال های گذشته  
پیش بینی بازار محصول برای دوره مورد بررسی  
الف) پیش بینی تقاضا  
ب) پیش بینی عرضه  
ج) پیش بینی نیازها (مقایسه عرضه و تقاضا)

ارزیابی بازار و بررسی اقتصادی طرح چگونه انجام می شود؟

بررسی وضعیت بازار محلی  
الف) وضعیت تقاضای محصولات تولیدی در بازار منطقه (شهرستان - استان)  
ب) بررسی وضعیت عرضه محصول با توجه به تعداد کارگاه های موجود در منطقه (شهرستان - استان)  
مواد اولیه و چگونگی تأمین آنها  
بررسی قیمت ها و چگونگی توزیع محصول تولیدی در بازار برنامه فروش  
الف) برنامه بازاریابی  
ب) برنامه تبلیغات

ج) برنامه هزینه های فروش  
تهیه گزارش نهایی مطالعه بازار

### ارزیابی مالی

بررسی نقطه سر به سر

روش ارزش فعلی

روش گردش وجوه نقد تنزیل شده (نرخ بازده مالی)

### بررسی نقطه سر به سر

$$Q = \frac{F}{P - V}$$

فرمول نقطه سر به سر

اجزای این فرمول عبارتست از:

Q: مقدار یا حجم فروش در نقطه سر به سر

F: کل هزینه های ثابت مربوط به تولید ( هزینه هایی که با تغییر در مقدار تولید، تغییر نمی کنند)

P: قیمت فروش هر واحد کالا

V: هزینه های متغیر هر واحد کالا ( هزینه هایی که با تغییر در مقدار تولید، تغییر می کنند)

### سه آزمون زیر را بر روی طرح تجاری تان انجام دهید:

آزمون تطابق با واقعیت

آزمون رقابتی

آزمون ارزشیابی

### روش ارزیابی

ابتدا هر بخش را به دقت مطالعه و سپس با توجه به جدول زیر به آن امتیاز دهید.

بد	متوسط	خوب	خیلی خوب	برجسته
هیچ محدوده ای تشریح نشده	تعداد کمی از محدوده ها تشریح شده ولی جزئیات ناقص است ..	جزئیات برخی بخش ها خوب است ولی برخی بخش های دیگر تشریح نشده اند	تمام محدوده ها به خوبی تشریح نشده ولی هنوز می توان اطلاعاتی برای بهبود آن انجام داد	تمام محدوده های لازم را به خوبی پوشش داده است ..

## نظارت کاملی بر روی طرح تجاری خود داشته باشید

بر روی عملکرد کسب و کار خود نظارت کامل داشته باشید  
تغییرات درون و بیرون شرکتی را به دقت پیگیری کنید  
طرح تجاری را همیشه به روز نگه دارید

منابعی که می‌توانند به شما در تهیه و تنظیم طرح کسب و کار کمک کنند.  
وزارت صنایع و سازمان نهادهای وابسته (سازمان صنایع کوچک، سازمان گسترش و نوسازی صنایع، شهر کهای صنعتی)  
بانکها  
دانشگاهها و مؤسسات آموزشی  
نهادهای و سازمان نهادهای مستقل (جهاد دانشگاهی، سازمان همیاری اشتغال)  
وزارت بازرگانی و سازمان های وابسته (اتاق های بازرگانی، ادارات کل بازرگانی استان ها و...)  
وزارت کار و امور اجتماعی  
وزارت کشاورزی  
مراکز دولتی شهری و استانی  
کتابخانه ها و نشری ههای تخصصی و...  
اینترنت

## نکاتی در مورد چگونگی آماده سازی طرح تجاری

جلد و شیرازه بندی طرح تجاری باید مناسب باشد. به یاد داشته باشید که برداشت اولیه افراد از شما از طریق طرح تجاری ایجاد می شود.

طرح تجاری باید عاری از هرگونه اشتباه تایپی و دستور زبانی باشد.  
ظاهر طرح تجاری باید از جذابیت مناسب برخوردار باشد.

## نکاتی در مورد چگونگی آماده سازی طرح تجاری

در ابتدای طرح تجاری فهرست بیاورید تا افراد بتوانند هر بخش دلخواه را به سرعت پیدا کرده و بررسی نمایند.  
طرح تجاری باید نشان دهد که سرمایه گذاری در آن، سودآور است (نه الزاماً سود سریع، ولی در نهایت سود کلان حاصل می شود).  
حجم طرح تجاری معمولاً بین 25 تا 50 صفحه است.  
همیشه واقعیت ها را ذکر کنید و از دروغ بپرهیزید.

## نکاتی درباره چگونگی ارائه طرح تجاری

اغلب ضروری است در مقابل سرمایه گذاران بالقوه طرح تجاری را به طور شفاهی ارائه داد. انتظار می رود در این جلسه مناظره ، کارآفرین اراییه کوتاهی ( ۲۰ دقیقه تا نیم ساعت ) از طرح تجاری خود را آماده نماید.

## نکاتی در مورد چگونگی اراییه طرح تجاری

هنگام ارائه طرح به نکات زیر نیز توجه کنید:  
با حرارت و احساس، طرح خود را به مخاطب اراییه دهید ولی در بروز احساسات زیاده روی نکنید.  
مخاطبان خود را بشناسید و مطابق با خواسته آنها اراییه کنید.  
نخست سرفصل مطالب عمده را عنوان کنید و جزئیات را برای بعد بگذارید.

ارایه شما باید ساده و قابل فهم باشد. روی دو تا سه موضوع اصلی تمرکز کنید و از ذکر جزئیات فنی بپرهیزید.  
از وسایل شنیداری و دیداری بهره بگیرید.  
ارایه را با ذکر مجدد نقاط قوت پایان دهید.  
خود را برای پاسخگویی به پرسش های احتمالی سرمایه گذاران آماده کنید.

معرفی سایتهای مرتبط

[www.eshteghal.ir](http://www.eshteghal.ir)

[www.jobiran.com](http://www.jobiran.com)

[www.jobportal.ir](http://www.jobportal.ir)

[www.itjob.ir](http://www.itjob.ir)

### جلسات حضوری

۴ نوع سرمایه لازم هست تا یک کسب و کار راه اندازی شود:

اقتصادی

اجتماعی

انسانی

نمادین

آموزش کارافرینی به کودکان

در ژاپن در شهری به نام کیدزانی کارافرینی را به کودکان آموزش میدهند در کنار آشنایی با مشاغل و پرورش خلاقیت بعد از آن به تقلید از ژاپن در امارات پرتغال کانادا و... نیز شکل گرفت.