

جزوہ

کارفرمائی

گردآورنده:

ممدی احمدزادہ

کار آفرینی چیست و کار آفرین کیست؟

واژه کارآفرینی (Entrepreneurship) از ریشه فرانسوی Entrepredre است که مفهوم تعهد کردن را در بر می گیرد . کار آفرین کسی است که تعهد می کند تا سازماندهی و مدیریت کسب و کار جدیدی را توأم با ریسک بپذیرد.

مفهوم و ایده کار آفرینی ، مفهومی جدید متعلق به عصر حاضر نمی باشد ، این مفهوم قبل از قرون وسطی مطرح بوده که در طول زمان دچار تحولاتی نیز شده است .

تعاریف صاحب نظران مختلف از کارآفرینی

کرایزنر: کار آفرینی بر بهره برداری از فرصت های کشف نشده تاکید دارد.

پیتر دارکر : کار آفرینی بهره برداری از فرصت ها برای ایجاد تغییر است.

تیمونز: کار آفرینی ، خلق چیزی ارزشمند از هیچ است.

تامپسون: کار آفرینی موقعیت یابی و بهره برداری از فرصت هاست.

فری: کار آفرینی به معنای آغاز یا رشد یک شرکت نوپا از طریق مدیریت نوآراند و مدیریت مخاطره پذیر است.

تعریف کار آفرینان از کارآفرینی

کار آفرینی عبارتست از اینکه من بتوانم ایده و طرحی را که در ذهن دارم، هر چند ممکن است اطلاعات خیلی دقیق و زیادی درباره آن نداشته باشم ، همچنین احتمال موفقیت کمی را هم داشته باشم راه رسیدن هم خیلی هموار نباشد ، امکانات کافی را هم در اختیار نداشته باشم را انجام دهم . چرا که می دانم که می توانم از حداقل ها به درستی استفاده کنم و با ناملایمات بکنم ، از دیگران یاری بطلبم و با پشتکار موفق شوم.

تعریف جامع کار آفرینی :

فرایند خلق چیزی با ارزش و متفاوت ، از طریق اختصاص زمان و تلاش کافی ، همراه با ریسک مالی ، روانی و اجتماعی ، همچنین دریافت پادشهای مالی و رضایت شخص از نتایج حاصله .

کار آفرینی مترادف ایجاد اشتغال نیست، در واقع فرایند ایجاد و تاسیس کسب و کار یا سازمان جدید است ، ولی یکی از اثرات قابل توجه آن ایجاد اشتغال است.

فرایند کار آفرینی:

ایجاد نیازهای جدید ← پیدا کردن پاسخ های جدید (مناسب) ← پیاده کردن پاسخ های جدید

اشخاص برای انجام هر یک از مراحل سه گانه فوق می بایست دارای ویژگی های ذیل باشند:

ویژگی های مورد نیاز مرحله اول :

- ۱- خود را در نتایج عملکردها موثر می دانند.
- ۲- فرصت شناس باشند. ۳- مسئولیت پذیر باشند.
- ۴- نو جو باشند.
- ۵- نوع دوست باشند.

ویژگی های مورد نیاز مرحله دوم:

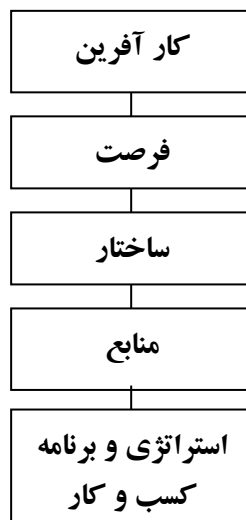
- ۱- توانایی گسترش ایده های جدید را داشته باشند (خلاقیت)
- ۲- راههای جدید را از نگاه به مسائل ، مشکلات و فرصت ها کشف نمایند (نوآوری)
- ۳- مخاطره هایی معتدل را از طریق تلاش های شخصی مهار کنند (ریسک پذیری)
- ۴- اعتماد به نفس داشته باشند.

ویژگی های مورد نیاز مرحله سوم:

- ۱- عملگرا باشند.
- ۲- میل به ثروت داشته باشند (ثروت از راه درست)
- ۳- تحمل ابهام را داشته باشند.
- ۴- استقلال طلب باشند (رئیس خود باشند)
- ۵- پشتکار بالایی داشته باشند.
- ۶- تمایل به انجام کار در استاندارد های عالی جهت موفقیت های رقابتی را داشته باشند (نیاز به توفیق)
- ۷- هدف گرا باشند.

عناصر فرایند کارآفرینی :

کار آفرینی فرآیندی است که از عناصر مختلفی تشکیل شده است مهم ترین اجزای کارآفرینی در نمودار ذیل نشان داده شده است:



۱- کارآفرین: فردی که بصورت آگاهانه تصمیم می گیرد کسب و کار مخاطره آمیز جدیدی را آغاز کند و کلیدی ترین جزء فرایند کار آفرینی است.

۲- فرصت: فرصت های زیادی در جامعه برای کسب و کار وجود دارد؛ ولی کار آفرین با تجزیه و تحلیل و شناسایی موقعیت های بازار، فرصت هایی را که از ظرفیت بالایی برخوردارند، برای شروع کسب و کار خود بر می گزیند.

۳- ساختار: کار آفرین برای انجام کسب و کار خود باید مشخص سازد که در قالب چه نوع ساختاری (فردی، شراکتی یا شرکتی) می خواهد فعالیت خود را آغاز کند.

۴- منابع: منابع مالی و انسانی شناسایی و حمایت سرمایه گذاران جلب می شود.

۵- استراتژی و برنامه کسب و کار: اهداف کلی، استراتژی ها و برنامه های تفصیلی کسب و کار تعیین می شوند.

اهداف و ضرورت کارآفرینی:

بی شک، روند توسعه اقتصادی در کشورهای توسعه یافته، بیانگر این واقعیت است که اقتصاد تحت تاثیر کار آفرینی است، به گونه ای که کارآفرینان در توسعه اقتصادی کشورهای توسعه یافته نقش محوری داشته اند و «کشورهای توسعه نیافته اهمیت آن را در توسعه اقتصادی نادیده گرفته اند» سرمایه در دسترس کشورها را کشف و از آنها بهره برداری می کنند.

شواهدی وجود دارد که نشان می دهد علت توسعه کشورهای همچون ژاپن و آلمان که از نظر صنعتی توسعه یافته اند، کار آفرینی است. کارآفرینی هم اکنون به عنوان یک حرفه ظهور کرده است و همانند دیگر حرفه ها باید توسعه یابد و از طریق برنامه های آموزشی و دانشگاهی خاص مبتنی بر مطالعات رفتاری و تجربی، پرورش پیدا کند.

پارسون و اسملسر^۱، کار آفرینی را یکی از دو شرط ضروری توسعه ی اقتصادی می دانند شرط ضروری دیگر به نظر آنان عبارتند از خروجی افزوده سرمایه. شومپیتر نیز به علت نقش کار آفرینی در ایجاد نوآوری آن را محور کلیدی توسعه ی اقتصادی تلقی می کند. امروزه صاحب نظران بر نقش کار آفرینی در توسعه ی اقتصادی و اجتماعی اتفاق نظر دارند مهم ترین این نقش ها از این قرارند:

۱- کار آفرینی موجب گردآوری پس اندازهای عمومی بی هدف و سرگردان می شود و تشکیل سرمایه را بهبود می بخشد.

۲- کار آفرینی منجر به ایجاد اشتغال در مقیاس وسیع می شود بنابراین، کار آفرینی مشکلات بیکاری را که ریشه ی بسیاری از مشکلات اقتصادی - اجتماعی است کاهش می دهد.

۳- کار آفرینی به توسعه ی متوازن منطقه ای منجر می شود.

۴- کار آفرینی باعث کاهش تمرکز اقتصادی در جامعه می شود.

- ۵- کار آفرینی منجر به توزیع مجدد ثروت ، درآمد و حتی قدرت سیاسی به صورت عادلانه در جامعه می شود.
- ۶- کار آفرینی ، منابع ، سرمایه ها و مهارت ها را که ممکن است بی استفاده و سرگردان باقیمانده باشند بطور موثر به تحرک وا می دارد .
- ۷- کار آفرینی کیفیت زندگی را بهبود می بخشد کار آفرینان ، پیوسته در حال ابداع و توسعه کالاها و خدمات جدیدند . این گونه تلاش های بدیع ، موجب تولید تکنولوژی و ماشین آلات بهتر و سیستم های تولیدی موثر تر می شود و از این طریق محصولات و خدمات ارتقاء می یابد و کیفیت زندگی را بهبود می بخشد و زندگی را راحت تر و ساده تر می کند.
- ۸- کار آفرینی ، تجارت خارجی را که جزء مهمی از توسعه اقتصادی کشورهاست ارتقاء می دهد .
- ۹- کار آفرینی موجب افزایش سود اجتماعی از طریق دولت می شود . با درآمدهایی که دولت از طریق مالیات ، حقوق گمرکی و واگذاری پروانه ی کار آفرینان به دست می آورد ، می تواند در پروژه های مختلفی همچون احداث جاده ها و پل ها ، سرویس ها و تسهیلات آموزشی و پزشکی ، حفظ صلح و آرامش و دیگر زمینه های اجتماعی و فرهنگی سرمایه گذاری کند.
- علاوه بر موارد یاد شده می توان کار آفرینی را عامل تحریک و تشویق حس رقابت ، عامل تحریک ، ترکیب و مهیا کردن عوامل تولید ، عامل سازماندهی منابع و استفاده اثر بخش از آنها ، عامل یکپارچگی و ارتباط بازارها ، عامل رفع خلل ، شکاف ها و تنگناهای بازار و اجتماع ، یکی از عوامل تولید ، عامل کاهش بوروکراسی اداری (کاهش پشت میز نشینی و مشوق عمل گرایی و ...) عامل تحول و تجدید حیات ملی و محلی (کار آفرینی فراتر از شغل و حرفه است ، یک شیوه زندگی است)، عامل شناخت ، ایجاد و گسترش بازارهای جدید، عامل نوآوری و روان کننده تغییر و عامل تعادل در اقتصاد پویا ، تلقی کرد.
- نقش های کار آفرینی :**
- کارآفرینی نقش های زیر را در جامعه ایفا می کند:
- ۱- عامل اشتغال زایی
 - ۲- عامل انتقال فناوری
 - ۳- عامل ترغیب و تشویق سرمایه گذاری
 - ۴- عامل شناخت، ایجاد و گسترش بازارهای جدید
 - ۵- عامل تعادل در اقتصادهای پویا
 - ۶- عامل کاهش بوروکراسی
 - ۷- عامل نوآوری و روان کننده تغییر
 - ۸- عامل تحریک و تشویق حس رقابت
 - ۹- عامل سازماندهی منابع و استفاده اثر بخش از آنها

تأثیرات مختلف بر کار آفرینی:

تأثیرات مختلفی اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و اخلاقی بر کار آفرینی اعمال و تأثیر عوامل مذکور به شرح ذیل می باشد:

۱- تأثیرات اقتصادی، اجتماعی:

۱-۱- رشد اقتصادی:

ویژگی بارز اقتصاد امروز، تغییرات سریع است، لذا کشورهای می توانند در چنین اقتصادی موفق باشند که قابلیت تطبیق با این تغییرات را داشته باشند. کشورهای که در آنها میزان فعالیتهای کار آفرینانه بالاتر است، قادرند تا در اقتصاد جهان موقعیت بهتری کسب کنند تحقیقات انجام شده نشان داده است که رشد اقتصادی با فعالیت های کار آفرینانه ارتباط مستقیم دارد.

۱-۲- اشتغال زایی:

در حدود نیمی از کارکنان کشورهای توسعه یافته در کسب و کارهای کوچک مشغول فعالیت هستند. از سال ۱۹۸۰ تا کنون کسب و کارهای کوچک در آمریکا بیش از ۳۴ میلیون شغل ایجاد کرده اند این در حالی است که از تعداد کارکنان شرکتهای بزرگ در این کشورها کاسته شده است.

۱-۳- ایجاد و رشد فناوری:

بیش از ۶۷٪ از نوآوری های فناوری و حدود ۹۵٪ از نوآوری های منجر به تحولات بنیادی را کسب و کارهای کارآفرینانه پدید آورده اند.

کار آفرینان از طریق ایجاد فناوری، ارائه محصولات و خدمات جدید، قدرت انتخاب مصرف کنندگان را افزایش داده و با افزایش بهره وری، سرگرمی های نو، بهبود بهداشت و سلامتی، تسهیل ارتباطات و ... موجب افزایش کیفیت زندگی می شوند.

۱-۴- ایجاد صنایع نو:

بسیاری از صنایع جدید از پیامدهای کار آفرینی می باشند، نظیر کامپیوترهای شخصی، بیوتکنولوژی، تلویزیونهای کابلی، نرم افزارها، محصولات جدید نفتی، ارتباطات بی سیم، خدمات پستی، تلفن های همراه، فروشگاههای اینترنتی، رسانه های دیجیتالی و ...

۱-۵- ایجاد تحرک اقتصادی و اجتماعی:

از پیامدهای کار آفرینی به بهبود وضعیت اقتصادی فقرا و وارد شدن زنان به عرصه های کسب و کار و افزایش مالکیت آنها در کسب و کارها اشاره کرد.

کار آفرینی از طریق افزایش ثروت جامعه منجر به ایجاد سهم بیشتری از درآمدها برای افراد جامعه می شود.

تأثیرات فرهنگی ، اجتماعی:

کار آفرینی با ایجاد فرصت های شغلی و تولید ثروت و بهبود شرایط اقتصادی ، پیش زمینه ای اساسی برای ارتقای سطح فرهنگی جامعه است. با برآورده شدن نیازهای اولیه معیشتی ، زمینه برای بروز نیازهای عالی تر انسان فراهم می شود که اگر در مسیری درست هدایت شود ، به شکوفایی و تعالی انسان ها و جامعه می انجامد .

علاوه بر این ، نوآوری که از مشخصه های اساسی کار آفرینی است ، منجر به تولید محصولات جدیدتری و ارائه خدمات جدیدتر و متنوع تر شده و به این ترتیب قدرت انتخاب مردم افزایش یافته و زندگی ساده تر می شود .

با بالا رفتن سطح رفاه و آسایش و افزایش اوقات فراغت ، فرصت های بیشتری برای فعالیت های فرهنگی ایجاد می شود این امر در دراز مدت موجب تشکیل و گسترش تشکیلات های مردمی می شود که با هدایت مناسب آنها می توان گام های بلندی در جهت ارتقای فرهنگی جامعه برداشت.

نحوه شکل گیری و ثمر بخش کار آفرینی ، روش ها و شیوه های خاصی را می طلبد که بر پایه باورها و ارزش های ویژه ای استوار شده است . مجموعه این روشها و باورها را می توان یک فرهنگ تلقی نمود . در واقع فرایند کارآفرینی در بطن خود فرهنگ خاصی را نهفته دارد این فرهنگ را می توان همان فرهنگ حاکم بر شرکتهای کار آفرینی کوچک داشت و ویژگی های این فرهنگ در چند عنوان عبارتند از :

۱- فرهنگ درک تغییر و کشف فرصت

۲- فرهنگ مشارکت

۳- فرهنگ خلاقیت

۴- فرهنگ استقلال طلبی و قبول مسئولیت

۵- فرهنگ مخاطره پذیری

۶- فرهنگ بسط عدالت

ویژگی های کارآفرینان چیست؟

برای تفکیک کار آفرین از غیر کار آفرین ، ویژگی های مختلفی شناسایی شده است . دسته نخست این متغیرها که روان شناسان به آن توجه کرده اند ، متغیرهای شخصیتی و روان شناختی است که رویکرد ویژگی ها نامیده می شود . اکثر این صاحب نظران آنان به دنبال کشف پاسخ این پرسش بودند که کدام ویژگی های شخصیتی کار آفرین است که وی را از غیر کار آفرین متمایز می سازد هدف آنان در واقع ، شناخت چگونگی ایجاد این ویژگیهای متمایز کننده است. از اوایل دهه شصت میلادی ، با هدف تکمیل مطالعات مربوط به ویژگی های شخصیتی ، توجه جامعه شناسان و روان شناسان به دسته دیگری از مطالعات ، تحت عنوان متغیرهای جمعیت شناختی معطوف شد که از مطالعات آنان تحت عنوان رویکرد رفتاری یاد می شود.

۱- ویژگی های شخصیتی کار آفرینان (رویکرد ویژگی ها):

۱-۱- حالت های ذهنی مثبت :

آدمی حالت هایی دارد که نیرو بخشند؛ همانند اعتماد، عشق، قوت درونی، شادی، ایمان و ... که موجب پیدایش انواع قدرت شخصی می شود که به اینها حالت های ذهنی مثبت گویند؛ و در مقابل حالت هایی فلج کننده اند مانند: ابهام، افسردگی، ترس، اضطراب، غم و عجز که آدمی را ناتوان می کنند.

تفاوت میان آنان که نمی توانند به هدف هایشان در زندگی دست یابند و آنان که موفق اند، این است که دسته نخست نمی توانند حالت ذهنی خود را به حالتی حمایتی تبدیل کنند، ولی دسته دوم (کار آفرینان) می توانند همواره خود را از نظر ذهنی در حالتی قرار دهند که حامی آنان در کسب و کارشان باشد. زندگی همچون رودخانه، سیال و در جریان است. اگر آدمی برای هدایت خود در جهت مورد نظر، آگاهانه عمل نکند، رودخانه او را به هر کجا که خواست می برد اگر آدمی بستر ذهنی و جسمی لازم را برای نتایج مورد انتظار آماده نسازد، علف های هرز خود به خود رشد خواهند کرد. نکته مهمی که باید همیشه به خاطر داشت، این است که حالت های ذهنی، قدرت فوق العاده ای دارند و می توان این قدرت را در کنترل خود درآورد.

۱-۲- نیاز به موفقیت :

مردم هر جامعه را از نظر روان شناسی می توان به دو گروه عمده تقسیم کرد : گروه اول : گروهی که فرصت ها آنان را به چالش می خوانند و بر آن اند تا کارهای دشوار را انجام دهند تا به هدفی خاص دست یابند این گروه در اقلیت اند.(افراد توفیق طلب) گروه دوم: گروهی که بی توجه از کنار فرصت ها و مسائل می گذرند. اینان در اکثریت اند. تمایل به برتری یا موفقیت و تلاش برای پیشرفت برای نیل به مجموعه ای از استانداردها را نیاز به موفقیت گویند. تمرکز نیاز به موفقیت بر برتری جویی، رقابت، اهداف چالشی و پافشاری برای انجام کار و فایز آمدن بر مشکلات است. شخصی که نیاز به موفقیت در او در حدی بالاست، شخصی است که در جست و جوی عملکرد بالاتر است، از مسایل و اهداف چالشی لذت می برد و پشتکار و روحیه رقابتی در فعالیتهای کاری دارد.

ویژگی های افراد توفیق طلب:

۱- افراد موفقیت طلب، موقعیت هایی را دوست داند که برای پیدا کردن راه حل مشکلات شخصاً مسئولیت داشته باشند.

۲- ویژگی دیگر موفقیت طلبان، تمایل آنان برای انتخاب هدف های متوسط و خطر کردن حساب شده است. توفیق در کارهای ساده روزمره و در مقابل مسائل بی نهایت دشوار و غیر قابل دسترس هیچ رضایت و جذابیتهای ندارد.

۳- به نظر می رسد موفقیت طلبان به رضایت شخصی و درونی بیش از پاداش بیرونی و پول یا قدردانی علاقه مندند.

۴- موفقیت طلبان ، موقعیت هایی را جست و جو می کنند که کسب بازخورد واقعی آنها ممکن باشد . یعنی در شرایطی قرار بگیرند که بتوانند از نتیجه فعالیت های خود آگاه شوند .

۵- اغلب تا زمانی که کار با کامیابی به پایان برسد ، کاملاً شیفته و مجذوب آن کارند و به کارهای دیگر نمی پردازند . آنان نیمه تمام گذاشتن کار را تحمل نمی کنند و تا زمانی که تمام تلاش خود را به کار نگیرند ، رضایت خاطر پیدا نمی کنند .

۶- موفقیت طلبان تا زمانی که گمان کنند کار خود را درست انجام می دهند به قضاوت دیگران توجهی نمی کنند.

۳-۱- تمایل به ریسک و مخاطره :

کار آفرینان ، اشخاصی میانه رو هستند که حساب شده ریسک می کنند آنان لزوماً در بی فعالیتی نیستند که مخاطره آن زیاد باشد بلکه مایل اند مقدار متوسط از مخاطره را که برای شروع یک کسب و کار ، معمولی تلقی می شود ، بپذیرند و در این حد حاضر می شوند تا پول ، امنیت ، شهرت و موقعیت خود را به مخاطره بیندازند . هرگز چنین نیست که آنان ریسک های غیر منطقی و خطرناک کنند . بلکه در اقدام به مخاطره ، بسیار حساب شده و با دقت عمل می کنند و تمام تلاش خود را به کار می بندند تا احتمالات را به نفع خود تغییر دهند. در مجموع ، از آنجا که کار آفرینان افرادی اند که نیاز زیادی به موفقیت دارند ، دارای تمایلاتی به مخاطره پذیری معتدل اند.

۴-۱- گرایش به خلاقیت و نوآوری :

هم خلاقیت^۲ و هم نوآوری^۳ ، از اجزای جدا نشدنی کار آفرینی اند و به گفته پیتر دارکر^۴ ، وجود نوآوری در کار آفرینی به قدری ضروری است که می توان ادعا کرد کار آفرینی بدون آن وجود ندارد و خلاقیت نیز بدون نوآوری نتیجه ای در پی ندارد.

۵-۱- روحیه شکست ناپذیری:

کار آفرینان بر این باورند که چیزی به نام شکست وجود ندارد و آنچه به دست می آید ، تنها نتیجه است و بس. گاهی با وجود هر گونه تلاش و برنامه ریزی هیچ چیز درست از آب در نمی آید . آنچه می توان گفت ، این است که اگر چه نتیجه به دست آمده مطلوب ما نیست ، ولی به هر حال ، نتیجه ای به بار آمده است.

یکی از محدودیت های مهم آدمیان ، ترس از شکست است . باور به شکست ، یکی از راه های مسموم کننده ذهن است . بر این اساس ، از این به بعد بپذیریم که چیزی به نام شکست معنی و مفهومی ندارد و آدمی همواره نتیجه ای به بار می آورد . اگر با خود عهد ببندیم که از هر تجربه درسی بگیریم ، برای این

منظور ابتدا باید شخصیت خود را تحکیم ببخشیم ، شکست برای کار آفرینان ، آئینه عبرتی است که به آنان نشان می دهد از چه کارها یا راههایی باید پرهیزند. آنان عمر خویش ، این متاع ارزشمند را با افسوس و دریغ بر گذشته ، از کف نخواهند داد.

مارک توئین^۵ یکی از نویسندگان مشهور می گوید « هیچ منظره ای غم انگیزتر از مشاهده یک جوان بدبین نیست»

۱-۶- مرکز کنترل درونی :

کار آفرینان دارای مرکز کنترلی درونی اند ؛ بطوری که به خود ایمان دارند و معتقدند که هر چه بخواهند با استعانت به ذات مقدس پروردگار برایشان دست یافتنی است. و موفقیت یا شکست را به سرنوشت ، اقبال یا نیروهای مشابه نسبت نمی دهند . به عقیده آنان شکست و پیشرفت ها تحت کنترل و نفوذ خودشان است و خود را در نتایج عملکرد شان موثر می دانند.

۱-۷- نیاز به استقلال :

نیاز به استقلال را با عباراتی نظیر ” کاری را برای خود انجام دادن “ و ” آزادی عمل داشتن “ و ” آقای خود بودن “ تعریف کرده اند . در واقع ، نیاز به استقلال ، عاملی است که سبب می شود تا کار آفرینان به اهداف و رویاهای خود دست یابند . بیشتر کار آفرینان ، ساعات زیادی را در روز کار می کنند ، اما رضایت آنان از آنجا حاصل می شود که با وجود محدودیت های اقتصادی و محیطی ، خود تصمیم می گیرند ، کارها را به شیوه خود انجام می دهند ، طبق برنامه خود عمل می کند و سودی را که خود ایجاد کرده اند ، برداشت می کنند.

۲- ویژگی های جمعیت شناختی کار آفرینان (رویکرد رفتاری):

بر خلاف رویکرد روان شناسی که بر ویژگیهای شخصیتی کار آفرین تاکید دارد ، رویکرد رفتاری بر فعالیت های کار آفرین تاکید دارد که بخشی از این فعالیتها به شرح ذیل است:

۱- کار آفرین از موقعیت های محیط آگاه می شود .

۲- برای استفاده از این موقعیت ها خود را به خطر می اندازد .

۳- برای کار سرمایه گذاری می کند.

۴- نوآوری ها را معرفی می کند.

۵- کار و تولید را نظم می بخشد .

۶- تصمیم می گیرد .

۷- برای آینده برنامه ریزی می کند.

۸- محصولات خود را با سود می فروشد.

در این دیدگاه ، ویژگی های شخصیتی کار آفرین ، تابع رفتار اوست و در پاسخ به این سوال که ” کسب و کار جدید چگونه به وجود می آید؟ “ علاوه بر ویژگی های شخصیتی که در رویکرد ویژگی ها مورد تایید

است ، به عوامل محیطی و ویژگی های رفتاری فرد ، همچون تجارت و سوابق شخصی و فردی (ویژگی های جمعیت شناسی) نیز توجه می شود .

ویژگی های جمعیت شناسی کارآفرینان را می توان به دو دسته تقسیم کرد :

۱-۲- ویژگی های مرتبط با سابقه و پیشینه :

در مورد ارتباط بین ویژگی های مرتبط با سابقه ی فرد یا ویژگی های فردی و تصمیم به کار آفرینی شدن زمینه های مهمی بررسی می شود که عبارتند از : سن ، شرایط زندگی در دوران زندگی ، سال ازدواج ، تعداد مشاغل قبلی ، عضویت در سازمان های حرفه ای و تجاری ، در حاشیه قرار گرفتن در جامعه به دلایل جسمانی و اجتماعی « پایگاه اجتماعی پایین » سال ، سال های آموزشی رسمی ، حمایت های جانبی از سوی خانواده یا مدیران قبلی و اعتقاد به خلاقیات و وجدان کاری . در ادامه دو ویژگی از ویژگیهای مطرح شده بررسی می شود :

۱-۱-۲- شرایط زندگی

همه اذعان دارند که تجربیات کودکی تاثیر بسزایی در زندگی آینده ی فرد دارد به همین دلیل ، مطالعات زیادی در مورد شرایط کودکی کار آفرینان صورت گرفته است . نتایج یکی از این مطالعات نشان می دهد که ۷۴ درصد از کار آفرینان در دوران کودکی خود وقایع حساسی همچون فقر، عدم امنیت ، مرگ والدین یا جدایی آنان را تجربه کرده اند . روان شناسان معتقدند که پنج سال اول زندگی ، بیشترین تاثیر را در زندگی شخص دارد . این دوران ، زمانی است که جو اجتماعی ، اقتصادی ، فیزیکی و روانی اطراف کودک ، اثر همیشگی بر شخصیت او می گذارد . مطالعات مربوط به گذشته کار آفرینان موفق نشان می دهد که آنان از خانواده هایی که ارزش های خاصی برای استقلال و اتکاء به خود قائل اند، بیرون می آیند. اکثر کار آفرینان در کودکی یاد گرفتند که خودشان لباس بپوشند ، از خیابان بگذرند . و دوستان خود را انتخاب کنند برای استفاده بهینه از اوقات فراغت یاد گرفته اند که چگونه از دست های خود برای کار دستی و هنر استفاده کنند و با تشویق والدین خود مواجهه شده اند و در صورت تنبلی ، تقاضاهای بی جا و خرابکاری ، والدین به آنان پاداشی نداده اند . آموزش کودکان برای اتکاء به خود ، استقلال در تصمیم گیری و سختکوشی در سنین پایین، رابطه مستقیمی با پرورش روحیه کار آفرینی دارد .

۲-۱-۲- پایگاه اجتماعی پایین :

قرار نگرفتن فرد در پایگاه اجتماعی مورد انتظار نیز سبب می شود تا فرد نسبت به اقدام کار آفرینانه انگیزش نشان دهد.

گاهی اوقات در حاشیه قرار گرفتن و پایین بودن جایگاه و منزلت فرد در جامعه فرد را وا می دارد با تلاش و کوشش بیشتر ، به جبران عقب ماندگی خود پردازد و ظرفیت های درونی خود را تقویت کند و شکوفا سازد .

۲-۲- ویژگی های تجربی :

این ویژگی ها می توانند تاثیر بسزایی در تعلیم فرد برای کار آفرین شدن داشته باشند . برای مثال ، از جمله این ویژگی ها می توان داشتن تجربه کاری در حرفه ای را نام برد که کار آفرین مستقلاً آن را دنبال می کند از جمله عوامل دیگری که از تجارب فرد ناشی می شود ، می توان به همنشینی شخص با افرادی اشاره کرد که می توانند تاثیر بسزایی در تصمیم وی به کار آفرین شدن داشته باشد به این عامل ” الگوی نقش ” گفته می شود . نارضایتی از شغل یا اخراج از کار نیز از عوامل تجربی اند که می توانند تاثیر زیادی بر تعلیم فرد برای کار آفرین شدن داشته باشند.

۲-۲-۱- الگوی نقش:

صاحب نظران علم ارتباطات بر این باورند که اگر کسی در این جهان فضیلتی را کسب کرده که مطلوب دیگران است دیگران نیز می توانند همان فضیلت را به دست آورند ، در صورتی که مایل به پرداخت هزینه زمانی و تلاش لازم برای آن باشند ، به دیگر سخن ، اگر کسی خواهان موفقیت است ، تنها باید کسانی را که موفقیت کسب کرده اند الگو قرار دهد . کسانی که جهان را به پیش می برند یا تکان می دهند اغلب در الگو گیری حرفه ای اند الگو گیری ، مطمئناً چیز جدیدی نیست . هر مخترع بزرگی ، اکتشافات دیگران را به صورت الگو در می آورد تا به کشفی جدید دست یابد.

کودکان ، نوجوانان و جوانان ، همواره به دنبال الگوی نقش در انجام فعالیت های اجتماعی و اقتصادی بودند ، انتخاب الگوی نقش مناسب ، از اهمیت زیادی برخوردار است . برای کار آفرین شدن باید افرادی به عنوان الگوی نقش انتخاب شوند که ضمن عمل به الگوی فکری و عملی پیامبران و ائمه (ع) ، در فعالیت های کسب و کار خود نیز توفیق زیاد داشته اند.

نکته بسیار مهم :

نمی بایست سطحی و کاملاً تصادفی الگو گیری نمود. رفتارهای بی اهمیت این و آن را بطور تصادفی انتخاب نکرد و الگو قرار داد ؛ در حالی که یک صفت بسیار مهم تر را از دست داده از طرف دیگر همواره می بایست تلاش کرد تا رفتار کسی را که برایشان احترام قائل هستیم الگو قرار داد ، ولی کاملاً نمی توان رفتار او را پی گرفت .

۲-۲-۲- تجربه کاری و نارضایتی از شغل قبلی :

مطالعات نشان می دهد کارآفرینانی که کار خود را آغاز می کنند ، دارای تجربه قبلی اند و نارضایتی ، علت اصلی دور شدن فرد از شغل خود است ، نارضایتی از شغل قبلی ، حاکی از چند موضوع است : اول این که بیشتر کارآفرینان فعالیت خود را با کار کردن برای شخص دیگری آغاز می کنند و دوم اینکه در صورتی از این وضعیت خارج می شوند که نیازهایشان ارضاء نشود عدم شناخت کارفرما از روحیه کار آفرینانه فرد ، اسباب نارضایتی وی را فراهم می آورد .

انگیزه های کار آفرینی :

سه انگیزه اولیه باعث می شود که افراد ، کار آفرین شوند:

- ۱- نیاز به پیشرفت
- ۲- علاقه به آزادی و استقلال
- ۳- احتیاج به رضایت شغلی

بطور کلی انگیزه ها می توانند به خصوصیات و زندگی خصوصی افراد « انگیزه های درونی » و یا اینکه به اجتماع محل سکونت فرد « انگیزه های بیرونی » بستگی داشته باشند.

انگیزه های بیرونی :

منشاء انگیزه های بیرونی عبارتند از :

۱- بحران های جامعه مانند طبیعی ، جنگ و .. که در نتیجه آن سیل عظیمی از نیازها پس از وقوع بحران به وجود می آید .

۲- سطح توقعات جامعه که اگر بالا باشد ، در اثر سیر صعودی و پیشرفت یک جامعه نیازهای جدیدی مطرح می شود.

انگیزه های درونی :

منشاء انگیزه های درونی عبارتند از :

۱- استعداد ذاتی فرد که موجب درک نیازهای زندگی می شود.

۲- نیازهای درونی که موجب نارضایتی از وضع موجود گشته و فرد تلاش می کند . تا با کمک به دیگران در ارتقای سطح زندگی در جامعه نقش ایفا نماید.

۳- بحران های شخصی نظیر اخراج از کار و .. که سبب ایجاد نیازهای جدیدی در فرد می شود.

خلاقیت

و

نوآوری

خلاقیت و نوآوری

تحقیق در مورد خلاقیت و نوآوری و عناصر تشکیل دهنده آن بیش از یک قرن پیش توسط دانشمندان اجتماعی شروع شد، ولی انگیزه اساسی برای پژوهش بیشتر در سال ۱۹۵۰ توسط گیلفورد^۱ ایجاد گردید. گیلفورد خلاقیت را با تفکر واگرا (دست یافتن به رهیافت های جدید برای حل مسائل) در مقابل تفکر همگرا (دست یافتن به پاسخ صحیح) مترادف می دانست.

خلاقیت همچون عدالت، دموکراسی و آزادی برای افراد دارای معانی مختلف است، ولی یک عامل مشترک این است که " خلاقیت همیشه عبارتست از پرداختن به عوامل جدیدی که عامل خلاقیت در آنها موجود بوده و به عنوان مجموع میراث فرهنگی عمل می کنند".

تلاش های خلاقیت وسیله ای برای نوآوری است. خلاقیت بیشتر یک فعالیت فکری و ذهنی است و نوآوری بیشتر جنبه عملی دارد و در حقیقت محصول نهایی عمل خلاقیت است.

۲-۱- تعریف خلاقیت

از خلاقیت تعریف های زیادی وجود دارد:

۱. تلاش برای ایجاد یک تغییر هدف دار در توان اجتماعی یا اقتصادی
۲. به کار گیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید.
۳. توانایی پرورش یا به وجود آوردن یک انگاره یا اندیشه جدید.
۴. طی کردن راهی تازه یا پیمودن یک راه طی شده قبلی به طرز نوین.

۲-۱-۱- تعریف خلاقیت از دیدگاه روانشناسی

خلاقیت یکی از جنبه های اصلی تفکر یا اندیشیدن است. تفکر عبارت است از " فرایند بازاریابی یا تغییر اطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه دراز مدت".

خلاقیت، یعنی تفکر واگرا. تفکر واگرا عبارتست از فرایند ترکیب و نوآوری اطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه دراز مدت. بر اساس این تعریف، خلاقیت ارتباط مستقیمی با قوه تخیل یا توانایی تصویر سازی ذهنی دارد. این توانایی عبارتست از فرایند تشکیل تصویر هایی از پدیده های ادراک شده در ذهن و خلاقیت عبارتست از " فرایند یافتن راه های جدید برای انجام دادن بهتر کارها". خلاقیت یعنی توانایی ارائه راه حل جدید برای مسائل یا ارائه فکرها و طرح های نوین برای تولیدات و خدمات جدید و استمرار آن پس از غیبت آن پدیده ها.

۲-۱-۲- تعریف خلاقیت از دیدگاه سازمانی

خلاقیت یعنی: ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقای کمیت یا کیفیت فعالیت های سازمان " مانند:

1. Guilford

۱. افزایش بهره‌وری
۲. افزایش تولیدات یا خدمات
۳. کاهش هزینه‌ها
۴. تولید محصول یا خدمات از روش بهتر
۵. تولیدات یا خدمات جدید

❖ یک فکر یا ایده جدید که ترکیبی از ایده‌های قدیمی است را خلاقیت گویند. داشتن توانایی ساخت ایده‌های نو به توانایی شما در تشخیص ارتباط بین موارد ظاهراً غیر متجانس بستگی دارد

❖ خلاقیت یعنی کنار هم قرار دادن افکار و ایده‌هایی که تا قبل از این پنداشته می‌شد به یکدیگر ربطی ندارند. این توانایی شماست که افکار مختلف را با یکدیگر ترکیب کنید و یک ایده نو که مفید هم هست بوجود آورید. آن‌گونه که به نظر می‌رسد ظاهراً مسئله‌ای وجود ندارد که نتوانید حل کنید هدفی وجود ندارد که نتوانید به آن برسید هیچ مانعی وجود که نتوانید از آن بگذرید اگر بدانید چگونه از قدرت خلاقیت مغز خود استفاده کنید تا هر مشکلی را مانند یک اشعه لیزر از زندگی خود جدا کنید و دور بیندازید.

❖ خلاقیت به معنی اختراع یک چیز کاملاً جدید نیست، بلکه بوجود آوردن یک سری ارتباطات همسو است. لازم نیست که حتماً یک فرد خاص باشید تا خلاق باشید هر کسی می‌تواند خلاق باشد. این مهم نیست که شما کی هستید، مهم این است که چگونه عمل می‌کنید. تنها چیزی که احتیاج دارید این است که برای مشکل خود چندین راه حل پیدا کنید نه این که خود را به اولین راه حلی که به نظرتان می‌رسد یا از همه ساده‌تر است محدود کنید. به خود اجازه بدهید که سرزنده کنجکاو و انعطاف پذیر باشید.

❖ با یک دیدگاه متفاوت به قضایا بنگرید

❖ همیشه یک دیدگاه متفاوت منجر به یک نوع آوری شده است. حال برای کارها و مسائل موجود می‌خواهید یک راه حل بهتر پیدا کنید پس آنها را بازسازی کنید یعنی اول کار یا حرفه یا مشکل خود را به اجزای کوچکتر تقسیم کنید و برای حل مشکل یا یافتن راه بهتر برای انجام کار از یک راه متفاوت این اجزا را کنار هم بچینید.

❖ بدنبال سئوالات جستجوگر باشید

❖ برای خلاق بودن یک ذهن کنجکاو نیاز دارید بدون تعداد زیادی سئوالات چرا؟ و چه می‌شد اگر؟ نمی‌توانید یک دید خلاق بوجود آورید. برای بوجود آوردن چنین دیدی که اکثر افراد در همین زمینه دچار مشکل هستند مطمئن شوید که علاوه بر ظاهر هر چیزی به زیر پوسته و ماهیت آن هم نگاهی داشته باشید هیچ کاری را برای امتیاز گرفتن و مورد توجه قرار گرفتن انجام ندهید. سعی

کنید به دنیا با چشمهای کنجکاو تری بنگرید. سعی کنید نظریاتی پویا ارائه دهید و به آنها اکتفا نکنید سعی کنید هر چیز مهمی را از خود بپرسید چرا؟ و ببینید چه اتفاقی می افتاد اگر اینچنین می شد؟

۲-۲- ضرورت و نقش خلاقیت

امروزه مردم نیازمند آموزش خلاقیت هستند تا با خلق افکار نو به سوی یک جامعه سعادت‌مند قدم بردارند. رشد فزاینده اطلاعات، سبب شده است که هر انسانی از تجربه و علم و دانشی برخوردار باشد که دیگری فرصت کسب آنها را نداشته است. لذا به جریان انداختن اطلاعات حاوی علم و دانش و تجربه در بین انسان ها یکی از رموز موفقیت در دنیای امروز است.

این اطلاعات زمانی به حرکت در می آید که انگیزه ای قوی سبب رها شدن آن به بیرون ذهن شود. در این مرحله انسان ها به سرنوشت یکدیگر حساسند و در جهت رشد یکدیگر می کوشند، در نهایت سبب می شود جریانی از علم و دانش و تجربیات، میان آنها جاری شود که همین امر زمینه ساز نوآوری و خلاقیت خواهد بود.

یکی از شرایط لازم برای پدیدار شدن افکار نو وجود آرامش برای مغز است، به همین دلیل لازم است انسان ها بکوشند در جامعه شرایطی پدید آید که در بستر آن مغز بیندیشد و تکامل یابد و زمینه ساز افکار نو شده، شرایط برای سازندگی در جامعه مهیا شود.

۲-۳- فرایند خلاقیت

دکتر الکس فرایند حل خلاق مسائل را در شرایط ایده آل به شرح زیر ذکر می کند (جدول ۱-۲):

۱. حقیقت یابی

۲. ایده یابی

۳. راه حل یابی

جدول ۱-۲ فرآیند خلاقیت.

فرموله کردن مسئله	تعریف مسئله	حقیقت یابی
نیاز به دانش قبلی	آماده سازی	
نیاز به دانش جدید مرتبط با مسئله	کمک گرفتن از قدرت تداعی معانی	ایده یابی
بررسی ایده های موقت	ارزیابی	راه حل یابی
تصمیم گیری درباره راه حل نهایی	گزینش	

۲-۳-۱- حقیقت یابی

این مرحله نیز، خود شامل دو مرحله دیگر است:

۱. تعریف مسئله . این بخش با بیان آلبرت انیشتین مورد تاکید قرار می گیرد : " فرموله کردن یک مسئله بسیار اساسی تر از حل آن است که ممکن است صرفاً مستلزم مهارت در ریاضیات و علوم آزمایشی باشد "

۲. آماده سازی . این مرحله مستلزم جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده های مربوط به مسئله است.
آماده سازی نیز نیاز به دو دانش دارد :

۱. دانشی که قبلاً وجود داشته و ما جمع آوری و ذخیره کرده ایم.
 ۲. دانشی که جدیداً جمع آوری می کنیم و با مسئله خلاق ما ارتباط دارد.
- کیفیت محتویات اطلاعات موجود در ذهن ما بستگی به این دارد که چگونه آن را وارد حافظه کرده ایم.

۲-۳-۲- ایده یابی

تقریباً در تمام فعالیت های ایده یابی آنچه که نقش اساسی ایفا می کند ، استعدادی است که موسوم به " تداعی ایده ها " است . این پدیده قوه تصور را به قوه حافظه متصل نموده و باعث می گردد که یک تفکر به تفکر دیگر منجر شود .

تداعی معانی برای آنان که انگیزه تصور قوی تر و مغزی سرشارتر دارند ، بهتر و بیشتر کار می کند . هر چه تصاویر حافظه روشن تر باشد ، برای فرآیند تداعی مستعدتر است.

۲-۳-۳- راه حل یابی

راه حل یابی به نوبه خود به دو قسمت تقسیم می شود :

۱. ارزیابی . به مفهوم واریسی ایده ها موقت به وسیله آزمایش و ... می باشد.
۲. گزینش . به معنای تصمیم گیری درباره راه حل نهایی و پیاده سازی آن می باشد .

۲-۴- توسعه خلاقیت

راه های عمده ای که می تواند محرک خلاقیت باشد ، عبارتند از :

۱. فضای خلاق

مدیریت باید همیشه آماده شنیدن ایده های جدید از هر کسی در سازمان باشد . به کارگیری مدیریت استعداد^۷ ابزار موثری در سازمان به شمار می رود . مدیران با به کارگیری این ابزار می توانند مهارت های کارکنان مستعد را به طرز صحیحی گسترش دهند. سیستم مدیریت استعداد چهار عنصر دارد که عبارتند از :

۱. جذب استعدادها

۲. حفظ استعدادها

۳. اداره و مدیریت استعدادها

۴. کشف استعدادها

۲. وقت گذاشتن برای خلاقیت

موسسات برای این منظور، می توانند دفتر مخصوصی را به هر یک از کارکنان که شایستگی لازم دارند، اختصاص دهند.

۳. برقراری سیستم پیشنهادات

یکی از روش های ترغیب خلاقیت برقراری سیستم دریافت پیشنهادات است. به این ترتیب روشی برای ارائه پیشنهادات فراهم می شود.

۴. ایجاد واحد مخصوص خلاقیت

گاهی گروه خاصی از کارکنان برای نوآوری و خلاقیت استخدام می شوند و در بعضی از سازمان ها این گروه را واحد تحقیق و توسعه می نامند. این گونه واحدها وقت شان را صرف یافتن ایده های جدید برای ارائه خدمات یا ساختن محصول، فناوری می کنند و گاهی تحقیق محض انجام می دهند این گونه تحقیقات برای پیشرفت دانش بدون تلاش برای یافتن کاربرد فوری آن صورت می گیرد.

۵-۲- موانع خلاقیت

خلاقیت دارای موانعی است که به شرح هر یک از آنها می پردازیم:

۱. موانع تاریخی

تسلط وقایع خارجی به عنوان عوامل خارجی که در رفتار انسان تاثیر گذاشته اند. به عنوان مثال، این گفته افلاطون که "تاریخ تکرار می شود" و یا نسبت دادن همه چیز به تقدیر و نقش انسان را به کلی نفی نمودن.

۲. موانع بیولوژیک

درست است که عوامل ارثی و ژنتیکی در میزان هوش نقش اساسی به عهده دارند، اما در مورد هوش خلاق، توسل به این عوامل اغلب یک بهانه است تا یک واقعیت عینی.

۳. موانع فیزیولوژیک

این موانع ممکن است بر اثر حوادث، مغز را متاثر سازد یا ممکن است فردی به علت داشتن نقص عضو به طریقی خلاقیتش مختل شود. با این وجود، "جان میلتون" شاعر مشهور انگلیسی کور و "بتهوون" کر بود.

۴. موانع اجتماعی

اگر گروهی که به آن وابسته هستیم، نسبت به خلاقیت ها واکنش منفی نشان دهند، این امر ممکن است باعث شود که ما خود را از آنچه واقعاً هستیم کمتر احساس کنیم.

۵. موانع روانی

برخی از مردم را با این دلیل قانع می سازند که نیروی های خارجی هرگز نگذاشته اند تا خلاقیت را نشان دهند. این امر در واقع بهانه ای است که به خودی خود یک مانع روانی محسوب می شود.

۶. موانع کلان ساختاری

شیوه ساختاری روابط بنیادین علمی و صنعتی در کشورهای پیشرفته و جهان سوم به شدت مغایرت دارد و این به آن معنی است که حوزه نهادی بدون توجه به شرایط موقعیت نهاد بنیادی دیگر ادامه فعالیت داده و از امکانات و پتانسیل همدیگر قادر به استفاده نیستند و این از موانع خلاقیت در سطح جامعه محسوب می شود.

۶-۲- تکنیک ها و روش های افزایش خلاقیت

برای افزایش خلاقیت تکنیک ها و روش های مختلفی وجود دارد که به شرح هر یک از این روش ها می پردازیم.

۱-۶-۲- توفان فکری

توفان فکری^۱ یکی از شناخته شده ترین شیوه های برگزاری جلسات هم فکری و مشاوره بوده و کاربرد جهانی دارد. این روش توسط " الکس اسبورن" در سال ۱۹۹۸ معرفی گردید و به وسیله بنیاد فرهنگی اسبورن در چندین شرکت برای حل مشکلات و مسائل مدیریت به کار گرفته شد.

فرهنگ لغت وبستر^۲ تعریف توفان فکری را چنین بیان می دارد: " تکنیک برگزاری یک کنفرانس که در آن سعی گروه بر این است تا راه حل مشخصی را بیابد "

اسبورن عنوان می دارد: پیشنهاد ایجاد شده در ذهن فرد عادی در گروه دو برابر پیشنهاد ایجاد شده در حالت انفرادی است.

توفان فکری بر دو اصل استوار است:

اصل اول: تنوع نظرات

تنوع نظرات آن بخش از مغز را که به خلاقیت مربوط است، فعال تر می کند تا بر تفکر قضاوتی خود فائق آید. تفکر قضاوتی^۳ در واقع به معنی ارزیابی ها و نظرات تکمیلی نسبت به مطالب مطرح شده است.

اصل دوم: کمیت، فزاینده کیفیت است

یعنی هر چه تعداد پیشنهادات بیشتر شود، احتمال رسیدن به یک راه حل بهتر افزایش می یابد.

قواعد توفان فکری

توفان فکری شامل یک سری قواعد و قانون می باشد، این قواعد عبارتند از:

۱. انتقاد ممنوع

1. brain storming
2. webster
3. judgmental thinking

بررسی و ارزیابی پیشنهاد به آخر جلسه موکول شده ضمناً ملاحظه تبعیض آمیز پیشنهادات نیز ممنوع است

۲. اظهار نظر آزاد و بی واسطه

هر چه پیشنهادات جسورانه تر باشد ، نشان دهنده اجرای موفق تر جلسه است.

۳. تاکید بر کمیت

موفقیت اجرای روش توفان فکری با تعداد پیشنهادات مطرح شده در جلسه رابطه مستقیم دارد . یعنی هر

چه تعداد پیشنهاد بیشتر باشد ، احتمال وجود طرح پیشنهاد کیفی بیشتر است .

۴. تلفیق و بهبود پیشنهادات

روش توفان فکری این امکان را به اعضا می دهد که پس از شنیدن پیشنهادات دیگران ، پیشنهاد اولیه بهبود

داده شود . آنها همچنین می توانند پیشنهاد خود را با چند پیشنهاد دیگر تلفیق کرده و پیشنهاد بهتر و کامل

تری را به دست آورند.

ترکیب اعضای گروه توفان فکری

اعضای گروه توفان فکری رئیس ، دبیر جلسه و اعضای گروه تشکیل شده است .

۱. رئیس

رئیس جلسه قواعد کاری و مسئله مورد بحث را مطرح می کند و ناظر بر حسن اجرای آنها می باشد.

۲. دبیر جلسه

دبیر کار ثبت صورت جلسه را انجام می دهد . بهتر است دبیر نزدیک رئیس جلسه بنشیند ، به طوری که

بتواند نقش رابط غیر مستقیم ، بین رئیس جلسه و اعضای گروه را ایفا کند. بهتر است پیشنهادات به طور

گزارشی (نه کلمه به کلمه) یادداشت شوند.

۳. اعضای گروه

اسبورن پیشنهاد می کند که از افرادی که دارای موقعیت های شغلی یکسان هستند ، برای هم فکری دعوت

به عمل آید . ضمناً باید در نظر داشت چنانچه رئیس و مرئوس با هم در یک گروه باشند ، اصل اظهار نظر

آزاد و بی واسطه خدشه خواهد یافت مگر آنکه برای آن قبلاً تدابیری اندیشیده شده باشد.

رویه برگزاری جلسات توفان فکری

برگزاری جلسات توفان فکری رویه یا روندی را طی می کند که به ذکر آن می پردازیم :

۱. اعضای گروه از ۶ تا ۱۲ نفر انتخاب شوند.

۲. حتی امکان از لحاظ رتبه اداری همسان باشند.

۳. مشکل به روشنی تعریف شده و توضیح کافی داده شود.

۴. دستور کار هر جلسه قبلاً اعلان شده باشد (حداقل یک هفته قبل).

۵. پیش از جلسه توفان فکری برای اعضا، جلسه توجیهی برگزار شود.

۶. جلسه با نوشتن صورت مسئله بر روی تابلو که برای همه قابل خواندن باشد ، شروع می شود.

۷. رئیس جلسه ۴ قانون توفان فکری را متذکر می شود .

۸. هر یک از اعضا که مایل به ارائه پیشنهاد باشد ، دست خود را بالا می برد و در هر نوبت یک پیشنهاد را ارائه می دهد.

۹. رئیس جلسه طی یادداشتی ۲ کلمه ای و کوتاه هر یک از پیشنهادات را روی تابلو می نویسد. در همین حال دبیر جلسه پیشنهاد را بال جزئیات بیشتری ثبت می کند.

۱۰. در صورت لزوم رئیس جلسه می تواند برای برانگیختن اذهان در ارائه پیشنهادات جدید صورت مسئله یا پیشنهادات ارائه شده را مجدداً مطرح کند.

۱۱. مدت زمان جلسه نباید از حد مجاز که معمولاً ۶۰ دقیقه است ، تجاوز کند.

روش توهم خلاق

اگر دانشمندان ، مخترعین ، مکتشفین ، هر آنچه را که در طبیعت می بینند و با حواس خود درک می کنند ، به عنوان یک واقعیت و اینکه این است و جز این نیست ، می پذیرفتند ؛ شاید این همه دستاورد های علمی بشر امروز وجود خارجی نداشت.

گاليله كشف كرد كه زمين به دور خورشيد مي گردد ، در حالی که آنچه می بینیم این است که خورشید حرکت می کند و هرگز این احساس را نداریم که زمین در حال جنبش و چرخش است . گاليله وقتی مسئله حرکت و گردش زمین به دور خورشید را مطرح کرد با مخالفت ها و سرزنش های زیادی روبرو شد و حتی در دادگاه های قرون وسطی به مرگ محکوم گردید.

چشمان گاليله نیز می دید که زمین ثابت است اما مغز این تفسیر را نداشت درست است که چشم می بیند اما وظیفه ذهنی چیز دیگری است . کار ذهن مرتب کردن ، دسته بندی و قابل فهم کردن جرقه هایی است که پس از دیدن ، مغز آن را ایجاد می کند.

بنابراین آنچه که بزرگترها و حواس پنج گانه (اطلاعاتی که به ما از طرق مختلف می رسد) به ما می دهند به عنوان وحی مُنزل نیست و لازم است که به طور صحیح ارزیابی شوند و از زوایای دیگر به آنها نظر شود ، هر چند که دیدن آن زوایا اشتباه به نظر آید . این وضعیت به توهم خلاق معروف شده است .

توهم خلاق به ما این قدرت را می دهد تا بعضی اوقات با خطاهای عمده ی طور دیگری به مسائل نگاه کنیم تا به این وسیله اصل و واقعیت موضوع را دریابیم . بسیاری از فیلم های تخیلی محصول فرآیند توهم خلاق می باشند. فیلم پینوکیو یکی از این نمونه هاست.

از طرف دیگر بسیاری از چیزها را نمی بینیم و با حواس پنج گانه قابل درک نیستند ولی وجود دارند و یا اینکه آرزو می کنیم که وجود می داشتند . خلق اسطوره ها (رستم و سهراب) ناشی از توهم خلاق می باشد .

بنابراین ، بسیاری از محصولات اقتصادی و حتی فرهنگی در اثر توهم خلاق، کشف، خیال پردازی ، طراحی و به مرحله اجرا در آمده اند.

۲-۶-۲- روش دلفی

روش دلفی^{۱۱} شامل استفاده از مجموعه ای پرسش نامه هایی است که راه حل را مورد بررسی و بازبینی قرار می دهند. پاسخ ها و اولین پرسش نامه مورد تحلیل قرار می گیرد و طی پرسشنامه دیگری به اعضای گروه ارجاع داده می شود.

ممکن است این کار ۵ بار یا بیشتر تکرار شود. مدیران از روش دلفی عموماً به منظور پیش بینی راجع به فناوری های جدید استفاده می کنند. با داشتن آنچه در راه است، مدیران می توانند تصمیمات خلاقانه ای برای طراحی آینده اخذ نمایند.

۲-۶-۳- روش سینکتیکس

روش سینکتیکس^{۱۲} (تلفیق نا متجانس ها) بر خلق ایده های خیالی بیش از تعداد ایده های جمع شده متمرکز می باشد. در ابتدا مسئول جلسه حتی عنوان اصلی مشکل را نمی گوید تا اعضای گروه پیش داوری نکنند. در این روش که گردش تخیلی یا تهییج ذهنی یا تکنیک گوردون نامیده می شود، اعضای گروه پدیده هایی را که چندان تجانسی با هم ندارند، تلفیق و ترکیب کرده و به ایده های جدید دست می یابند. تکنیک گوردون روشی بسیار مناسب جهت یافتن راه حل های جدید برای مسئله و نیز برای اکتشافات علمی و فنی است.

واژه **synectics** یک واژه یونانی بوده و مفهوم آن پیوند اجزای متفاوت و ظاهراً بی ارتباط با یکدیگر است. فرآیند به کارگیری این رویداد عبارتست از:

۱. شناسایی و تجزیه و تحلیل مشکل به منظور رسیدن به ماهیت و جوهره ی آن.
 ۲. کشف راه حل هایی برای آن جوهره از طریق دیدگاه غیر مرتبط با موضوع.
 ۳. تلاش برای تبدیل راه حل های به دست آمده به راه حل نهایی.
- در جلساتی که از این روش استفاده می شود، فقط رهبر گروه از اصل موضوع اطلاع دارد و موضوعی که مطرح می شود، دقیقاً اصل موضوع نیست بلکه موضوعی نزدیک به آن است.

۲-۶-۴- روش اسکمپر

روش اسکمپر^{۱۳} فرآیندی است که به افراد کمک می کند تا به صورت واگرا تفکر نمایند. کلمه اسکمپر از حروف اول ۷ کلمه تشکیل شده است. این روش به افراد کمک می کند تا ایده های خلاقانه خود را سازماندهی نمایند.

با کاربرد این روش، افراد می توانند روش های مختلف انجام کارها را در ذهن حلایمی کنند. دانشمندان و مخترعین در هنگام وقوع اختراعات از این فرآیند استفاده می کنند. در لیست زیر توضیح هر یک از حروف می آید:

-
1. delphi
 1. synectics
 2. scamper

1. S = Substitute

جایگزین نمودن

چیز دیگری را جهت جایگزینی به کار برید . مثلاً به جای بخشی از محصول یا فرآیند از چه بخشی یا فرآیند دیگری می توان به عنوان جایگزین استفاده کرد ؟ اگر به جای آب ، از شیر در سوپ استفاده شود ، چه پیش می آید ؟

2. C = Combine

ترکیب کردن

دو چیز را ترکیب کنید تا چیز دیگری تشکیل شود . مثلاً ترکیب پنکه سقفی و لوستر باعث تولید محصولی دو کاره گردید.

3. A = وفق دادن ، جرح و تعدیل کردن

Adopt

نسخه ای متفاوت اما مشابه ایجاد کنید . مثلاً با کمی تعدیل مبل راحتی به مبل تاشو تبدیل شده و از آن به عنوان تختخواب استفاده می شود . یا برای راحتی میز پینک پونگ معمولی به میز تاشو تبدیل می شود.

Modify

تغییر دادن

4. M = کوچکتر ساختن

Minify

Magnify

بزرگتر ساختن

آن را تغییر دهید . مثلاً تغییر دنده ماشین به دنده اتوماتیک نیازی به کلاج نخواهد بود.
آن را کوچکتر کنید . مثلاً با کوچکتر کردن موبایل حمل و نقل آن آسان تر شد.
آن را بزرگتر کنید . مثلاً چرخ های ماشین را پهن تر کنید.

5. P = Put to other uses

P = Put to other purposes

کار را با روشی متفاوت انجام دهید.
چه کاربردهای دیگری دارد و یا برای چه اهداف دیگری می شود از آن استفاده کرد؟
آیا با خمیر به جا مانده از نان می شود استفاده دیگری کرد؟

6. E = Eliminate

حذف کردن

چیزی را حذف کنید . مثلاً در بستنی ، شیر را حذف کنید.

7. R = Reverse

وارونه کردن

R = Rearrange

جا به جا کردن

وارونه یا جا به جا کنید .
مثلاً به جای اینکه روشنایی در سقف ساختمان تعبیه شود ، در کف آن جاسازی شود.

■ مثال

یک اسب را اسکمپر کنید.

۱. به جای اسب از یک قاطر یا الاغ استفاده کنید.
۲. اسب را با یک پرنده ترکیب کنید.
۳. یک سرعت سنج نصب کنید تا سرعت احتمالی اندازه گیری شود.
۴. الف - به جای سم ها از پنجه های شیر استفاده کنید تا بهتر بتواند از خود محافظت نماید.
ب- آن را به یک اسب کوتوله تبدیل کنید.
- ج- بزرگترش کنید تا بتواند ۳ یا ۴ خانواده را سوار کند.
۵. از آن به عنوان دفاع در مقابل گاو وحشی استفاده کنید.
۶. یال را حذف کنید.
۷. الف- به جای یال از دم استفاده کنید تا این دم قادر باشد مگس هایی را که در مقابل صورتش وزوز می کنند، دور کند.
ب- سم ها یش را روی دمش قرار دهید تا قادر باشد مگس ها را با قدرت بیشتری دور کند.

■ تمرین

وسیله یا ابزاری را که در منزل یا در محل کارتان دیگر قابل استفاده نیست، اسکمپر نموده و کالای جدیدی بسازید و ارائه نمایید.

۷-۲- نوآوری

نوآوری عبارت است از ایجاد چیزهای جدید که یک ویژگی یا برجستگی خاص اقتصادی داشته باشد و عموماً توسط بنگاه ها به کار گرفته شود (برخی موارد توسط افراد به کار گرفته می شود).
"هالت" در سال ۱۹۹۸ اصطلاح نوآوری را در یک مفهوم وسیع به عنوان "فرآیندی برای استفاده از دانش یا اطلاعات مربوط به منظور ایجاد یا معرفی چیزهای تازه و مفید" به کار برد.
"وارکینگ"^{۱۴} نیز توضیح می دهد که "نوآوری هر چیز تجدید نظر شده است که طراحی، به حقیقت درآمده باشد و موفقیت سازمان را در مقابل رقبا مستحکم کند و نیز یک برتری رقابتی بلند مدت را میسر سازد".

به عبارت دیگر، نوآوری خلق چیز جدیدی است که یک هدف معین را دنبال و به اجرا در می آورد. بنابراین در یک تعریف کلی می توان نوآوری را به عنوان "هر ایده ای جدید نسبت به یک سازمان و یا یک صنعت و یا یک ملت و یا در جهان" تعریف کرد.

۱-۷-۲- تفاوت خلاقیت و نوآوری

دیویس، سال ۱۹۶۹ می گوید خلاقیت اشاره به آوردن چیزی جدید به مرحله استفاده دارد. همچنین رزنفلد و سروو، سال ۱۹۹۰ ماهیت خلاقیت یا اختراع را از نوآوری به وسیله معادله زیر تفکیک کردند:

انتفاع + اختراع + مفهوم = نوآوری

نوآوری عبارت است از علمی و کاربردی ساختن افکار و اندیشه های نو که ناشی از خلاقیت باشد. رابینز، سال ۱۹۹۱ می گوید در خلاقیت اطلاعات به دست می آید و در نوآوری، آن اطلاعات به صورت های گوناگون عرضه می شود.

خلاقیت بستر رشد و پیدایی نوآوری ها می باشد. خلاقیت پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است، در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر می باشد.

۲-۷-۲- فرایند نوآوری

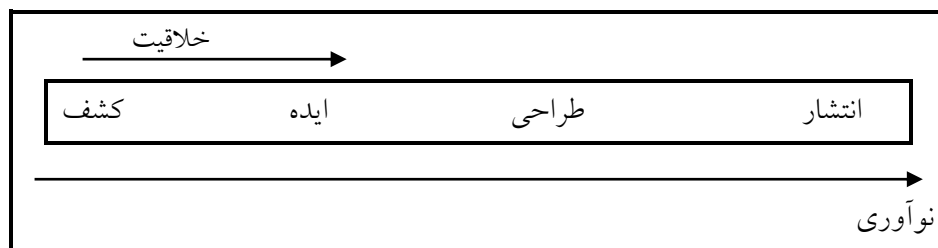
به یک اعتبار فرایند نوآوری با 4D بیان می شود:

۱. Discovery (کشف)

۲. Dream (ایده پردازی)

۳. Design (طراحی)

۴. Delivery (انتشار)



۲-۷-۳- سطوح نوآوری

برای ارتقای سطح نوآوری شناخت ۴ مورد دارای اهمیت است:

۱. محصول

۲. امکانات

۳. فرایند

۴. خلاقیت فردی و گروهی

محصول یا نتیجه حادث نخواهد شد، مگر اینکه آن سه مورد دیگر وجود داشته باشد. اگر شرکت، گروه یا سازمانی در جهت افزایش سطح نوآوری خود گام بر ندارد، یعنی اگر امکانات درست را فراهم نسازد یا اعضای خود را در فرایند های خلاق فردی و گروهی درست و مناسب آموزش ندهد یا اگر سطوح خلاقیت فردی و گروهی اعضای خود را توسعه ندهد قادر نخواهد بود از عهده چالش های راهبردی که در پی می آید، برآید. برخی از این چالش ها عبارتند از:

۱. تمامی ابعاد فعالیت اقتصادی به سرعت تغییر می یابد.

۲. رقابت روبه افزایش است.

۳. فعالیت اقتصادی به طور روز افزون وسعت جهانی می یابد.

۴. فناوری های جدید با سرعت نفس گیر ظهور می یابند.

۴-۷-۲- انواع نوآوری

نوآوری را به روش های مختلف تقسیم بندی می کنند اما بهتر است که انواع نوآوری را از دیدگاه سازمانی و با توجه به منابع مالی مورد نیاز ، سطح ریسک ، سرعت نوآوری برای ورود به بازار و ... بررسی نمود ، زیرا این دیدگاه کاربردی و عملی می باشد :

نوآوری بنیادی

این نوآوری منجر به خلق بازارهای جدید می شود . جایگزینی لوله های خلاء یا ترانزیستور یک مورد از این نوع می باشد . ویژگی نوآوری های بنیادی توسعه انواع مواد جدید سرامیک ، فیبرهای مصنوعی و کریستال است.

پذیرش کند محصول جدید از طرف مصرف کنندگان ، هزینه بالا و مخاطره آمیز بودن این قبیل نوآوری از جمله ویژگی های آن است.

نوآوری هایی از این قبیل برای شرکت به وجود آورنده آن ، حق ثبت به وجود می آورد و به شرکت یک برتری تکنولوژیکی نسبت به رقبا می دهد و در دراز مدت منجر به حاکمیت آنها در بازار می شود . برای به دست آوردن چنین موقعیتی در بازار شرکت باید سرمایه گذاری سنگین و مستمر بر روی مهارت های کارکنان و تجهیزات انجام دهد.

نوآوری مبتنی بر توسعه عملکرد محصول

وقتی نوآوری در محصولی به وجود می آید ، شرکت ها تلاش می کنند که کاربرد این محصول جدید را افزایش دهند.

ویژگی هایی مانند قدرت ، دوام ، انعطاف پذیری ، در توسعه کاربرد محصول موثر است . یک نمونه انواع توسعه کاربرد و عملکرد محصول باتری های لیتیومی بزرگ کداک است . لیتیوم به نسبت باتری های قلیایی دارای مزیت قدرت و وزن است اما مشکل اندازه دارد که شرکت ها نتوانسته بودند این مشکل را بر طرف کنند و مهندسان شرکت کداک نتوانستند به این محدودیت نایل شوند.

به طور کلی ، نوآوری های بنیادی زمینه اصلی برای توسعه عملکرد محصول را فراهم می سازد . توسعه عملکرد محصول به لحاظ مالی کمتر هزینه بر می دارد و هزینه تحقیق و توسعه شرکت هایی که بر روی این قبیل نوآوری ها کار می کنند ، بسیار بیشتر از شرکت هایی است که تحقیقاتی بنیادی انجام می دهند. این نوآوری ها کار می کنند ، بسیار بیشتر از شرکت هایی است که تحقیقات بنیادی انجام می دهند. این نوآوری نیاز به دیدگاه ساختار یافته ای برای تعریف و حل مشکل و مهارت های مرتبط با مهندسی ، به خصوص شیمی و مهندسی مکانیک دارد و به دلیل محیط رقابتی باید کار تحقیق به سرعت به نتیجه برسد. بنابراین باید رابطه متقابل بین کارکنان بخش های تولید و تحقیق و توسعه وجود داشته باشد.

نوآوری مبتنی بر ساختار فناوری

تجدید ساختار فناوری مستلزم وارد کردن مواد یا تجهیزاتی از دیگر حوزه های صنعت برای تولید هر محصول جدید است که اساساً با توسعه کاربرد محصول یا فرمول بندی جدید تفاوت دارد، زیرا با ترکیب چند فناوری محصولی کاملاً متفاوت ارائه می شود.

از قدیمی ترین نمونه های تجدید ساختار فناوری و تولید که محصولی کاملاً جدید است، می توان به طراحی و تولید تانک های جنگی اشاره کرد. این فناوری از ترکیب موتورهای دیزلی کامیون های بزرگ، تراکتور های کشاورزی و تفنگ های ته پر سبک به دست آمد که محصولی به نام زره پوش جنگی را به وجود آورد.

نمونه ای از نوآوری های جدید که همراه با تجدید ساختار فناوری بوده تولید تلویزیون های بسیار کوچک مینیاتوری قابل حمل توسط شرکت سونی است.

ترکیب کردن، موضوع عمده ی این نوآوری هاست. برای مثال شرکت یاماها ی ژاپن از فناوری سرامیک برای تولید راکت تنیس استفاده کرد. این راکت ها بر راکت های فیبری رجحان داشت و نشان داد که چگونه فناوری مواد برای هر کاربرد خاص می تواند به ایده ای کاملاً جدید تبدیل گردد. در این نوع نوآوری نیز باید بین کارکنان تولید، مهندسی و تحقیق و توسعه ارتباط نزدیکی باشد.

نوآوری در زمینه نام محصول (نوآوری در بر چسب)

نوآوری در برچسب کالا، ایجاد تمایل به خرید یک محصول خاص را در بر می گیرد. تحقیقات نشان می دهد که حدود ۲۴٪ از فروش محصول صرف تبلیغ آن می گردد.

مطالعه بر روی نوشابه ها مثال خوبی از این موضوع است که تا چه اندازه بر چسب محصول بر روی فروش آن تاثیر دارد. تحقیقات نشان داده که مصرف کننده با چشیدن نوشابه چشم بسته نمی تواند نوع نوشابه پپسی یا کوکاکولا را تشخیص دهد، 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 شرکت هایی مانند کوکاکولا از قدرت خود در مورد نام کالای شان برای معرفی کالاهای دیگر مانند کوکاکولا با طعم گیلان و یا کولای مخصوص رژیم استفاده می کنند.

برخی از کالاها در بازار بر چسب و نام غالب داشته اما به تدریج به علت عدم تداوم تبلیغ بر روی آن از ذهن مصرف کنندگان پاک شدند. هر شرکت برای موفقیت در این امر لازم است که در مورد چگونگی تاثیر عوامل فرهنگی به پیام مورد نظر، ارزش کانال های تبلیغی را مطالعه و بررسی کند. برای این منظور، افرادی با تخصص های بالا در زمینه بازاریابی و تبلیغات مورد نیاز است و نیز مستلزم مهارت هایی در زمینه برنامه ریزی برای به حداکثر رساندن پتانسیل برگشت سرمایه و نیز تماس تنگاتنگ با مشتری لازم دارد.

نوآوری در فرایند

بیشتر سرمایه گذاری های جدید صرف جایگزینی تجهیزات می شود . نرخ رشد سرمایه گذاری ها نشان می دهد که صنعت به طور مستمر در پی توسعه ظرفیت تولیدی خود است . نوآوری در فرایند تولید باعث می شود که شرکت ، مزیت هایی بر رقبا به دست آورد که عبارتند از :

۱. افزایش سرعت فرایند تولید

۲. افزایش قابلیت انعطاف تولید از یک محصول به محصول دیگر

نوآوری در طراحی

بسیاری از شرکت ها نوآوری از طریق طراحی را نادیده می گیرند. اما شرکت هایی که به این امر توجه می کنند ، معیارهای طراحی زیر را در نظر می گیرند :

۱. قابلیت انعطاف

یعنی کالا با توجه به شرایط بازار و تغییر علایق مصرف کنندگان قابلیت تعدیل داشته باشد . به عنوان مثال ، اختراع خوراک پزی در اوایل قرن بیستم که با تغییرات متعددی از جمله در سوخت ، مواد به کار رفته ، و رنگ توانسته است هنوز بعد از هشتاد سال در بازار باقی بماند.

۲. احساس راحتی و اطمینان مصرف کننده

یعنی کالایی که مصرف کننده به جنس آن اطمینان داشته و مصرف آن کالا برایش راحتی و آرامش به دنبال دارد . به عنوان مثال ، جارو برقی الکترولوکس را در نظر بگیرید که به سرعت توانست به دلیل راحتی مصرف کننده در مقابل جاروبرقی هوور قرار بگیرد یا صندلی های اداری **ergon** ، که به مصرف کنندگان امکان تغییر زاویه ، بلندی ، کوتاهی و تغییر شکل پشتی های صندلی را می دهد . نوآوری در طراحی نیاز به تماس نزدیک با بازار مصرف دارد.

نوآوری در زمینه تجدید فرمول سازی

تجدید فرمول سازی مشابه تغییر در ساختار محصول بدون تغییر در اجزای آن است . تغییر ویژگی های فیزیکی یک محصول ، جزء این دسته بندی قرار می گیرد . نوآوری در زمینه تجدید فرمول سازی ، شامل ترکیب مجدد اجزای فعلی برای ارائه محصول جدید است . اما این کار با تجدید ساخت فناوری تفاوت 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 بو کننده.

شرکتی که در کار تجدید فرمول سازی است ، باید ارتباط نزدیکی بین بازار و کارکنان تولید و به وجود آورد و مهارت تعیین نیازهای مشتری و توانایی تبدیل آنها به یک محصول را داشته باشد.

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 خدمات مستلزم توسعه تخصص کارکنان در معرفی و ارائه فنی و مناسب محصول است. نوآوری در ارائه خدمات با سطح نسبتاً پایین سرمایه گذاری صورت می گیرد و برگشت سرمایه آن سریع است. البته این نوآوری در کوتاه مدت زمینه رقابتی را فراهم می کند.

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 نوآوری های دیگر کمتر است اما مزیت رقابتی بلند مدتی برای شرکت ایجاد نمی کند.

۸-۲- نظریه حل خلاق مسئله (TRIZ)

تریز یک متدولوژی برای حل ابداعانه مسئله می باشد. واژه تریز بر گرفته از حروف اول کلمات در عبارت روسی *Teoriya Resheniya Izobrototelskikh Zadatch* می باشد که برابر انگلیسی آن عبارت *Theory of Inventive Problem Solving* است که به معنی نظریه حل ابداعانه مسئله می باشد. این دانش در سراسر جهان تحت عنوان *TRIZ* شناخته می شود و متداول شدن این نوع نام به این علت است که بنیانگذار آن، دانشمند خلاقیت شناس روسی گنریچ سائولویچ - آلتشولر (۱۹۹۸-۱۹۲۶) می باشد.

۱-۸-۲- تعریف تریز

دانش تریز می تواند در دامنه ای از یک طیف مفهومی گسترده از تعاریف قرار بگیرد که یک انتهای آن نوعی جهان بینی خلاق با رویکرد جامع به علوم و فنون و فناوری و در انتهای دیگر آن انواعی از ابزارهای حل خلاق مسئله و فنون خلاقیت و نوآوری را شامل گردد.

آلتشولر، تریز را تحت عنوان علم فناوری خلاقیت و نوآوری می داند. با نتیجه گیری از دیدگاه آلتشولر می توان تریز را نوعی علم خلاقیت شناسی^{۱۵} دانست.

بعضی تعاریف دیگر به صورت زیر است:

۱. یک دانش انسان گرای مبتنی بر روش شناسی نظام یافته برای حل ابداعانه مسئله (سیمون ساورانسکی).
۲. نوعی رویکرد الگوریتمی برای حل ابداعانه مسائل فنی و فناورانه.

شالوده های دانش تریز در سال ۱۹۴۶ توسط یک تکنولوژیست جوان به نام گنریچ آلتشولر (۱۹۹۸-۱۹۲۶) در شوروی سابق بر اساس نتایج حاصل از مطالعه اختراعات مختلف پایه گذاری شد. آلتشولر در طی مطالعات خود به این نتیجه مهم رسید که یک نظریه اختراع بایستی دارای چند ویژگی اصلی از جمله موارد زیر باشد:

۱. شامل یک فرآیند گام به گام و نظام یافته باشد.
 ۲. بتواند از میان گستره ای از راه حل ها، مستقیماً به بهترین راه حل (راه حل ایده آل با کمال) منجر گردد.

۳. دارای ویژگی تکرار پذیری باشد.

۴. بتواند ساختاری برای دانش ابداع ارائه نماید.

آلتشولر، اصول و مفاهیم روش های تریز را به عنوان یک علم نوین و بسیار با ارزش به جهان ارائه نمود. البته این خلاقیت و نوآوری فوق العاده مهم آلتشولر متأسفانه مانند بسیاری از کشفیات و اختراعات کوچک و بزرگ تاریخ در ابتدا درک نشده و با انواع مخالفت ها، مقاومت ها و بی مهری های تاسف برانگیز مواجهه شد (چیزی که در خلاقیت شناسی تحت عنوان اینرسی خلاقیت و نوآوری نامیده می شد).

آلتشولر در برنامه ای به استالین نظریه خودش را به عنوان پیشنهاد مطرح کرد و در پاسخ به آن، به عنوان مخالف قانون اساسی بعداً دستگیر شد. در دوران حبس، او با تعدادی از محققین و تکنولوژیست ها ملاقات کرد و بیش از پیش در ایده اش مصمم شد. بعد از آزادی در سال ۱۹۵۴ به نوشتن اولین مقالات و کتاب هایش مبادرت نمود، افرادی را تعلیم داد، به تجزیه و تحلیل هایش ادامه داد و آنها را به صورت یک متدولوژی تدوین نمود. در سال ۱۹۷۰ مدرسه تریز را در باکو افتتاح نمود و ده ها نفر را آموزش داد. تعدادی از شاگردان مستعدش با او هم داستان شده و در سراسر شوروی سابق پراکنده شدند.

فلسفه آلتشولر هرگز مورد استقبال مقامات رسمی قرار نگرفت و مدرسه تریز به طور رسمی مشغول فعالیت نبود. مهندسان صنایع و دانشجویان دانشگاه داوطلبانه برای آموزش در سمینار دو ماهه کوتاه مدت و دوره های دو ساله بلند مدت به مدرسه او رجوع می کردند.

بعد از پایان جنگ سرد، تعدادی از متخصصان تریز به اروپا، ایالات متحده آمریکا و جاهای دیگر مهاجرت نمودند. به این گونه غربی ها به یادگیری آن مبادرت ورزیدند.

از حدود سال ۱۹۹۲ فعالیت های مشاوره ای و توسعه ابزار نرم افزاری تریز در ایالات متحده آمریکا شروع شد و اخیراً تعدادی از شرکت های بزرگ آمریکا با آن آشنا شده اند. از حدود تابستان ۱۹۹۷ تریز در ژاپن معرفی و ترویج شد.

آلتشولر ملقب به پدر تریز و به عنوان مخترع فنون اختراع به مدت ۵۲ سال در راستای رشد و توسعه این علم فعالیت و تلاش نمود و سرانجام در سال ۱۹۹۸ در آمریکا این دنیا را ترک نمود.

اجزای اصلی دانش تریز عبارتند از :

۱. قانون افزایش سطح ایده آل بودن (قانون کمال)
۲. سیستم چهار مرحله ای حل مسئله
۳. سطوح پنج گانه حل مسئله و نوآوری
۴. تحلیل ماده - میدان (تحلیل Vepol)
۵. قوانین هشت گانه تحول و تکامل نظام های فنی (قوانین پیشرفت فناوری)
۶. تعداد ۷۶ راه حل ابداعانه استاندارد
۷. ماتریس تناقض ها

قانون افزایش سطح ایده آل بودن (قانون کمال)

به این معنی است که نظام های فناوری همواره به سمت افزایش درجه ایده آل بودن یا کمال خود پیش می روند . ایده آلی یا سطح ایده آل بودن عبارتست از نسبت جمع کلیه جنبه ای مثبت و مفید سیستم به جمع کلیه جنبه های منفی و مضر سیستم.

جمع کلیه جنبه های مثبت و مفید سیستم

I=

جمع کلیه جنبه های منفی و مضر سیستم

■ مثال: روند های تکامل .

1. Single Speaker → Stereo Speaker → Surrounding Speaker system → 3D theater system
2. ball bearing → micro - ball bearing → gas bearing → magnetic bearing

سیستم چهار مرحله ای حل مسئله عبارتند از :

۱. شناخت مسئله
۲. فرمول بندی مسئله
۳. جست و جوی مسائل قبلاً حل شده (استفاده از ۳۹ پارامتر مهندسی)
۴. استفاده از الگو های راه حل های کشف شده (به کارگیری ۴۰ اصل اختراع)

سطوح پنج گانه حل مسئله و نوآوری

سطوح حل مسئله و نوآوری عبارتند از :

۱. راه حل های مشخص (معمول و بدیهی)
۲. بهبود های کوچک (نوآوری های کوچک در یک موضوع)
۳. بهبود های بزرگ (نوآوری های بزرگ در یک فناوری)

۴. مفاهیم جدید (نوآوری خارج از محدوده فناوری)

۵. کشف های بنیادی

تحلیل ماده- میدان (تحلیل Vepol)

با استفاده از این تحلیل مسائل به طور کلی به دو دسته تقسیم می شوند:

۱. مسائل آشنا (ملموس) تحت عنوان مسائل استاندارد

۲. مسائل نا آشنا (ناملموس) تحت عنوان مسائل غیر استاندارد

علم تجربی و فیزیک دانشگاهی به ما می گوید که مواد به سه حالت گاز ، مایع و جامد در طبیعت وجود دارد . این حالت های مجرد حالت های ایده آلی هستند در حالی که در واقعیت امر به هر جا که نظر شود ، مواد حالت واسطه و مرکب دارند . مانند کف (صابون و ..) ، کلوئیدها (کلوئید نوعی مخلوط است مانند ذره های میکروسکوپی گل) و ...

همچنین ما از موادی با ویژگی های غیر عادی نظیر لاستیک ، کریستال های مایع و حتی خود آب استفاده می کنیم . شناخت این مواد واقعی و معین و استفاده صحیح از آنها یک پایه مهم برای فناوری ها می باشد . در تریز انواع مختلف نیروها، تعاملات ، انرژی ها و ... و نوعاً میدان^{۱۶} نامیده می شوند . میدان های مکانیکی ، الکتریکی ، مغناطیسی ، نوری و گرمایی پنج نوع اصلی میدادین بر طبق نظریه تریز می باشند . تریز روش خلاصه نمودن و درک مواد و راهکارهای مختلف به منظور تبدیل نوعی از میدان به نوع دیگر را نشان داده است.

به عنوان مثال با شناخت وسیعی که وجود دارد ، با تبدیل توابع مکانیکی فناوری به توابع الکترومغناطیسی طیف وسیعی از نوآوری های فناورانه در تاریخ حاصل شده است.

با جانشین کردن توابع نوری به جای توابع الکترومغناطیس فاز جدیدی از نوآوری های فنی در حال انجام می باشد.

قوانین هشت گانه تحول و تکامل نظام های فنی (قوانین پیشرفت فناوری)

قوانین هشت گانه تحول و تکامل نظام های فنی به شرح زیر می باشند :

۱. ماتریس تضاد

۲. چهار اصل ابداعی

۳. ابزارهای رفع اینرسی تفکر

۴. نتیجه نهایی ایده آل

۵. روندهای تکامل

۶. منابع

۷. دانش / اثرات

۸. پیرایش

تعداد ۷۶ راه حل ابداعانه استاندارد

مسائل استاندارد شناخته شده با تحلیل vepol می توانند با استفاده از این ۷۶ راه حل ابداعانه استاندارد حل شوند.

ماتریس تضاد

در نظریه تریز از مسئله ابداعی تحت عنوان تضاد تعبیر می شود که معنی آن دو موقعیت متضاد یا دو کیفیت متعارض است. یعنی افزایش سطح کیفیت یکی موجب کاهش سطح کیفیت دیگری می شود و حل ابداعانه مسئله، کشف راه حل این تناقض می باشد. انواع تناقض ها به این شرح است:

۱. تناقضات فنی (استحکام در اثر افزایش قطر دیوار - سنگینی)

۲. تناقضات فیزیکی

۴-۸-۲- روش ARIZ (الگوریتم حل ابداعانه مسئله)

ARIZ یک دستورالعمل نظام یافته برای شناسایی راه حل مسئله غیر استاندارد با استفاده از قابلیت های همه فنون و روش های خلاقیت می باشد.

۵-۸-۲- فواید و کاربردهای تریز

با استفاده از دانش تریز می توان به نتایج و دستاوردهای متعددی از جمله موارد زیر دست یافت:

۱. دستیابی به نوعی نگرش جامع علمی به ابداعات و اختراعات

۲. شکل گیری جنبه های بسیار مهمی از علم خلاقیت شناسی

۳. دستیابی به نوعی جهان بینی خلاق

۴. کشف انواعی از راه حل ها برای مسائل ابداعی یعنی مسائلی که با روش های معمولی متداول راه حل آنها به دست نمی آید.

۵. دستیابی به بهترین و موثرترین راه حل برای انواع مسائل علمی، فنی، انسانی و اجتماعی.

۶. پیش بینی روند ابداعات و اختراعات در آینده (خلاقیت شناسی آینده شناسی)

۷. ارائه آموزش های نوین مبتنی بر تریز در مدارس و دانشگاه ها (خلاقیت شناسی و پرورشی مبتنی بر تریز)

۸. تسهیل و تسریع روند رشد و توسعه علوم و فناوری

۹. دیگر رویکردهای خلاقیت شناسی مبتنی بر تریز

کسب و کار

Business

شروع کسب و کار یکی از جالبترین عملکردهایی است که یک فرد میتواند داشته باشد. بیش از ده میلیون نفر هر ساله کسب و کاری را آغاز میکنند و در نتیجه بیش از سه میلیون کسب و کار کوچک هر ساله ایجاد میشود.

کارآفرینی مزایای متعددی دارد و در نتیجه رقابت در این حیطه نیز بسیار است. درک ابعاد این رقابت و طرح کسب و کار دقیق و کارا میتواند منجر به شروع یک کسب و کار موفق شود. آیا عملکرد شما از این مراحل تبعیت میکند؟ سعی کنید آنچه را که دیگران انجام میدهند، بررسی کنید تا به چگونگی شروع کار پی ببرید. با وجود اینکه کارآفرینی میتواند منجر به موفقیت‌های زیادی شود اما شما باید آماده و حاضر باشید. حتماً زمانی را صرف تشخیص آمادگی خود برای شروع کسب و کار کنید. ابتدا علائق و مهارت‌های خود را بازبینی نمایید و سعی کنید متناسب با علائق و مهارت‌هایتان، یک کسب و کار را راه اندازی نمایید. هر چه بیشتر در مورد راه اندازی یک کسب و کار جدید مطلب بدانید، قدرت شما در خلق مجموعه‌ای که پایدار بماند و به سوددهی و رضایت خاطر شما بینجامد، بیشتر خواهد شد.

فرایند تکامل جوامع بشری:

بشر به دلیل اراده‌ی قوه خود و دلایل مطروحه، ده‌ها هزار سال برای بهبود و توسعه شرایط زندگی خود کوشیده و تقدیر خود را رقم زده است و هنوز هم همین راه را طی میکند در مجموع جوامع بشری سه مرحله تکاملی را پشت سر گذاشته‌اند که با بررسی تغییرات کسب و کارها این سه مرحله را مورد بررسی قرار داده که عبارتند از:

۱- جامعه سنتی Traditional society

- ۱-۱- بشر عمدتاً نیازهای خود را از طریق شکار و کشاورزی تامین می‌کرد.
- ۱-۲- صاحبان کسب و کار از یک رشته آداب و رسوم و هنجارهای مشخصی پیروی می‌کردند.
- ۱-۳- کمتر کسی به فکر تغییر و تحول بود.
- ۱-۴- توانایی افراد در تامین نیازها به زور بازو و کاریدی بستگی داشت.
- ۱-۵- ارزش افزوده حاصل از کار و تلاش صرف ساخت و ساز کاخ‌ها می‌شد.

۲- جامعه صنعتی Industrial society

- ۲-۱- کسب و کارها شروع به رشد کردند و کار فکری به عنوان مکمل کاریدی مطرح شد.
- ۲-۲- در این جامعه میل افراد به ابداع و خلاقیت افزایش یافت.
- ۲-۳- در این جامعه افراد جدیدی در دید عموم نمایان شدند یعنی کسانی که در پی ارضای کنجکاوی و کشف موضوع جدید بودند که از مهمترین خصلت‌های ایشان ریسک‌پذیری بود.
- ۲-۴- در جامعه صنعتی ماده و انرژی اهمیت خاص تری پیدا کردند و موتور بخار و ماشین‌های پیچیده‌تر اختراع شدند.
- ۲-۵- در این دوران با سرمایه‌گذاری‌های زیاد گروه‌هایی به عنوان الگوهای کسب و کار ظهور کردند به عبارتی صنایع بزرگی به بشر معرفی شد.

۳- جامعه فرا صنعتی یا اطلاعاتی Information society

۳-۱- سرعت تغییر و تحولات به گونه ای است که از آن به عنوان شگفتی های سرعت و تحولات نام می برند.

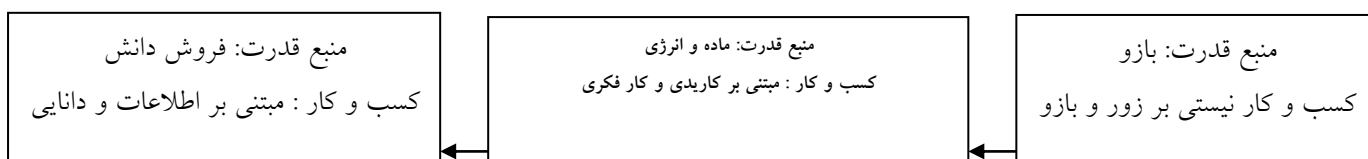
۳-۲- در این دوره از اهمیت کار یدی کاسته شده و بجای آن ، نیروی انسانی کیفی که توان خلاقیت و نوآوری با به کارگیری فکر و اندیشه اهمیت بیشتری پیدا کرده است.

۳-۳- در این دوران تفکر و اندیشه عامل تمایز و برتری است.

۳-۴- در این دوران گروههایی می توانند توسعه یابند که از منبع انسانی که منشاء فکر و ایده است و در عین حال حیاتی ترین عامل تولید می باشد حداکثر بهره برداری را می کنند.

نمودار فرایند تکامل جوامع بشر

جامعه سنتی جامعه صنعتی جامعه اطلاعاتی



انقلابهای به وقوع پیوسته در جامعه فرا صنعتی یا اطلاعاتی:

در جامعه اطلاعاتی سه انقلاب به وقوع پیوسته و در حال تکامل بوده و این انقلاب ها به شرح ذیل است:

۱- انقلاب دیجیتالی Digital Revolution

۱-۱- اطلاعات به سرعت از طریق سیستم های ارتباطی کابلی ، بی سیم ، نوری و ماهواره ای منتقل میشود.

۱-۲- قدرت بیشتر در ازای هزینه کمتر ، قدرت پردازش و حافظه است.

۲- انقلاب اینترنتی: Internet Revolution

۲-۱- مهمترین رسانه گروهی ارتباطی پس از تلویزیون ، اینترنت است.

۲-۲- اینترنت همه راههای ارتباطی دیگر را یک جا در خود دارد و هر کس می تواند اطلاعات کاملی به دست آورد.

۳- انقلاب کار آفرینی Entrepreneurial Revolution

۳-۱- مهم ترین ثروت در این جوامع نیروی انسانی خلاق، نوآور و کار آفرین است که از مغز خود استفاده موثر تری می کنند.

۳-۲- نقد و تحلیل درست و فراهم آوردن بسترهای رشد خلاقیت و کارآفرینی باعث رشد انگیزه های معنوی افراد خلاق جامعه شده و شوق اجتماعی آنان را برای فعالیت دو چندان می سازد.

۳-۳- خلاقان بر حسب نظام مبتنی بر شناخت ، ساخت ، تولید و سود در بخش های اکتشاف، اختراع و کسب و کار فعال اند.

۳-۴- ارتباط درست و دائمی خلاقان و کار آفرینان در این جامعه بسیار مهم و استراتژیک است.

کسب و کار « Business »

کسب و کار در واژه نامه اسکفورد به معنی خرید و فروش و تجارت و در واژه نامه لانک من بر فعالیت پول در آوردن و تجارتي که از آن پول حاصل شود، گفته می شود.

کسب و کار به زبان ساده یک نوع کاسبي است که طی آن کالاها یا خدمات برای فروش در بازار تولید و توزیع می شوند یا به عبارتي دیگر، فعالیتهايی که در آن تولید و خرید کالاها و خدمات با هدف فروش آنها به منظور کسب سود باشد را کسب و کار گویند.

ویژگی های کسب و کار عبارتند از:

- ۱- فروش یا انتقال کالا و خدمات به منظور کسب ارزش.
- ۲- معامله کالاها و خدمات
- ۳- تکرار معاملات
- ۴- مهم ترین و قدرتمند ترین محرک اداره کسب و کار انگیزه سود است.
- ۵- کسب و کار همیشه توام با ریسک است.

اهداف کسب و کار:

بر عکس باور عمومی که تنها هدف کسب و کار به دست آوردن سود اقتصادی است، اوریک معتقد است کسب و کار دارای **اهداف اقتصادی و اجتماعی** است و این اهداف همتراز و می توان گفت به شکلی هم سطح است.

اهداف اجتماعی:

- ۱- تولید کالا و عرضه خدمات با کیفیت
- ۲- برخورد عادلانه با کارگران
- ۳- رعایت عدالت در برخورد با سرمایه گذاران
- ۴- برخورد منصفانه با عرضه کنندگان

اهداف اقتصادی:

- ۱- کسب سود رضایتبخش
- ۲- جلب و حفظ مشتریان
- ۳- ایجاد نوآوری ها

فرهنگ کسب و کار

فرهنگ کسب و کار، مجموعه ای از ارزش ها، نگرش ها، هنجارها و رفتارهایی است که هویت افراد کارآفرین را تشکیل می دهد. افراد کارآفرین و خلاق سعی می کنند با نوع متمایز نگاه شان به پدیده های اطراف و شیوه های متفاوت رفتارشان در مواجهه با پدیده های پیرامون خود، دست به فعالیت های کارآفرینانه بزنند و محصول و خدمت جدیدی به جامعه ارائه نمایند.

کار آفرینان به عنوان موتور توسعه اقتصادی (صاحبان و افراد موثر در کسب و کارها) همواره مورد توجه دانشمندان و محققان قرار داشته اند به طوری که موسسه تحقیقات بین المللی مونیتور تفاوت نرخ رشد را در کشورهای توسعه یافته بر اساس سطح کارآفرینی آنها بیان نموده است.

جفری تموتر کارآفرینی را ایجاد کننده یک چیز ارزشمند از هیچ می داند و کارآفرین کسی است که دارای قدرت درک بالا است و توان پیدا کردن خلاء و فرصت ها را دارد و می تواند در جامعه از طریق پرورش ایده و تبدیل فکر خود به یک محصول جدید اقدام به ارزش آفرینی از هیچ نماید. این ارزش می تواند یک ارزش اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و حتی فرهنگی باشد.

باورها و هنجارهای غالب بر محیط کسب و کار موفق

این سوال مطرح است که فرهنگ غالب بر یک محیط خلاق دارای چه باورها و ارزش هایی می باشد؟ کدام ارزش ها و هنجارها توسعه کارآفرینی و به تبع آن بهبود کسب و کار را در جامعه تقویت می نمایند و چگونه فرهنگ کارآفرینی در جامعه نهادینه می شود؟

تاکنون تعاریف بسیاری در زمینه فرهنگ ارائه شده است که عده ای آنها را ۱۶۴ تعریف در مشهورترین دایره المعارف های دنیای امروز می دانند. اما فرهنگ در کلی ترین حالت آن بر مجموعه پیچیده ای از خصوصیات احساسی، فکری، مادی و غیر مادی اطلاق می شود که به عنوان شاخص یک جامعه یا گروه اجتماعی مطرح می شود که این نه فقط شامل هنرها و آثار ادبی است، بلکه اشکال مختلف زندگی، حق بنیادین انسانها، نظام های ارزشی و اعتقادات را نیز دربردارد. (گزارش یونسکو، بررسی سیاستهای فرهنگی در جهان، ۱۹۸۲).

به نظر می رسد در تعریف فرهنگ باید مفهوم رشد و تعالی انسان به عنوان هدف این مجموعه ی منسجم و منظم ذکر شود. بنابراین، فرهنگ نظامی است منسجم که شامل دو جزء مادی و غیر مادی می باشد. جزء مادی فرهنگ شامل کالاهای مصرفی، ابزارها (فناوری) و میراث فرهنگی نسبتاً مشترک بین اعضای یک گروه، اجتماع یا جامعه که از طریق یادگیری از نسلی به نسل دیگر منتقل می شود. موجبات رشد و تعالی انسان را فراهم می آورد، می باشد. جزء غیر مادی نیز شامل ارزش ها، هنجارها، نمادها، باورها و اعتقادات، ادب و رسوم، دانش و اطلاعات رایج و هنرها می باشد.

پنج کارکرد نظام فرهنگی در هر جامعه:

۱. تامین نیازهای فیزیولوژیک
۲. ایجاد ارتباط جمعی
۳. ارائه هویت فرهنگی خاص به جامعه
۴. حفظ، تداوم و بقای جامعه
۵. ایجاد و حفظ همبستگی و انسجام اجتماعی

در عین حال، در نظام فرهنگی هر جامعه یک ویژگی ممکن است به صورت بارز نقش بیشتری را ایفا کند. به عنوان مثال، تلاش و کوشش در فرهنگ ژاپنی نقش اساسی را ایفا می نمایند به طوری که یکی از عوامل موثر بر موفقیت اقتصادی ژاپن، تاکید نظام فرهنگی آن بر تلاش و پشتکار است.

اطلاعات به دست آمده از مطالعه تطبیقی درباره پشتکار انجام کار و تکلیف در کودکان ژاپنی و آمریکایی در سال ۱۹۸۵-۱۹۸۴ نشان می دهد که یک تفاوت بزرگ بین این کودکان وجود دارد و آن عبارت است از اینکه بچه های ژاپنی در مقایسه با کودکان آمریکایی، بیشتر به پشتکار دعوت می شوند در حالی که در خانواده های آمریکایی (توانایی) دلیل بر موفقیت است.

ساختار و عملکرد فرهنگ کار آفرینی و عناصر درونی آن در سطوح مختلف فردی و اجتماعی و همچنین در ارتباط آن با فرهنگ مسلط پیرامون به نحوی است که می توان گفت بر اساس اصل تاثیر متقابل حوزه های مختلف فرهنگ و اجتماع، فرهنگ کار آفرینی از حوزه های دیگر فرهنگ از جمله حوزه اخلاق، مذهب، ارزش ها، عقاید اقتصادی و سیاسی تاثیر می پذیرد. از این رو ریشه های ضعف و قوت فرهنگ کارآفرینی را باید در حضور و وجود ارزش ها و عقایدی جست و جو کرد که در فرهنگ و در سلسله مراتب ارزش ها جایگاهی فراتر از کار را به خود اختصاص داده اند و در تعارض و تقابل با کار و یا همنا و همساز با کارآفرینی هستند.

ژوزف مک گوایر ۱۹۶۴ نقش کار آفرینی در جوامع مختلف را با توجه به تنوع فرهنگی متفاوت می داند و به نظر وی منابع طبیعی و سرمایه نقدی ممکن است یکسان باشد، اما آنچه باید در درک تفاوت رفتار، مورد توجه قرار داد، عواملی است همچون عقاید اجتماعی، هنجارها، پاداش رفتارها، آرمان های فردی ملی و مکاتب دینی. بنابراین اگر چه کارآفرینان، ارزش ها و باورهایی متمایز از افراد جامعه دارند، ولی فرهنگ کارآفرینی که باعث بهبود کسب و کارها و رشد و توسعه به ویژه توسعه اقتصادی خواهد بود متاثر از فرهنگ حاکم بر جامعه است.

راهکارهای توسعه فرهنگ کار آفرینی

بعضی از راهکارهای توسعه فرهنگ کارآفرینی که همکاری همه نهادها و موسسات و مخصوصاً نقش فعال دولت را می طلبد، به شرح زیر می باشد:

۱. تنظیم و تدوین استراتژی کارآفرینی
۲. تنظیم و تدوین سیاست های بلند مدت و میان مدت در خصوص حمایت از فعالیت های کار آفرینی و کارآفرینان نوپا
۳. ترویج فرهنگ کارآفرینی و معرفی کارآفرینان نمونه از طریق مطبوعات و قدردانی از آنها
۴. ساختن فیلم و سریال در مورد زندگی کار آفرینان نمونه و تشویق مردم به سوی کارآفرینی توسط صدا و سیما
۵. وارد کردن مضامین کارآفرینی در کتاب های درسی
۶. تبیین شرایط محیطی لازم برای پرورش و رشد استعداد های کارآفرینی

۷. برگزاری سمینار، نشر مقاله و ارائه سخنرانی به منظور تغییر دانش و معرفت مدیران و ساستگزاران و کارگزاران موسسات
۸. گسترش فرهنگ کارآفرینی در بخش دولتی و تعاونی
۹. تدوین دوره های آموزشی بلند مدت در چارچوب دوره های تحصیلی کارشناسی، کارشناسی ارشد، دکترا در دانشگاه ها
۱۰. ایجاد مراکز آموزشی مستقل و مراکز آموزشی مدیریت در سطح دبیرستان ها و مدارس راهنمایی و ابتدایی
۱۱. حمایت های دولتی و خصوصی جهت فعالیت بیشتر و مطلوب تر کارآفرینان
۱۲. ایجاد گسترش صنایع کوچک به منظور بهره برداری از ظرفیت های خالی اقتصاد کشور
۱۳. اصلاح سیاست ها و قوانین دست و پا گیر دولتی
۱۴. برگزاری جلساتی با حضور کارآفرینان و بیان مشکلات موجود بر سر راه آنان و ارائه شیوه های مقابله با آن مشکلات

فرهنگ کار در ایران و سایر کشورها

فرهنگ کار در ایران

در جامعه ما با وجود عناصر مثبت بسیار در فرهنگ آرمانی دینی که در آن به کار ارزش بسیار داده می شود و نیز با وجود سنت امامان در ارج نهادن به کار و تاکید بر ارزش اکتباسی تا اکتباسی، ارزش هایی در جامعه غلبه دارد که اخلاق کار و به تبع آن کار آفرینی را تضعیف می کند بعضی از عوامل این وضعیت، به شرح زیر است:

۱. غالب بودن ارزش های انتسابی و محدود بودن جایگاه ارزش های اکتسابی
 ۲. اهمیت نسبت، در اشتغال مناصب و تخصیص منابع
 ۳. اصل وراثت خاندانی سمت ها و بهره مندی از منابع کمیاب
 ۴. غلبه ارزش وابستگی و وفاداری شخصی بر لیاقت و کاردانی
 ۵. وجود ثروت های ملی و استفاده نادرست و غیر مدبرانه از آن باعث پدید آمدن تجمل گرایی، رفاه طلبی و مصرف گرایی غیر مولد شده است.
 ۶. برداشت اشتباه از باورهای نظیر بی اعتنایی به مال دنیا، زشت شمردن انگیزه های مادی، تقبیح رفتار سودطلبانه، تاکید بر بی وفایی دنیا و کفایت حداقل معشیت.
- همچنین جریان نوسانات اقتصادی در دوره گذشته و دست یافتن افراد به پول های باد آورده در جریان این تغییرات موجب شد، پول به عنوان ارزش فی نفسه و تا حدی مستقل از کار و بیشتر وابسته به شانس و اقبال در جهت کارآفرینی عمل کند.

فرهنگ کار در ژاپن

تعریف فرهنگ‌دگر ژاپن و تاثیر آن در اخلاق کار، بسیار اهمیت دارد. در دایره‌المعارف ژاپنی، فرهنگ این چنین تعریف شده است: تلاش برای استفاده از طبیعت یا منابع طبیعی در بهتر کردن زندگی انسان (نوع بشر) که دارای دو بعد می باشد:

۱. دانش، هنر، مذهب و ثمره فعالیت‌های روحی انسان است.

۲. ثمره‌ی فعالیت‌های فنی که مترادف کلمه تمدن است.

ژاپن، اولین کشوری است که ترویج فرهنگ کارآفرینی را از سطح دبیرستان شروع کرد. بر اساس طرحی به نام سربازان فداکار اقتصادی ژاپن که در سال ۱۹۵۸ توسط سازمان آموزش و پرورش ژاپن پیاده سازی و اجرا شد. افراد از سطح دبیرستان به مسئله کار آفرینی پرداخته و آموزش دیدند که چگونه کشورشان را از وابستگی صنعتی رهایی دهند. به تدریج مسئله کار آفرینی در ژاپن به سطح دانشگاه‌ها هم کشیده شد.

فرهنگ کار در غرب

ماکس وبر در کتاب خود تحت عنوان اخلاق پروتستانی و روح سرمایه داری رفتار سرمایه داران را به عنوان افرادی که به کار و تولید به عنوان ارزش فی نفسه می نگرند و نه به عنوان وسیله ای برای دستیابی به رفاه بیشتر بر اساس اخلاق پروتستانی (کالونی) تشریح می کند.

او به عقاید و ارزش‌های ارائه شده در دیدگاه کالونی اشاره می کند و نشان می دهد تفسیر جدید کالون از دین مسیح و نگاه وی به جهان و نیز جایگاه انسان در جهان و رابطه وی با خدا علی رغم سوق دادن فرد به سوی رفتار زاهدانه معتقد به این عقاید را به تلاش مداوم و میدارد در حالی که تفسیر کاتولیکی از مسیحیت چنین راهکاری را در جامعه فراهم نمی سازد.

رشد کسب و کار در امریکا همواره مورد توجه دانشمندان اروپایی بوده اینکه چرا کسب و کار امریکا تا این حد مورد تحسین است؟ چگونه در امریکا در مدت ۲۰ سال، ۳۰ میلیون شغل ایجاد شده است؟ و حال آنکه در اروپا با جمعیتی بیش از امریکا فقط ۵ میلیون شغل ایجاد گردیده است. چه چیزی اشتباهی سیری ناپذیری امریکا را برای رشد و افزایش خیره کننده بهره وری در سال‌های اخیر تحریک می کند؟

اینها سوالاتی بود که چارلز هندی فیلسوف شهیر انگلیسی پاسخ دادن به آنها سرمایه داری را در کانون توجه خویش قرار داد و نتیجه کار نگاهی روشنفکرانه و تکان دهنده برخی از فرصت‌های بنیادین در شالوده کسب و کار امروز است.

آنچه بیش از همه توجه هندی را جلب می کند، خوش بینی مردم امریکاست. اعتقاد استوار و بی چون و چرای آنان به اینکه می تواند و باید بهتر از امروز باشد. به نظر هندی، نیروی برآمده از خوش بینی با اعتقاد پیورترین‌ها (پاکدینان) در قداست کار و حرکت ثروت ناشی از کدیمین و عرق جبین راز توافق و کامیابی مردم امریکاست.

رابرت هیوز استرالیایی می گوید که ارزش‌های پاکدینان در رگ و پی جمع عظیمی از امریکائیان تزریق شده است و آنان بذر اخلاق کار و نیز تقدم مذهب را در حدی که جز در دنیای اسلام سابقه نداشت، در بستر زندگی امریکایی‌ها کاشتند. هیوز می گوید که پاکدینان مفهوم نو بودن و نو شدن را در امریکا اختراع

کردند و اینکه ثروت نماد ارزش می باشد از سنت پاکدینان است که تا به امروز ادامه یافته است. معنای این حرف، آنهاست که داشتن پول یا کالای مادی عار نیست و لازم نیست که کسی ثروت خود را پنهان کند که از این نظر با بخش هایی از اروپا که در مقام کسب و ثروت موروثی یا ثروت مفت بی زحمت سابقه ای طولانی دارد، بسیار متفاوت است.

بنابراین ثروتمند آمریکایی می خواهد که در بخشش مال خود دست و دلباز باشد و حتی تظاهر و خودنمایی کند، زیرا که پول زحمت کشیده مایه مباهات است، نیکوکاری و رساندن خیر به جامعه، نشانه گذراندن عمری پر بار و پر حاصل است. بیجهت نیست که بذل و بخشش اموال و دارایی شخصی در آمریکا به مراتب بیشتر از اروپا است.

چرچیل روزی گفته بود که اگر جامعه ای ثروتمند میخواید، باید ثروتمندان را تحمل کنید. حال آنکه در آمریکا ثروتمند به جای تحمل ستایش می شود، به شرطی که ثروت او از راهی آبرومندانه و شرافتمندانه به دست آمده باشد.

ارج نهادن به ثروتی که از راه تلاش و کوشش و با خلاقیت و ابتکار حاصل شده از یک طرف و ارزش نهادن به آموزش و پرورش به نحوی که جامعه را به صحنه آموزش و پژوهش تبدیل کرده و علم، پژوهش و فناوری را به موضوعات مورد علاقه عموم قرار دهد نشانه هایی از جامعه اطلاعاتی موجود در غرب است. شاید دره سیلیکون مثال خوبی باشد از جامعه کوچکی که توانسته است فرهنگ کار و فرهنگ علم را درهم آمیزد و کارآفرینان همچون مدیران شرکت های مایکروسافت، اینتل، یاهو، و نت اسکپ را وارد عرصه اجتماع نمایند.

دره سیلیکون یک دالان ۵۰ مایلی در ایالت کالیفرنیا آمریکا است که به الگوی کارآفرینی فناوری جهان مبدل شده اید این منطقه که در جنوب سانفرانسیسکو واقع شده در دهه ۱۹۹۰ اصلی ترین مرکز فعالیتهای فناوری در ایالت متحده بوده است. انقلاب اطلاعات عمده ترین عامل پیشبرد توسعه دره سیلیکون بوده است و صنایع رایانه و نیمه هادی این منطقه بیش از ۴۵٪ از رشد صنعتی سال های ۱۹۹۳ تا ۱۹۹۷ را رقم زده اند فرهنگ دره سیلیکون، به گونه ای تکامل یافته است که توسعه شرکت های جدید فناوری را تشویق می کند مولفه های این فرهنگ عبارتند از :

۱. آزادی عمل در آزمون و شکست خوردن

۲. خروج کارآفرینانه

۳. پذیرش تغییرات سریع

۴. جبران خدمت

۵. سیستم چالاک (عرضه مجانی نمونه های اولیه)

۶. سرمایه گذاری در شرکت های جوان

انواع نگرش ها نسبت به کسب و کار :

نگرش به کسب و کار عبارت است از آمادگی روانی فرد برای انجام کار، که این آمادگی روانی می تواند مثبت، منفی یا خنثی باشد. نوع نگرش مردم یک جامعه به کسب و کار در کمیت و کیفیت انجام کار توسعه جامعه نقش موثری دارد.

۱- نگرش منفی نسبت به کسب و کار: وقتی به هر دلیلی، فرد از انجام کار خوشش نیاید و به دنبال فرصتی بگردد تا از انجام کار شانه خالی کند و به اصطلاح از زیر کار در رود فرد دارای نگرش منفی نسبت به کار است و جملاتی همانند عمر گرانبها، چرا آن را با کار کردن به هدر دهیم؟ بیانگر نگرش منفی به کسب و کار است.

مهمترین دلیل این نگرش را می توان تصور ناعادلانه بودن شرایط کار برای فرد دانست.

۲- نگرش خنثی نسبت به کسب و کار: این نگرش، بیانگر وضعیتی است که فرد هیچ احساس خاصی (مثبت یا منفی) نسبت به کسب و کار ندارد و انجام کار را یک تکلیف در برابر دستمزدی که به او می دهد ارزیابی می کند در این حالت فرد هیچ تعلق خاطر خاصی به کسب و کار نداشته و برنامه دراز مدتی برای آن ندارد.

۳- نگرش مثبت نسبت به کسب و کار: نگرشی است که فرد با عشق و علاقه به کار می نگرد و کسب و کار را عامل موفقیت فردی و اجتماعی می داند و از انجام کار، احساس رضایت و شادمانی می کند.

برخی از عواملی که مانع ایجاد نگرش مثبت به کسب و کار در ایران شده است:

۱. علاقه به ثروت های بادآورده در برخی افراد
۲. استقبال اکثریت نیروهای کار از تعطیلات
۳. بهره وری پایین نیروی کار
۴. تمایل به مشاغل واسطه گری، دلالی و خدماتی در مقابل مشاغل تولیدی

نگرش اسلام به کسب و کار:

از نظر قرآن کریم و معارف اسلامی، در عین حاکم بودن مشیت الهی، انسان خود مسئول سرنوشت اجتماعی خویش است و حاکمیت انسان بر سرنوشت خود، از مصادیق مشیت الهی است. خداوند در سوره رعد می فرماید: « به راستی که خداوند سرنوشت هیچ قومی را تغییر نخواهد داد، مگر آنچه را در ضمیرشان است، تغییر دهند»

بنابراین، این ملت ها هستند که با ایجاد تغییرات درونی، سبب تحولات بیرونی و اجتماعی می شوند. پس اگر در محرومیت به سر می برند و بدبختی های فراوان گریبانگیر آنان شده است، پیش از هر چیز باید اراده کنند و خود را متحول سازند.

اسلام به کسبی و کار و فعالیت انسانی توجه زیادی مبذول داشته و افراد کوشنده و تلاشگر را با عبارات گوناگون تشویق کرده است که به چند نمونه از آنها اشاره می گردد:

- ✓ امام صادق (ع) : تلاش کننده برای خانواده خود، همچون مجاهد در راه خداست.^{۱۷}
- ✓ رسول اکرم (ص) : عبادت ده جزء دارد که نه تای آن در کسب روزی حلال است.^{۱۸}
- ✓ پیامبر اکرم (ص) : پس روزی حلال رفتن ، بر هر مسلمانی واجب است.^{۱۹}
- ✓ امام باقر (ع) : ... من دشمن می دارم مردی را که در امر زندگی دنیوی افسرده و کسل باشد و هر کس در زندگی دنیوی کسالت داشته باشد آن شخص در امور اخروی کسل تر است.^{۲۰}

اسلام در کنار تشویق به تولید و پذیرفتن انگیزه های متفاوت در مورد آن ، سعی می کند انسان را از سیر شدن در گرداب مادیات نجات بخشد و از گرفتار شدن در ورطه حرص و آز رها سازد؛ و این اعجاز اسلام است که با حفظ بالاترین سطح ممکن تولید ، ریشه ماده پرستی را می خشکاند و انسان را در میان شعله های آتش ، سالم نگه می دارد . اسلام دنیا را وسیله ای برای نیل به آخرت می داند و در نتیجه هرگاه اصطکاکی پدید آید ، آخرت مقدم است.

در جهان بینی اسلامی ، روزی هر کسی در تقدیر الهی است که با احترام به احکام شرع ، بدان می رسد. از امام صادق (ع) نقل شده است که فرمود: « روزی دو گونه تقسیم شده است ؛ یک قسم آن بر صاحبش رسد ، حتی آن را طلب نکند، و روزی دیگر وابسته به کوشش اوست . آنچه برای بنده قسمت شده ، به هر حال به او می رسد ، هر چند برای آن تلاشی نکند و آنچه با تلاش قسمت او می شود ، باید از راه هایش به جست و جو آن پرداخت و آنها راههایی است که خداوند برای او حلال کرده است، نه راههای دیگر . پس اگر از طریق حرام ، روزی خود را بطلبد و به دست آورد ، به حساب روزی او گذاشته و در مقابل آن مواخذه هم می شود».^{۲۱}

در نتیجه معنای این که خداوند روزی هر کسی را تعیین کرده است و به او می رساند ، این نیست که ما حق فکر کردن در این زمینه را نداشته باشیم و سعی و تلاش در این راه و دفاع از حقوق خود ، با توحید و توکل و اعتماد به رزاقیت الهی منافات داشته باشد. قرآن کریم که خداوند را به رزاقیت وصف کرده است ، سعی و کوشش طبق فرمانهای الهی را واجب نمی کرد و اولیای الهی که شاگردان مکتب الهی قرآن اند، برای احقاق حقوق ، جانبازی و فداکاری نمی کردند.

در نهایت می توان چنین گفت که اسلام ، جامعه ای عزیز، مستقل و متکی به خود می خواهد و نمی پسندد که ملت مسلمان، زیر دست بیگانه باشد ، از این رو ، مسلمانان باید با برنامه ریزی لازم به خود کفایی و توسعه دست یابند و با ایجاد نگرش مثبت به کسب و کار مطابق تعالیم اسلامی توان رفع نیازهای خود را ، دست کم در سطح محصولات و خدمات استراتژیک و حیاتی، با تامین سطح مطلوب رفاه برای افراد جامعه ، داشته باشند.

۱- فروع کافی ، ج ۵ ، ص ۸۸

۲- میزان الحکمه ، ج ۴ ، ص ۱۱۹

۳- میزان الحکمه ، ج ۴ ، ص ۱۲۰

۴- وسائل الشیعه ، ج ۱۲ ، ص ۳۷

۵- وسائل الشیعه ، ج ۱۲ ، ص ۲۹

انواع کسب و کار

تقسیم بندی کلی کسب و کار

۱- کسب و کار صنعتی : BusinessIndustry

این نوع کسب و کار با تولید کالا و مواد اولیه سر و کار دارد به عبارت دیگر صنعت به فرایندهای استخراج و تولید کالاها برای مصرف نهایی با استفاده صنایع دیگر برای تولید توجه دارد همانند:

- ۱-۱- صنایع استخراجی : معدنی ، کشاورزی ، شکار و ...
- ۱-۲- صنایع ژنتیک : اصلاح نژاد جانوران مورد نیاز انسانها و اصلاح نژاد گیاهان مورد نیاز بشر.
- ۱-۳- صنایع تولیدی : آهن و فولاد، ماشین ، بافندگی و ...
- ۱-۴- صنایع سازه ای : سدها ، جاده ها ، پل ها و ...

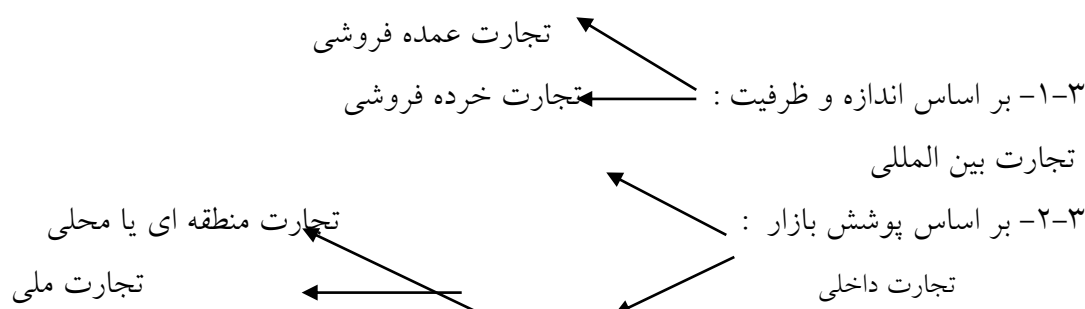
۲- کسب و کار خدماتی BusinessService

این کسب و کار با توزیع ارتباط دارد به عبارت دیگر شامل فعالیتهایی است که برای آوردن کالاها و خدمات از مکان تولید به محل مصرف ضروری اند. و شامل دو دسته خدمات حمایتی و مستقیم است.

- ۲-۱- خدمات حمایتی : بانکداری ، حمل و نقل ، بیمه ، انبارداری ، بسته بندی ، تبلیغات .
- ۲-۲- خدمات مستقیم : داخلی ، هنری ، بهداشتی ، بیمه ای ، ارتباطات

۳- کسب و کار تجاری BusinessTrade

کسب و کار تجاری در واقع شاخه ای از کسب و کار خدماتی است به عبارتی کسب و کار تجاری به معنی واسطه گری است کسب و کار تجاری بر اساس اندازه و میزان پوشش ، به دو دسته اصلی تقسیم می شود:



تقسیم بندی کلی کسب و کار بر اساس نوع و حجم تولید و خدمات

۱- کسب و کار اینترنتی

این نوع کسب و کار جدید بوده و با پیدایش کامپیوتر ، اینترنت، و توسعه ی جامعه ی خدماتی به عنوان یکی از سریع ترین کسب و کارها از نظر تعداد، سود و حجم در عرصه تجارت جهانی مطرح هستند. کسب و کار اینترنتی به فروش محصولات یا خدمات در اینترنت گفته می شود. این نوع کسب و کار به سرعت در اقتصاد امروز رشد و پیشرفت کرده است. خرید و فروش اینترنتی به کوچکترین کسب و کارها نیز این امکان و فرصت را می دهد که به مخاطبان خود در سطح جهانی با حداقل هزینه دسترسی پیدا

کنند. امروزه بیش از ۹۰۰ میلیون نفر در سطح دنیا از اینترنت استفاده می کنند. ۶۹ درصد از این جمعیت، در طول ۹۰ روز، دست کم یک خرید از اینترنت داشته اند.

مزایای کسب و کار اینترنتی:

- ✓ زیبایی اینترنت در این است که مخاطبان آن در سرتاسر دنیا پراکنده اند و این امر می تواند به معنای وجود مشتریان بالقوه برای شما باشد.
- ✓ این نوع بازار، هیچ موقع بسته نمی شود. مشتریان شما می توانند به صورت ۲۴ ساعته به اطلاعات کسب و کارتان دسترسی پیدا کنند. شما نیز می توانید هر چند بار و با هر فاصله ای که بخواهید، اطلاعات مورد نظرتان را درباره ی فعالیتها و فروشگاهتان در صفحات اینترنت جای دهید.
- ✓ مهمتر از این، شما می توانید کاتالوگی از محصولات و خدماتتان را همراه تصویر و حتی فیلم در صفحات اینترنت قرار دهید. در این صورت، مشتریان بالقوه ی شما می توانند آنها را مشاهده کنند و حتی در هر ساعت از شبانه روز، سفارش خرید دهند.

تفاوت کسب و کار اینترنتی با تجارت الکترونیکی

E-Business به مجموعه فعالیتهای مربوط به کسب و کار از جمله مباحث بازاریابی، مالی، خرید و فروش، ارتباط با مشتریان، خدمات پس از فروش، همکاری با سرمایه گذاران و... که از طریق شبکه اینترنت انجام می گیرد اطلاق می شود.

E-Commerce تنها شامل مسائل مربوط به خرید و فروش از اینترنت می باشد و خود، زیرمجموعه ای از **E-Business** است.

امروزه، کسب و کارهای اینترنتی بسیار متنوعند. اما به طور کلی آنها را می توان آنها به ۱۰ گروه عمده تقسیم بندی کرد:

- ۱- ایجاد اجتماعات آنلاین ۲- خرید، فروش و حراج کالاهای مختلف ۳- تبلیغات اینترنتی
- ۴- ارائه خدمات تخصصی به دیگران ۵- ایجاد امپراطوری اطلاعات، اخبار و آموزش ۶- تهیه و ارائه نرم افزارهای مختلف ۷- چند رسانه ای یا مالتی مدیا ۸- پیوستن به شبکه های واسطه گری ۹- خدمات مربوط به ایمیل ۱۰- سرمایه گذاری مشترک

۲- کسب و کار خانگی Home Business

بطور سنتی در بسیاری از منازل در کشورها وجود داشته و به مفهوم درآمد و کسب و کار از طریق انجام فعالیتها در منزل اختصاص دارد.

۳- کسب و کارهای خانوادگی Family Business

به کسب و کارهایی اطلاق می شود که افراد یک خانواده اقدام به تشکیل کسب و کاری نمایند از این کسب و کارها در بسیاری از کشورها می توان مشاهده کرد علی الخصوص در ایتالیا .

کسب و کار خانوادگی یک نوع کسب و کار است که صاحبان آن با هم خویشاوند و فامیل باشند. به عبارت دیگر به کسب و کارهایی گفته می شود که افراد یک خانواده و خویشاوندان اقدام به تشکیل کسب و کاری می نمایند. این نوع کسب و کارها را می توان در بسیاری از کشورها همچون ایتالیا مشاهده نمود.

شرکت ها، مؤسسات و کسب و کارهایی که بوسیله ارتباطات و تعاملات خانوادگی و افراد خانواده تحت تأثیر قرار می گیرند.

۴- کسب و کارهای روستایی Rural Business

این نوع کسب و کارها کوچک بوده و بر اساس نوع روستا و با توجه به غالب فعالیتهای کشاورزی و کارگاهی بودن فعالیتهای روستاها کسب و کار روستایی اطلاق می گردد.

بکارگیری نوآورانه منابع و امکانات روستا در راستای شکار فرصتهای کسب و کار را کسب و کار روستایی گویند.

پترین (۱۹۹۴) کارآفرینی روستایی را مجموع سه گزاره ذیل تعریف می نماید:

۱. نیرویی که سایر منابع را برای پاسخگویی به یک تقاضای بی پاسخ بازار بسیج می کند.
۲. توانایی خلق و ایجاد چیزی از هیچ.
۳. فرآیند خلق ارزش به وسیله امتزاج مجموعه واحدی از منابع در راستای بهره گیری از یک فرصت.
۴. کارآفرینی روستایی اساساً تفاوتی با کارآفرینی در شهر ندارد جز اینکه باید آن را در فضای روستا تصور نمود.

این نوع کسب و کارها با توجه به اندازه ی کوچک روستاها، در مقیاسی کوچک هستند و اغلب بین ۱۰-۲۰ نفر بوده و با توجه به غالب بودن فعالیتهای کشاورزی و کارگاهی از کارایی خاصی برخوردارند. با توجه به تغییرات عصر کنونی و ورود به جامعه ی اطلاعاتی، کسب و کارهای روستایی نیز در نوع دچار تغییر و تحول شده اند و انواع کسب و کارهای خدماتی، تولیدی، صنعتی و فناوری اطلاعات در آن دیده می شود.

۵- کسب و کارهای کوچک و متوسط Small and medium Enterprise ((SME))

اکثر واحدها، کارگاهها و شرکتهایی که زیر ۵۰ نفر را به خود اختصاص داده اند را شامل می گردند. (در ایران و اروپا در این نوع کسب و کار ۵۰ نفر و در آمریکا ۱۰۰ نفر ملاک تشخیص است)

۶- کسب و کارهای بزرگ Large scale Enterprise :

اشتغال در این نوع کسب و کار ترجیحاً بالاتر از ۵۰۰ نفر بوده و از نظر سود و فروش معمولاً ارقام بالایی برخوردار هستند.

تقسیم بندی کسب و کارها متناسب با عصر اطلاعات :

۱. کسب و کارهای تولیدی (صنعتی و کشاورزی)

۲. کسب و کارهای خدماتی (بانکداری، بیمه، حمل و نقل، بهداشت و درمان، آموزش، توریسم، هنری، تفریحی و سرگرمی و ...)

۳. کسب و کارهای تجاری

۴. کسب و کارهای فن آوری اطلاعات و ارتباطات

۴-۱ - نرم افزاری یا خدماتی ۴-۲ - سخت افزاری ۴-۳ - خدمات مخابراتی ۴-۴ - تجهیزات مخابرات

نکاتی مهم برای شروع یک کسب و کار موفق:

۱. بزرگ بیندیشید ولی با یک کار کوچک آغاز کنید.
۲. قبل از آغاز یک کسب و کار باید مطمئن شوید که مفهومی که در ذهن دارید قابل اجراست. بهتر است ابتدا یک نمونه کار انجام دهید و نتیجه را ارزیابی کنید. بیندیشید که چگونه میتوانید تئوری خود را در یک مقیاس کوچک بیازمائید، قبل از اینکه متعهد کاری بزرگ از قبیل قرارداد رهن و یا خرید مکان شوید.
۳. اگر حتی بتوانید حداقل یک مشتری پیدا کنید و به شما ثابت شد که طرح مورد نظرتان قابل اجراست این شانس را دارید که این موفقیت، دفعات دیگری نیز برایتان تکرار گردد.
۴. با بودجه محدود کار کنید. اگر تجهیزات قدیمی تان قابل استفاده هستند، تجهیزات جدید تهیه نکنید. معامله پایاپای بهترین روش تهیه تجهیزات مورد نظرتان است.
۵. بدون داشتن یک طرح کسب و کار جامع که حاوی کلیه جزئیات باشد به آغاز یک کسب و کار جدید مبادرت نورزید.
۶. یک حسابدار می تواند به شما در مسائلی نظیر گردش نقدینگی، نقطه سربه سر و صورت سود و زیان کمک کند.
۷. بانکها به مراتب ارزان تر از شرکا هستند و مشکل کمتری نیز در مواجهه با آنها دارید. زندگی شما در این صورت از آن خودتان نخواهد بود. البته به یاد داشته باشید که آغاز یک کسب و کار با یک شریک بی نهایت بهتر از عدم آغاز یک کسب و کار است.
۸. وقتی یک شریک دارید باید به نظرات اونیز توجه کنید. در شراکت بدون رسیدن به توافق لازم هر تلاشی به بن بست خواهد رسید.
۹. مسئله دیگر، مدیر عامل بودن و داشتن رای اکثریت است. این دلیل دیگری است که آگاه باشید هیچگاه بیش از ۴۹ درصد از سهام شرکت خود را واگذار نکنید، البته اگر تمایل دارید که کنترل اوضاع به دست خودتان باشد!!
۱۰. آیا برای کسب و کار شما بازار وجود دارد؟ وسعت این بازار چقدر است؟ تحقیقات بازار بسیار مهم و اساسی است. بهتر است به جای ایجاد بازار جدید، بازارهای موجود را پیدا کنید.

۱۱. اگر در این بازار رقیبی ندارید و یا رقابت محدودی وجود دارد، هشیار باشید. ممکن است به واقع بازاری وجود نداشته باشد! به عبارت دیگر ممکن است روی یک محصول خاص دست گذاشته باشید که تا کنون شناخته نشده است.
۱۲. قبل از آغاز یک کسب و کار، با یک مشاور، وکیل، واسطه بیمه و یا مدیر بانک مشورت نمایید. مشاوره بانک مجانی است. مشاوره اولیه با مشاوران حرفه‌ای نیز مجانی است. اما قبل از هر اقدامی پرسش نمایید.
۱۳. می‌توانید در هر زمینه کسب و کار و یا صنعت جدید از طریق خواندن کتاب متخصصین آن فن، حتی برای یک ساعت در روز نیز می‌توانید عملاً تجربه کسب نمایید. حتی بیشتر از آن نیز می‌توانید مطالعه کنید زیرا هرچه بیشتر مطالعه کنید، مغز اطلاعات جدید را بهتر از اطلاعات جزئی و آساندرک می‌کند. تکرار با فاصله، یک روش مؤثر در یادگیری مؤثر و اثبات شده است.
۱۴. حتی اگر فکر می‌کنید که برای آغاز کسب و کاری که در ذهن دارید به تجربه عملی نیاز دارید می‌توانید مدتی را برای یکی از رقبای خود کار کنید. حتی می‌توانید نیمه وقت کار کنید. هرچه برایتان مفید است یاد بگیرید و در عین حال مزد نیز دریافت کنید.
۱۵. به همان سرعتی که دارایی شما افزایش می‌یابد، باید هدف‌تان این باشد که خود نیز توسعه پیدا کنید و از یک صاحب کسب و کار / مجری به یک صاحب کسب و کار / مدیر تبدیل شوید.
۱۶. هیچ وقت نباید کسب و کاری را با این هدف که کلیه امور را خود رتق و فتق کنید آغاز نمایید. این کار درست مانند این است که کار خود را با پول بخرید.
۱۷. اگر بخواهید هر کاری را خودتان انجام دهید عملی نیست. باید یاد بگیرید که تفویض اختیار کنید. باید افراد با انگیزه‌ای را بکار بگیرید که حتی از شما باهوشتر و زیرک‌تر باشند. به آنها استانداردهای بالای خود را بیاموزید و در حالیکه آنها اغلب کارها را انجام می‌دهند بر آنها نظارت داشته باشید.
۱۸. انتخاب یک نام تجاری مناسب، برای موفقیت شما بسیار حایز اهمیت است. بعد از سالها تجربه در تبلیغات و بازاریابی، در این خصوص موارد زیر باید رعایت شود:
۱۹. نام شما نباید مشابه نام رقبایان و یا نزدیک به آن باشد زیرا اولاً مشتریان سردرگم می‌شوند و به آسانی شما را پیدا نمی‌کنند و ثانیاً ممکن است مورد شکایت شرکت‌های رقیب واقع شوید.
۲۰. هرچقدر اسم شرکت کوتاهتر باشد، به یاد ماندنی‌تر خواهد بود.
۲۱. اسم باید به آسانی هجی شود و به وضوح قابل تلفظ باشد.
۲۲. اسم شما باید تبلیغی باشد برای آنچه می‌خواهید انجام دهید. کسب و کارهایی که نام صاحبان خود را دارند تنها در صورتی موفقند که این اسم برای دیگران آشنا باشد و یا مرادف یک محصول و یا خدمت شناخته شده باشد.
۲۳. نباید نام شما به نام شرکت ثبت شده دیگری تجاوز کند.

۲۴. نام شما باید متمایز و در ارتباط با تصویری باشد که مایلید از کسب و کار خود ارایه دهید.
۲۵. با توجه به ثبت اسم شرکت شما در کتاب زرد اگر اسم شما با اولین حروف الفبا آغاز شود در صدر لیست شرکت ها قرار خواهید گرفت.
۲۶. شاید شما دوست داشته باشید نام شهر و یا شهرستان خود را بخشی از نام شرکت خود قرار دهید.
۲۷. دلیل دیگری که نام کوچک خود را در نام کسب و کارتان مورد استفاده قرار ندهید، این است که در اذهان مشتریانان تبعیض ایجاد می کنید و آنها به دنبال شما می گردند و در حالی که سایر همکارانتان بیکار نشسته اند کار فراوان روی سر شما ریخته می شود.
۲۸. همچنین زمانی که تمایل به فروش و یا واگذاری کسب و کار خود دارید در صورتی که نام کسب و کارتان، اسم کوچک شما باشد، به قیمتی پایین تر از زمانی که یک نام تجاری مناسب داشته باشد به فروش می رسد.
۲۹. تعیین نام مناسب به این روش انجام می شود: یک جلسه هم اندیشی با روش طوفان مغزی، تشکیل دهید. نام های مناسبی را که به ذهنتان می آید بنویسید، حتی اگر مسخره به نظر آیند. در این مرحله کمیت بیش از کیفیت اهمیت دارد. این رویه باید منجر به تولید حداقل ۱۰۰ اسم گردد.
۳۰. در این مرحله به تسویه فهرست اسامی و حذف نام های نامناسب پردازید تا به ۶ الی ۷ نام برسید. به ارتباطات فکری مردم نیز بیندیشید و اینکه اغلب آنها کدام اسم را ترجیح می دهند. این لیست را به دوستان و انجمن های حرفه ای که به قضاوت آنها اطمینان دارید نشان دهید و نظر آنها را بخواهید. همچنین دلیل آنها را از انتخاب این اسم پرسید. در نهایت، خودتان تصمیم بگیرید زیرا شما رییس هستید و تصمیم نهایی با شماست چون کسب و کار متعلق به شماست.
۳۱. سپس به کتاب راهنمای آنلاین و آفلاین مراجعه کنید تا ببینید که آیا اسم منتخب شما وجود دارد یا خیر.
۳۲. همچنین در اینترنت شناسه های ".com" را جستجو کنید تا بدانید که آیا نام مورد نظر شما در اینترنت وجود دارد؟ به یاد داشته باشید که ".com" به ".net" ارجحیت دارد.
۳۳. قبل از هزینه کردن هر مبلغی برای تبلیغات، توضیح مختصری در مورد کسب و کار جدیدتان بنویسید و برای رسانه های معتبر بفرستید.
۳۴. نهایتاً هر کارآفرین باید به یاد داشته باشد که اغلب کالاها و خدمات به خودی خود به فروش نمی روند. شاخص ویژه ای برای این مطلب وجود دارد. اقتصاد دانی با نام پارتو قاعده ای را به عنوان یک اصل ارایه داده است که به قانون ۲۰-۸۰ معروف است. این اصل بیانگر این مطلب است که اگر ۲۰٪ از کسب و کارها به ارایه خدمات مشغول باشند، ۸۰٪ دیگر درگیر خدمات فروش و تبلیغات هستند.
۳۵. بنابراین بهتر است به مطالعه موردی در مورد روش های تبلیغات و فروش برای کسب و کار خود پردازید.

۵۰ گام اساسی برای راه‌اندازی یک کسب و کار

آیا در فکر راه‌اندازی یک کسب و کار تازه هستید؟ هیچ اشکالی ندارد، مطمئن باشید که تنها نیستید. همه ساله هزاران نفر برای فروش محصولات و خدمات خود به همین فکر می‌افتند. بعضی‌ها موفق می‌شوند و برخی هم شکست می‌خورند. هر چه بیشتر در مورد راه‌اندازی یک کسب و کار جدید مطلب بدانید، قدرت شما در خلق مجموعه‌ای که پایدار بماند و به سوددهی و رضایت خاطر شما بینجامد، بیشتر خواهد شد. فهرست زیر در ۹ بخش و ۵۰ گام بهترین کمک برای شروع مراحل ابتدایی یک کسب و کار تازه است:

ارزشیابی ایجاد یا توسعه یک ابتکار اقتصادی

۱. آیا نوع کسب و کار متناسب با شما هست؟
۲. از تحلیل نقطه سر به سر برای اطمینان از سوددهی ایده اقتصادی‌تان بهره ببرید.
۳. یک برنامه مدون کسب و کار شامل بررسی سود و زیان حجم نقدینگی را تهیه کنید.
۴. منابع مالی را برای شروع و راه‌اندازی کسب و کار تعیین کنید.
۵. برنامه بازاریابی تهیه کنید.

در مورد ساختار قانونی کسب و کارتان تصمیم‌گیری کنید

۶. مالکیت یک نفره.
۷. شرکت با مسوولیت محدود.
۸. شرکت تضامنی یا تعاونی.
۹. شرکت سهامی خاص و تعاونی یا ...
۱۰. قبل از تصمیم‌گیری در مورد ساختار سازمان خود از منابع مختلف به ویژه از یک کارشناس استفاده کنید.
۱۱. برای سوالاتی که در ذهنتان است پاسخ تهیه کنید.

نامی را برای کسب و کارتان انتخاب کنید

۱۲. به اسامی مختلفی که می‌تواند با نوع محصول و خدمات شما تناسب داشته باشد، بیندیشید.
۱۳. اگر می‌خواهید کسب و کار اینترنتی راه بیندازید، بهتر است امکان ثبت نام مجموعه خود را به عنوان یک domain بررسی کنید.
۱۴. از اداراتی که متصدی اسامی فعالان اقتصادی در حوزه شما هستند جهت انتخاب نامی که تکراری نباشد، استعلام کنید.
۱۵. برای تعیین نام شرکت با اداره ثبت شرکت‌ها می‌توانید هماهنگی کنید.
۱۶. آن دسته از اسامی که هویت تجاری دیگران است یا موجب سردرگمی مشتریان می‌شود، حذف کنید.
۱۷. از اسامی باقی‌مانده در فهرست‌تان بالاخره مناسب‌ترین را انتخاب کنید.

نام کسب و کارتان را ثبت کنید

۱۸. اقدامات اولیه و تهیه مدارک مورد نیاز جهت ثبت نام مجموعه اقتصادی تان در اداره مربوطه.
۱۹. تثبیت نام به عنوان معرف کالا و خدمات شما ضمن تعیین حوزه فعالیت.
۲۰. تثبیت نام به عنوان یک دامنه و آدرس اینترنتی (در صورتی که بخواهید فعالیت خود را در فضای اینترنتی داشته باشید).

تهیه مدارک سازمانی

۲۱. تهیه مرامنامه و اصولی که افراد مجموعه اخلاقاً خود را به آن پایبند بدانند.
۲۲. تهیه و تنظیم اساسنامه.
۲۳. تهیه و تنظیم چارت سازمانی.
۲۴. تهیه و تنظیم شرح وظایف و فرآیند کاری هر بخش.

پیدا کردن محل کار

۲۵. ویژگی ها و فیزیک مورد نیاز شغل تان را شناسایی کنید.
۲۶. توان خود را برای پرداخت اجاره تعیین کنید.
۲۷. بهترین همسایگی ها برای کسب و کارتان را تعریف کنید و تحقیق کنید آنان به طور متوسط چه مقدار اجاره پرداخت می کنند.
۲۸. مکان هایی را که برای کار انتخاب می کنید باید کاملاً مناسب برای نوع کارتان باشد ضمن آنکه فعالیت شما در آنجا محدودیت های قانونی نداشته باشد.
۲۹. قبل از امضای هر قرارداد اجاره، آن را به دقت مطالعه کرده و بهترین و مناسب ترین مورد را انتخاب کنید.

تهیه مجوزها و دیگر مدارک رسمی و قانونی

۳۰. برقراری ارتباط و ثبت شدن نزد سازمان های رسمی مانند اداره مالیات
۳۱. مجوزهای مهارتی و مدارک تاییدکننده این مهارت ها
۳۲. کسب مجوز فعالیت از اتحادیه صنفی یا دیگر مراجع ذی ربط
۳۳. کسب مجوزهای مرتبط با کیفیت کار نظیر انواع استانداردها و....
۳۴. کسب تاییدیه های کاری از مراجع ذی صلاح
۳۵. تعیین ابزار و وسایل کاری که باید پوشش بیمه ای داشته باشند
۳۶. تماس با یک شرکت بیمه و تخمین مبلغ انواع بیمه ها
۳۷. بیمه مسوولیت برای آن دسته از کارهایی که بسیار مسوولیت زا هستند
۳۸. بیمه اموال چنانچه ارباب رجوع و مشتریان در محل کار شما حاضر می شوند
۳۹. بیمه محصولات خطرناک یا حساس (چنانچه چنین محصولاتی تولید می کنید)
۴۰. بیمه خسارت و دزدی یا صدمه دیدن حین کار

۴۱. بیمه پزشکی و از کارافتادگی برای خود و کارکنانتان

راه اندازی سیستم مالی

- ۴۲. رویه مالی خود را بر اساس سیستم خرید و فروش نقد یا نسیه انتخاب کنید.
- ۴۳. چنانچه چرخه فعالیت سالانه شما با تقویم همخوانی ندارد، سال مالی خود را معین کنید.
- ۴۴. تمامی پرداخت ها و دریافت ها را ثبت کنید.
- ۴۵. استخدام یا مشاوره با یک کارشناس حسابداری را مدنظر قرار دهید.
- ۴۶. از دفاتر یا نرم افزارهای مالی متناسب استفاده کنید.

سیستم اظهار نامه مالیاتی و پرداخت مالیات را راه اندازی کنید تا غافلگیر نشوید

- ۴۷. با روال پرداخت مالیات در ساختار صنفی خود آشنا شوید.
- ۴۸. با روش هایی که موجب کاهش پرداخت مالیات می شوند، آشنا شوید.
- ۴۹. از کتب و نشریات مربوط به امور مالیاتی غافل نشوید.
- ۵۰. یک تقویم مالیاتی برای کارتان تنظیم کنید.

مراحل راه اندازی یک کسب و کار جدید برای جوانان

برای شروع از هفت مرحله زیر برای راه اندازی یک کسب و کار جدید استفاده نمایید. اینها مراحل است که جوانان در اروپا و آمریکا به آن عمل می کنند و هر کدام برای خود کار پردرآمد و مستقلی دارند.

مرحله اول - برنامه ریزی:

۱. یک دفترچه برنامه ریزی کسب و کار تهیه کنید. در این بخش فهرستی از سرگرمی های مورد علاقه تان را بنویسید. بعد مهارت های مخصوص به خودتان را فهرست کنید. سپس کارهای روزمره و مشاغلی را که با آنها آشنا هستید یا سریع می توانید یاد بگیرید را یادداشت نمایید.
۲. به ۱۰ تا ۱۵ نفر از دوستان و آشنایان زنگ بزنید یا با آنها دیدار داشته باشید تا بفهمید آنها به چه نوع محصول یا خدماتی نیاز دارند. فهرستی از نیازهای جامعه را بنویسید. فهرست نیازهای جامعه را با فهرست سرگرمی ها، مهارت های خاص و کارهای روزمره قبلی تان مقایسه کنید.
۳. فهرستی از کسب و کارهای ممکن را تهیه کنید که شما می توانید با استفاده از استعدادها و مهارت هایتان برای برطرف کردن نیازهای مشتری انجام دهید.
۴. سه ایده کسب و کاری بسیار خوب که شما از آن لذت می برید و از همه سودآورتر است را انتخاب کنید. دوباره به سراغ همان ۱۰ تا ۱۵ نفر بروید. ببینید هر کدام برای هر یک از کالاها و خدمات در سه کسب و کار مورد نظر شما چه پولی پرداخت خواهند کرد.

مرحله دوم - سرمایه گذاری:

۱. تحقیقتان را مورد مطالعه قرار دهید و بهترین کسب و کار را برای شروع انتخاب کنید.

۲. در مورد این کسب و کار با والدینتان مشورت کنید. تا اطمینان حاصل نمایید آنها با طرح های شما موافق هستند .
۳. بخش بعدی دفترچه شما توصیف کسب و کار نام دارد. در مورد دو تا سه اسم مورد علاقه تان با دوستان گفت و گو کنید تا ببینید کدام یک بیشتر مورد قبول قرار می گیرد.
۴. بهترین نام را برای کسب و کارتان انتخاب کنید.
۵. در دفترچه تان، کالا یا خدماتی که قصد فروش آن را دارید شرح دهید و بگویید چگونه هر کدام منحصر به فرد هستند .
۶. فهرستی از وظایف و کارهایی که برای اداره موفق کسب و کارتان لازم است تهیه کنید .
۷. فهرستی از مشاورین باتجربه یا منابع ارائه نظر با کمک در مهارت ها یا دانشی که نیاز دارید تهیه کنید .
۸. تصمیم بگیرید آیا شما می خواهید تنها صاحب آن کسب و کار باشید یا شرکایی خواهید داشت.
۹. فهرستی از وظایف و مسوولیت های هر فرد تهیه کنید.
۱۰. با سالن اجتماعات شهر یا اتاق بازرگانی یا اتاق تعاون تماس بگیرید و ببینید که آیا برای کسب و کارتان مجوز یا پروانه ای لازم است اگر لازم است با یک وکیل درباره مالکیت قانونی کسب و کارتان صحبت کنید.
۱۱. اگر شما تصمیم گرفته اید دانسته توافقی نامه قانونی شرکت را امضا کنید.

مرحله سوم – استخدام کارکنان:

۱. فهرستی از تمامی اقلام و تجهیزاتی که برای تولید محصول تان به آن نیاز دارید را تهیه کنید.
۲. برای هر یک از اقلامی که باید بخرید دنبال کمترین قیمت باشید و هزینه ها را در دفترچه تان بنویسید.
۳. نمونه ای از محصولاتان را تهیه کنید و آن را نشان دهید.
۴. فهرستی از هزینه های عملیاتی کسب و کارتان تهیه کنید مانند (اجاره – تلفن – آب و...) بخش بعدی دفترچه شما بازاریابی کسب و کار نام دارد.
۵. فهرستی از رقبای بالقوه کسب و کارتان را مشخص کنید توضیح دهید چگونه کار شما به شیوه ای متفاوت نیازهای شماست.
۶. فهرستی از مهم ترین شیوه ها برای شرح دادن کسب و کارتان به مشتری تهیه کنید .
۷. هزینه کل تبلیغات برای آغاز کسب و کار را برآورد کنید و در دفترچه خود آن را بعد از هزینه های اولیه بنویسید.
۸. هزینه های اولیه را بازبینی کنید و برآوردی نهایی از مجموع هزینه های اولیه کسب و کار خود داشته باشید.

مرحله چهارم – قیمت گذاری:

۱. فهرستی از منابع ممکن پول اولیه تهیه کنید.
۲. با والدیتان در مورد طرح شغلی تان بحث کنید.
۳. مجوز پروانه های لازم برای راه اندازی کسب و کارتتان را تهیه کنید.

مرحله پنجم - تبلیغات:

۱. به دفتر ثبت شرکت ها بروید نام کسب و کارتتان را ثبت کنید.
۲. یک شعار تبلیغاتی بسازید که با آن مردم به یاد کسب و کار شما بیفتند.
۳. قیمت کالا و خدمات خود را مشخص کنید.
۴. آگهی های تبلیغاتی کارت های کسب و کاری و نشان هایی را طراحی کنید که کسب و کار شما را تبلیغ کند.
۵. بیشتر به شیوه هایی توجه کنید که کالا های شما در زمان، پول، یا کار مشتری ها صرفه جویی کند.
۶. مواد لازم برای ساختن محصولا تتان و تجهیزات اصلی برای راه اندازی کسب و کارتتان را جمع آوری کنید.

مرحله ششم - مدیریت زمان:

۱. برای مراسم افتتاحیه دوستان و فامیل را دعوت کنید واز آنها بخواهید کسانی که ممکن است به محصول شما نیاز داشته باشند را به شما معرفی کنند و یک قرعه کشی ترتیب دهید و به برخی از حضار هدایایی بدهید.
۲. فرم های سفارش و رسیدهای مشتریان را آماده کنید.
۳. یک سیستم برای ثبت اطلاعات جهت پیگیری همه هزینه ها و درآمدهایتان فراهم کنید.

مرحله هفتم - ثبت کردن:

۱. جایی برای مهمان هایی که برای قرعه کشی ثبت نام خواهند کرد قرار دهید.
۲. یک سخنرانی ۱۵ ثانیه راتمرین کنید تا در آن نام، نام کسب و کار و محصول اصلی تان را به مشتری ها بگویید .
۳. یک نمایش ۲ دقیقه ای از فروش را تمرین کنید تا شرح دهید چگونه محصولا ت شما عمل می کند و چگونه نیازهای مشتری ها را برطرف می کند.
۴. از اعضای خانواده خود بخواهید تا سوالا تی که ممکن است مشتری ها از شما بپرسند را مطرح نمایند و شما تمرین کنید چگونه به این سوال ها جواب مناسب دهید.
۵. از مراسم افتتاحیه خود لذت ببرید.
۶. دوستانه برخورد کنید و به شیوه های مختلف به مردم کمک کنید.
۷. فهرستی از کارهایی که لازم است سفارش هایی که در افتتاحیه درخواست شده است را ترتیب اثر دهید. اهداف بیشتری را برای دو هفته بعد مشخص کنید سپس به خودتان تبریک بگویید ، شما یک رئیس هستید.

انواع شرکتهای تجاری در حقوق ایران بر اساس ماده ۲۰ قانون تجارت

بخشی از قانون تجارت ایران برای نخستین بار در ۲۵ دلو ۱۳۰۳ خورشیدی تصویب و بقیه آن در دوازدهم خرداد ۱۳۰۴ به تصویب رسید و به اجرا درآمد این قانون در ۱۳۱۱/۲/۱۳ در مجلس شورای ملی اصلاح تکمیل و تصویب شد که اینک حدود هشتاد سال از عمر آن می گذرد. این قانون برگردانی از قانون تجارت کشورهای فرانسه و بلژیک است که باطالع حاصل تجربیات حقوقی و تجاری کشور ما نبوده و بدون توجه به نیازهای واقعی جامعه تجاری ما وضع گردیده است البته این بدان معنی نیست که نکات مثبت این قانون را انکار کنیم.

قانونگذار در سال ۱۳۴۷ درصدد اصلاح قسمتی از قانون مذکور برآمد و با استفاده از تجربیات حاصله از عملکرد شرکت های سهامی و با توجه به مقتضیات حقوقی و اقتصادی و نیز پیشرفت هایی که این شرکت ها در دنیای تجارت داشته اند دیدگاه های خود را درباره قانون تجارت مصوب ۱۳۱۱ به کنار نهاده و دیدگاه های نوینی ارائه نمود که قانون اصلاحی شرکتهای سهامی عام و خاص مصوب ۲۴ اسفند ۱۳۴۷ با ۳۰۰ ماده خط مشی قضایی تجارت ما را تعیین نمود. اما متأسفانه از زمان اصلاح قانون تجارت تاکنون علیرغم پیشرفت بسیار در دنیای علم و تکنولوژی و اقتصاد و توسعه انواع مختلف شرکت های تجاری هیچگونه بازنگری در قانون مذکور صورت نگرفته است. این قانون نقایص و ایرادات قابل توجهی را در بر دارد.

آنچه مسلم است شرکت های موضوع قانون تجارت نقش مهمی در جلب سرمایه های مردم و شکوفایی اقتصاد کشور ایفا می نمایند. در این راستا شایسته است که مقرراتی وضع گردد تا مردم با اعتماد به شرکت های مزبور و اطمینان خاطر از تضمین حقوق خود مبادرت به سرمایه گذاری بنمایند.

شرکت های سهامی

ماده ۱ - شرکت سهامی شرکتی است که سرمایه آن به سهام تقسیم شده و مسئولیت صاحبان سهام محدود به مبلغ اسمی سهام آنهاست .

ماده ۲ - شرکت سهامی شرکت بازرگانی محسوب می شود ولو اینکه موضوع عملیات آن امور بازرگانی نباشد.

ماده ۳ - در شرکت سهامی تعداد شرکاء نباید از سه نفر کمتر باشد.

ماده ۴ - شرکت سهامی به دو نوع تقسیم می شود: نوع اول - شرکتهائی که موسسین آنها قسمتی از سرمایه شرکت را از طریق فروش سهام به مردم تامین می کنند. اینگونه شرکتهای سهامی عام نامیده می شوند.

نوع دوم - شرکتهائی که تمام سرمایه آنها در موقع تاسیس منحصراتوسط موسسین تامین گردیده است. اینگونه شرکتهای، شرکت سهامی خاص نامیده می شوند.

تبصره - در شرکتهای سهامی عام عبارت " شرکت سهامی عام " و در شرکتهای سهامی خاص عبارت " شرکت سهامی خاص " باید قبل از نام شرکت یا بعد از آن بدون فاصله بانام شرکت در کلیه اوراق و اطلاعیه ها و آگهی های شرکت بطور روشن و خوانا قید شود.

ماده ۵ - در موقع تاسیس سرمایه شرکتهای سهامی عام از پنج میلیون ریال و سرمایه شرکتهای سهامی خاص از یک میلیون ریال نباید کمتر باشد. در صورتی که سرمایه شرکت بعد از تاسیس به هر علت از حداقل مذکور در این ماده کمتر شود باید ظرف یکسال نسبت به افزایش سرمایه تامینان حداقل مقرر اقدام بعمل آید یا شرکت به نوع دیگری از انواع شرکتهای مذکور در قانون تجارت تغییر شکل یابد و گرنه هر ذینفع می تواند انحلال آن را از دادگاه صلاحیتدار درخواست کند. هرگاه قبل از صدور رای قطعی موجب درخواست انحلال منتفی گردد دادگاه رسیدگی را موقوف خواهد نمود.

ماده ۶ - برای تاسیس شرکتهای سهامی عام موسسین باید اقلیست درصد سرمایه شرکت را خود تعهد کرده و اقل سی و پنج درصد مبلغ تعهد شده را در حسابی بنام شرکت در شرف تاسیس نزدیکی از بانکها سپرده سپس اظهارنامه ای به ضمیمه طرح اساسنامه شرکت و طرح اعلامیه پذیره نویسی سهام که به امضاء کلیه موسسین رسیده باشد در تهران به اداره ثبت شرکتهای و در شهرستانها به دایره ثبت شرکتهای و در نقاطی که دایره ثبت شرکتهای وجود ندارد به اداره ثبت اسناد و املاک محل تسلیم و رسید دریافت کنند.

تبصره - هرگاه قسمتی از تعهد موسسین بصورت غیر نقد باشد باید عین آن یا مدارک مالکیت آنرا در همان بانکی که برای پرداخت مبلغ نقدی حساب باز شده است تودیع و گواهی بانک رابه ضمیمه اظهارنامه و ضمائم آن به مرجع ثبت شرکتهای تسلیم نمایند.

ماده ۷- اظهارنامه مذکور در ماده ۶ باید با قید تاریخ به امضاء کلیه موسسین رسیده و موضوعات زیر مخصوصا در آن ذکر شده باشد.

۱. نام شرکت .
۲. هویت کامل و اقامتگاه موسسین .
۳. موضوع شرکت .
۴. مبلغ سرمایه شرکت و تعیین مقدار نقد و غیر نقد آن به تفکیک .
۵. تعداد سهام بانام و بی نام و مبلغ اسمی آنها و در صورتی که سهام ممتاز
۶. نیز مورد نظر باشد تعیین تعداد و خصوصیات و امتیازات اینگونه سهام .

۷. میزان تعهدهریک از موسسین و مبلغی که پرداخت کرده اند باتعیین شماره حساب و نام بانکی که وجوه پرداختی در آن واریز شده است. در مورد آورده غیر نقد تعیین اوصاف و مشخصات و ارزش آن بنحوی که بتوان از کم و کیف آورده غیر نقد اطلاع حاصل نمود.
۸. مرکز اصلی شرکت .
۹. مدت شرکت .

ماده ۸ - طرح اساسنامه باید با قید تاریخ به امضاء موسسین رسیده و مشتمل بر مطالب زیر باشد :

۱. نام شرکت .
۲. موضوع شرکت بطور صریح و منجز .
۳. مدت شرکت .
۴. مرکز اصلی شرکت و محل شعب آن اگر تاسیس شعبه مورد نظر باشد .
۵. مبلغ سرمایه شرکت و تعیین مقدار نقد و غیر نقد آن به تفکیک .
۶. تعداد سهام بی نام و بانام و مبلغ اسمی آنها و در صورتی که ایجاد سهام ممتاز مورد نظر باشد تعیین تعداد و خصوصیات و امتیازات اینگونه سهام .
۷. تعیین مبلغ پرداخت شده هر سهم و نحوه مطالبه بقیه مبلغ اسمی هر سهم و مدتی که ظرف آن باید مطالبه شود که بهر حال از پنج سال متجاوز نخواهد بود .
۸. نحوه انتقال سهام بانام .
۹. طریقه تبدیل سهام بانام به سهام بی نام و بالعکس .
۱۰. در صورت پیش بینی امکان صدور اوراق قرضه ، ذکر شرایط و ترتیب آن .
۱۱. شرایط و ترتیب افزایش و کاهش سرمایه شرکت .
۱۲. مواقع و ترتیب دعوت مجامع عمومی .
۱۳. مقررات راجع به حد نصاب لازم جهت تشکیل مجامع عمومی و ترتیب اداره آنها .
۱۴. طریقه شور و اخذ رای اکثریت لازم برای معتبر بودن تصمیمات مجامع عمومی .
۱۵. تعداد مدیران و طرز انتخاب و مدت ماموریت آنها و نحوه تعیین جانشین برای مدیرانی که فوت یا استعفاء می کنند یا محجور یا معزول یا به جهات قانونی ممنوع می گردند .
۱۶. تعیین وظایف و حدود اختیارات مدیران .
۱۷. تعداد سهام تضمینی که مدیران باید به صندوق شرکت بسپارند .
۱۸. قید اینکه شرکت یک بازرس خواهد داشت یا بیشتر و نحوه انتخاب و مدت ماموریت بازرس .
۱۹. تعیین آغاز و پایان سال مالی شرکت و موعد تنظیم ترازنامه و حساب سود و زیان و تسلیم آن به بازرسان و به مجمع عمومی سالانه .
۲۰. نحوه انحلال اختیاری شرکت و ترتیب تصفیه امور آن .

ماده ۹ - طرح اعلامیه پذیره نویسی مذکوره در ماده ۶ باید مشتمل بر نکات زیر باشد -

۱. نام شرکت .
۲. موضوع شرکت و نوع فعالیت‌هایی که شرکت به منظور آن تشکیل می شود.
۳. مرکز اصلی شرکت و شعب آن در صورتی که تاسیس شعبه مورد نظر باشد.
۴. مدت شرکت .
۵. هویت کامل واقامتگاه و شغل موسسین ، در صورتی که تمام یا بعضی از موسسین در امور مربوط به موضوع شرکت یا امور مشابه با آن سوابق یا اطلاعات یا تجاربی داشته باشند ذکر آن به اختصار.
۶. مبلغ سرمایه شرکت و تعیین مقدار نقد و غیر نقد آن به تفکیک و تعداد و نوع سهام در مورد سرمایه غیر نقد شرکت تعیین مقدار و مشخصات و اوصاف و ارزش آن بنحوی که بتوان از کم و کیف سرمایه غیر نقد اطلاع حاصل نمود.
۷. در صورتی که موسسین مزایایی برای خود در نظر گرفته اند تعیین چگونگی و موجبات آن مزایا به تفصیل .
۸. تعیین مقداری از سرمایه که موسسین تعهد کرده و مبلغی که پرداخت کرده اند.
۹. ذکر هزینه هائی که موسسین تا آن موقع جهت تدارک مقدمات تشکیل شرکت و مطالعاتی که انجام گرفته است پرداخت کرده اند و بر آورد هزینه های لازم تا شروع فعالیت‌های شرکت .
۱۰. در صورتی که انجام موضوع شرکت قانوناً مستلزم موافقت مراجع خاصی باشد ذکر مشخصات اجازه نامه یا موافقت اصولی آن مراجع .
۱۱. ذکر حداقل تعداد سهامی که هنگام پذیره نویسی باید توسط پذیره نویس تعهد شود و تعیین مبلغی از آن که باید مقارن پذیره نویسی نقدا پرداخت گردد.
۱۲. ذکر شماره و مشخصات حساب بانکی که مبلغ نقدی سهام مورد تعهد باید به آن حساب پرداخت شود و تعیین مهلتی که طی آن اشخاص ذی‌علاقه می توانند برای پذیره نویسی و پرداخت مبلغی نقدی به بانک مراجعه کنند.
۱۳. تصریح به اینکه اظهارنامه موسسین به انضمام طرح اساسنامه برای مراجعه علاقمندان به مرجع ثبت شرکت‌ها تسلیم شده است .
۱۴. ذکر نام روزنامه کثیرالانتشار که هرگونه دعوت و اطلاعیه بعدی تا تشکیل مجمع عمومی موسس منحصر در آن منتشر خواهد شد.
۱۵. چگونگی تخصیص سهام به پذیره نویسان .

ماده ۱۰ - مرجع ثبت شرکتهایس از مطالعه اظهارنامه و ضمائم آن و تطبیق مندرجات آنها با قانون اجازه انتشار اعلامیه پذیره نویسی را صادر خواهد نمود.

ماده ۱۱ - اعلامیه پذیره نویسی باید توسط موسسین درجراید آگهی گردیده و نیز دربانکی که تعهد سهام نزد آن صورت می گیرد در معرض دید علاقمندان قرار داده شود.

ماده ۱۲ - طرف مهلتی که در اعلامیه پذیره نویسی معین شده است علاقمندان به بانک مراجعه و ورقه تعهد سهام را امضاء و مبلغی را که نقد باید پرداخت شود تادیه و رسید دریافت خواهند کرد.

ماده ۱۳ - ورقه تعهد سهام باید مشتمل بر نکات زیر باشد.

۱. نام و موضوع و مرکز اصلی درآمدت شرکت .
۲. سرمایه شرکت .
۳. شماره و تاریخ اجازه انتشار اعلامیه پذیره نویسی و مرجع صدور آن .
۴. تعداد سهامی که مورد تعهد واقع می شود و مبلغی اسمی آن و همچنین مبلغی که از بابت نقد در موقع پذیره نویسی باید پرداخت شود.
۵. نام بانک و شماره حسابی که مبلغ لازم توسط پذیره نویسان باید به آن حساب پرداخت شود.
۶. هویت و نشانی کامل پذیره نویس .
۷. قید اینکه پذیره نویس متعهد است مبلغ پرداخت نشده سهام مورد تعهد را طبق مقررات اساسنامه شرکت پرداخت نماید.

ماده ۱۴ - ورقه تعهد سهام در دو نسخه تنظیم و با قید تاریخ به امضاء پذیره نویس یا قائم مقام قانونی اورسیده نسخه اول نزد بانک نگاهداری و نسخه دوم با قید رسید و وجه و مهر و امضاء بانک به پذیره نویس تسلیم می شود : تبصره - در صورتی که ورقه تعهد سهام را شخصی برای دیگری امضاء کند هویت و نشانی کامل و سمت امضاء کننده قید و مدرک سمت از اخذ و ضمیمه خواهد شد.

ماده ۱۵ - امضاء ورقه تعهد سهام بخودی خود مستلزم قبول اساسنامه شرکت و تصمیمات مجامع عمومی صاحبان سهام می باشد.

ماده ۱۶ - پس از گذشتن مهلتی که برای پذیره نویسی معین شده است و یا در صورتی که مدت تمدید شده باشد بعد از انقضای مدت تمدیده شده موسسین حداکثر تا یکماه به تعهدات پذیره نویسان رسیدگی و پس از احراز اینکه تمام سرمایه شرکت صحیحاً تعهد گردیده و اقلاسی و پنج درصد آن پرداخت شده است تعداد سهام هریک از تعهد کنندگانی را تعیین و اعلام و مجمع عمومی موسس را دعوت خواهند نمود.

ماده ۱۷ - مجمع عمومی موسس با رعایت مقررات این قانون تشکیل می شود و پس از رسیدگی احراز پذیره نویسی کلیه سهام شرکت و تادیه مبالغ لازم و شور درباره اساسنامه شرکت و تصویب آن اولین مدیران و بازرس یا بازرسان شرکت را انتخاب می کند. مدیران و بازرسان شرکت باید کتبا قبول سمت نمایند قبول سمت به خودی خود دلیل بر این است که مدیر و بازرس با علم به تکالیف و مسئولیت های سمت خود عهده دار آن گردیده اند از این تاریخ شرکت تشکیل شده محسوب می شود.

تبصره - هرگونه دعوت و اطلاعیه برای صاحبان سهام تا تشکیل مجمع عمومی سالانه باید در روزنامه کثیرالانتشار منتشر شود یکی از این روزنامه بوسیله مجمع عمومی موسس و روزنامه دیگر از طرف وزارت اطلاعات و جهانگردی تعیین می شود.

ماده ۱۸ - اساسنامه ای که به تصویب مجمع عمومی موسس رسیده و ضمیمه صورت جلسه مجمع و اعلامیه قبولی مدیران و بازرسان جهت ثبت شرکت به مرجع ثبت شرکتها تسلیم خواهد شد.

ماده ۱۹ - در صورتی که شرکت تا شش ماه از تاریخ تسلیم اظهارنامه مذکور در ماده ۱۶ این قانون به ثبت نرسیده باشد به درخواست هریک از موسسین یا پذیره نویسان مرجع ثبت شرکتها که اظهارنامه به آن تسلیم شده است گواهینامه ای حاکی از عدم ثبت شرکت صادر و به بانکی که تعهد سهام و تادیه وجوه در آن بعمل آمده است ارسال میدارد تا موسسین و پذیره نویسان به بانک مراجعه و تعهدنامه و وجوه پرداختی خود را مسترد دارند. در این صورت هرگونه هزینه ای که برای تاسیس شرکت پرداخت یا تعهد شده باشد بعهده موسسین خواهد بود.

ماده ۲۰ - برای تاسیس و ثبت شرکتهای سهامی خاص فقط تسلیم اظهارنامه به ضمیمه مدارک زیر به مرجع ثبت شرکتها کافی خواهد بود.

۱. اساسنامه شرکت که باید به امضاء کلیه سهامداران رسیده باشد.
۲. اظهارنامه مشعر بر تعهد کلیه سهام و گواهینامه بانکی حاکی از تادیه قسمت نقدی آن که نباید کمتر از سی و پنج درصد کل سهام باشد. اظهارنامه مذکور باید به امضای کلیه سهامداران رسیده باشد. هرگاه تمام یا قسمتی از سرمایه بصورت غیر نقد باشد باید تمام آن تادیه گردیده و صورت تقویم آن به تفکیک در اظهارنامه منعکس شده باشد و در صورتی که سهام ممتاز و وجود داشته باشد باید شرح امتیازات و موجبات آن در اظهارنامه منعکس شده باشد.
۳. انتخاب اولین مدیران و بازرس یا بازرسان شرکت باید در صورت جلسه ای قید و به امضای کلیه سهامداران رسیده باشد.
۴. قبول سمت مدیریت و بازرسی با رعایت قسمت اخیر ماده ۱۷.

۵. ذکرنام روزنامه کثیرالانتشار که هرگونه آگهی راجع به شرکت تا تشکیل اولین مجمع عمومی عادی در آن منتشر خواهد شد.

تبصره - سایر قیود و شرایطی که در این قانون برای تشکیل و ثبت شرکتهای سهامی عام مقرر است در مورد شرکتهای سهامی خاص لازم الرعایه نخواهد بود.

شرکت های 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 اینکه سرمایه به سهام یا قطعات سهام تقسیم شده باشد فقط تا میزان سرمایه خود در شرکت مسئول قروض و تعهدات شرکت است (ماده ۹۴ قانون تجارت) در اسم شرکت باید عبارت (با مسئولیت محدود) قید شود و همچنین اسم شرکت نباید متضمن نام هیچ یک از شرکا باشد و الا شریکی که اسم او در اسم شرکت قید شده در مقابل اشخاص ثالث حکم شریک ضامن را در شرکت تضامنی خواهد داشت.

مدارک مورد نیاز شرکت با مسئولیت محدود

۱. تقاضانامه ثبت شرکت با مسئولیت محدود ۲ برگ
۲. شرکت نامه ۲ برگ
۳. اساسنامه ۲ جلد
۴. صورتجلسه مجمع عمومی موسسین و هیات مدیره ۲ نسخه
۵. فتوکپی شناسنامه شرکا و مدیران (در صورتی که خارج از سهامداران انتخاب شود)
۶. اخذ و ارائه مجوز در صورت نیاز

شرکت های تضامنی

«شرکت تضامنی شرکتی است که تحت اسم مخصوص برای امور تجاری بین دو یا چند نفر با مسئولیت تضامنی تشکیل شود. اگر دارائی شرکت برای تأدیه تمام قروض کافی نباشد، هر یک از شرکاء مسئول پرداخت تمام قروض کافی نباشد، هر یک از شرکاء مسئول پرداخت تمام قروض شرکت است. هر قراری که بین شرکاء برخلاف این ترتیب داده شده باشد در مقابل اشخاص ثالث کأن لم یکن خواهد بود» (ماده ۱۱۶ قانون تجارت)

چنانچه از تعریف شرکت تضامنی برمی آید، این شرکت از نوع شرکتهای اشخاصی است که برخلاف شرکتهای سرمایه، اصالت با خود شرکای شرکت و میزان اعتبار آنهاست، نه میزان سرمایه آنها در

شرکت. به همین جهت در شرکت تضامنی کلیه شرکاء مسؤول تعهدات شرکت می‌باشند؛ چه در انجام معامله شخصاً مداخله داشته باشند؛ یا نداشته باشند یعنی هر یک از شرکای شرکت در مقابل تمامی تعهدات شرکت مسؤول است. بنابراین شرکت تضامنی معمولاً بین پدر و پسران یا برادران یا بین دوستان نزدیک و کسانی که با یکدیگر شناسایی کامل داشته باشند، تشکیل می‌گردد. مقررات مربوط به شرکت تضامنی در ضمن مواد ۱۱۶ تا ۱۴۰ قانون تجارت بیان شده است.

اصول شرکت تضامنی

به طور خلاصه در شرکت تضامنی سه اصل زیر رعایت می‌شود: مسؤولیت تضامنی شرکاء، غیر قابل انتقال بودن سهم الشرکه و تصریح به شرکت تضامنی در نام شرکت.

تشکیل شرکت تضامنی

غیر از شرایط کلی که در قراردادها باید از لحاظ شرایط اساسی معامله در نظر گرفته شود، برای تشکیل شرکت تضامنی شرکاء باید شرکت‌نامه را تنظیم و امضاء کنند که حدود مشارکت، وظایف و اختیارات و حقوق هر یک در آن تصریح گردد. شرکت‌نامه باید به ثبت برسد و الا سند مزبور در هیچ یک از محاکم پذیرفته نخواهد شد. (مفاد مواد ۴۷ و ۴۸ قانون ثبت)

ثبت کلیه شرکت‌ها الزامی و تابع مقررات قانون ثبت شرکت‌هاست، بنابراین شرکت‌نامه باید به صورت سند رسمی تنظیم گردد. ثبت شرکت‌نامه در شرکت‌های تضامنی در اداره ثبت شرکت‌ها به عمل می‌آید. مفاد شرکت‌نامه در دفتر ثبت شرکت‌ها ثبت گردیده و بعداً برای اطلاع عموم آگهی می‌گردد. (مفاد ماده ۱۹۵ قانون تجارت)

نام شرکت:

منظور از نام شرکت، نامی است که شرکاء برای شرکت انتخاب می‌کنند. «در اسم شرکت تضامنی باید عبارت (شرکت تضامنی) و لااقل اسم یک نفر از شرکاء ذکر شود در صورتی که اسم شرکت مشتمل بر اسامی تمام شرکاء نباشد باید بعد از اسم شریک یا شرکایی که ذکر شده است عبارتی از قبیل (و شرکاء) یا (و برادران) قید شود». (ماده ۱۱۷ قانون تجارت)

درج نام شرکاء در نام شرکت تضامنی از این جهت ضرورت دارد که چون شرکاء نسبت به تعهدات شرکت مسؤولیت تضامنی دارند با معرفی نام، اشخاصی که با شرکت معامله می‌نمایند، تشخیص خواهند داد که آیا شرکاء اعتبار کافی دارند یا خیر.

مقررات مربوط به حقوق طلب کاران در مورد ورشکستگی شرکاء یا شرکت:

ورشکستگی شرکاء تأثیری در ورشکستگی شرکت ندارد؛ زیرا شخصیت شرکاء با شخصیت شرکت متفاوت بوده و مطالبات و تعهدات آنها از یکدیگر جداست. اگر شریک ورشکسته گردد طلبکاران او فقط حقی نسبت به سهم الشرکه او در شرکت پیدا می‌کنند. (مفاد ماده ۱۲۸ قانون تجارت)

تبدیل شرکت تضامنی به شرکت سهامی

هر شرکت تضامنی می‌تواند با تصویب تمام شرکاء به شرکت سهامی تبدیل گردد که در این صورت رعایت تمام مقررات مراجع شرکت‌های سهامی ضروری است. (مفاد ماده ۱۳۵ قانون تجارت)

شرکت های مختلط غیر سهامی

الف - تعریف

شرکت مختلط غیرسهامی شرکتی است که برای امور تجارتي تحت اسم مخصوص بین یک یا چند نفر شریک ضامن و یک یا چند نفر شریک با مسئولیت محدود بدون انتشار سهام تشکیل می‌گردد در این شرکت شریک ضامن مسئول کلیه قروضی است که ممکن است علاوه بر دارایی شرکت حاصل شود و مسئولیت شریک با مسئولیت محدود تا میزان سرمایه ای است که در شرکت سرمایه گذاری کرده یا خواهد کرد. به دنبال نام این شرکت باید عبارت (شرکت مختلط) و حداقل نام یکی از شرکا ضامن قید گردد. (ماده ۱۴۱ ق.ت)

شرکت مختلط غیر سهامی دو نوع شریک دارد: شریک ضامن که شبیه ضامن در شرکت تضامنی است و غیر ضامن که وجود شریک اخیرالذکر شریک مختلط غیر سهامی را از شرکت تضامنی متمایز می‌سازد.

ب - وضعیت حقوقی شرکا

شریک ضامن که مقداری از سرمایه شرکت را پرداخت می‌نماید مسئول کلیه بدهیهایی است که شرکت ممکن است علاوه بر دارایی خود پیدا نماید. یعنی اگر سرمایه شرکت تکافوی طلب طلبکاران را ننمود طلبکاران می‌توانند به اموال و دارایی فرد فرد شرکا ضامن و یا به کلیه آنان به نحو تضامن مراجعه نموده و آن قسمت از طلب خود را که از دارایی شرکت دریافت ننموده اند وصول نمایند. در صورتی که شرکا با مسئولیت محدود فقط در حدود آورده خود به شرکت در مقابل طلبکاران جوابگو خواهند بود و به هیچ وجه طلبکار حق مراجعه به اموال و دارایی شخصی شرکا اخیر الذکر را ندارد. در شرکت مختلط غیر سهامی روابط بین شرکا تابع شرکتنامه خواهد بود. نام شریک غیر ضامن نباید به دنبال اسم شرکت آورده شود و اگر بر خلاف این مورد عمل شود شریک مذکور ضامن تلقی خواهد شد.

شرکت های مختلط سهامی

الف - تعریف:

شرکت مختلط سهامی شرکتی است که در تحت اسم مخصوصی بین یک عده شرکای سهامی و یک یا چند نفر شریک ضامن تشکیل می شود (ماده ۱۶۲ ق.ت.). با توجه به ماده فوق شرکت مختلط سهامی نیز مانند شرکت مختلط غیرسهامی دارای دو نوع شریک می باشد یک یا چند نفر شریک ضامن که میزان مسئولیت آنها درقبال قروض شرکت تضامنی است و یک عده شرکای غیر ضامن که میزان مسئولیت آنها درقبال قروض شرکت تضامنی است و یک عده شرکای غیر ضامن که در حکم سهامدارا شرکتهای سهامی بوده و حدود و مسئولیت آنان تا میزان آورده شان می باشد و آنان تحت عنوان شرکای سهامی یا شرکای غیر ضامن نامیده می شوند.

در شرکت مختلط سهامی وجود یک شریک ضامن برای تشکیل شرکت کافی بوده ولی شریک سهامی حتما باید بیش از یک نفر باشد.

شرکت مختلط سهامی برای امور تجارتي تشکیل می گردد. در شرکت مختلط سهامی سهم الشركه شرکای غیر ضامن به سهام یا قطعات سهام تقسیم شده و مانند شرکتهای سهامی قابل نقل و انتقال می باشد. مطابق ماده ۱۶۳ ق.ت. در اسم شرکت باید عبارت شرکت مختلط و لااقل اسم یکی از شرکای ضامن قید شود.

ب - وضعیت حقوقی شرکای شرکت :

در شرکت مختلط سهامی شرکای سهامی که سرمایه آنها به صورت سهام با ارزش مساوی درآمده و مسئولیت آنان درمقابل بدهی شرکت تا میزان همان سرمایه ای است که در شرکت سرمایه گذاری نموده اند حق دخالت در امور شرکت را ندارند و فقط حق نظارت بر آن را دارند و مکلفند آورده خود را کاملا پذیره نویسی کرده و لااقل ثلث آن را به صورت نقد در موقع تاسیس شرکت تادیه نمایند. شرکت یا شرکای ضامن در شرکت مختلط سهامی که سرمایه آنها به صورت سهام درنیامده و مسئول کلیه قروض شرکت علاوه بر دارایی موجود شرکت می باشند در صورت تعدد شریک ضامن مسئولیت آنان درمقابل طلبکاران و روابط آنها با یکدیگر تابع مقررات شرکت خواهد بود. شرکای مزبور مدیریت شرکت را به عهده دارند و سرمایه را در این شرکت فقط شرکای سهامی تامین می کنند و شریک ضامن ملزم به سرمایه گذاری نبوده و فقط با انجام کار و فعالیت صنعتی خود اداره امور شرکت را عهده دار می گردد و درمقابل قسمتی از منافع شرکت را که معمولا به نسبت یک دوم یک سوم و یا یک چهارم خواهد بود. در پایان سال مالی دریافت می نمایند.

شرکت های نسبی:

شرکت نسبی شرکتی است که برای امور تجارتي تحت اسم مخصوص بین دو یا چند نفر تشکیل و مسئولیت هر یک از شرکا به نسبت سرمایه ای است که در شرکت گذاشته است. (ماده ۱۸۳ ق.ت) قانونگذار برای آگاهی اشخاص ثالث از نسبی بودن مسئولیت شرکا قید عبارت مزبور را لازم دانسته است. منظور از

مسئولیت شرکا به نسبت سرمایه این است که هر شریک در صورتی که دارائی شرکت پس از انحلال و تصفیه برای ادای دیون و قروض شرکت کافی نباشد به نسبت سهم الشرکه خود از کل قروض در مقابل طلبکاران مسئولیت مدنی دارد.

نحوه تاسیس و طرز کار و انحلال شرکت نسبی همانند شرکت تضامنی است و تنها وجه افتراق این دو شرکت در میزان مسئولیت مدنی شرکا بعد از انحلال شرکت در مقابل طلب طلبکاران می باشد.

شرکتهای تعاونی:

شرکتهای تعاونی شرکتهایی هستند که تمام یا حداقل ۵۱٪ سرمایه به وسیله اعضا در اختیار شرکت تعاونی قرار گیرد و وزارتخانه ها سازمان ها شرکتهای دولتی و وابسته به دولت و تحت پوشش دولت بانکها شهرداریها شوراهای اسلامی کشوری بنیاد مستضعفان مستضعفان و سایر نهادهای عمومی می توانند جهت اجرای بند ۲ اصل ۴۳ قانون اساسی از راه ام بدون بهره یا هر راه مشروع دیگر از قبیل مشارکت مضاربه مزارعه مساقات اجاره اجاره به شرط تملیک بیع شرط فروش اقساطی و صلح اقدام به کمک در تامین یا افزایش سرمایه شرکتهای تعاونی نمایند بدون آنکه عضو باشند. تعاونی های تولید شامل تعاونی های مربوط به کشاورزی دامداری دامپروری و پرورش و غیره تعاونی های توزیع شامل تعاونی هایی می شوند که نیاز مشاغل تولیدی یا مصرف کنندگان عضو خود را در چهار چوب مصالح عمومی و به منظور کاهش هزینه ها و قیمت ها تامین می نمایند.

تاسیس شرکتهای تعاونی بر اساس اقدام مجمع موسس که شامل عده ای افراد واجد شرایط عضویت می باشد صورت می گیرد. حداقل تعداد اعضاء جهت تشکیل تعاونی هفت نفر است که سه نفر به عنوان هیئت موسس و یک نفر به عنوان نماینده به اداره کل تعاون معرفی می شوند. در اولین جلسه رسمی مجمع عمومی عادی که با شرکت متقاضیان همراه با رسید لازم التادیه سهام مقرر تشکیل می شود اساسنامه پیشنهادی پس از بحث و بررسی با موافقت حداقل دو سوم اعضا تصویب شده و اعضایی که با مصوبه آن مجمع در مورد اساسنامه موافقت نداشته باشند می توانند در همان جلسه تقاضای عضویت خود را پس بگیرند. (مستفاد از ماده ۳۱ قانون تعاون) حداقل و حداکثر تعداد عضو در تعاونی ها به نسبت سرمایه و فرصت اشتغال و نوع فعالیت و رعایت اصل عدم تمرکز و تداول ثروت به موجب آیین نامه مصوبه وزارت تعاون تعیین می گردد. ولی در هر حال تعداد اعضا از ۷ نفر کمتر نخواهد بود (ماده ۶ قانون تعاون) در اولین جلسه مجمع عمومی عادی اعضای هیئت مدیره انتخاب می گردند و در اولین جلسه هیئت مدیره اسامی و مشخصات کامل اعضای هیئت مدیره و مدیر عامل و بازرسان شرکت تهیه و جهت بررسی تقدیم اداره کل تعاون می گردد. اولین هیئت مدیره منتخب شرکت تعاونی مکلف است پس از اعلام قبولی با انجام تشریفات مقرر نسبت به ثبت تعاونی اقدام نماید.

برای انجام ثبت شرکتها و اتحادیه های تعاونی پس از طرح و تصویب آن، ارائه مدارک مندرج در ماده ۵۱ قانون تعاون به شرح ذیل الزامی می باشد که باید در چهار نسخه به اداره ثبت شرکتها داده شود..

۱. صورتجلسه تشکیل مجمع موسس و اولین مجمع عمومی و اسامی اعضا هیأت مدیره منتخب بازرسان .

۲. اساسنامه مصوب مجمع عمومی - درخواست کتبی ثبت

۳. طرح پیشنهادی و ارائه مجوز وزارت تعاون

۴. رسید پرداخت مقدار لازم التادیه سرمایه

۵. مدارک دعوت موضوع بند ۲ ماده ۳۲

تبصره - اولین هیأت مدیره پس از اعلام قبولی مکلفند با انجام تشریفات مقرر نسبت به ثبت تعاونی اقدام نمایند.

سرمایه:

سرمایه تامین یا تعهد شده از طرف اعضا در هر مرحله تاسیس شرکت نباید کمتر ۵۱ درصد کل سرمایه شرکت باشد و هر تعاونی وقتی ثبت و تشکیل می گردد که حداقل یک سوم سرمایه آن تادیه و در صورتی که به صورت نقدی و جنسی باشد تقویم و تسلیم شده باشد.

شرایط عضویت در تعاونی ها در ماده ۹ قانون تعاون آمده است و خروج عضو از تعاونی اختیاری بوده و نمی توان آن را منع کرد ولی در صورتی که خروج نامبرده موجب ضرری برای تعاونی باشد ملزم به جبران آن خواهد بود. در صورت فوت عضو ورثه او با وجود شرایط لازم عضو تعاونی محسوب می شوند و در صورت تعدد ورثه بایستی ما به التفاوت افزایش سهم ناشی از تعدد خود را بپردازند و در غیر این صورت با اعلام عدم تمایل عضویت آنان لغو می گردد و در صورت لغو عضویت به هر علت سهم و کلیه حقوق و مطالبات عضو به قیمت روز تقویم و به دیون تعاونی تبدیل می شود که پس از کسر دیون وی به تعاونی به او یا ورثه اش پرداخت می شود.

طرح تجاری یا طرح

کسب و کار

(Business Plan)

طرح تجاری یا طرح کسب و کار (Business Plan)

گزارشی است که یک کارآفرین طی آن فرآیند کسب و کار خود را شرح می‌دهد. این گزارش اغلب برای جلب نظر سرمایه‌گذاران یا شریک‌های بالقوه آماده می‌شود اما یک کارآفرین با آماده کردن آن می‌تواند به نقاط ضعف و قوت طرح خود پی ببرد. طرح تجاری به سوالاتی از قبیل: «هم‌اکنون کجاییم؟»، «به کجا می‌رویم؟» و «چطور به آنجا برویم؟» پاسخ می‌دهد.

تعاریف مختلف از طرح تجاری:

- ✓ یک طرح تجاری، نوشته‌ای توصیفی و جامع در مورد کسب و کار یک موسسه، گروه یا فرد کارآفرین است. این طرح حاوی بررسی‌های دقیقی در خصوص تولیدات یا خدمات یک شرکت، بازار و مشتریان، رقبا، منابع انسانی، منابع تامین مالی، تکنولوژی و ابعاد فنی محصول یا خدمات و ... است. یکی از مهم‌ترین کارکردهای طرح تجاری این است که با تدوین آن، کارآفرین می‌تواند عوامل داخلی و خارجی درگیر در یک کسب‌وکار را شناسایی و اثر آنها را بر روی فعالیت خود بررسی نماید. یکی دیگر از کارکردهای طرح تجاری این است که قضاوت در مورد سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری بر روی یک طرح را برای سرمایه‌گذاران یا وام‌دهندگان طرح تسهیل می‌کند.
- ✓ یک سند مکتوب است که جزئیات یک کسب و کار موجود یا پیشنهادی را بیان می‌کند. معمولاً چشم‌انداز، وضع موجود، نیازهای پیش‌بینی‌شده، بازارهای تعریف‌شده و نتایج پیش‌بینی‌شده برای کسب و کار؛ اجزای طرح کسب و کار را تشکیل می‌دهند.
- ✓ شرح دقیقی است درباره‌ی برنامه‌های یک کسب و کار موجود، و برنامه‌های توسعه‌ی آن یا یک کسب و کار نوپا به همراه پیش‌بینی‌های مالی.
- ✓ فرآیند ساختاردهی و هدف‌گذاری یک کسب و کار
- ✓ طرح کسب و کار که توسط مدیران یا مالکان یک کسب و کار تهیه می‌شود بیان می‌کند که یک کسب و کار به مرور زمان چگونه رشد می‌کند و توسعه می‌یابد. طرح کسب و کار دربرگیرنده‌ی بخش‌هایی است نظیر: مدیریت، نیروی انسانی، مالی، تولید، و بازاریابی
- ✓ طرح کسب و کار به تحلیل بازار و صنعتی می‌پردازد که کسب و کار شما در آن فعالیت خواهد کرد و ارزیابی جامعی از برنامه‌های بازاریابی، مدیریت، و مالی شما به دست می‌دهد.
- ✓ طرح کسب و کار سندی است که شما تهیه و در آن سوابق کسب و کارتتان، وضع موجود آن، و برنامه‌های آینده‌ی آن را بیان می‌کنید. طرح کسب و کار اولین چیزی است که سرمایه‌گذاران از شرکت شما می‌خواهند.
- ✓ طرح کسب و کار یک نوشته‌ی رسمی است که اهداف کسب و کار را تعیین، دلایل امکان تحقق اهداف را ذکر، و برنامه‌هایی که برای رسیدن به اهداف دنبال می‌شوند را ارائه می‌کند. همچنین ممکن

است شامل اطلاعاتی درباره‌ی پیشینه‌ی سازمان و تیم مجری طرح باشد.

همان‌طور که دیده می‌شود تعاریف مختلفی که برای طرح کسب و کار ارائه شده‌اند محدوده‌های متفاوتی را برای یک طرح تجاری تعیین می‌کنند؛ از یک طرح ساده و خلاصه تا یک طرح جامع و دربرگیرنده تمام جنبه‌های کسب و کار و از طرحی با هدف دریافت وام تا طرحی برای اجرا درون سازمان. آن چه مشخص است این که طرح کسب و کار حتماً مکتوب است، شامل مجموعه‌ای از اجزای مرتبط به هم است که در مجموع تصویر نسبتاً کاملی از یک کسب و کار ارائه می‌دهند، و اگرچه بر آینده تمرکز دارد و عمدتاً به بیان برنامه‌ها می‌پردازد، باید گذشته و وضع موجود کسب و کار را نیز به خوبی منعکس کند.

چرا به نوشتن طرح کسب و کار نیاز است؟

شما قبل از شروع و راه‌اندازی یک فعالیت تجاری لازم است یک برنامه کسب و کار تهیه کنید. این طرح امکان خود ارزیابی را برای شما فراهم می‌کند از این طرح می‌توانید در موارد زیر استفاده کنید:

- ۱- تعریف دقیق و درک اینکه در چه کسب و کاری هستید؟
- ۲- برای یک بررسی مجدد واقعی:
 - ✓ طرح موجب می‌شود که شما بعضی از پیش‌فرض‌هایی که قبلاً در ذهن خود داشتید مورد بررسی و بازبینی هدفمند و نقادانه قرار دهید و بتوانید پاسخی مناسب برای سؤال‌هایتان پیدا کنید.
 - ✓ به شما امکان می‌دهد نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کنید.
- ۳- برای فراهم کردن یک آزمون امکان‌پذیری:
 - ✓ آزمون عملی بودن ایده شما؟
 - ✓ آیا ایده شما می‌تواند جریان نقدی پایدار فراهم کند؟
 - ✓ آیا به سمت سوددهی می‌رود؟
 - ✓ به چه نوعی از کمک‌های مالی نیاز دارید؟ آیا می‌توانید آن را بازپرداخت کنید؟
 - ✓ موانع موفقیت شما در این راه چیست؟
- ۴- برای گرفتن تصمیمات بهتر:
 - ✓ جمع‌آوری اطلاعات قبل از اینکه به آن‌ها نیازمند شوید، باعث اتخاذ تصمیمات آگاهانه می‌شود.
 - ✓ برنامه شما، دیدگاهی سازمان‌یافته در مواجهه با مسائل فراهم خواهد کرد.
- ۵- به عنوان راهنما و ابزار اندازه‌گیری:
 - ✓ برنامه کسب و کار به عنوان راهنمایی در طول مسیر به شما امکان می‌دهد پیشرفت‌تان را در مقایسه با انتظارات برنامه‌ریزی شده اندازه بگیرید.
- ۶- به عنوان ابزار تأمین مالی:

✓ برنامه کسب و کار مدرکی است که نهایتاً ایده کسب و کار مخاطره‌آمیز شما را به عنوان یک فرصت سرمایه‌گذاری بالقوه به شرکا و تأمین‌کنندگان و کارکنان شما می‌فروشد .
۷- به عنوان یک وسیله ارتباطی:

✓ این طرح در زمینه تعریف اهداف، رقابت، مدیریت و کارکنان به شما کمک می‌کند. از این رو فرآیند تهیه طرح شغلی می‌تواند نوعی بررسی واقع‌بینانه ارزشمندی از کسب و کار به حساب آید.

چه کسانی طرح کسب و کار را مطالعه می‌کنند؟

برنامه کسب و کار را ممکن است کارمندان، سرمایه‌گذاران، بانکداران، سرمایه‌داران فعالیت‌های کارآفرینانه، اعضای هیئت مدیره، سهام‌داران شرکت، شرکای تجاری، خریداران، مشاوران بخوانند.

از آنجا که هر یک از گروه‌ها طرح را برای مقاصد متفاوتی می‌خوانند، شما به عنوان نویسنده طرح باید مهبای جوابگویی به انواع مسائل و موارد مطرح شده باشید. شما باید سعی کنید در برنامه کسب و کار خود نیازهای تمام افراد و گروه‌های ذینفع را برآورده کنید، در حالی که در بازار واقعی محصول فقط نیاز گروه‌های مشخصی از خریداران برآورده می‌شود.

یک تذکر مهم :

اگر در طرح کسب و کاری که تهیه می‌کنید تصمیمات و اطلاعات راهبردی وجود دارد، باید از توزیع نسخ آن خودداری کنید و آن را تنها به افرادی بدهید که اطمینان دارید اطلاعات را بدون اجازه شما به دیگران نمی‌دهند.

دلایل نوشتن طرح کسب و کار چیست؟

اساساً طرح کسب و کار نوشته می‌شود تا بتواند در وهله اول راهنمای سازمان در فعالیت خود برای رسیدن به اهدافش باشد. علاوه بر این، کاربرد مهم و اصلی طرح کسب و کار هنگامی است که سازمان نیاز دارد فرد یا سازمانی برای انجام کاری قانع نماید. اگرچه معمولاً طرح کسب و کار برای تأمین سرمایه استفاده می‌شود ولی در مواقع دیگر نظیر فروش کسب و کار و ادغام دو شرکت (Merger & Aquisition) و قرارداد مشارکت در پروژه‌ها (Joint Venture) نیز به کار می‌رود.

۱. **اخذ وام**: برای گرفتن وام چه به صورت انتشار اوراق مشارکت یا اوراق قرضه و چه به صورت دریافت پول از بانک لازم است که شرکت طرح کسب و کار خود را ارائه دهد. در صورت انتشار اوراق قرضه نیز بانک یا مؤسسه منتشرکننده بر اساس طرح کسب و کار شرکت، ارزیابی مالی اعتباری (Financial Credit Rating) به عمل می‌آورد و بر این مبنا نسبت به تعیین نرخ بهره

و انتشار اوراق اقدام می‌کند.

۲. **جذب سرمایه‌گذار:** یکی از مهم‌ترین کاربردهای طرح کسب و کار، به ویژه در مورد کارآفرینانی که در مرحله راه‌اندازی کسب و کارشان قرار دارند، جذب سرمایه اولیه از طریق سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر (Venture Capitalist) است. این سرمایه‌گذاران در ازای شریک شدن در یک کسب و کار بخشی یا تمام سرمایه اولیه راه‌اندازی یا در برخی موارد طرح‌های توسعه یک شرکت را تأمین می‌نمایند.

۳. **شرکت در مسابقات طرح کسب و کار:** شرکت در مسابقات طرح کسب و کار (Business Plan Competition) یکی دیگر از انگیزه‌های نوشتن طرح است. چنین مسابقاتی که در سطح دانشگاهی و ملی کشورهای مختلف دنیا برگزار می‌شوند، هدف توسعه کارآفرینی را دنبال می‌کنند. افراد جوان به‌ویژه دانشجویان طرح تبدیل ایده‌های خود را به کسب و کارهای انتفاعی و غیرانتفاعی می‌نویسند و با شرکت در مسابقات از جوایز و کمک‌هایی برای راه‌اندازی کسب و کار خود بهره‌مند می‌شوند.

۴. **حضور در مراکز رشد و پارک‌های فن‌آوری:** چند سالی است که مراکز رشد و پارک‌های فن‌آوری در کشور راه‌اندازی شده‌اند. این مراکز امکان برخورداری شرکت‌های مستقر از امکاناتی نظیر دفتر کار، خدمات مشاوره، امکانات اداری، و برخی تسهیلات مالی را فراهم می‌آورند. متقاضیان حضور در مراکز و پارک‌ها باید پیش از هر چیز طرح کسب و کار خود را آماده نمایند و بتوانند توجیه‌پذیر و فن‌آورانه بودن کسب و کار خود را نشان دهند.

۵. **ورود به بورس:** شرکت‌هایی که قصد عرضه سهام خود را به عموم دارند، لازم است جزئیات کاملی از وضع موجود شرکت، برنامه‌های آینده، و پیش‌بینی‌های خود از آینده شرکت را به سازمان بورس و نیز خریداران اطلاع دهند. طرح کسب و کار این شرکت‌ها باید از بخش مالی منسجم و کاملاً دقیقی شامل تحلیل‌های مالی (Financial Analysis) به ویژه ارزش‌گذاری (Valuation) سهام باشند.

۶. **مذاکره و دریافت امتیازات تجاری:** به دلایل مختلفی ممکن است دو شرکت با یکدیگر وارد مذاکره شوند. ممکن است شرکتی قصد داشته باشد نمایندگی یک شرکت دیگر را اخذ نماید، یا آن‌که به صورت مشترک با شرکتی وارد مناقصه شود، یا تحت لیسانس شرکتی به تولید بپردازد. در همه‌ی این موارد لازم است که شرکت پیشنهاددهنده پیش از شروع مذاکره یا حین آن طرح کسب و کار خود را ارائه دهد. طبیعتاً در چنین طرح‌هایی عمده تمرکز بر وضع موجود شرکت و قابلیت‌ها و پتانسیل‌های موجود آن است.

فواید نوشتن طرح کسب و کار:

اولین و شاید مهم‌ترین فایده نوشتن طرح کسب و کار، بررسی امکان‌پذیری و توجیه‌پذیری انجام یک کسب و

کار است. پیش از هر کس دیگری این خود کارآفرین است که باید نسبت به سودآور بودن فرصت تجاری پیش رو اطمینان حاصل نماید. بیشتر کارآفرینان تصویری مبهم و کلی نسبت به خوب بودن یک فرصت دارند و به واسطه‌ی تعدد متغیرهایی که در فضای کسب و کار وجود دارد، ممکن است از برخی پارامترها غفلت نمایند، یا آن‌که توجه بیش از اندازه بر بعضی جنبه‌ها باعث کم اهمیت دیدن سایر قسمت‌ها شود. مکتوب کردن اطلاعات کسب و کار در یک چهارچوب از پیش تعیین شده امکان تحلیل جامع‌تر را برای کارآفرین پدید می‌آورد.

نوشتن طرح کسب و کار علاوه بر این‌که به تحلیل شرایط کمک می‌کند، در تصمیم‌گیری در خصوص نحوه‌ی اجرا نیز می‌تواند بسیار مؤثر باشد. با توجه به این‌که طرح کسب و کار یک برنامه‌ی اجرایی است، نوشتن درباره‌ی زوایای مختلف کسب و کار باعث می‌شود که مشکلات بالقوه‌ی اجرا و ناسازگاری‌های موجود مابین بخش‌ها شناسایی شده و راهکارهای لازم برای آنها اندیشیده شود.

طرح کسب و کار یک سند رسمی است به این معنا که امکان ارائه‌ی آن به ذینفعان درون و برون‌سازمانی وجود دارد. مکتوب کردن ایده به این شکل امکان انتقال آن به دیگران و متقاعد کردن آن‌ها نسبت به ضرورت یا بازدهی مناسب کسب و کار را فراهم می‌آورد. تا هنگامی که یک ایده به شکل مناسبی مستند نشده باشد، امکان بررسی، تحلیل، نقد و در نهایت پذیرش یا رد آن وجود ندارد.

چه کسی طرح کسب و کار را باید بنویسد؟

برنامه کسب و کار باید توسط خود شما به عنوان یک کارآفرین یا فردی که قرار است یک کسب و کار را راه‌اندازی کند نوشته شود. فقط شما هستید که می‌توانید ایده خود را در قالب طرح تنظیم کنید. با این وجود باید با بسیاری از سازمان‌ها و کارشناسان امر، هنگام تنظیم طرح مشورت کنید، وکیلان، حسابداران، مشاوران تجاری و مهندسان می‌توانند در آماده‌سازی طرح به شما کمک کنند. اکثر این منابع رایگان هستند و یا هزینه کمی می‌خواهند. در بعضی مواقع هم می‌توانید از افرادی که تخصص لازم را برای تهیه برنامه کسب و کار دارند درخواست همکاری و همیاری نمایید.

تعدادی از منابعی که می‌توانند به شما در تهیه و تنظیم برنامه کسب و کار کمک کنند:

۱. وزارت صنایع و سازمان‌های وابسته (سازمان صنایع کوچک، سازمان گسترش و نوسازی صنایع، شهرک‌های صنعتی)
۲. بانک‌ها
۳. دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی

۴. نهادها و سازمان‌های مستقل (جهاد دانشگاهی، سازمان همیاری اشتغال) وزارت بازرگانی و سازمان‌های وابسته (اتاق‌های بازرگانی، ادارات کل بازرگانی استان‌ها و...)
۵. وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی
۶. وزارت کشاورزی
۷. مراکز دولتی شهری و استانی
۸. کتابخانه‌ها و نشریه‌های تخصصی
۹. اینترنت

برای تعیین اینکه آیا مشاور استخدام کنید یا از سایر منابع کمک بگیرید می‌توانید یک ارزیابی عینی از مهارت‌های خود انجام دهید. جدول ذیل نشان می‌دهد که شما در تنظیم یک برنامه کسب و کار در چه زمینه‌هایی مهارت و در چه زمینه‌هایی نیاز به همکاری و کمک دیگران دارید:

مهارت‌ها	عالی	خوب	متوسط	ضعیف
حسابداری / امور مالی				
برنامه‌ریزی و زمانبندی				
تحقیقات بازار و بازاریابی				
فروش				
مدیریت کارکنان و منابع انسانی				
طراحی تولید				
مسائل حقوقی و...				

البته تعداد افراد شرکت‌کننده در نوشتن برنامه کسب و کار بستگی به نوع کسب و کار و ساختار و مقیاس (کوچکی و بزرگی) سازمان دارد. در یک شرکت بزرگ به طور کلی آن دسته از کارکنانی که در تهیه یک برنامه کسب و کار مشارکت می‌کنند عبارتند از:

- ✓ مدیرعامل شرکت
- ✓ مدیر بازرگانی و فروش
- ✓ مدیران تولید و توسعه
- ✓ مدیر مالی

به طور کلی مشارکت تعداد بیشتری از مدیران و کارکنان در آماده‌سازی برنامه کسب و کار احتمال طرح راه‌حل‌های غیر قابل اجرا را کاهش می‌دهد. نوشتن جادو می‌کند. مخصوصاً اگر با کلمات خودتان از ایده‌تان

بنویسید. نوشتن ایده‌ها را واقعی‌تر می‌کند. وقتی چیزی را می‌نویسید آن را روشن‌تر و واضح‌تر می‌کنید.

محتوای طرح کسب و کار:

همانطور که در تعاریف اشاره شد، نمی‌توان یک تعریف دقیق، از پیش تعیین‌شده و ثابت از طرح کسب و کار ارائه داد، بلکه طرح کسب و کار می‌تواند در شرایط مختلف به صورت اقتضایی تعریف شود. طبیعتاً چهارچوب طرح تجاری و نوع و حجم اطلاعات موجود در طرح‌های کسب و کار نیز با یکدیگر متفاوت است.

طرح‌های کسب و کار ابزار تصمیم‌گیری هستند. آنها محتوای از پیش تعیین‌شده و ثابتی ندارند. محتوا و قالب طرح کسب و کار بر اساس اهداف و مخاطب آن تعیین می‌شود. قاعده‌ی کلی برای تعیین اطلاعاتی که باید در یک طرح کسب و کار بیابند این است: تمام اطلاعاتی که برای تصمیم‌گیری در خصوص دنبال کردن یا نکردن یک هدف لازم است.

در واقع این‌که یک طرح کسب و کار برای چه سازمانی (انتفاعی، غیرانتفاعی، یا دولتی) نوشته می‌شود؛ کدام‌یک از ذینفعان (درون‌سازمانی یا برون‌سازمانی) آن را مورد استفاده قرار می‌دهند؛ و هدف از نوشتن طرح (دریافت وام، جذب سرمایه‌گذار، فروش کسب و کار، ورود به بورس یا...) چیست؛ بر نحوه‌ی تعریف طرح کسب و کار، اجزا و چگونگی نوشتن آن اثر می‌گذارند. سازمان‌ها می‌توانند انتفاعی یا غیرانتفاعی باشند. طرح‌های کسب و کار انتفاعی معمولاً بر اهداف مالی متمرکز می‌شوند. طرح‌های کسب و کار غیرانتفاعی و سازمان‌های دولتی بر اهداف خدماتی متمرکز می‌شوند.

طرح کسب و کار می‌تواند با تمرکز بر داخل سازمان یا خارج آن تهیه شود. طرح‌های متمرکز بر خارج سازمان اهدافی را تعقیب می‌کنند که برای ذینفعان خارج سازمان به ویژه ذینفعان مالی حائز اهمیت هستند. این طرح‌ها اطلاعات سازمان و تیم مجری را به طور دقیق بیان می‌کنند. اصلی‌ترین ذینفعان خارجی سازمان‌های انتفاعی سرمایه‌گذاران و مشتریان هستند در حالی که در مورد سازمان‌های غیرانتفاعی اعانه‌دهندگان و کارفرمایان خدمات هستند. در مورد سازمان‌های دولتی ذینفعان خارجی شامل مالیات‌دهندگان، سازمان‌های دولتی رده‌های بالاتر و وام‌دهندگان بین‌المللی نظیر صندوق بین‌المللی پول، بانک جهانی، و مؤسسات اقتصادی نظیر سازمان ملل، و بانک‌های توسعه‌ای هستند.

طرح‌های کسب و کار متمرکز بر داخل سازمان هدف‌های میانی برای رسیدن به اهداف خارج سازمانی را مدنظر قرار می‌دهند. آنها ممکن است توسعه‌ی یک محصول جدید، یک خدمت جدید، یک سیستم جدید، تغییر ساختار مالی، یا تغییر ساختار سازمانی را به عنوان هدف در نظر بگیرند. یک طرح کسب و کار درون سازمانی معمولاً با تکیه کارت امتیازی متوازن یا عوامل کلیدی موفقیت تدوین می‌شود تا بتوان موفقیت آن را

اندازه‌گیری نمود. طرح کسب و کاری که اهداف درون‌سازمانی را شناسایی می‌کند اما تنها رهنمودهای کلی برای رسیدن به آن اهداف ارائه می‌دهد برنامه‌ی استراتژیک نامیده می‌شود.

هدف از نوشتن طرح و مخاطب آن نیز می‌تواند بر قالب و محتوای آن اثرگذار باشند. به عنوان مثال در طرح کسب و کار یک سازمان غیرانتفاعی به هماهنگی طرح و مأموریت سازمان پرداخته می‌شود. بانک‌ها بسیار نگران عدم پرداخت بدهی هستند، لذا طرح کسب و کاری که برای یک بانک نوشته می‌شود باید به خوبی نشان دهد که شرکت توان بازپرداخت بدهی‌های خود را دارد، دغدغه‌ی اصلی سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر (Venture Capitalist) مقدار سرمایه‌گذاری اولیه، توجیه‌پذیر بودن آن، و قیمت نهایی کسب و کار هنگام خروج سرمایه‌گذار از آن است. طرح کسب و کاری که برای فروش سهام نوشته می‌شود باید نشان دهد که چرا منابع موجود، فرصت‌های رشد پیش رو، و مزیت‌های رقابتی پایدار شرکت موجب می‌شوند که شرکت در آینده قیمت بالایی داشته باشد. تغییر نشان تجاری و ذهنیت مشتری، کارفرما، یا جامعه نیز می‌توانند هدف طرح‌های کسب و کار باشند. طرح کسب و کاری که با هدف تغییر ذهنیت نوشته می‌شود، طرح بازاریابی (Marketing Plan) نام دارد.

یک طرح کسب و کار باید به سؤالات کلیدی زیر پاسخ گوید:

۱. چه چیزی؟
۲. چرا؟
۳. چگونه؟
۴. چه کسی؟
۵. چه زمانی؟
۶. چقدر؟

علاوه بر سؤالات کلیدی فوق می‌توان با استفاده از سؤالات ریز شده به نکات اساسی که باید در طرح کسب و کار منعکس شود اشاره نمود:

۱. چه چیزی؟

- ✓ هدف سازمان شما چیست؟
- ✓ خدمات، محصولات یا فرآیندهای منحصر به فرد شما چیست؟
- ✓ اهداف این خدمات، محصولات و فرآیندها چیست؟
- ✓ چه چیزی را می‌خواهید به صورت متمایز انجام دهید؟

۲. چرا؟

- ✓ چرا سازمان شما متفاوت است؟

- ✓ چرا سازمان شما موفق می‌شود؟
- ✓ چرا سازمان شما می‌تواند بر موانعی مانند رقبا، قیمت بالا یا بازار کوچک فائق آید؟
- ✓ چرا باید سرمایه‌گذاران به شما اعتنا کنند؟
- ✓ چرا باید شرکایی با شما همراه شوند؟

۳. چگونه؟

- ✓ چگونه شما به اهدافتان دست می‌یابید؟
- ✓ چگونه سازمان شما فن‌آوری، نیروی انسانی یا سرمایه‌های هوشمند خود را گسترش می‌دهد؟
- ✓ چگونه به سودآوری می‌رسد؟
- ✓ چگونه مشتریان خود می‌یابید و از رقبا پیشی می‌گیرید؟

۴. چه زمانی؟

- ✓ چه زمانی به اهدافتان می‌رسید؟
- ✓ چه زمانی محصولاتتان بازاری می‌شود؟
- ✓ چه زمانی محصول آماده فروش و ارایه می‌شود؟
- ✓ چه زمانی شروع به سود دادن می‌کنید؟
- ✓ چه زمانی سازمان خود را گسترش داده و به فکر محصول جدید می‌افتید؟
- ✓ چه زمانی سازمان شما یک سازمان سودده می‌شود؟

۵. چه کسی؟

- ✓ مدیر سازمان شما کیست؟
- ✓ از نظر شما افراد کلیدی برای بقا و موفقیت چه کسانی هستند؟
- ✓ رقبای شما چه کسانی هستند؟
- ✓ سرمایه‌گذاران یا شرکای شما کیستند؟
- ✓ مشتریان شما چه کسانی هستند؟

۶. چقدر؟

- ✓ چقدر سود تولید می‌کنید (در بازه‌های مختلف)؟
- ✓ هزینه رسیدن به نقطه‌ی سر به سر چقدر است؟
- ✓ سرمایه اولیه چه قدر است؟
- ✓ هزینه‌های گسترش و توسعه چقدر است؟
- ✓ چقدر حاضرید به سرمایه‌گذارانتان امتیاز بدهید؟

طرح تجاری کامل

آماده‌سازی یک طرح کسب و کار مستلزم داشتن آگاهی کافی در مورد بسیاری حیطه‌های کسب و کار است.

مدیریت منابع انسانی، علم مالی، مدیریت دارایی‌های معنوی، مدیریت زنجیره‌ی تأمین، مدیریت عملیات، و بازاریابی مهمترین آنها هستند. می‌توان طرح کسب و کار را به صورت مجموعه‌ای از زیربخش‌ها دانست که هریک، بخشی از موضوعات فوق را پوشش می‌دهد.

میز کار آفرین از اطلاعات مورد نیاز برای نوشتن طرح تجاری پوشیده شده است. یک فنجان چای یا قهوه می‌خورد، تلفن را از پرز می‌کشد و پشت میز می‌نشیند تا نوشتن را آغاز کند. یک ربع از پنجره خیره می‌شود. ولی سرانجام... نمی‌تواند شروع کند.

اغلب مردم در ابتدای هر کاری خصوصا اگر ابعاد آن بزرگ باشد، دچار این حالت می‌شوند. چرا این شرایط به وجود می‌آید؟ تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده حاکی از آن است که بسیاری از مشکلاتی که در هنگام نوشتن طرح تجاری رخ می‌دهد، حاصل نگاه غلط خود نویسنده به تهیه طرح تجاری است.

مراحل تدوین یک طرح تجاری:

۱. تهیه پیش نویس

۲. تهیه نسخه اولیه

۳. تجدید نظر

۴. ویراستاری

۵. بازخوانی و کنترل مجدد

عمده مشکلاتی که برای نویسنده پیش می‌آید، به این دلیل است که او می‌خواهد تمام این مراحل را یک باره طی می‌کند. در ادامه به بررسی هر کدام از این مراحل می‌پردازیم.

۱. تهیه پیش نویس (Prewriting)

در این مرحله، کار آفرین ابتدا آن چه را که می‌خواهد بگوید، تعیین می‌کند. شاید لازم باشد یادداشت‌هایی بنویسد، یادداشت‌های قبلی را مرور کند، واقعیات را در کنار هم قرار داده، به افکار خود سر و سامانی دهد، اهداف را تعیین و یک خلاصه اولیه تهیه کند.

هر قدر پیچیدگی طرح ایجاب کند که حرفهای بیشتری زده شود این مرحله اهمیت بیشتری می‌یابد. عموماً هرچه در این مرحله وقت بیشتری بگذارید، در مرحله تجدید نظر، وقت کمتری روی طرح صرف می‌کنید.

۲. تهیه نسخه اولیه (writing)

وقتی برای کارآفرین مشخص شد که در مجموع چه می‌خواهد بگوید، می‌تواند شروع به نوشتن کند. در این مرحله فقط باید افکار را روی کاغذ پیاده کند و در مقابل این وسوسه که همه چیز را باید به طور کامل و بی نقص بنویسد، مقاومت نماید.

نباید به دنبال خطاهای دستوری متن بود و به طور مرتب برای ارزیابی نوشته‌های خود توقف کرد. کار آفرین نباید بی جهت در صدد این باشد که جملات ناب و بی عیب و نقص به ذهنش خطور کند.

باید بدانند که با کمال گرایی بیش از حد، راه به جایی نمی برد؛ چرا که اگر درگیر این موضوعات شود، کار هیچ وقت به سرانجام نمی رسد! به پایان رساندن یک طرح متوسط بهتر از یک طرح عالی است که هیچ گاه به پایان نرسد. به قول وینستون چرچیل: «بنویسید کمال گرایی، بخوانید توقف کارها» در حین نگارش، نوشته خود را تصحیح نکنید. اینها کارهایی هستند که در مراحل بعد، باید به آنها پردازید. در این مرحله باید سعی کنید که فقط کار را ادامه دهید.

۳. تجدید نظر متن اولیه (revising)

وقتی کار نوشتن تمام شد، آنگاه نوبت نظم و ترتیب دادن به متن و تجدید نظر روی آن است. این کار باید تا آنجا پیش رود که اطمینان حاصل شود منظور به طور کامل به خواننده منتقل شده است. وقتی کار به پایان رسید، نیاز به استراحت دارید. چون کار سختی در مرحله بعد در راه است و بهتر است که با انرژی و ذهنی تازه با آن مواجه شوید.

۴. ویراستاری (editing)

این مرحله مهم ترین و در عین حال سخت ترین مرحله در نوشتن طرح تجاری است. در این مرحله، کار آفرین باید با دید بیرونی به طرح تجاری خود نگاه کند و این پرسش ها را از خود بپرسد.

✓ آیا همان کاری را که باید، می کند؟

✓ آیا طرح، متقاعد کننده است؟

✓ آیا به اطلاعات بیشتری نیاز دارد؟

✓ آیا مدارک کافی برای پشتیبانی گفته هایش ارائه داده است؟

✓ آیا طرح تجاری به خوبی سازماندهی شده است؟

✓ آیا طرح، لحن، سبک و سیاق مناسبی دارد؟

۵. باز خوانی و کنترل مجدد

آخرین کاری که باقی مانده، تصحیح خطاهای ریز ویرایشی، چاپی و صفحه بندی طرح تجاری است. از دیگران برای مطالعه طرح کمک بگیرید تا نقص های آن را یاد آوری کنند و شما به اصلاح نهایی دست بزنید.

به خاطر داشته باشید که خطاهای کوچک می توانند روی سرنوشت کل طرح تاثیر بگذارند.

یادتان باشد که:

✓ یک فرمول بی نظیر و یکتا برای آماده کردن و نوشتن طرح تجاری وجود ندارد.

✓ اندازه و سطح مشخصی از جزئیات وجود ندارد.

✓ یک فهرست از مطالب جادویی وجود ندارد.

✓ حتی یک راه ایده آل برای تهیه مطالب یک طرح تجاری نیز وجود ندارد.

✓ و...

با این همه، در این فصل به دنبال معرفی بخش هایی هستیم که یک طرح تجاری کامل باید آنها را در بر

بگیرد. این تنها چارچوبی است که بر اساس تجربه های موفق و ناموفق در زمینه نگارش طرح تجاری تهیه شده و کار آفرین می تواند به صلاح دید خود آن را تغییر دهد.

ساختار پیشنهادی طرح تجاری

نوشتن طرح تجاری علم نیست، بلکه به تجربه، روش های مختلف و ساختارهای متفاوتی برای طرح تجاری، توسعه داده شده است. در اینجا به توصیف ساختار طرح تجاری براساس یکی از موفق ترین و عمومی ترین نمونه های این طرح می پردازیم. به این منظور، اجزای طرح تجاری با زیر مجموعه هایشان به ترتیب ذکر شده اند، اما شما باید این ساختار را با نیازهای خودتان مطابقت دهید.

عوامل متعدد تاثیرگذار بر ساختار طرح تجاری هر کسب و کار

۱. طبیعت کسب و کار:

طبیعت کسب و کار کار آفرین بر روی ترکیب این عامل بسیار تاثیر گذار است. به عنوان مثال، وقتی کارآفرین فعالیت تولیدی انجام می دهد، بخش مفصلی را باید به توصیف محصول و فرآیند تولید آن اختصاص دهد؛ در حالی که اگر طرح تجاری در مورد یک خرده فروشی باشد، طرح چنین مساله ای بی معنی خواهد بود.

۲. هدف از تدوین طرح تجاری:

همان طور که قبلا اشاره شد، یک طرح تجاری برای اهداف مختلفی نوشته می شود و خوانندگان مختلفی دارد که با اهداف و دیدهای مختلفی به طرح تجاری می نگرند. لذا برای رضایت کاربران مختلف، باید از ساختارهای متفاوتی استفاده شود. این ترتیب در ساختار ارائه شده به این معنا نیست که این بخش ها باید به همین ترتیب نوشته شوند. به عنوان مثال، " خلاصه مدیریتی " که در ابتدای طرح تجاری می آید، به دلیلی که در ادامه گفته می شود، باید پس از تهیه تمام بخش های دیگر آماده شود. به طور خلاصه باید توجه داشته باشید که چارچوب ارائه شده در این کتاب، بیشتر برای جهت دادن عملکرد کارآفرین در تدوین یک طرح تجاری است، نه تعیین باید ها و نباید ها.

اجزای یک طرح تجاری

۱	بخش معرفی (صفحه جلد)	
۲	خلاصه مدیریتی	
۳	تحلیل صنعت	<ul style="list-style-type: none"> • دورنما و پیش بینی روند آینده صنعت • تحلیل رقبا • بخش بندی بازار • پیش بینی صنعت
۴	شرح فعالیت کار آفرینانه	<ul style="list-style-type: none"> • کالا (ها) / خدمات • اندازه فعالیت اقتصادی
۵	طرح تولید	<ul style="list-style-type: none"> • فرآیند تولید (حجم کار پیمان کاری) • چیدمان کارگاه • تجهیزات و ماشین آلات
۶	طرح بازاریابی	<ul style="list-style-type: none"> • قیمت گذاری • توزیع • ارتقا
۷	طرح سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> • شکل سازمانی و نوع مالکیت • شناسایی شرکا یا سهام داران عمده • حوزه اقتدار مدیران • تجربه گروه مدیریت • نقش و مسئولیت اعضای سازمانی
۸	ارزیابی ریسک	<ul style="list-style-type: none"> • ارزیابی نقاط ضعف فعالیت های اقتصادی • فناوری های جدید و مخاطرات ناشی از آن • طرح های احتمالی
۹	طرح مالی	<ul style="list-style-type: none"> • پیش نویس صورت سود و زیان (صورت در آمد) • برآوردهای جریان نقدینگی • پیش نویس ترازنامه • تحلیل نقطه سر به سر • منابع مالی و موارد استفاده این وجوه
۱۰	ضمیمه (شامل اطلاعات پشتیبانی)	<ul style="list-style-type: none"> • نامه ها و مکاتبات مهم • داده های تحقیق بازار • اجاره نامه ها یا قراردادها • فهرست های قیمت تامین کنندگان

اکنون به شرح این بخش ها می پردازیم :

۱. بخش معرفی (صفحه جلد) (Introduction page or cover page):

کار آفرین برای گرد آوری همه بخش های طرح کسب و کار خود و معرفی کلی آن ، به صفحه مقدمات نیاز دارد که باید آن را با دقت زیاد تهیه کند .

در صفحه مقدمات ، موارد زیر (در صورت وجود) باید ذکر شوند :

- ✓ نام کسب و کار
- ✓ آدرس و شماره تلفن محل کسب و کار
- ✓ نام صاحبان کسب و کار
- ✓ شماره تماس و آدرس پست الکترونیکی صاحبان کسب و کار
- ✓ ماهیت کسب و کار
- ✓ سرمایه مورد نیاز برای راه اندازی یا رشد کسب و کار
- ✓ لوگوی کسب و کار
- ✓ میزان محرمانه بودن طرح
- ✓ تعداد کپی های موجود از این طرح
- ✓ شماره کپی حاضر و مخاطب آن
- ✓ تاریخ ویرایش

پس از صفحه جلد ، اولین صفحه ، فهرست عناوین است ؛ برای استفاده بهتر و راحت تر هر بخش اصلی باید شماره گذاری و به بخش های جزئی تری تقسیم شود .

به علاوه اگر طرح تجاری جدول ، عکس یا طرح های مهمی دارد ، باید جدول جداگانه های با نام " فهرست نمودار ها و شکل ها " تهیه کنید که شماره صفحه داشته باشد .

بهتر است از راحت ترین سیستم صفحه بندی و شماره گذاری استفاده شود ، زیرا هدف مهم این بخش دسترسی آسان خواننده به مطالب است . ممکن است بعضی از خوانندگان ، مانند سرمایه گذاران ، تمایل داشته باشند که موضوع خاصی از جمله برنامه مالی کارآفرین را مطالعه کنند ، بنابراین باید بتوانند به راحتی آن مطلب را پیدا نمایند . مشخص است که فهرست عناوین بعد از اتمام نگارش طرح ، نوشته می شود .

ساختار کلی یک صفحه بخش معرفی و جلد

طرح تجاری برای

نام کسب و کار

(در صورتی که نام به اندازه کافی گویای فعالیت نباشد می توان در ادامه
با یک جمله نوع فعالیت را مشخص کرد)

سرمایه مورد نیاز : ریال

تهیه شده توسط :

نام و نام خانوادگی کار آفرینان

آدرس ، شماره تلفن و در صورت وجود پست الکترونیکی

تاکید بر محرمانه بودن طرح حاضر

ارائه شده به :

نام فرد و یا شرکتی که طرح را به شما ارائه می دهد

۲. خلاصه مدیریتی

نخستین تاثیرها بسیار مهم است . خلاصه مدیریتی ، اولین تاثیر را بر روی سرمایه گذار دارد و دید او را نسبت به کسب و کار شکل می دهد . هدف نویسنده طرح این است که تاثیر های اولیه ، مثبت باشد و مخاطب را مشتاق کند که موضوع را دنبال کرده و همه طرح را بخواند . نویسنده ای در این زمینه می گوید : " در واقع ، کار آفرین باید به خلاصه مدیریتی ، درست مانند جمله اصلی عنوان تبلیغ و به بقیه طرح نظیر جمله های دیگر و توضیح تبلیغ نگاه کند . عنوان اصلی است که توجه خواننده را به خود جلب می کند تا تمام تبلیغ را بخواند . " خلاصه مدیریتی ، مقدمه ، چکیده ، معرفی یا مجموعه ای از نکات مهم موجود در طرح کسب و کار

نیست ، بلکه کل طرح تجاری در اندازه و سائیزی کوچک است و تقریبا با تکیه بیشتر به وجوه تمایز ، تمام بخش های یک طرح تجاری کامل را به نوعی در خود جای می دهد .

در نوشتن خلاصه مدیریتی ، استفاده از اجزای طرح تجاری یک صفحه ای نیز می تواند مفید باشد. این اجزا را به خاطر دارید ؟ چشم انداز ، ماموریت ، اهداف ، استراتژی ها و برنامه ها .

خلاصه مدیریتی به تنهایی یک سند است و باید به گونه ای باشد که خواننده پس از اتمام آن بگوید: خوب ! پس این چیزی است که آنها می خواهند انجام دهند .

کار آفرین باید تمام تلاش خود را برای این که خلاصه مدیریتی بیش از ۳ الی ۴ صفحه نباشد، بنماید . در غیر این صورت اثر گذاری خود را از دست می دهد و خواننده تا انتهای آن را نمی خواند ، بنابراین ، نکاتی از طرح از نظر او پنهان می ماند .

بهرتر است خلاصه مدیریتی ، شامل موارد زیر باشد :

ماهیت کسب و کار : کسب و کار کار آفرین چیست ؟ شاخه اصلی فعالیت آنکدام است ؟ عده زیادی از سرمایه گذارها معمولا به صورت حرفه ای و تخصصی سرمایه گذاری می کنند و در شاخه هایی غیر از شاخه حرفه ای خود وارد نمی شوند . پس بهتر است این قسمت برای جلوگیری از اتلاف وقت ، خلاصه و روشن باشد . در این بخش ، بیشتر باید بر روی وجوه تمایز کسب و کار با شرکت های مشابه و این که چرا مشتریان به سراغ این کار آفرین می آیند ، تاکید شود . علاوه بر این باید تلاش شود ویژگی های خاص شرکت با عوامل کلیدی موفقیت در صنعت منطبق باشد تا از این طریق ، سرمایه گذار از موفقیت آن اطمینان حاصل نماید .

ویژگی های مالی : در مسائل مالی باید نکات مهمی مانند فروش ، سود ، جریان های نقدی و نرخ بازگشت سرمایه مطرح شود. در این میان ، امکان و نحوه خروج سرمایه گذار نیز باید مد نظر باشد ؛ چرا که بسیاری از سرمایه گذاران شرکت های کوچک ، به دنبال آن هستند که پس از مدتی سرمایه خود را از شرکت خارج و در جای دیگری سرمایه گذاری نمایند . برای این منظور ، کار آفرین باید شرایطی را که برای انتقال سهام آنها در نظر گرفته ، در این بخش ذکر کند . در مورد ، بانک ها نیز باید براساس چگونگی در آمد شرکت ، برای بانکدار مشخص شود تا از چه تاریخی و به چه مقدار می تواند دیون خود را بپردازد.

نیاز های مالی : سرمایه مورد نیاز کار آفرین برای شروع کسب و کار چقدر است ؟ این سرمایه ، دقیقا به چه استفاده هایی خواهد رسید ؟ اگر سرمایه اولیه مورد نیاز از وام تامین شود ، کار آفرین چه وثیقه ای خواهد گذاشت ؟

موقعیت کنونی کسب و کار : نوع قانونی شرکت چیست ؟ این شرکت تاسیس شده و یا تاسیس خواهد شد ؟ صاحبان و کارکنان اصلی آن چه کسانی هستند ؟ در صورتی که هم اکنون ، کسب و کار فعال باشد ، اطلاعاتی در باره وضعیت کنونی کسب و کار ارائه می شود و در صورتی هم که کسب و کار هنوز راه اندازی نشده باشد ، وضعیتی که برای آن در نظر گرفته شده ، توضیح داده می شود .

دستاوردهای اصلی : منظور دستاوردهایی مانند دارایی های معنوی ، نمونه محصولات ، مکان تجهیزات ، قراردادهای یا نتایج تحقیقات بازاریابی است که موجب موفقیت کسب و کار کار آفرین می شوند .

توجه داشته باشد با وجود این خلاصه مدیریتی ، نخستین مطلبی است که خواننده می شود ، آخرین بخشی است که تهیه می شود ؛ چرا که از کنار هم قرار گرفتن نتایج بخش های دیگر تشکیل شده است. در ادامه نمونه ای از یک خلاصه مدیریتی را آورده ایم :

مثال : خلاصه مدیریتی طرح تجاری شرکت " فبپولس آفر "

مقدمه :

هدف اصلی این طرح تجاری ، ارائه خلاصه ای از برنامه توسعه شرکت فبپولس افرا برای خواننده است . شرکت فبپولس افرا در سال ۱۹۹۸ تاسیس شده و به خاطر خدمات مخصوص و منحصر به فردش در زمینه مهمانی ها و مانند آن ، تاکنون حضور موفق در بازار داشته است .

شرح ماموریت (Mission statement):

شرکت فبپولس افرا ارائه دهنده برنامه های منحصر به فرد و خلاقانه مهمانی برای فعالیت های عمومی و خصوصی است . به این ترتیب که هر برنامه را از طریق نوآوری و عملکرد حرفه ای ، به صورت کاملاً منحصر به فرد و به یاد ماندنی برای مشتریان اجرا می نماید . سه شرکت تشکیل دهنده شرکت ، پشتیبانان اصلی این مفهوم هستند . این اشخاص ، دارای استعداد حرفه ای در این زمینه هستند و تمام مراحل کار را از ابتدا تا انتها ، مورد بررسی قرار می دهند . لذا مشتری می تواند بدون هیچ نگرانی ، از اجرای موفق آنها لذت ببرد . شرکت فبپولس افرا ، صنعت سرگرمی را مورد هدف قرار داده است . قصد اصلی شرکت ، سرویس دادن به شرکت های تولید فیلم در محل فیلمبرداری و میهمانی خصوصی است . با توجه به این مشتریان و خدمات ویژه، شرکت فبپولس افرا تنها شرکت فعال در این زمینه در تینزلتاون (tinseltown) است . این سرویس منحصر به فرد برای شرکت فبپولس افرا مزیت رقابتی فراوانی به ارمغان می آورد و باعث بهبود جایگاهش در صنعت برنامه ریزی مراسم می شود.

ویژگی های منحصر به فرد

ویژگی های منحصر به فرد شرکت فبپولس افرا بی شمار هستند . توان اندک و برنامه شرکت جک بنکت و دیگران ، بزرگ ترین مزیت برای این خدمت است . جین گورمه (Jane gourmet) یک سرآشپز تمام عیار است که تحصیلات خود را در پاریس به پایان رسانده و تا کنون جوایز آشپزی متعددی در رابطه با طعم و تزئینات غذا کسب کرده است . جان دکور نیز یک برنامه ریز موفق است که برای فیلم های متعددی کار کرده است. شرکت فبپولس افرا در حال حاضر نیز یک رستوران پنج ستاره را در شهر نیویورک اداره می کند . این افراد علاوه بر آن که هنر و خلاقیت خود را در اختیار شرکت می گذارند ، باعث افزایش تعداد مشتریان شرکت نیز می شوند . شهرت و اعتبار هریک از این افراد باعث جذب مشتریانی می شود که به نوعی در هرکدام از رشته های فعالیت آنها و یا رشته های مرتبط فعالیت داشته اند . یک مزیت منحصر به

فردی که این شرکت برای مشتریانش به ارمغان می آورد، امکان ارتباط نزدیک با مدیر اجرایی مهمانی است. مدیر اجرایی تا پایان برنامه به صورت ۲۴ ساعته در دسترس مشتری است. این مدیر، ارتباطی قوی با مشتری برقرار می کند که باعث به وجود آمدن حس تعلق نسبت به سازمان در مشتری می شود. بخش فروش خدمت، به مشتری در مورد دادن بازخورد و اطلاع از نتایج و همچنین خبرگی و مهارت تیم اجرا، اطمینان خاطر می دهد.

اهداف بازاریابی

هدف اصلی شرکت فیبولس افرا این است که طی دو سال آینده ۱۰ درصد به سهم بازار خود بیفزاید. این کار در دو مرحله صورت می گیرد. در مرحله اول، یک قسمت جدید (خدمات به شرکت های فیلم سازی) به بازار هدف که همان صنعت سرگرمی است، اضافه خواهد شد. با یک استراتژی هجومی فروش، می توان رقبا را جا گذاشت و با ضمیمه کردن این مشتریان به مجموعه مشتریان موجود، سهم خود را از بازار هدف افزایش داد. استراتژی دیگر، تلاش برای ارائه خدمات به شرکت ها به جای مهمانی های خصوصی است. این افزایش که به مراتب بیش از کاهش احتمالی مشتریان خصوصی است. باعث افزایش سهم شرکت از کل بازار می شود.

پیش بینی اجرای کار

پیش بینی می شود شرکت در پایان سال اول، افزایش ۵ درصدی در سهم بازار داشته باشد و ۵ درصد دیگر نیز در سال بعد به سهم بازار افزوده شود.

سرمایه مورد نیاز

برای اطمینان از موفقیت اجرای طرح ها، شرکت نیازمند یک سرمایه گذاری ۲۰۰ هزار دلاری است که صاحبان شرکت ۵۰ هزار دلار از آن را سرمایه گذاری می کنند و به دنبال دریافت یک وام ۱۵۰ هزار دلاری از یک وام دهنده هستند. شرکت در صد دریافت یک وام ۶ ساله با اقساط ماهانه و نرخ بهره سالانه ۸ درصد است.

توضیحات:

همان طور که می بینید، این شرکت یک تقسیم بندی دیگر را برای ارائه خلاصه مدیریتی خود در نظر گرفته، اما اصولاً حاوی همان مواردی است که در این بخش به آنها اشاره شده است. هر شرکتی در بخش خلاصه مدیریتی طرح تجاری، روی نقاط قوت خود تاکید می کند. این شرکت نیز که از کادر حرفه ای مجربی بهره می برد. بخش قابل ملاحظه ای را به معرفی آن اختصاص داده است.

کار آفرین نیز در هنگام تهیه این بخش برای طرح تجاری خود، باید به خاطر داشته باشد که روی نقاط قوت طرح تاکید نماید. اگر محصول ویژه ای به بازار عرضه می کند، اگر سوابق کاری خود موفقیت های قابل ملاحظه ای کسب کرده، اگر از روش بازاریابی خاصی استفاده می کند، بهتر است بخشی از خلاصه مدیریتی را به توضیح و تفصیل آنها اختصاص دهد.

۳. تحلیل صنعت

در تحلیل صنعت ، جو حاکم بر صنعت و محیط ، بررسی و با ذکر شرایط گذشته و موجود ، به تحلیل آینده صنعت پرداخته می شود . در این بخش ، کار آفرین ضمن اشاره به دوره زمانی فعلی در چرخه عمر صنعت ، به ذکر شرایط موجود ، آینده ، روال احتمالی و سیر تحولات آتی می پردازد . کار آفرین باید بتواند سرمایه گذار را متقاعد کند که صنعت و شاخه کار مورد نظرش برای سرمایه گذاری مناسب است . از طرف دیگر ، با تحلیل صنعت ، عوامل محیطی موثری بر صنعت و در نهایت ، کسب و کار تعیین شده و راه حل هایی برای استفاده از شرایط محیطی ارائه می شود . عوامل محیطی موثر عبارتند از :

دور نما و روند آتی

در این بخش ، به بررسی روند و دورنمای حاکم بر صنعت و بازار مصرف از دیدگاه فرهنگی ، فناوری ، قوانین و مقررات و تقاضای بازار پرداخته می شود . تفکیک رفتارهای مشتریان این صنعت با معیارهای جمعیت شناختی و دنبال کردن تغییرات آن ، به این امر کمک می کند . به عنوان مثال ، می توان به مواردی از قبیل تغییر بافت جمعیت مانند افزایش جمعیت جوان جامعه ، بروز تغییرات در روش برخورد و نگرش جامعه مانند " جنس آمریکایی نباید خرید " یا جنس ایرانی بی کیفیت است " و یا رویه هایی در زمینه های ایمنی ، بهداشت ، تغذیه و محیط زیست که هرکدام می توانند بر کسب و کار کارآفرین تاثیرگذار باشند ، اشاره نمود .

پیش بینی تغییرات فناوری دشوار است . با این وجود ، کارآفرین می تواند توسعه فناوری را در نظر بگیرد . این که کار آفرین بتواند مشخص کند که فناوری به کار رفته در کسب و کار وی در کجای چرخه عمر قرار دارد ، بسیار مهم است . زیرا کارآفرین به عنوان مدیر کسب و کار ، باید در قبال هرکدام از این مراحل عمر ، واکنش متفاوتی نشان دهد . لازم است همه قوانینی که می توانند به نوعی برنامه های کار آفرین را تحت تاثیر قرار دهند ، شناخته و در مقابل تغییرات احتمال ی آنها ، راه حل هایی ارائه شود . از جمله این موارد می توان به قوانین حفاظت از محیط زیست ، محدودیت های تبلیغاتی ، مقررات ایمنی و... اشاره کرد . میزان تقاضا ، پراکندگی و زمان در صنعت را اغلب از طریق آمار دولتی به دست می آورند . اطلاعات رشد یا پسروی ، تعداد رقبا ، نوع بازار که رقابتی کامل است یا نیمه انحصاری یا انحصاری و... از جمله مواردی هستند که باید به آنها توجه شود .

تحلیل رقبا

اغلب شرکت های نوپا ، از طرف شرکت های بزرگ با تهدید های بالقوه ای مواجه هستند . از این رو ، لازم است در شروع کار رقبای مستقیم و غیر مستقیم بالقوه خود را شناسایی کنند و به تحلیل نقاط ضعف و قدرت آنها بپردازند . مقایسه و تحلیل باید به صورت همه جانبه باشد ، یعنی تحلیل باید با در نظر گرفتن کیفیت ، قیمت سرویس های پشتیبانی و... صورت گیرد .

در اشاره به استراتژی هر یک از رقبا مانند قیمت پایین تر ، کیفیت بالاتر ، پشتیبانی بیشتر و مانند آن ، باید نقاط قوت ، ضعف ، شکست ها و موفقیت های هر کدام نیز ذکر شوند . این که در چند سال اخیر چه شرکت هایی وارد بازار و یا از آن خارج شده اند ، سهم هر کدام در بازار و تغییرات آنها در سالهای اخیر

چگونه بوده است ، روندهای طی شده در سال های اخیر در بازار مانند پیش افتادن رقبایی که تاکید بیشتری روی پشتیبانی داشته اند نسبت به آنهایی که به دنبال قیمت کمتری هستند ، تمایل شرکت های بازار به سمت افزایش تنوع محصولات در چند سال اخیر و موضوعاتی از این قبیل بسیار اهمیت دارد . در واقع ، این اطلاعات به کار آفرین در پیش بینی آینده بازار کمک می کند تا بتواند استراتژی های مناسبی در پیش گیرد . بررسی رقبا باید در تمام بازارهایی که کسب و کار را تحت تاثیر قرار می دهند ، انجام شود .

چرا که در بسیاری از موارد ، رقبای کارآفرین محدود به همان عده ای نیستند که خدماتی کاملا مشابه را ارائه می دهند . به ویژه می توان گفت که دو دسته از رقبا نسبت به بقیه از اهمیت بیشتری برخوردارند :

✓ رقبایی که موفق شده اند سهم عمده های از بازار را به دست آورند . این رقبا رهبر بازار و تعیین کننده شرایط و قوانین بازی و حتی قیمت ها هستند .

✓ رقبایی که به ما از جهاتی نزدیک ترند . این رقبا اولین کسانی هستند که باید پشت سر گذاشته شوند ، چون این گروه از مهم ترین تهدیدها برای تصرف سهم بازار به شمار می روند .

بخش بندی بازار (Market segmentation)

در این قسمت به طور خاص به بررسی بازار کالا یا خدماتی که عرضه می کنیم ، پرداخته می شود . مشتریان و فضای تجاری در اینجا توصیف می شوند . منظور از بازار کالا / خدمت ، بازاری است که کار آفرین آن را هدف قرار می دهد و محصول یا خدمت خود را متناسب با نیازهای آن تهیه می کند .

✓ مثال : بخش هایی از تحلیل صنعت (احداث جایگاه های کوچک فروش بنزین)

شهر تهران به عنوان یک کلان شهر و پایتخت جمهوری اسلامی ایران ، از ویژگی ها و شرایط خاصی برخوردار است که حجم جمعیت بالا و پراکندگی جغرافیایی از آن جمله هستند . این شرایط باعث ایجاد مشکلات متعددی در ارائه خدمات شهری شده است . چنین کاستی هایی می تواند در ارائه بعضی خدمات ، فرصتی برای کسب و کارهای کار آفرینانه فراهم کند که احداث جایگاه های کوچک فروش بنزین از آن جمله اند . فعالیت این کسب و کار مشابه فعالیت پمپ بنزین های فعلی است ، البته با تفاوت هایی که در ادامه به آنها اشاره می شود . بازار مصرف این کسب و کار بسیار وسیع است و اقشار مختلفی از اجتماع را پوشش می دهد . در واقع مشتریان این کسب و کار ، رانندگان و افرادی هستند که به نوعی نیاز به بنزین دارند . علی رغم وجود سهمیه بندی و افزایش قیمت بنزین ، این صنعت بسیار بالا و رو به رشد است ؛ و البته شایان ذکر است که در سال های گذشته هر ساله ۸/۸ درصد به میزان مصرف سوخت در کشور افزوده می شود . این در حالی است که در بیست سال گذشته نه تنها به تعداد جایگاه های بنزین افزوده نشده ، بلکه از تعداد آنها کاسته نیز شده است . هم اکنون ۱۷۵ جایگاه بنزین در تهران وجود دارد (مکان و شماره تلفن این جایگاه ها در ضمیمه آمده است) که این تعداد ، پاسخگوی نیاز مردم نیست . چنان ظرفیت فعالیت مجاز هر تلمبه ۷۰۰۰ لیتر در روز برآورد شده ، در حالی که فعالیت متوسط هر تلمبه در تهران در حال حاضر روزانه بیش از ۲۰ هزار لیتر است . همین واقعیات

بیش از پیش بر وجود فرصت کاری در زمینه توزیع سوخت تاکید دارد .

۴. شرح فعالیت کار آفرینانه

در این بخش ، کارآفرین به توصیف محصولات یا خدمات کسب و کار خود می پردازد . سرمایه گذاران بالقوه باید با مشاهده این بخش به طور کامل با محصولات و یا خدماتی که کار آفرین می خواهد ارائه دهد ، آشنا شوند و به تفاوت های آنها با خدمات یا محصولات رقبا ، ارزش افزوده ای که برای مشتری فراهم می کنند و این که چگونه کار می کنند و یا موارد استفاده آنها پی ببرند .

دربخش معرفی محصول یا خدمت باید به اطلاعات زیر اشاره شود:

- ✓ توصیفی مفصل از محصول یا خدمت ،
- ✓ ارتباط این محصول یا خدمت با فرصت های موجود در بازار،
- ✓ تفاوت های خدمت یا محصول کار آفرین با رقبا
- ✓ ارزش افزوده ای که خدمت یا محصول برای مشتری فراهم می کند ،
- ✓ حجم فروش و تولید، که از روی حجم فروش سیاست های کنترل موجودی به دست می آید
- ✓ برنامه های آتی تولید محصول و خدمت ،
- ✓ چگونگی پشتیبانی از محصول یا خدمت ،

کار آفرین پس از ذکر مزیت های محصول و خدمت نسبت به رقبا ، باید یک طرح توسعه نیز برای حفظ این برتری ها ارائه دهد و بگوید که در دراز مدت ، برای حفظ برتری خود چه تمهیداتی اندیشیده است .

✓ مثال : شرح فعالیت کار آفرینانه (احداث جایگاه های کوچک فروش بنزین)

شرکت SGS ، توزیع کننده بنزین از طریق پمپ بنزین های دوجایگاهی است . تصویر زیر یک شمای کلی از جایگاه کوچک توزیع بنزین را نشان می دهد .

➤ مشخصات جایگاه:

زمین : حدود ۵۰ متر تعداد تلمبه : دو دستگاه تعداد و حجم مخزن ذخیره سوخت : دومخزن ۴۵ هزار لیتری

➤ فعالیت های لازم برای احداث چنین جایگاهی شامل عملیات اجرایی در بخش ساختمان ، مکانیکال ، الکتربیکال و ابزار دقیق و سایر موارد جانبی خواهد بود .

➤ هزینه های راه اندازی یک جایگاه ۷۳۰ میلیون ریال پیش بینی شده است و درآمد در نظر گرفته برای سال اول با پیش بینی فروش روزانه ۲۰ هزار لیتر برای هر جایگاه ، که برآوردی در حدود نصف فروش جایگاه های فعلی است ، ۲۱۹ میلیون ریال و جمع هزینه بهره برداری آن ۵۹ میلیون ریال است ، بازده سرمایه در سال اول ۱۲ درصد خواهد بود که در سال های بعد افزایش می یابد. (جزئیات تمام این محاسبات در بخش برنامه ریزی مالی به تفکیک وجود

دارد).

➤ از مزایای این طرح می توان به موارد زیر اشاره کرد :

۱. بازار آن دایمی و رو به رشد است ؛ به طوری که تقاضا بر عرضه پیشی خواهد گرفت.
۲. یک کار خدماتی و استاندارد شده است ، به گونه ای که تکنولوژی آن با تغییر ناگهانی مواجه نمی شود .
۳. با توجه به این که قیمت عرضه بنزین و حاشیه سود آن توسط دولت تعیین می شود ، لذا نوسان قیمت وجود ندارد . از طرف دیگر ، این امر یک ریسک تلقی می شود که در بخش تحلیل ریسک به آن پرداخته خواهد شد .
۴. تحقیقات نشان می دهد در تهران هر فرد برای تامین بنزین مورد نیاز خود باید ۲۳ کیلومتر طی کند . تمرکز اصلی مدیران طرح ، بر شناسایی نقاط بهینه جهت تاسیس جایگاه است . برای این منظور پانزده نقطه از شهر تهران برگزیده شده است . این نقاط در مناطقی قرار دارند که دسترس مناسبی به پمپ بنزین ندارند و این نیز خود به موقعیت طرح کمک می کند. (نتایج تحقیقات شرکت در بخش ضمیمه آورده شود .)

➤ ویژگی های خدمت :

همان طور که در بالا اشاره شد ، این کسب و کار یک فعالیت خدماتی محسوب می شود و وظیفه آن توزیع بنزین است . با گسترش و سود دهی این طرح در سال های بعد ، خدماتی چون تست باد لاستیک ، فروش روغن موتور و شست و شوی شیشه خودرو در زمان سوختگیری اضافه می شود . همچنین ، پس از سال سوم امکان توسعه طرح در دیگر شهر ها نیز فراهم می شود .

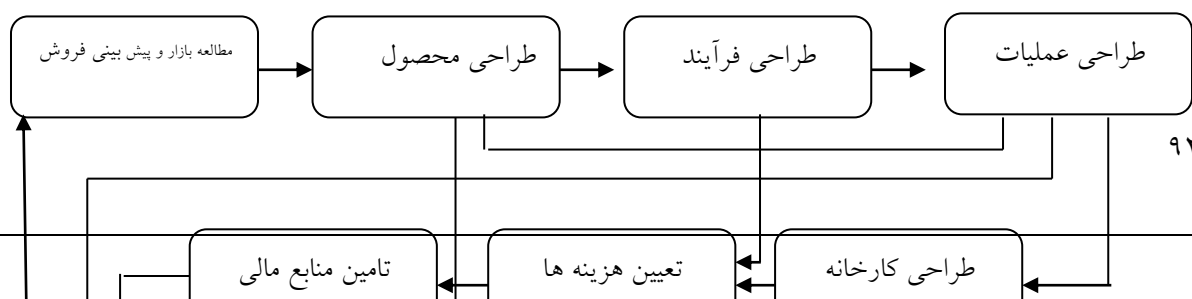
۵. طرح تولید (Production plan)

در این بخش ، کار آفرین به فعالیت های اجرایی کسب و کار می پردازد . در این بخش که مختص فعالیت های کارآفرینانه تولیدی است ، مسایل مرتبط با محصولات و خدمات ، پرداخته شود . در ادامه ، هر کدام از زیر بخش های این قسمت آورده شده است:

فرآیند های تولید

به طور کلی یک رابطه تعاملی میان محصول ، فرآیند های تولید و عملیات و دیگر عناصر تولید وجود دارد که در نمودار ۱-۴ نشان داده شده است .

نمودار ۱-۴: رابطه تعاملی میان محصول ، فرآیند های تولید و عملیات و دیگر عناصر تولید



طرح تولید

طراحی محصول که شامل مواد و فرآیند های لازم براس ساخت است ، در نتیجه شناخت بازار ایجاد می شود . در مرحله طراحی فرآیند ، مشخصات ماشین آلات ، تجهیزات و ابزار آلات لازم به دست می آید . سپس در مرحله عملیات ، فرآیند ها به عملیات شکسته می شوند و روش ها و استانداردهای ماشین آلات و نیروی انسانی حاصل می شود . در مرحله طراحی کارخانه ، دستگاه های تولیدی ، انتخاب و نحوه استقرار آنها تعیین می شود و پس از آن ، برآورد هزینه شاما هزینه های سرمایه گذاری و هزینه های متغیر صورت می گیرد . پس از تامین منابع مالی ، وسایل تولید تهیه و نصب می شوند و با استفاده از نیروی انسانی ، مواد اولیه و قطعات مورد نیاز ، تولید صورت می گیرد و سرانجام ، محصول به دست مصرف کننده می رسد . دقت به روابط این عناصر می تواند مفید باشد . کارآفرین در مرحله طراحی محصول با تاثیر گذاری بر عملیات ، فرآیند های تولید و مواد اولیه لازم جهت تولید ، همه چرخه را تحت تاثیر قرار می دهد . به عنوان مثال ، با تغییر عملیات تولید ، می توان نیروی انسانی مورد نیاز را هم از نظر تعداد و هم از نظر تخصص ، تحت تاثیر قرار داد .

کارآفرین برای رسیدن به نتیجه مطلوب باید تمام این گام ها را با جزئیات بردارد ، اما لازم نیست همه آنها را در طرح تجاری ذکر کند . در واقع اشاره به جزئیات فنی باید حتی المقدور کم باشد . به عنوان مثال ، در نسخه ای از طرح تجاری که به سرمایه گذار تسلیم می شود ، طرح باید به گونهای نوشته شود که اگر یک فرد فنی این مطالب را خواند ، نتواند از آن کپی برداری کند و در عین حال سرمایه گذار باید دریابد که کارآفرین بر کار خود مسلط است .

در صورت تولیدی بودن فعالیت ، باید به نوع فرآیند تولید ، از جمله این که تولید براساس محصول است یا کارگاهی ، اشاره و دلیل انتخاب آن نیز ذکر شود .

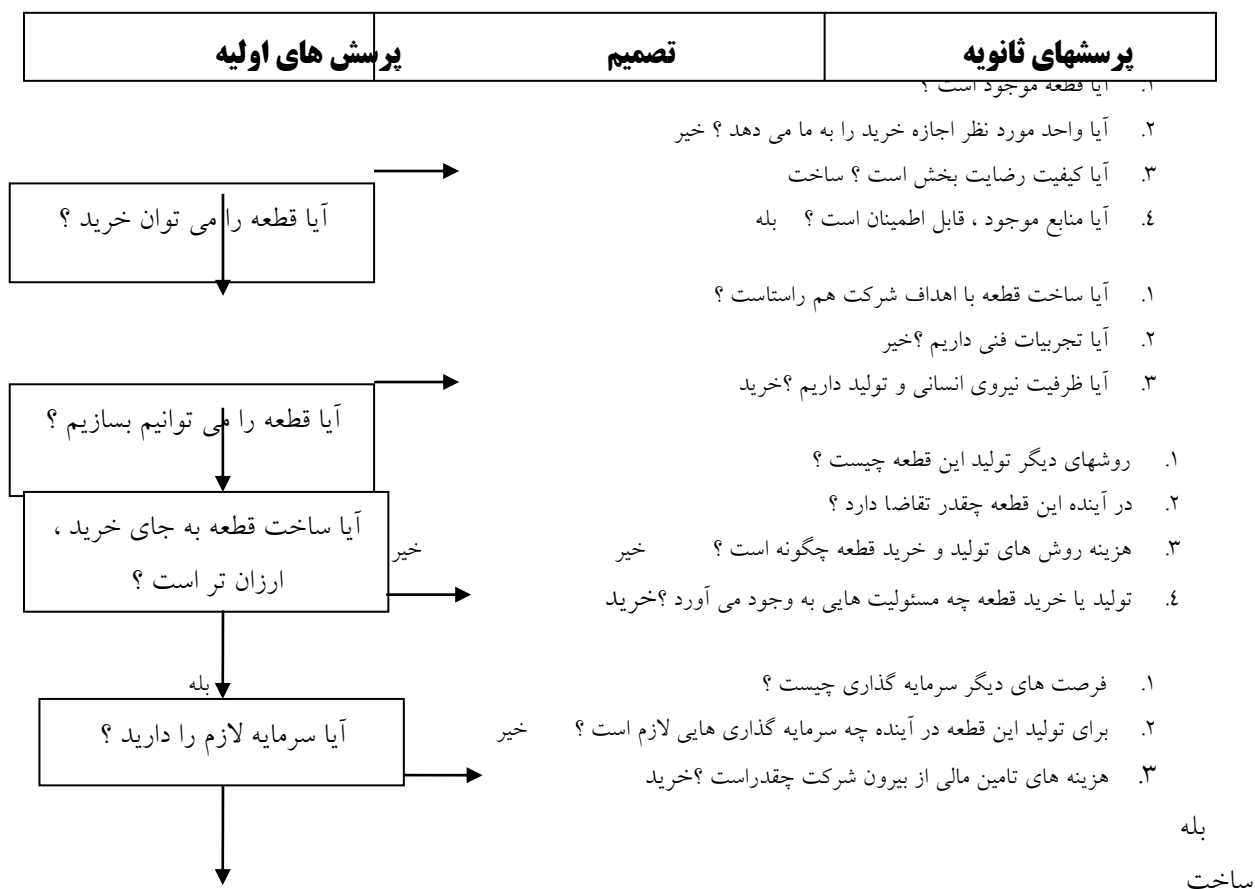
برای تولید یک محصول راه های زیادی وجود دارد . بعضی از آنها سرمایه گذاری اولیه زیادی لازم دارند ، ولی هزینه متغیر تولیدشان کمتر است و برخی دیگر برعکس .

در زمانی نه چندان دور ، کارخانه فورد به این امر مباحثات می کرد که تمام قطعات ماشین آلات فورد حتی روکش صندلی هایش ، در زیر یک سقف ساخته می شود . امروزه دیگر چنین شعار هایی ارزش ندارند ، چرا که فعالیته ها تخصصی تر شده اند و یک شرکت برای بقا باید بر یک قسمت خاص از کار متمرکز شود . شرکت های موفق امروز با برنامه ریزی دقیق و انتخاب تامین کنندگان مناسب ، اغلب فعالیت های کاری خود را – غیر از آنها که استراتژیک هستند – به واسطه قراردادهایی ، برون سپاری و به دیگران واگذار می کنند .

واگذاری یک بخش از کار ، در برخی مواقع باعث از دست دادن قسمتی از سود می شود ، اما این مزیت را هم دارد که با کاهش سرمایه گذاری اولیه می توان ریسک کار را کاهش داد . این موضوع ، به ویژه برای یک شرکت نوپا بسیار حیاتی است . زیرا حجم سرمایه اولیه مورد نیاز ، تاثیر مستقیم در پذیرش یا رد طرح می گذارد و کارآفرین می تواند با واگذاری بخش هایی از کار به طور قراردادی به دیگران از سرمایه مورد نیاز برای راه اندازی کسب و کار خود بکاهد .

برای انتخاب فرآیند ها و عملیاتی که می توان به دیگران واگذار کرد ، کارآفرین باید یک تحلیل کامل از شرایط فرآیند ، شرایط خودش و وضعیت محیطی انجام دهد . این تحلیل را به عنوان تحلیل ساخت خرید می شناسند . نمودار زیر نمایی کلی از چگونگی این تحلیل را نشان می دهد .

نمودار ۲-۴ : تحلیل ساخت خرید



برای هر کدام از فرآیند های تولید غیر استراتژیک که واگذاری آن به تولید کنندگان دیگر باعث

تهدید کسب و کار نمی شود ، باید آنلیز ساخت یا خرید انجام شود و اگر کار آفرین تمام و یا بخشی از فرآیند تولید خود را به مرجعی خارج از شرکت واگذار کرد ، نام ، آدرس ، دلایل انتخاب و هزینه ها باید ذکر شوند .

تجهیزات ماشین آلات

این بخش به معرفی منابعی می پردازد که براساس فرآیند های منتخب کارآفرین برای تولید ، مورد نیاز هستند . هر نوع منبعی که برای تولید محصول یا خدمت مورد نیاز است اعم از مواد اولیه ، فضای تولید ، نیروی انسانی ، تجهیزات ، تکنولوژی ، حقوق معنوی ، قراردادها و... در این قسمت معرفی می شود . در صورتی که در مورد منابع ، شرایط ویژه ای مانند دسترسی آسان و ارزان به برخی مواد اولیه ، افراد متخصص در دسترس و ... ، وجود داشت ، باید حتما به آنها اشاره شود .

✓ مثال : طرح تجاری شرکت اسکان (طراحی دکوراسیون مبلمان)

✚ فرآیند های تولید:

کار از مرحله ی گرفتن سفارش تا تحویل آن مشتری ، به این صورت جریان دارد : قبول سفارش : مشتری برای سفارش به دفتر فروش مراجعه و در انجا انواع مختلف از سبک کارها و روش های چیدمان را مشاهده می کند . مسول فروش ، باید متناسب با کاربری فضا ، سبک های مناسب را معرفی نماید . اگر کار مورد توجه مشتری قرار گیرد ، اطلاعات اولیه در مورد ساختار محیط کار گردآوری می شود . برای این منظور ، طراح از محل مورد نظر بازدید کرده و اطلاعات لازم را از مشتری دریافت می نماید پس از آماده شدن طرح اولیه و توافق مشتری ، محصول فروش قرارداد را ثبت می کند.

➤ طراحی :

در این شرکت دو نوع طراحی صورت می گیرد :

◇ طراحی کلاس ۱ : طراح با در نظر گرفتن ابعاد محل ، کاربری آن ، خواسته های مشتری و محدودیت های احتمالی ، یک ترکیب مناسب بین اجزای موجود انتخاب و طرح کلی را در واقع چیدمان اثاثیه در محیط است ، ارائه می کند . طراحی کل ، سه مرحله دارد :

۱ - طرح شماتیک : بدون در نظر گرفتن مقیاس ها ، نحوه فضا سازی و قرار گرفتن اجزا مشخص می شود . مشتری با دیدن این طرح و اعمال تغییرات احتمالی برآورد مالی ، تصمیم می گیرد که سفارش بدهد یا منصرف شود .

۲- پلان با مقیاس : سایز و تعداد اجزا در این طرح معلوم شده و مشخص می شود چه اجزایی ، چگونه و یا از کجا باید تهیه شود .

۳- طرح نهایی : طراح لیست مواد اولیه و وایل مورد نیاز ، شرح کامل اجزا (شکل ظاهری ، تقسیم بندی داخلی و مانند آن) و توضیح لازم برای اجزای هر بخش (مانند ضخامت چوب قفل و دستگیره ای که باید به کار برده شود ، طرح روکش ، روش اتصال بخش ها و ...) را در این مرحله ارائه می دهد تا به این

ترتیب کلیه اطلاعاتی که برای تولید کننده لازم است، تعریف شود

◇ طراحی کلاس ۲: این نوع طراحی که در واقع مزیت رقابتی شرکت محسوب می شود، تحقیق در طرح ها و اجزای طرح موجود برای افزایش کارآیی آن با توجه به نیاز مشتریان است. این کار برخلاف طراحی کل، مستقل از سفارش مشتری انجام می شود. یعنی به صورت همیشگی و پویا، طرح های جدیدی با چیدمان های متفاوت و مناسب برای کسب و کارهای مختلف ارائه می شود و در نمایشگاه ها در اختیار مشتری قرار می گیرد. نمونه های طراحی خارجی (موجود در کاتالوک های مختلف، مجلات و کتب مربوطه)، ایده ها و نیاز های مشتریان و تجربه های پیشین منبع اصلی این بخش هستند.

فعالیت دیگری که به طور موازی صورت می گیرد کار بر روی اجزا و اثاثیه است. طراحان سعی می کنند از طریق تغییر در طرح اثاثیه موجود و یا از طریق توسعه طرح به محصول جدید که اغلب مطابق با نیاز های مشتری مطرح می شود، به خلق اثاثیه ای مناسب و منعطف پردازند. کار دیگر این بخش، جمع آوری و کشف روش های کارآیی تولید مانند برش و اتصالات خاصی که برای استحکام بیشتر مصرف مواد کمتر به کار می رود و پیشنهاد آن به بخش تولیدات. در واقع این فرآیند عملکردی مشابه بخش های تحقیق و توسعه دارد، اما طبعاً شیوه ای سایه تر، به گونه ای که به جای آن که خود به توسعه روش پردازد، در تحقیق و یاد گیری آن از شرکت های دیگر دارد.

➤ اجرا:

ریز فعالیت هایی که باید در این مرحله انجام گیرد، به این صورت است:

۱. نجاری:

❖ برش قالب

❖ فرم دادن به چوب

❖ خراطی و منبت کاری

❖ اتصال قطعات

وسایل مورد نیاز در این بخش: اره فلکه، گندگی، دستگاه چند کاره، اره تیزکنی، دریل عمودی

۲. رنگ کاری: قطعات برش خورده در این مرحله توسط نقاش رنگ می شوند. روال کار به این

شکل است:

❖ رنگ کاری اولیه (آستر کاری)

❖ اصلاح تغییر شکل به خاطر اثر رنگ روی چوب

❖ رنگ کاری نهایی

۳. رویه کوبی

❖ درست کردن تشک های ساینز صندلی

❖ برش روکش

❖ اتصال آن دو به هم

❖ نصب روی صندلی

در مراحل رنگ کاری و رویه کوبی ، بیشتر ابزار ها و فرآیند ها دستی است . به همین دلیل آنها را به تفصیل توضیح نمی دهیم . یک سری کامل از تجهیزات نجاری ، رنگ کاری و رویه کوبی برای کارگاه لازم است . این سه کار به طور موازی در سه خط پیش می روند . در مجموع فضای مورد نیاز کارگاه ، سوله ۳۵۰ متر مربعی است که ۳۰۰ متر مربع آن به صورت سه قسمت مساوی برای سه خط کار موازی و ۵۰ متر مربع باقیمانده ، با کاربری انبار مورد استفاده قرار می گیرد.

➤ تحویل :

همان طور که در بخش های قبلی نیز توضیح داده شد ، در افق مورد بررسی طرح تجاری ، مشتریان شرکت را مشتریان داخلی تشکیل می دهند . برای تحویل محصولات ، از سرویس های حمل و نقل دورن شهری و بین شهری استفاده می شود و باتوجه به هزینه مستقیم و غیر مستقیم آن ، شرکت ترجیح می دهد که بخش حمل و نقل را به شرکت های حرفه ای واگذار نماید . لیست قیمت ها و شرح کوتاهی از وضعیت شرکت های حمل و نقل مورد قبول در ضمیمه آمده است .

➤ نصب :

به جز مواردی که مشتری خود مستقلا اقدام به خرید اثاثیه می کند ، شرکت اسکان مسئولیت نصب تجهیزات را نیز برعهده خواهد داشت . به این منظور ، کارگران نیمه ماهری به صورت پاره وقت استخدام می شوند که به همراه اثاثیه به محل می روند . لازم به ذکر است که این سرویس در کوتاه مدت فقط برای شهر تهران است و در بلند مدت به دنبال اختیاری کردن آن هستیم .

➤ خدمات پس از فروش :

شرکت اسکان ، گارانتی خاصی برای محصولات خود در نظر نگرفته است . زیرا بسیاری از خرابی هایی که ممکن است برای اثاثیه اتفاق بیفتد ، به خاطر عدم استفاده و نگهداری مناسب است . حال آن که در بسیاری از موارد ، تشخیص و اثبات علل خرابی محصول کار دشواری است . حال آن که در بسیاری از موارد ، تشخیص هر نوع سوء تفاهم ، شرکت با اتکا به کیفیت تولیدات خود ، تا مدت زمان کوتاهی (حداکثر یک ماه) به مشتری این امکان را می دهد که در صورت خرابی محصول ، از سرویس تعمیر و یا تعویض مجانی آن بهره مند شود . بدیهی است که پس از این دوره هزینه تعمیرات از مشتری اخذ می شود .

✚ منابع مورد نیاز :

منابعی که برای کسب و کار نیاز داریم از قرار زیر هستند :

➤ نیروی انسانی :

شاید بتوان گفت متخصصان ، مهم ترین منبع این کسب و کار هستند ، زیرا بسیاری از مراحل اجرای کار به صورت دستی انجام می گیرد . برای این کار احتیاج به تخصص های مختلفی داریم که در بخش سازماندهی به طور مفصل بران پرداخته ایم .

➤ تجهیزات :

تجهیزات مورد نیاز برای این شرکت ، همه استاندارد و شناخته شده اند . در بخش مالی قیمت هر کدام از آنها به تفکیک نوع و شرکت سازنده و البته ترکیب بهینه از نظر این شرکت ، آورده شده است .

➤ تکنولوژی :

این شرکت از تکنیک و تکنولوژی خاصی استفاده نمی کند ؛ در واقع تکنولوژی و تکنیک کاری این شرکت در نیروی انسانی و تجهیزاته مستتر است .

➤ مواد اولیه :

مواد اولیه ای که برای تولید محصولات به کار می رود نسبتاً متنوع بوده و قیمت های هریک ، از چوب نئوپان گرفته تا هزینه برق مصرفی جهت روشنایی سوله ، در زیر بخش قیمت محصولات در بخش مالی آمده است .

۶. طرح بازاریابی (Marketing plan)

در بخش بازار یابی ، کار آفرین باید خواننده را در چند مورد متقاعد کند :

✓ این که بازار مورد نظر وجود دارد ،

✓ برنامه ها و پیش بینی های فروش محقق خواهد شد ،

✓ و می تواند رقبا را پشت سر بگذارد .

این بخش از طرح تجاری شاید یکی از مشکل ترین و در عین حال از حیاتی ترین بخش های آن باشد . مشکل بودن آن به این دلیل است که اغلب برای تدوین این بخش ، باید دست به دامان پیش بینی شد . بدیهی است که پیش بینی به گونه ای که هم واقع گرایانه باشد و هم بتواند سرمایه گذار را متقاعد کند ، کار دشواری است که بسیاری از بخش های دیگر طرح تجاری ، بر مبنای برآورده ای این بخش شکل می گیرند . به عنوان مثال ، پیش بینی میزان فروش که از برآوردهای همین بخش است ، تاثیر مستقیم بر روی حجم تولید و متعاقباً حجم سرمایه مورد نیاز دارد که مورد دوم در پذیرش یا رد یک طرح تجاری توسط سرمایه گذار بسیار موثر است .

بازار صنعت کسب و کار پیشنهادی نیز باید توصیف شود . شرایط جاری بازار مانند رکود یا رونق با

ذکر دلایل و بررسی روند ، حجم فروش ، سود بازار ، پایداری ، نرخ رشد بازار ، شرکت های مهم فعال در این زمینه ، عوامل موفقیت در بازار ، محل و محدوده بازار محلی ، کشوری و بین المللی از جمله مواردی است که باید در این بخش به آنها پرداخته شود .

سپس تحلیلی مشابه مورد قبل ولی فقط در مورد بازار ویژه محصول یا خدمت صورت می گیرد . شرایط فعلی و روند تغییرات آن ، رقبای موجود در بازار ، ویژگی های مشتریان بالقوه بازار از جمله گروه سنی ، سطح درآمد و ... و مسائلی مانند رشد بازار ، باید حداقل از سه سال قبل مورد بررسی قرار گیرد و تغییرات آن نیز توضیح داده شود .

بررسی چند مورد از موفقیت ها و شکست های اخیر که در بازار اتفاق افتاده ، می تواند به تحلیل بهتر شرایط بازار کمک کند . برای مشخص تر شدن تفاوت میان بازار کل صنعت و بازار هدف ، به مثال زیر توجه کنید :

فرض کنید کار آفرین یک سایت برای فروش برخط موسیقی در فضای اینترنت ایجاد می کند . در این حالت ، بازار کلی از جهت فعالیت ، بازار تجارت الکترونیک است و از جهت فروش موسیقی ، بازار محصولات سرگرمی . در حالی که بازار هدف کارآفرین به فروش برخط موسیقی از طریق سایت محدود می شود .

به خاطر داشته باشید که بسیاری از کسب و کارها ، با در نظر گرفتن ابعاد مختلف کاریشان از بازار های مختلفی تاثیر می گیرند . از این رو ، کار آفرین باید به معرفی تمام بازار هایی که محصولاتشان به نوعی کسب و کار او را تحت تاثیر قرار می دهد ، پردازد .

قیمت گذاری (Pricing strategy)

قیمت گذاری محصول باید با توجه به استراتژی بازاریابی و چرخه عمر محصول ، تعیین شود . در این قسمت ، کار آفرین ، استراتژی قیمت گذاری خود را بیان و با مقایسه آن با استراتژی رقبای از آن دفاع می کند .

از جمله مواردی که در این مرحله باید مدنظر قرار گیرد ، حاشیه سود ناخالص ، هزینه های توزیع ، گارانتی ، خدمات پس از فروش و مهم تر از همه ، قیمت گذاری رقبای است . برای قیمت گذاری ، استراتژی های مختلفی وجود دارد که از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد :

✓ قیمت گذاری بر اساس هزینه

✓ قیمت گذاری بر اساس قیمت رقبای اصلی

✓ قیمت گذاری رهبری ارزان فروشی

✓ قیمت گذاری بر اساس تمایز

در عمل ، برای قیمت گذاری ، ترکیبی از روش های فوق به کار برده می شود .

توزیع (Distribution strategy)

توزیع شامل فرآیند انتقال محصول از محل تولید به مصرف کننده نهایی است. نوع سیستم توزیعی که انتخاب می شود، به صنعت و حجم بازار هدف بستگی دارد. پیش از انتخاب یک شبکه توزیع، بهتر است با بررسی شبکه های توزیع رقبا، نقاط قوت و ضعف آنها شناخته شود. این مساله کار آفرین را در تصمیم گیری نهایی یاری خواهد کرد.

بعضی از کانال های توزیع متعارف عبارتند از:

- ✓ فروش مستقیم
- ✓ نمایندگی تولید کننده
- ✓ توزیع کنندگان عمده فروش
- ✓ دلال ها
- ✓ توزیع کنندگان خرده فروش
- ✓ پست مستقیم
- ✓ فروش خانه به خانه
- ✓ فروش تلفنی
- ✓ فروش اینترنتی

برای انتخاب کانال توزیع مناسب باید این فاکتور ها را در نظر گرفت:

۱. آیا نیازهای مشتری برآورده می شود؟ آیا به مشتری امکان انتخاب آزادانه داده می شود؟
۲. آیا این روش توزیع برای محصول مناسب است؟
۳. آیا می توان با استفاده از روش توزیع انتخابی، به میزان فروش مورد نظر دست یافت؟
۴. آیا با تصویر و قیمت محصول مطابقت دارد؟
۵. رقبا از چه کانال های توزیعی استفاده می کنند؟
۶. آیا کانال توزیع از نظر هزینه به صرفه است؟
۷. توجه به حمل و نقل فیزیکی: باید ویژگی های فیزیکی محصول مانند حجم و وزن و بسته بندی نیز در نظر گرفته شود.
۸. توجه به جریان نقدی: استفاده از کانال های مختلف روی جریان نقدینگی تاثیر متفاوتی می گذارد.

ترویج (Promotion strategy):

در این بخش، کار آفرین باید استراتژی ها و برنامه تبلیغات خود را مشخص کند. تبلیغات از یک سو در موفقیت کسب و کار بسیار اهمیت دارد و از سوی دیگر، میزان تاثیر گذاری آن به داحتی قابل اندازه

گیری نیست؛ بنابراین از حساسیت بالایی برخوردار است. ارائه یک برنامه تبلیغات کامل موجب واقعی تر شدن برنامه های مالی کارآفرین می شود. چرا که تبلیغات، به ویژه در ابتدای راه اندازی کار، هزینه هنگفتی به شرکت تحمیل می کند.

در این مرحله، فرض بر این است که کار آفرین تا به حال بازار هدف خود را انتخاب کرده و اکنون در جستجوی روشی برای ارتباط برقرار کردن با آن است. پاسخ دادن به این پنج پرسش، می تواند کار آفرین را در تکمیل این بخش یاری کند:

۱. می خواهید چه اتفاقی بیفتد؟
۲. این اتفاق چقدر ارزش دارد؟
۳. چه پیامی آن را ممکن می سازد؟
۴. از چه رسانه ای باید استفاده شود؟
۵. نتایج چگونه ارزیابی شود؟

۷. طرح سازمانی

در این بخش موارد زیر توضیح داده می شوند:

- ✓ شکل سازمانی و نوع مالکیت
- ✓ شناسایی شرکا یا سهام داران عمده
- ✓ میزان اقتدار مدیران
- ✓ پیشینه گروه مدیریت
- ✓ نقش و مسئولیت اعضای سازمانی

این بخش، اعضای شرکت، کار آفرین و تیم مدیریتی را معرفی کرده و سابقه و توانمندی های آنها را بیان می کند و در ادامه، نوع مالکیت مشخص می شود.

اغلب سرمایه گذاران، تیم مدیریتی کارآفرین را به عنوان بزرگ ترین نقطه ضعف یا قوت کسب و کار، به شمار می آورند. این افراد باید سابقه کاری مناسب و چشم انداز درستی از کارها و عملیات روزانه کسب و کار و سیاست های بلند مدت داشته باشند.

بسیاری از کار آفرینان در تشکیل تیم با تجربه مدیریتی دچار مشکل می شوند. در این موارد لازم است مشاوران خوبی را با تیم شان همراه کنند. در هنگام نوشتن طرح تجاری نیز، حتما باید نام مشاوران در آن ذکر شود.

واگذاری چند مسئولیت بر دوش یک نفر یا انتخاب مدیرانی با پیشینه شغلی کاملا مشابه، از اشتباه های رایج است و می تواند باعث نگرانی سرمایه گذار شود.

به علاوه، در این بخش باید فلسفه و استراتژی اصلی نیروی انسانی ذکر شود.

استراتژی های حقوق و پاداش ، سیاست های بیمه ، آموزش ضمن خدمت ، ارتقا و (در فصل ۱۴ این کتاب به تفصیل در مورد نیروی انسانی بحث خواهد شد .)
آن دسته از مسائل حقوقی که کسب و کار را تحت تاثیر قرار می دهد نیز لازم است در اینجا بررسی شوند . به عنوان نمونه می توان به قوانین مربوط به استخدام که به کسب و کار کار آفرین مربوط می شود ، اشاره کرد .

در بخش مالکیت ، نوع قانونی مالکیت کسب و کار مشخص می شود ؛ مانند مالکیت شخصی ، شراکت و یا شرکت سهامی عام و خاص و
اگر بنگاه سهامی باشد ، لازم است فهرست سهام داران (با اشاره به نوع سهام و مقدار آن) آماده و در صورت شراکتی بودن بنگاه ، فهرست شرکا و سهم هریک باید در این بخش قید شود . در پایان ، دلایل انتخاب این نوع مالکیت ذکر شده و قرار دادهای مربوطه در ضمیمه آورده شوند .

۸. ارزیابی ریسک

در این بخش باید به شناسایی مخاطرات بالقوه ای که کسب و کار را تهدید می کند ، پرداخته و پس از معرفی و تحلیل ، برای هر کدام راه حل مناسبی ارائه شود که در نهایت به صورت یک برنامه اقتضایی برای کسب و کار در می آید .

ارزیابی ضعف فعالیت اقتصادی

لازم است سرمایه گذار بالقوه متقاعد شود کار آفرین خطراتی که کسب و کار را تهدید می کند ، به درستی درک کرده و در صورت وقوع آنها آمادگی کامل و برنامه ای جهت مقابله با آنها دارد . از جمله مخاطراتی که ممکن است یک کسب و کار را تهدید نماید می توان به موارد زیر اشاره کرد :

- ✓ ناتوانی در ارائه محصول یا سرویس تعهد شده .
- ✓ ناتوانی در رساندن به موقع کار و یا نرسیدن به پیش بینی های فروش .
- ✓ مشکلات مربوط به تامین کنندگان و دریافت کالا ، تاخیر و یا پائین بودن کیفیت مواد اولیه .
- ✓ گرایش های پیش بینی نشده صنعت ، مانند گرایش به گروه خاصی از مشتریان .
- ✓ وقایع پیش بینی نشده صنعتی ، حقوقی ، اقتصادی ، اجتماعی ، تکنولوژیکی و زیست محیطی .
- ✓ ناتوانی در مقابله با رقبای بزرگ و قدرتمند .
- ✓ مشکلات مربوط به گروه مدیریتی ، متغیر بودن و بی تجربگی .
- ✓ مشکلات تکنولوژی توسعه نیافته و عقب افتاده .
- ✓ مشکلات پیش بینی نشده برای تامین سرمایه .

فناوری های جدید

عوامل مخاطرات مرتبط با تولید ، توزیع و خدمات محصول یا خدمت ، مانند تغییرات تکنولوژی ، قوانین

و قواعدی که محدوده دسترسی کار آفرین به منابع و تکنولوژی ها تحت تاثیر قرار می دهد ، مشکلاتی که توسط شرکت های طرف قرار داد ممکن است ایجاد شود ، مانند تاخیر در تحویل مواد اولیه ، سرویس حمل و نقل نا مناسب ، افزایش قیمت مواد اولیه و نظایر آنها را باید مشخص کرد . سپس به ارائه راه حل در مقابله با وقوع این مخاطرات ، پرداخت . این کار باعث کاهش ابهام در انجام فعالیت های تولید شده می شود و ریسک تولید را نیز به طور خود به خود کاهش می دهد .

نکته مهم: بسیاری از کار آفرینان و افراد نو آور به دلیل پیشینه شغلی شان که اغلب فنی و مهندسی است ، این بخش را بسیار حجیم و با جزئیات تهیه می کنند که دو ایراد مهم دارد. اول آن که به خاطر حجم بالا ، حوصله خواننده را سر می برد و دیگر این که بر اثر نگارش جزئیات زیاد ، امکان کپی برداری از طرح به وجود می آید . تا جایی که ممکن است در نسخه ای که به دیگران داده می شود ، خود داری و به ذکر جملاتی مانند استفاده از تکنولوژی الف در فرآیند ب و یا کاهش ضایعات از طریق کنترل کامل درحین تولید (بدون اشاره ب جزئیات فنی) بسنده کرد .

برنامه های اقتضایی (contingency plan):

بهتر است برای مقابله با این مخاطرات با پاسخ پرسش هایی به صورت " چه می شود اگر؟ " به دنبال راه های جایگزین برای به سرانجام رساندن کسب و کار بود . به عنوان مثال با پاسخ دادن به این پرسش که " چه می شود اگر رقبای قدرتمند ، قیمت خود را کاهش دهند ؟ " یک راه مقابله منطقی با این مشکل است و با در نظر گرفتن پاسخ این پرسش ها می توان یک برنامه اقتضایی برای مقابله با مخاطرات بالقوه ای که پیشرو قرارداد دارد ، تدوین کرد . این امر با توجه به کاهش ابهام و روشن کردن فضای فعالیت کسب و کار ، تاثیر بسزایی در کاهش ریسک دارد .

مفصل تر کردن این بخش از طرح تجاری ، پاسخ گویی به مخاطرات و متعاقبا ارائه برنامه اقتضایی را مشکل تر می کند . از طرف دیگر ، به خواننده طرح القا می کند که کار آفرین احاطه زیادی بر شرایط بازار و کسب و کار دارد که نقطه قوت طرح او محسوب خواهد شد . هیچ چیز بدتر از آن نیست که خواننده طرح یکی از مخاطراتی را که کار آفرین در بخش تحلیل ریسک به آن اشاره کرده ، اما راه حلی برای آن ارائه نداده ، مطرح کند .

اگر کار آفرین با دید واقع گرایانه به این نتیجه رسید که هیچ ریسکی برای کسب و کار وجود ندارد یا در شرایط فعلی ، نقاط قوت و یا شرایط محیطی با هیچ ریسکی مواجه نیست ، باز هم بهتر است دلایل خود را ذکر نماید .

۹. طرح مالی (financial segment)

آنچه در این بخش به آن می پردازیم ، مسائل مربوط به گردش های مالی است که در واقع ستون فقرات برنامه کسب و کار کار آفرین محسوب می شود . برنامه مالی یکی از بخش های مهم و اصلی طرح تجاری است . هر کدام از ابزار های برنامه ریزی در این بخش از قبیل صورت برآورد سود و زیان ، یا

صورت جریان های نقدی برای ایجاد دورنمای شفافی از وضعیت کلی فعالیت کا رآفرینانه نوپا طراحی می شوند .

این بخش ، ارتباط تنگاتنگی با تحقیقات بازاریابی به ویژه قسمت پیش بینی فروش دارد و کا رآفرین بر مبنای پیش بینی های انجام شده ، برآوردهای مالی خود را انجام می دهد تا با اعداد و ارقام مالی نیز امکان پذیری کسب وکار نشان داده شود . شاید قبلا در بخش بازاریابی هزینه های تبلیغاتی یا در بخش اجرایی ، قیمت دستگاه ها آورده شده باشد ، اما در این بخش تمام برنامه هایکا رآفرین به صورت ارقام مالی در صورت های مالی استاندارد در می آیند تا نشان دهند که این کسب وکار توان پاسخ گویی به نیاز های سرمایه گذاران را دارد . صورت های مالی شامل صورت سود و زیان ، صورت جریان های نقدی و ترازنامه هستند . پیش از هر کاری ، کار آفرین باید براساس پیش بینی فروش ، قیمت فروش کالا و هزینه های مستقیم و غیر مستقیم کسب و کار ، ارقام مورد نیاز برای تهیه این صورت ها را فراهم کند . برای یک کسب وکار کوچک که محصولات محدودی دارد ، این محاسبات را به راحتی می توان انجام داد ؛ اما برای کسب و کارهای پیچیده که هزینه ها و درآمدهای متنوعی دارند ، باید از یک فریند ساختار یافته که قابل فهم باشد استفاده شود . این فرایند مشابه فرایندی است که در نظام بودجه ریزی یک کسب وکار رخ می دهد ، یعنی از میزان فروش هزینه ها قیمت های موجود به هزینه های کلی شرکت می رسند . به این منظور بهتر است که از همین مراحل برای برآورد صورت های مالی و نیاز های مالی استفاده شود .

پیش نویس صورت سود و زیان (صورت درآمد)

نتیجه این پیش بینی ، سود خالص مورد انتظار است که پس از کسر هزینه ها و مخارج برنامه ریزی شده از درآمد های پیش بینی شده حاصل می شود . باید این صورت را برای حداقل سه سال آینده تهیه کرد و بهتر است در سال اول به صورت ماهانه ، سال دوم فصلی و سال سوم سالانه پیش بینی شود . ترکیب کلی صورت سود و زیان در جدول ۲-۴ آمده است .

جدول ۲-۴ صورت سود و زیان

صورت حساب سود و زیان شرکت ...		در سال مالی منتهی به .../.../...
برای موسسات تولیدی فروش محصولات	برای موسسات بازرگانی	
کسر برگشت از فروش و تخفیفات فروش خالص	فروش کالا	
کسر بهای تمام شده کالای فروخته شده	کسر برگشت از فروش و تخفیفات بهای تمام شده کالای فروش رفته	
سود ناویژه	خرید کالا طی دوره کسر برگشت از خرید و تخفیفات خرید خالص	

به علاوه موجودی کالای اول دوره کالای آماده فروش کسر موجودی کالا آخر دوره	به علاوه درآمد های غیر عملیاتی کسر: هزینه های اداری هزینه های فروش هزینه های مالی سود ویژه قبل از کسر مالیات کسر مالیات سود ویژه
سود ناویژه کسر می شود هزینه های اداری هزینه های فروش هزینه های مالی سود ویژه قبل از کسر مالیات کسر مالیات سود ویژه	

همان طور که می بینید ، صورت سود و زیان برای موسسات بازرگانی و تولیدی به دو صورت جداگانه تهیه می شود . البته اصول آن در هر دو یکسان است ، اما به خاطر تفاوت در ماهیت در آمد و هزینه هایی که این بنگاه ها با آنها رو به رو هستند ، دو استاندارد متفاوت برایشان در نظر گرفته شده است . در موسسات تولیدی ، پس از محاسبه کل درآمد حاصل از فروش (فروش خالص) ، بهای تمام شده کالای فروخته شده را محاسبه می کنیم . به این منظور به طور جداگانه به محاسبه قیمت تمام شده کالای ساخته شده می پردازیم . این صورت به همین نام خوانده می شود و در زیر ترکیب کلی آن ذکر شده است :

جدول ۳ - ۴ : محاسبه قیمت تمام شده کالای ساخته شده

قیمت تمام شده کالای ساخته شده در سال مالی منتهی به .../.../...
مواد مصرفی حقوق و دستمزد مستقیم هزینه های سربار
جمع مخارج تولید
اضافه می شود نیم ساخته اول دوره کسر می شود نیم ساخته پایان دوره
قیمت تمام شده کالای ساخته شده

برای موسسات بازرگانی ، در اغلب مواقع بهای تمام شده کالای فروخته شده در خود صورت محاسبه می شود .

معمولاً برای ارزیابی نتیجه عملکرد یک سازمان در طول یک دوره زمانی ، باید در آمدها و هزینه های آن دوره را در مقابل یکدیگر قرار داد . این عمل در صورت سود و زیان انجام می شود .

پس صورت سود و زیان گزارشی است که نتیجه عملکرد سازمان را در یک دوره معین نشان می دهد .

بر آورد جریان نقدینگی:

پس از صورت سود و زیان نوبت به صورت جریان های نقدی می رسد که بسیار حیاتی است. زیرا این صورت، پول نقدی را که به بنگاه وارد یا از آن خارج می شود، در نظر می گیرد و نشان می دهد چه هنگام و چه مقدار نقدینگی مورد نیاز است.

در واقع در این گزارش تغییرات وضع مالی کسب و کار از طریق بررسی چگونگی تامین و مصرف وجه نقد مطالعه می شود. نتایج یک تحقیق حاکی از آن است که مهم ترین دلیل ورشکستگی شرکت ها، به واسطه نحوه برخورد با جریان نقدی است.

گردش نقدینگی مانند سود نیست. سود نتیجه کسر هزینه ها از فروش است در حالی که گردش نقدینگی حاصل اختلاف بین دریافت های نقدی و پرداخت های نقدی واقعی است. نقدینگی فقط وقتی به گردش در می آید که پرداخت ها یا دریافت های نقدی صورت گیرد امکان دارد فروش به عنوان جریان نقدی تلقی نشود، زیرا ممکن است فروش رخ دهد، اما پرداخت آن تا ۳۰ روز انجام نشود. به علاوه، تمام صورت ها بلافاصله پرداخت نمی شوند از طرف دیگر، پرداخته هزینه تهیه مواد اولیه تغییری در صورت سود و زیان یا ترازنامه به وجود نمی آورد، اما باعث کم شدن نقدینگی می شود، همچنین استهلاک دارایی های سرمایه ای یک هزینه است که سود را تقلیل می دهد، اما تغییری در نقدینگی به وجود نمی آورد.

بسیاری از کارشناسان، از جریان های نقدی، به عنوان خونی که در رگ های سازمان جریان دارد یاد می کنند. این امر به ویژه برای سازمان های نوپا در می آورد، عدم سود دهی نیست، بلکه کمبود نقدینگی است. شاید در ابتدای هر فعالیت اقتصادی، کمتر تامین کننده ای حاضر شود به صورت مدت دار و یا اعتباری مواد اولیه مورد نیاز کارآفرین را تامین کند و کارآفرین ناچار به خرید نقدی و از طرف دیگر به دلیل جذب مشتری ناچار به فروش مدت دار شود. در این صورت ممکن است صورت های کار آفرین به ظاهر سود نشان دهند، اما در نهایت کمبود نقدینگی کارآفرین را نابود می کند.

بنابراین تنها توجه به سود، به عنوان ملاک موفقیت برای فعالیت های نوپا، ممکن است گمراه کننده باشد، به ویژه در مواردی که جریان نقدی منفی قابل ملاحظه ای وجود دارد.

این صورت نیز باید برای مدت سه سال تهیه شود و بهتر است در سال اول ماهانه، سال دوم فصلی و سال سوم سالانه محاسبه شود. برای تهیه صورت جریان های نقدی و یا اصطلاحاً صورت گردش وجوه نقد، دو روش کلی مستقیم و غیر مستقیم وجود دارد.

✓ روش مستقیم: در این روش که کمتر مورد استفاده قرار می گیرد، طریقه محاسبه بسیار ساده است. همه درآمدهای نقدی، فروش نقدی و دریافتی ها از همه مخارج نقدی، بدهی سرمایه، مالیت و هزینه ها کسر می شود و جریان نقدی به دست می آید.

✓ روش غیر مستقیم: در این روش از سود (صورت حساب سود و زیان) به مبلغ وجه نقد می رسیم. برای تهیه صورت های مالی مورد تایید دولت جهت پرداخت مالیات باید از روش دوم استفاده شود، اما از آنجا که در طرح تجاری بیشتر به دنبال اطلاع رسانی روشن هستیم، می توان از نمای کلی از یک صورت

جریان نقدینگی با روشی که بیان شد در زیر آمده است :

جدول ۴-۴ : جریان نقدینگی

صورت جریان وجوه نقد شرکت ...	از تاریخ ... تا
جریان نقدی ابتدای دوره	
جریان نقدی ابتدای دوره	
جریان نقدی خارج شده	
جریان نقدی وارد (خارج) شده خالص	
میزان نقدینگی پایان دوره	

در زیر عبارت پایان نقدی وارد شده ، باید تمام منابع تامین نقدینگی مانند فروش ، سرمایه گذاری ، دریافت وام و ... ذکر و در زیر عبارت جریان نقدی خارج شده نیز ، تمام مصارف نقدینگی مثل خرید مواد اولیه ، پرداخت اجاره ، هزینه تبلیغات و ... باید بیان شود . در پایان نیز با اضافه کردن جریان نقدی خالص به نقدینگی ابتدای دوره ، نقدینگی انتهای دوره به دست می آید .

پیش نویس تراز نامه

صورت بعدی تراز نامهاست که به طور سالانه و بر اساس اطلاعات دارایی ، بدهی و سرمایه آماده می شود .

ترازنامه ، گزارشی است که وضعیت مالی کسب و کار (وضع دارایی ها ، بدهی ها و سرمایه) را در یک تاریخ معین نشان می دهد . در اینجا ، دارایی در مقابل بدهی اندازه گیری می شود تا ارزش واقعی سازمان یا در واقع حقوق صاحبان سهام به دست آید .

دارایی ها عبارتند از کلیه منابع اقتصادی که در تملک کسب و کار هستند ، مانند وجه نقد ریال طلبهای کوتاه مدت (حساب های دریافتی) ، موجودی کالا ، زمین ، ساختمان ، ماشین آلات ، سرقفلی و حق الامتیاز.

حقوق صاحبان کسب و کار را سرمایه می نامند. هر سازمان در نتیجه عملیات خود سود می برد و یا متحمل زیان می شود . حاصل جمع سود با (یا تفریق زیان از) سرمایه ، ارزش ویژه نام دارد .

قسمتی از دارایی های کسب و کار توسط افراد و سازمان هایی غیر از صاحبان آن تامین شده و سازمان در مقابل این افراد و سازمان ها مدیون است . کلیه دیون سازمان مانند بدهی های کوتاه مدت در قبال خرید کالا به صورت نسبی (حساب های پرداختی) و یا وام های دریافتی از افراد و موسسات اعتباری را بدهی می نامند . همواره رابطه زیر که فرمول حسابداری نیز نامی ده می شود ، برقرار است :

دارایی ها = بدهی ها + ارزش ویژه (حقوق صاحبان سهام)

در هر مقطع از زمانی برای تهیه ترازنامه ابتدا باید به صورت سود و زیان منتهی به آن تاریخ را تهیه کرد و

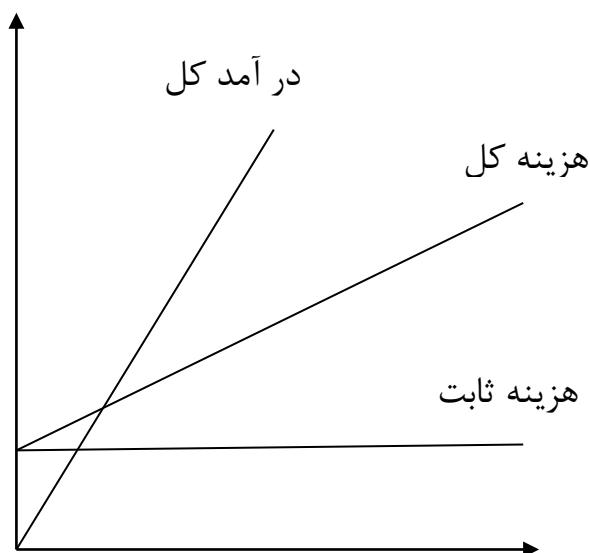
سپس مبلغ سود یا زیان به دست آمده را به گزارش ترازنامه منتقل نمود تا موازنه برقرار باشد . در ذیل ترکیب کلی یک ترازنامه آمده است :

جدول ۴-۵ ترازنامه

ترازنامه شرکت در .../.../...	
دارایی ها	بدهی ها و ارزش ویژه
دارایی جاری	بدهی جاری
سرمایه گذاری بلند مدت	بدی بلند مدت
اموال ، ماشین آلات و تجهیزات	ارزش ویژه
دارایی نامشهود	
سایر دارایی ها	
جمع کل دارایی ها	جمع کل بدهی ها و ارزش ویژه

تحلیل نقطه سر به سر (Break-even Analysis)

نقطه سر به سر عبارت است از میزان فروشی که در آن نه سودی عاید فعالیت کار آفرینانه شده و نه متحمل ضرر می شود .



در مراحل اولیه فعالیت ، برای کارآفرین لازم است بداند که فعالیتش چه زمانی به سود دهی می رسد . تحلیل نقطه سر به سر روش مفیدی برای تعیین این است که چند واحد باید فروخته شود یا به چه مقدار از حجم فروش یابد دست یافته تا به نقطه سر به سر رسید . ممکن است که تصور شود با استفاده از پیش بینی ها و صورت سود و زیان می توان دریافت که شرکت در چه زمانی شروع به سود دهی می کند ، اما باید توجه داشت که این نقطه ، نقطه سر به سر نیست ، چرا که ممکن است شرکت ، تعهداتی برای مابقی دوره داشته باشد . برای آن که شرکت نقطه سر به سر برسد باید این تعهدات ، یا هزینه های ثابت از طریق حجم فروش تامین شود .

اگر F معرف هزینه های ثابت و V معرف هزینه های متغیر یک واحد محصول و Q حجم تولید و فروش در نقطه سر به سر و P قیمت فروش یک واحد محصول باشد ، فرمول نقطه سر به سر به صورت زیر است :

$$Q = F / (P - V)$$

یک مشکل عمده در محاسبه نقطه سر به سر ، تعیین ثابت یا متغیر بودن هزینه های مختلف است . به طور کلی می توان گفت هزینه هایی که وابستگی مستقیم به میزان تولید دارند ، هزینه متغیر و هزینه هایی که از میزان تولید مستقل هستند ، هزینه ثابت محسوب می شوند . بنابراین احتساب هزینه هایی همچون استهلاک ، حقوق دستمزد ، اجاره و بیمه به عنوان هزینه ثابت ، منطقی است . هزینه های متغیر برای هر واحد معمولاً می توانند با تخصیص هزینه کار ، مواد و دیگر هزینه های مستقیم که با تولید یک واحد به وجود می آیند ، تعیین شوند .

از این رو اگر مشخص کنیم که شرکتی هزینه های ثابتی معادل ۲۵۰ میلیون تومان ، هزینه های متغیر برای هر واحد ۴/۵ هزار تومان ، و قیمت فروش ۱۰ هزار تومان دارد ، نقطه سر به سر به صورت زیر محاسبه می شود .

$$\text{واحد (به هزار تومان)} = 250000 / (10 - 4/5) = 250000 / 5,5 = 454,54$$

لذا اگر فروش شرکت بیش از ۴۵،۴۵۴ واحد باشد ، سود به ازای هر واحد معادل پنج هزار و پانصد تومان خواهد بود ، در غیر این صورت شرکت ضرر خواهد کرد .

منابع و موارد استفاده وجوه

این بخش شامل دو قسمت است . در قسمت اول به توضیح منابع و مصارف سرمایه می پردازیم . به این منظور لازم است فهرست دقیقی از تجهیزات مورد نیاز شرکت و دیگر هزینه های سازمانی از جمله هزینه های حقوق ، سازماندهی و مهندسی تهیه شود . طبق این فهرست ، کل منابع مالی مورد نیاز شرکت به تفکیک معین می شود و براساس آن باید به توصیف استراتژی تامین مالی پرداخته و به نحوه بازپرداخت بدهی ها و یا بازگشت سرمایه نیز اشاره شود .

در قسمت دوم باید به توضیح سیستم های نظارتی داخلی و فرآیند های بازرسی شرکت پرداخت . بدین منظور بهتر است از سیستم های حفاظت از جریان نقدی سرمایه و دیگر اسناد مالی استفاده شود .

۱۰. ضمیمه (Appendix segment):

توضیحات تکمیلی و مدارکی که در بخش های مختلف طرح به آنها استناد شده ، در بخش ضمیمه می آید . در این بخش ، نتایج تحقیقات و نظر سنجی های احتمالی نیز می تواند گنجانده شود . در ادامه بعضی از مواردی که معمولاً در بخش ضمیمه به آنها پرداخته می شود ، ذکر شده است :

✓ تصویر محصول به همراه توضیحات لازم .

✓ تصویر و چیدمان محل پیشنهادی ،

✓ جداول پیش بینی های سود و فروش ،

✓ داده های تحقیقات بازار (حجم بازار ، رشد ، پرسش نامه ها و)

✓ نمونه هایی از تبلیغات ، بروشورها و

- ✓ لیست قیمت ها و کاتالوگ ها ،
 - ✓ اسناد مالی مانند صورت سود و زیان ، ترازنامه و
 - ✓ سوابق سرمایه گذاران ، تیم مدیریت و
 - ✓ تاییدیه های معتبر محصول یا خدمت مورد نظر ،
 - ✓ اجاره نامه ها و قرار دادها ،
 - ✓ لیست قیمت های همه تأمین کنندگان و رقبا .
- نوشتن طرح تجاری کامل نیز با وجود تمام پیچیدگی هایش به پایان رسید . حالا با خیال راحت فعالیت تان را شروع کنید .

