

جزوه درس:

مدیریت
کسب و کار
و
بهره‌وری

مدرس: مهدی احمدزاده



بنام

یکانه خالق، هستی

فصل اول

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 ازین 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. حتما 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 مجموعه ای که پایدار بماند و به سوددهی و رضایت خاطر شما بینجامد، بیشتر خواهد شد.

فرایند تکامل جوامع بشری:

بشر به دلیل اراده ی قوه خود و دلایل مطروحه ، ده ها 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 گذاشته اند 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.

۲-۱- صاحبان کسب و کار از یک رشته آداب و رسوم و هنجارهای مشخصی پیروی می‌کردند.

۳-۱- کمتر کسی به فکر تغییر و تحول بود.

۴-۱- توانایی افراد در تامین نیازها به زور بازو و کار یدی بستگی داشت.

۵-۱- ارزش افزوده حاصل از کار و تلاش صرف ساخت و ساز کاخ ها 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

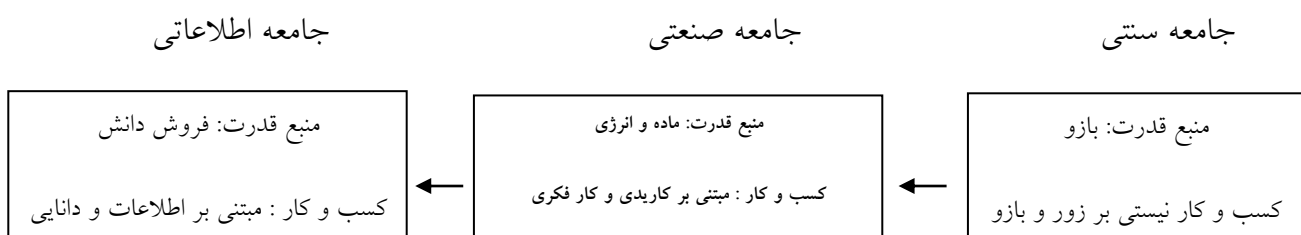
۳-۱- سرعت تغییر و تحولات به گونه‌ای است که از آن به عنوان شگفتی‌های سرعت و تحولات نام می‌برند.

۳-۲- در این دوره از اهمیت کاریدی کاسته شده و بجای آن، نیروی انسانی کیفی که توان خلاقیت و نوآوری با به‌کارگیری 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 می‌توانند توسعه‌یابند که از منبع انسانی که منشاء فکر و ایده است و در عین حال حیاتی‌ترین عامل تولید می‌باشد حداکثر بهره‌برداری را می‌کنند.

نمودار فرایند تکامل جوامع بشر



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 انقلاب‌ها به شرح ذیل است:

۱- انقلاب دیجیتالی Digital Revolution

۱-۱- اطلاعات به سرعت از طریق سیستم‌های ارتباطی کابلی، بی‌سیم، نوری و ماهواره‌ای 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 می‌تواند اطلاعات کاملی به دست آورد.

۳- انقلاب کارآفرینی Entrepreneurial Revolution

۳-۱- مهم‌ترین ثروت در این جوامع نیروی انسانی خلاق، نوآور و کارآفرین است که از مغز خود استفاده موثرتری می‌کنند.

۳-۲- نقد و تحلیل درست و فراهم آوردن بسترهای رشد خلاقیت و کارآفرینی باعث رشد انگیزه‌های معنوی افراد خلاق جامعه شده و شوق اجتماعی آنان را برای فعالیت دوچندان می‌سازد.

۳-۳- خلاقان بر حسب نظام مبتنی بر شناخت، ساخت، تولید و سود در بخش‌های اکتشاف، اختراع و کسب و کار فعال‌اند.

۳-۴- ارتباط درست و دائمی خلاقان و کارآفرینان 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 می‌شود.

کسب و کار به زبان ساده یک نوع کاسبی است که طی آن کالاها یا خدمات برای فروش در بازار تولید و توزیع می‌شوند یا به عبارتی دیگر، فعالیتهایی 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، اوریگ معتقد است کسب و کار دارای **اهداف اقتصادی و اجتماعی** است و این اهداف همتراز و می‌توان 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 نوآوری‌ها

فرهنگ کسب و کار

فرهنگ کسب و کار، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، نگرش‌ها، هنجارها و رفتارهایی است که هویت افراد کارآفرین را تشکیل می‌دهد. افراد کارآفرین و خلاق سعی می‌کنند با نوع متمایز نگاه‌شان به پدیده‌های اطراف و شیوه‌های متفاوت رفتارشان در مواجهه با پدیده‌های پیرامون خود، دست به فعالیت‌های کارآفرینانه بزنند و محصول و خدمت جدیدی به جامعه ارائه نمایند.

کارآفرینان به عنوان موتور توسعه اقتصادی (صاحبان و افراد موثر در کسب و کارها) همواره مورد توجه دانشمندان و محققان قرار داشته‌اند به طوری که موسسه تحقیقات بین‌المللی 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 می‌داند و کارآفرین کسی است که دارای قدرت درک بالا است و توان پیدا کردن خلاء و فرصت‌ها را دارد و می‌تواند در جامعه از طریق پرورش ایده و تبدیل فکر خود به یک محصول جدید اقدام به ارزش آفرینی از هیچ نماید. این ارزش می‌تواند 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 ارزش‌هایی می‌باشد؟ کدام ارزش‌ها و هنجارها توسعه کارآفرینی و به تبع آن بهبود کسب و کار را در جامعه تقویت می‌نمایند و چگونه فرهنگ کارآفرینی در جامعه نهادینه می‌شود؟

تاکنون تعاریف بسیاری در زمینه فرهنگ ارائه شده است که عده‌ای آنها را ۱۶۴ تعریف در مشهورترین دایره المعارف‌های دنیای امروز می‌دانند. اما فرهنگ در کلی‌ترین حالت آن بر مجموعه پیچیده‌ای از خصوصیات احساسی، فکری، مادی و غیر مادی اطلاق می‌شود که به عنوان شاخص یک جامعه یا گروه اجتماعی مطرح

می‌شود 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 می‌رسد 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 می‌باشد. 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 می‌شود. موجبات رشد و تعالی انسان را فراهم می‌آورد، می‌باشد. جزء غیر مادی نیز شامل ارزش ها، هنجارها، نمادها، باورها و اعتقادات، اداب و رسوم، دانش و اطلاعات رایج و هنرها می‌باشد.

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 می‌نمایند 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 ۱۹۸۴-۱۹۸۵ نشان می‌دهد 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 می‌شوند 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 می‌توان 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 می‌پذیرد. از این رو ریشه های ضعف و قوت فرهنگ کارآفرینی را باید در

حضور و وجود ارزش‌ها و عقایدی جست و جو کرد که در فرهنگ و در سلسله مراتب ارزش‌ها جایگاهی فراتر از کار را به خود اختصاص داده‌اند و در تعارض و تقابل با کار و یا هم‌نوا و همساز با کارآفرینی هستند.

ژوزف مک‌گوایر ۱۹۶۴ نقش کارآفرینی در جوامع مختلف را با توجه به تنوع فرهنگی متفاوت می‌داند 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، آرمان‌های فردی ملی و مکاتب دینی. بنابراین اگر چه کارآفرینان، ارزش‌ها 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 کارآفرینی

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

۱. تنظیم و تدوین استراتژی کارآفرینی
۲. تنظیم و تدوین سیاست‌های بلندمدت و میان‌مدت در خصوص حمایت از فعالیت‌های کارآفرینی 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 کارآفرینان نمونه و تشویق مردم به سوی کارآفرینی توسط صدا و سیما
۵. وارد کردن مضامین کارآفرینی در کتاب‌های درسی
۶. تبیین شرایط محیطی لازم برای پرورش و رشد استعدادهای کارآفرینی
۷. برگزاری سمینار، نشر مقاله و ارائه سخنرانی به منظور تغییر دانش و معرفت مدیران و سیاست‌گذاران و کارگزاران موسسات
۸. گسترش فرهنگ کارآفرینی در بخش دولتی و تعاونی
۹. تدوین دوره‌های آموزشی بلندمدت در چارچوب دوره‌های تحصیلی کارشناسی، کارشناسی ارشد، دکترا در دانشگاه‌ها
۱۰. ایجاد مراکز آموزشی مستقل و مراکز آموزشی مدیریت در سطح دبیرستان‌ها و مدارس راهنمایی و ابتدایی
۱۱. حمایت‌های دولتی و خصوصی جهت فعالیت بیشتر و مطلوب‌تر کارآفرینان

۱۲. ایجاد گسترش صنایع کوچک به منظور بهره‌برداری از ظرفیت‌های خالی اقتصاد کشور
۱۳. اصلاح سیاست‌ها و قوانین دست و پاگیر دولتی
۱۴. برگزاری جلساتی با حضور کارآفرینان و بیان مشکلات موجود بر سر راه آنان و ارائه شیوه‌های 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 می‌شود و نیز با وجود سنت امامان در ارج نهادن به کار و تاکید بر ارزش اکتباسی تا اکتباسی، ارزش‌هایی در جامعه غلبه دارد که اخلاق کار و به تبع آن کارآفرینی را تضعیف می‌کند بعضی از عوامل این وضعیت، به شرح زیر است:

۱. غالب بودن ارزش‌های انتسابی و محدود بودن جایگاه ارزش‌های اکتسابی
 ۲. اهمیت نسبت، در اشتغال مناصب و تخصیص منابع
 ۳. اصل وراثت‌خاندانی‌سمت‌ها و بهره‌مندی از منابع کمیاب
 ۴. غلبه ارزش وابستگی و وفاداری شخصی بر لیاقت و کاردانی
 ۵. وجود ثروت‌های ملی و استفاده نادرست و غیرمدبرانه از آن باعث پدید آمدن تجمل‌گرایی، رفاه‌طلبی و مصرف‌گرایی غیرمولد شده است.
 ۶. برداشت اشتباه از باورهای نظیر بی‌اعتنایی به مال دنیا، زشت شمردن انگیزه‌های مادی، تقبیح رفتار سودطلبانه، تاکید بر بی‌وفایی دنیا و کفایت حداقل معشیت.
- همچنین جریان نوسانات اقتصادی در دوره گذشته و دست یافتن افراد به پول‌های بادآورده در جریان این تغییرات موجب شد، پول به عنوان ارزش فی‌نفسه و تا حدی مستقل از کار و بیشتر وابسته به شانس و اقبال در جهت کارآفرینی عمل کند.

فرهنگ کار در ژاپن

تعریف فرهنگ در 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 می‌باشد:

۱. دانش، هنر، مذهب و ثمره فعالیت‌های روحی انسان است.
۲. ثمره 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 پیاده‌سازی و اجرا شد. افراد از سطح دبیرستان به مسئله کار آفرینی پرداخته و آموزش دیدند که چگونه کشورشان را از وابستگی صنعتی‌رهایی 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 سرمایه‌داری رفتار سرمایه‌داران را به عنوان افرادی که به کار و تولید به عنوان ارزش فی‌نفسه می‌نگرند و نه به عنوان وسیله‌ای برای دستیابی به رفاه بیشتر بر اساس اخلاق پروتستانی (کالونی) تشریح می‌کند.

او به عقاید و ارزش‌های ارائه شده در دیدگاه کالونی اشاره می‌کند و نشان می‌دهد تفسیر جدید کالون از دین مسیح و نگاه وی به جهان و نیز جایگاه انسان در جهان و رابطه وی با خدا علی‌رغم سوق دادن فرد به سوی رفتار زاهدانه معتقد به این عقاید را به تلاش مداوم و امید دارد در حالی که تفسیر کاتولیکی از مسیحیت چنین راهکاری را در جامعه فراهم نمی‌سازد.

رشد کسب و کار در آمریکا همواره مورد توجه دانشمندان اروپایی بوده اینک چرا کسب و کار آمریکا تا این حد مورد تحسین است؟ چگونه در آمریکا در مدت ۲۰ سال، ۳۰ میلیون شغل ایجاد شده است؟ و حال آنکه در اروپا با جمعیتی بیش از آمریکا فقط ۵ میلیون شغل ایجاد گردیده است. چه چیزی اشتیاق سیری‌ناپذیری آمریکا را برای رشد و افزایش خیره‌کننده بهره‌وری در سال‌های اخیر تحریک می‌کند؟

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

آنچه بیش از همه توجه هندی را جلب می‌کند، خوش‌بینی مردم آمریکاست. اعتقاد استوار و بی‌چون و چرای آنان به اینکه می‌تواند و باید بهتر از امروز باشد. به نظر هندی، نیروی برآمده از خوش‌بینی با اعتقاد پیورترین‌ها (پاکدینان) در قداست کار و حرکت ثروت‌ناشی از کد یمین و عرق جبین راز توافق و کامیابی مردم آمریکاست.

رابرت هیوز استرالیایی می‌گوید که ارزش‌های پاکدینان در رگ و پی جمع‌عظیمی از آمریکائیان تزریق شده است و آنان بذل اخلاق کار و نیز تقدم مذهب را در حدی که جز در دنیای اسلام سابقه نداشت، در بستر

زندگی آمریکایی‌ها کاشتند. هیوز می‌گوید که پاکدینان مفهوم نو بودن و نو شدن را در آمریکا اختراع کردند و اینکه ثروت نماد ارزش می‌باشد 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 بخش‌هایی از اروپا که در مقام کسب و ثروت موروثی یا ثروت مفت بی‌زحمت سابقه‌ای طولانی دارد، بسیار متفاوت است.

بنابراین ثروتمند آمریکایی می‌خواهد 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 جامعه‌ای ثروتمند می‌خواهید، باید ثروتمندان را تحمل کنید. حال آنکه در آمریکا ثروتمند به جای تحمل ستایش می‌شود، 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 نشانه‌هایی 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 شرکت‌های مایکروسافت، اینتل، یاهو، و نت اسکایپ را وارد عرصه اجتماع نمایند.

دره سیلیکون یک دالان ۵۰ مایلی در ایالت کالیفرنیا آمریکا است که به الگوی کارآفرینی فناوری جهان مبدل شده‌اید این منطقه که در جنوب سانفرانسیسکو واقع شده در دهه ۱۹۹۰ اصلی‌ترین مرکز فعالیتهای فناوری در ایالت متحده بوده است. انقلاب اطلاعات عمده‌ترین عامل پیشبرد توسعه در دره سیلیکون بوده است و صنایع رایانه و نیمه‌هادی این منطقه بیش از ۴۵٪ از رشد صنعتی سال‌های ۱۹۹۳ تا ۱۹۹۷ را رقم زده‌اند فرهنگ دره سیلیکون، به گونه‌ای تکامل یافته است که توسعه شرکت‌های جدید فناوری را تشویق می‌کند مولفه‌های 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 نگردد 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 می‌فرماید: « به راستی که خداوند سرنوشت هیچ قومی را تغییر نخواهد داد، مگر آنچه را در ضمیرشان است ، تغییر دهند»

بنابراین ، این ملت‌ها هستند که با ایجاد تغییرات درونی ، سبب تحولات بیرونی و اجتماعی می‌شوند . پس اگر در محرومیت به سر می‌برند و بدبختی‌های 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 می‌گردد:

- ✓ امام صادق (ع) : تلاش کننده برای خانواده خود، همچون مجاهد در راه خداست.^۱
- ✓ رسول اکرم (ص) : عبادت ده جزء دارد که نه تایی آن در کسب روزی حلال است.^۲
- ✓ پیامبر اکرم (ص) : پس روزی حلال رفتن ، بر هر مسلمانی واجب است.^۳
- ✓ امام باقر (ع) :... من دشمن می‌دارم 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.^۴

اسلام در کنار تشویق به تولید و پذیرفتن انگیزه‌های متفاوت در مورد آن ، سعی می‌کند 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 می‌خشکاند و انسان را در میان شعله‌های آتش ، سالم نگه می‌دارد . اسلام دنیا را وسیله ای برای نیل به آخرت می‌داند و در نتیجه هرگاه اصطکاک پدید آید ، آخرت مقدم است.

در جهان بینی اسلامی ، روزی هر کسی در تقدیر الهی است که با احترام به احکام شرع ، بدان می‌رسد. از امام صادق (ع) نقل شده است که فرمود: « روزی دو گونه تقسیم شده است ؛ یک قسم آن بر صاحبش رسد ، حتی

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

آن را طلب نکنند، و روزی دیگر وابسته به کوشش اوست. آنچه برای بنده قسمت شده، به هر حال به او می‌رسد، هر چند برای آن تلاشی نکند و آنچه با تلاش قسمت او می‌شود، 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 می‌شود»^۵.

در نتیجه معنای این که خداوند روزی هر کسی را تعیین کرده است و به او می‌رساند، 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 نمی‌کند و اولیای الهی که شاگردان مکتب الهی قرآن‌اند، برای احقاق حقوق، جانبازی و فداکاری نمی‌کردند.

در نهایت می‌توان چنین گفت که اسلام، جامعه‌ای عزیز، مستقل و متکی به خود می‌خواهد و نمی‌پسندد که ملت مسلمان، زیر دست بیگانه باشد، از این رو، مسلمانان باید با برنامه‌ریزی 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، دست‌کم در سطح محصولات و خدمات استراتژیک و حیاتی، با تامین سطح مطلوب رفاه برای افراد جامعه، داشته باشند.

انواع کسب و کار

تقسیم‌بندی کلی کسب و کار

۱- کسب و کار صنعتی : Industry Business

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 سازه‌ای: سدها، جاده‌ها، پل‌ها و ...

۵- وسائل الشیعه، ج ۱۲، ص ۲۹

۲- کسب و کار خدماتی Service Business

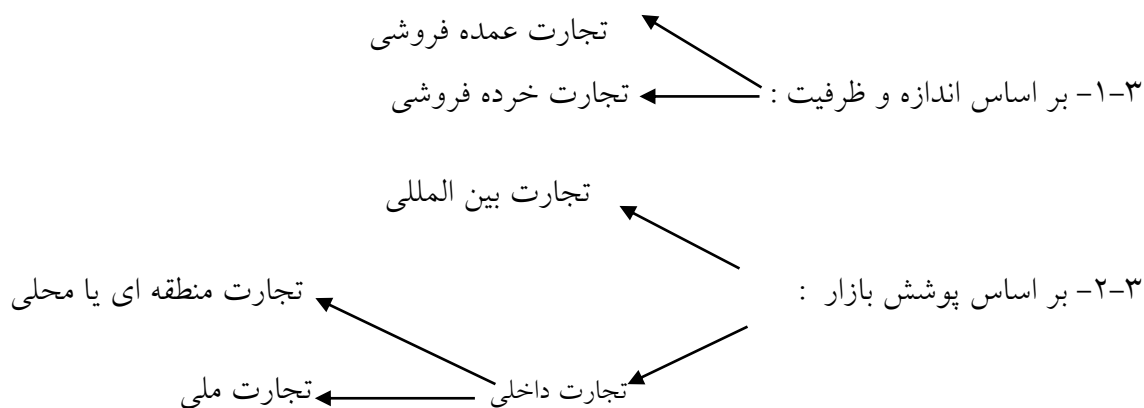
این کسب و کار با توزیع ارتباط دارد به عبارت دیگر شامل فعالیتهایی است که برای آوردن کالاها و خدمات از مکان تولید به محل مصرف ضروری اند. و شامل دو دسته خدمات حمایتی و مستقیم است.

۱-۲ 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 Trade Business

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



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 می‌شود. 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 می‌دهد 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 می‌کنند. ۶۹ درصد از این جمعیت، در طول ۹۰ روز، دست کم یک خرید از اینترنت داشته‌اند.

مزایای کسب و کار اینترنتی:

- ✓ زیبایی اینترنت در این است که مخاطبان آن در سرتاسر دنیا پراکنده اند و این امر می‌تواند به معنای وجود مشتریان بالقوه برای شما باشد.
- ✓ این نوع بازار، هیچ موقع بسته نمی‌شود. مشتریان شما می‌توانند به صورت ۲۴ ساعته به اطلاعات کسب و کارتان دسترسی پیدا کنند. شما نیز می‌توانید هر چند بار و با هر فاصله‌ای که بخواهید، اطلاعات مورد نظرتان را درباره‌ی فعالیتها و فروشگاهتان در صفحات اینترنت جای دهید.
- ✓ مهمتر از این، شما می‌توانید کاتالوگی از محصولات و خدماتتان را همراه تصویر و حتی فیلم در صفحات اینترنت قرار دهید. در این صورت، مشتریان بالقوه‌ی شما می‌توانند 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 سرمایه‌گذاران و... که از طریق شبکه اینترنت انجام می‌گیرد اطلاق می‌شود.

E-Commerce تنها شامل مسائل مربوط به خرید و فروش از اینترنت می‌باشد و خود، زیرمجموعه‌ای از **E-Business** است.

امروزه، کسب و کارهای اینترنتی بسیار متنوعند. اما به طور کلی آنها را می‌توان 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 رسانه‌ای یا مالتی مدیا ۸- پیوستن به شبکه‌های واسطه‌گری ۹- خدمات مربوط به ایمیل ۱۰- سرمایه‌گذاری 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 می‌شود که افراد یک خانواده اقدام به تشکیل کسب و کاری نمایند از این کسب و کارها در بسیاری از کشورها می‌توان مشاهده کرد علی‌الخصوص 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 می‌شود که افراد یک خانواده و خویشاوندان اقدام به تشکیل کسب و کاری می‌نمایند. این نوع کسب و کارها را می‌توان در بسیاری از کشورها همچون ایتالیا مشاهده نمود.

شرکت‌ها، مؤسسات و کسب و کارهایی که بوسیله ارتباطات و تعاملات خانوادگی و افراد خانواده تحت تأثیر قرار می‌گیرند.

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 می‌گردد.

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 می‌نماید:

۱. نیرویی که سایر منابع را برای پاسخگویی به یک تقاضای بی‌پاسخ بازار بسیج می‌کند.
۲. توانایی خلق و ایجاد چیزی از هیچ.
۳. فرآیند خلق ارزش به وسیله امتزاج مجموعه واحدی از منابع در راستای بهره‌گیری 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 اندازه‌ی 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 جامعه‌ی اطلاعاتی، کسب و کارهای روستایی نیز در نوع دچار تغییر و تحول شده‌اند و انواع کسب و کارهای خدماتی، تولیدی، صنعتی و فناوری اطلاعات در آن دیده می‌شود.

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

اکثر واحدها، کارگاهها و شرکتهایی که زیر ۵۰ نفر را به خود اختصاص داده‌اند را شامل می‌گردند. (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 مخابرات 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 قدیمی‌تان 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 می‌تواند به شما در مسائلی نظیر گردش نقدینگی، نقطه سر به سر و صورت سود و زیان کمک کند.
۷. بانکها به مراتب ارزان‌تر 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 بی‌نهایت 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 نمائید. مشاوره بانک مجانی است. مشاوره اولیه با مشاوران حرفه‌ای نیز مجانی است. اما قبل از هر اقدامی پرسش نمائید.

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 آسان درک 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 رقبایتان 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 شرکت‌ها 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 می‌کنید و آنها به دنبال شما می‌گردند و در حالی که سایر همکارانتان بیکار نشسته‌اند کار فراوان روی سر شما ریخته می‌شود.

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 پایین‌تر از زمانی که یک نام تجاری مناسب داشته باشد به فروش می‌رسد.

۲۹. تعیین نام مناسب به این روش انجام می‌شود: یک جلسه هم‌اندیشی با روش طوفان مغزی، تشکیل دهید. نام‌های مناسبی را که به ذهنتان می‌آید 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 نام‌های نامناسب پردازید تا به ۶ الی ۷ نام برسید. به ارتباطات فکری مردم نیز بیندیشید و اینکه اغلب آنها کدام اسم را ترجیح می‌دهند. این لیست را به دوستان و انجمن‌های حرفه‌ای 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 شناسه‌های ".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 رسانه‌های معتبر بفرستید.

۳۴. نهایتاً هر کارآفرین باید به یاد داشته باشد که اغلب کالاها و خدمات به خودی خود به فروش نمی‌روند. شاخص ویژه‌ای برای این مطلب وجود دارد. اقتصاد دانی با نام پارتو قاعده‌ای را به عنوان یک اصل ارائه داده است که به قانون ۲۰-۸۰ معروف است. این اصل بیانگر این مطلب است که اگر ۲۰٪ از کسب و کارها به ارائه خدمات مشغول باشند، ۸۰٪ دیگر درگیر خدمات فروش و تبلیغات هستند.

۳۵. بنابراین بهتر است به مطالعه موردی در مورد روش‌های 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 مجموعه ای 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 راه اندازی 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 باقی مانده 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 اقتصادی‌تان 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. ویژگی‌ها و فیزیک مورد نیاز شغل تان را شناسایی کنید.

۲۶. توان خود را برای پرداخت اجاره تعیین کنید.

۲۷. بهترین همسایگی‌ها برای کسب و کارتان را تعریف کنید و تحقیق کنید آنان به طور متوسط چه مقدار اجاره پرداخت می‌کنند.

۲۸. مکان‌هایی را که برای کار انتخاب می‌کنید باید کاملاً مناسب برای نوع کارتان باشد ضمن آنکه فعالیت شما در آنجا محدودیت‌های قانونی نداشته باشد.

۲۹. قبل از امضای هر قرارداد اجاره، آن را به دقت مطالعه کرده و بهترین و مناسب‌ترین مورد را انتخاب کنید.

تهیه مجوزها و دیگر مدارک رسمی و قانونی

۳۰. برقراری ارتباط و ثبت شدن نزد سازمان‌های رسمی مانند اداره مالیات

۳۱. مجوزهای مهارتی و مدارک تاییدکننده این مهارت‌ها

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 تاییدیه‌های کاری از مراجع ذی صلاح

۳۵. تعیین ابزار و وسایل کاری که باید پوشش بیمه‌ای داشته باشند

۳۶. تماس با یک شرکت بیمه و تخمین مبلغ انواع بیمه‌ها

۳۷. بیمه مسوولیت برای آن دسته از کارهایی که بسیار مسوولیت‌زا هستند

۳۸. بیمه اموال چنانچه ارباب رجوع و مشتریان در محل کار شما حاضر می‌شوند

۳۹. بیمه محصولات خطرناک یا حساس (چنانچه چنین محصولاتی تولید می‌کنید)

۴۰. بیمه خسارت و دزدی یا صدمه دیدن حین کار

۶۱. بیمه پزشکی و از کارافتادگی برای خود و کارکنانتان

راه اندازی سیستم مالی

۶۲. رویه مالی خود را بر اساس سیستم خرید و فروش نقد یا نسبه انتخاب کنید.

۶۳. چنانچه چرخه فعالیت سالانه شما با تقویم همخوانی ندارد، سال مالی خود را معین کنید.

۶۴. تمامی پرداخت ها و دریافت ها را ثبت کنید.

۶۵. استخدام یا مشاوره با یک کارشناس حسابداری را مدنظر قرار دهید.

۶۶. از دفاتر یا نرم افزارهای مالی متناسب استفاده کنید.

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

۶۷. با روال پرداخت مالیات در ساختار صنفی خود آشنا شوید.

۶۸. با روش هایی که موجب کاهش پرداخت مالیات می شوند، آشنا شوید.

۶۹. از کتب و نشریات مربوط به امور مالیاتی غافل نشوید.

۷۰. 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 مستقلى 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 می‌برید 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 – سرمایه‌گذاری:

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 والدیتان مشورت کنید. تا اطمینان حاصل نمایید آنها با طرح‌های شما موافق هستند.
۳. بخش بعدی دفترچه شما توصیف کسب و کار نام دارد. در مورد دو تا سه اسم مورد علاقه‌تان با دوستان گفت و گو کنید تا ببینید کدام یک بیشتر مورد قبول قرار می‌گیرد.
۴. بهترین نام را برای کسب و کارتان انتخاب کنید.
۵. در دفترچه‌تان، 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 مهارت‌ها یا دانشی که نیاز دارید تهیه کنید.
۸. تصمیم بگیرید آیا شما می‌خواهید تنها صاحب آن کسب و کار باشید یا شرکایی خواهید داشت.
۹. فهرستی از وظایف و مسوولیت‌های 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 پروانه‌ای لازم است اگر لازم است با یک وکیل درباره مالکیت قانونی کسب و کارتان صحبت کنید.
۱۱. اگر شما تصمیم گرفته‌اید دانسته توافقیانه قانونی شرکت را امضا کنید.

مرحله سوم – استخدام کارکنان:

۱. فهرستی از تمامی اقلام و تجهیزاتی که برای تولید محصولتان به آن نیاز دارید را تهیه کنید.
۲. برای هر یک از اقلامی که باید بخرید دنبال کمترین قیمت باشید و هزینه‌ها را در دفترچه‌تان بنویسید.
۳. نمونه‌ای از محصولاتتان را تهیه کنید و آن را نشان دهید.

۴. فهرستی از هزینه‌های 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 شیوه‌ای متفاوت نیازهای شماست.
۶. فهرستی از مهم‌ترین شیوه‌ها برای شرح دادن کسب و کارت‌ان به مشتری تهیه کنید.
۷. هزینه‌کل تبلیغات برای آغاز کسب و کار را برآورد کنید و در دفترچه خود آن را بعد از هزینه‌های اولیه بنویسید.
۸. هزینه‌های اولیه را بازبینی کنید و برآوردی نهایی از مجموع هزینه‌های 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 پروانه‌های لازم برای راه‌اندازی کسب و کارت‌ان را تهیه کنید.

مرحله پنجم - تبلیغات :

۱. به دفتر ثبت شرکت‌ها بروید نام کسب و کارت‌ان 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. آگهی‌های تبلیغاتی کارت‌های کسب و کاری و نشان‌هایی را طراحی کنید که کسب و کار شما را تبلیغ کند.
۵. بیشتر به شیوه‌هایی توجه کنید که کالا‌های شما در زمان، پول، یا کار مشتری‌ها صرفه‌جویی کند.
۶. مواد لازم برای ساختن محصولا‌تتان و تجهیزات اصلی برای راه‌اندازی کسب و کارت‌ان را جمع‌آوری 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 قرعه‌کشی ترتیب دهید و به برخی از حضار هدایایی بدهید.



۲. فرم‌های سفارش و رسیدهای مشتریان را آماده کنید.

۳. یک سیستم برای ثبت اطلاعات جهت پیگیری همه هزینه‌ها و درآمدهایتان فراهم کنید.

مرحله هفتم - ثبت کردن :

۱. جایی برای مهمان‌هایی که برای قرعه‌کشی ثبت نام خواهند کرد قرار دهید.

۲. یک سخنرانی ۱۵ ثانیه راتمرین کنید تا در آن نام، نام کسب و کار و محصول اصلی‌تان را به مشتری‌ها بگویید .

۳. یک نمایش ۲ دقیقه‌ای از فروش را تمرین کنید تا شرح دهید چگونه محصولات شما عمل می‌کند و چگونه نیازهای مشتری‌ها را برطرف می‌کند.

۴. از اعضای خانواده خود بخواهید تا سوالاتی که ممکن است مشتری‌ها از شما بپرسند را مطرح نمایند و شما تمرین کنید چگونه به این سوال‌ها جواب مناسب دهید.

۵. از مراسم افتتاحیه خود لذت ببرید.

۶. دوستانه برخورد کنید و به شیوه‌های مختلف به مردم کمک کنید.

۷. فهرستی از کارهایی که لازم است سفارش‌هایی 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.

فصل دوم

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 سؤالاتی 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 نسخه 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 & Acquisition) 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 متشرکننده 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 به ویژه 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 آینده‌ی 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 تعیین‌شده 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؛ کدام یک 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 می‌تواند 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 سئوالات کلیدی فوق می‌توان با استفاده از سئوالات 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 محصولتان بازاریابی 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 هر یک، 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 پیش‌نویس
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 پیش‌نویس (Prewriting)

در این مرحله، کار آفرین ابتدا آن‌چه 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.

عموما 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 بداند که با کمال‌گرایی بیش از حد، راه به جایی نمی‌برد؛ چرا که اگر درگیر این موضوعات شود، کار هیچ وقت به سرانجام نمی‌رسد! به پایان رساندن یک طرح متوسط بهتر از یک طرح عالی است که هیچ‌گاه به پایان نرسد. به قول وینستون چرچیل: «بنویسید کمال‌گرایی، 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 مهم‌ترین و در عین حال سخت‌ترین مرحله در نوشتن طرح تجاری است. در این مرحله، کار آفرین باید با دید بیرونی به طرح تجاری خود نگاه کند و این پرسش‌ها را از خود بپرسد.

- ✓ آیا همان کاری را که باید، می‌کند؟
- ✓ آیا طرح، متقاعد کننده است؟
- ✓ آیا به اطلاعات بیشتری نیاز دارد؟
- ✓ آیا مدارک کافی برای پشتیبانی گفته‌هایش ارائه داده است؟
- ✓ آیا طرح تجاری به خوبی سازماندهی شده است؟
- ✓ آیا طرح، لحن، سبک و سیاق مناسبی دارد؟

۵. بازخوانی 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 نقص‌های آن را یادآوری کنند و شما به اصلاح نهایی دست بزنید. به خاطر داشته باشید که خطاهای کوچک می‌توانند 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 بخش‌هایی هستیم که یک طرح تجاری کامل باید آنها را در بر بگیرد. این تنها چارچوبی است که بر اساس تجربه‌های موفق و ناموفق در زمینه نگارش طرح تجاری تهیه شده و کار آفرین می‌تواند 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 بازیر 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

<p>اقتصادی</p> <ul style="list-style-type: none"> • فناوری های جدید و مخاطرات • ناشی از آن • طرح های احتمالی 		
<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 	<p>طرح مالی</p>	<p>۹</p>
<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 	<p>ضمیمه (شامل اطلاعات پشتیبانی)</p>	<p>۱۰</p>

در ادامه به شرح این بخش ها می پردازیم :

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

کار آفرین برای گرد آوری همه بخش‌های 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 کپی‌های 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 راحت‌تر هر بخش اصلی باید شماره‌گذاری و به بخش‌های جزئی‌تری تقسیم شود.

به علاوه اگر طرح تجاری جدول، عکس یا طرح‌های مهمی دارد، باید جدول جداگانه‌ای با نام "فهرست نمودارها و شکل‌ها" تهیه کنید که شماره صفحه داشته باشد.

بهتر است از راحت‌ترین سیستم صفحه‌بندی و شماره‌گذاری استفاده شود، زیرا هدف مهم این بخش دسترسی آسان خواننده به مطالب است. ممکن است بعضی از خوانندگان، مانند سرمایه‌گذاران، 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 می‌شود.

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 می‌توان در ادامه با یک جمله نوع فعالیت را مشخص کرد)

سرمایه مورد نیاز : ریال

تهیه شده توسط :

نام و نام خانوادگی کارآفرینان

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 تجاری برایشان ارسال می‌شود .

۲. خلاصه مدیریتی

نخستین تاثیرها بسیار مهم است . خلاصه مدیریتی ، اولین تاثیر را بر روی سرمایه‌گذار دارد و دید او را نسبت به کسب و کار شکل می‌دهد . هدف نویسنده طرح این است که تاثیرهای اولیه ، مثبت باشد و مخاطب را مشتاق کند که موضوع را دنبال کرده و همه طرح را بخواند .

نویسنده ای در این زمینه می‌گوید : " در واقع ، کارآفرین باید به خلاصه مدیریتی ، درست مانند جمله اصلی عنوان تبلیغ و به بقیه طرح نظیر جمله‌های 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 سائزی کوچک است و تقریباً 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 .

بهتر است خلاصه مدیریتی ، شامل موارد زیر باشد :

ماهیت کسب و کار : کسب و کار کار آفرین چیست ؟ شاخه اصلی فعالیت آن کدام است ؟ عده زیادی از سرمایه گذارها معمولاً 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 می‌تواند دیون خود را بپردازد.

نیازهای مالی: سرمایه مورد نیاز کار آفرین برای شروع کسب و کار چقدر است؟ این سرمایه، دقیقاً به چه استفاده‌هایی خواهد رسید؟ اگر سرمایه اولیه مورد نیاز از وام تامین شود، کارآفرین چه وثیقه‌ای 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 هم‌اکنون، کسب و کار فعال باشد، اطلاعاتی در باره وضعیت کنونی کسب و کار ارائه می‌شود و در صورتی هم که کسب و کار هنوز راه‌اندازی نشده باشد، وضعیتی که برای آن در نظر گرفته شده، توضیح داده می‌شود.

دستاوردهای اصلی: منظور دستاوردهایی مانند دارایی‌های معنوی، نمونه محصولات، مکان تجهیزات، قراردادهای یا نتایج تحقیقات بازاریابی است که موجب موفقیت کسب و کار کارآفرین می‌شوند.

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

مثال: خلاصه مدیریتی طرح تجاری شرکت "فیبولس آفر"

مقدمه:

هدف اصلی این طرح تجاری، ارائه خلاصه‌ای از برنامه توسعه شرکت فیبولس افرا برای خواننده است. شرکت فیبولس افرا در سال ۱۹۹۸ تاسیس شده و به خاطر خدمات مخصوص و منحصر به فردش در زمینه مهمانی‌ها و مانند آن، تاکنون حضور موفق‌تری در بازار داشته است.

شرح ماموریت (Mission statement):

شرکت فیبولس افرا ارائه‌دهنده برنامه‌های منحصر به فرد و خلاقانه مهمانی برای فعالیت‌های عمومی و خصوصی است. به این ترتیب که هر برنامه را از طریق نوآوری و عملکرد حرفه‌ای، به صورت کاملاً منحصر به فرد و به یاد ماندنی برای مشتریان اجرا می‌نماید. سه شرکت تشکیل‌دهنده شرکت، پشتیبانان اصلی این مفهوم هستند. این اشخاص، دارای استعداد حرفه‌ای در این زمینه هستند و تمام مراحل کار را از ابتدا تا انتها، مورد بررسی قرار می‌دهند.

دهند. لذا مشتری می‌تواند بدون هیچ نگرانی، از اجرای موفق آنها لذت ببرد. شرکت فیولس افرا، صنعت سرگرمی را مورد هدف قرار داده است. قصد اصلی شرکت، سرویس دادن به شرکت‌های تولید فیلم در محل فیلمبرداری و میهمانی خصوصی است. با توجه به این مشتریان و خدمات ویژه، شرکت فیولس افرا تنها شرکت فعال در این زمینه در تینزلتاون (tinseltown) است. این سرویس منحصر به فرد برای شرکت فیولس افرا مزیت رقابتی فراوانی به ارمغان می‌آورد و باعث بهبود جایگاهش در صنعت برنامه ریزی مراسم می‌شود.

ویژگی‌های منحصر به فرد

ویژگی‌های منحصر به فرد شرکت فیولس افرا بی‌شمار هستند. توان اندک و برنامه‌ی شرکت جک بنکت و دیگران، بزرگ‌ترین 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 برنامه‌ریز موفق است که برای فیلم‌های متعددی کار کرده است. شرکت فیولس افرا در حال حاضر نیز یک رستوران پنج ستاره را در شهر نیویورک اداره می‌کند. این افراد علاوه بر آن که هنر و خلاقیت خود را در اختیار شرکت می‌گذارند، باعث افزایش تعداد مشتریان شرکت نیز می‌شوند. شهرت و اعتبار هر یک از این افراد باعث جذب مشتریانی می‌شود که به نوعی در هر کدام از رشته‌های فعالیت آنها و یا رشته‌های مرتبط فعالیت داشته‌اند. یک مزیت منحصر به فردی که این شرکت برای مشتریان به ارمغان می‌آورد، 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 می‌کند که باعث به وجود آمدن حس تعلق نسبت به سازمان در مشتری می‌شود. بخش فروش خدمت، به مشتری در مورد دادن بازخورد و اطلاع از نتایج و همچنین خبرگی و مهارت تیم اجرا، اطمینان خاطر می‌دهد.

اهداف بازاریابی

هدف اصلی شرکت فیولس افرا این است که طی دو سال آینده ۱۰ درصد به سهم بازار خود بیفزاید. این کار در دو مرحله صورت می‌گیرد. در مرحله اول، یک قسمت جدید (خدمات به شرکت‌های فیلم‌سازی) به بازار هدف که همان صنعت سرگرمی است، اضافه خواهد شد. با یک استراتژی هجومی فروش، می‌توان 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 شرکت‌ها به جای میهمانی‌های خصوصی است. این افزایش که به مراتب بیش از کاهش احتمالی مشتریان خصوصی است. باعث افزایش سهم شرکت از کل بازار می‌شود.

پیش‌بینی اجرای کار

پیش‌بینی می‌شود 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 طرح‌ها، شرکت نیازمند یک سرمایه‌گذاری ۲۰۰ هزار دلاری است که صاحبان شرکت ۵۰ هزار دلار از آن را سرمایه‌گذاری می‌کنند و به دنبال دریافت یک وام ۱۵۰ هزار دلاری از یک وام‌دهنده هستند. شرکت در صد دریافت یک وام ۶ ساله با اقساط ماهانه و نرخ بهره سالانه ۸ درصد است.

توضیحات:

همان‌طور که می‌بینید، این شرکت یک تقسیم‌بندی 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 می‌کند. این شرکت نیز که از کادر حرفه‌ای مجربی بهره می‌برد. بخش قابل ملاحظه‌ای 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 ویژه‌ای به بازار عرضه می‌کند، اگر سوابق کاری خود موفقیت‌های قابل ملاحظه‌ای کسب کرده، اگر از روش بازار یابی خاصی استفاده می‌کند، 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 می‌شود. 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 می‌پردازد. کار آفرین باید بتواند سرمایه‌گذار را متقاعد کند که صنعت و شاخه کار مورد نظرش برای سرمایه‌گذاری مناسب است. از طرف دیگر، با تحلیل صنعت، عوامل محیطی موثری بر صنعت و در نهایت، کسب و کار تعیین شده و راه‌حلی برای استفاده از شرایط محیطی ارائه می‌شود. 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 می‌شود. تفکیک رفتارهای مشتریان این صنعت با معیارهای جمعیت شناختی و دنبال کردن تغییرات آن، به این امر کمک می‌کند. به عنوان مثال، می‌توان 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 رویه‌هایی در زمینه‌های ایمنی، بهداشت، تغذیه و محیط زیست که هر کدام می‌توانند بر کسب و کار کارآفرین تاثیرگذار باشند، اشاره نمود.

پیش بینی تغییرات فناوری دشوار است. با این وجود، کارآفرین می‌تواند توسعه فناوری را در نظر بگیرد. این که کارآفرین 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 هر کدام از این مراحل عمر، واکنش متفاوتی نشان دهد. لازم است همه قوانینی که می‌توانند به نوعی برنامه‌های کارآفرین را تحت تاثیر قرار دهند، شناخته و در مقابل تغییرات احتمال یانها، راه حل‌هایی ارائه شود. از جمله این موارد می‌توان به قوانین حفاظت از محیط زیست، محدودیت‌های تبلیغاتی، مقررات ایمنی و... اشاره کرد.

میزان تقاضا، پراکندگی و زمان در صنعت را اغلب از طریق آمار دولتی به دست می‌آورند. 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 شرکت‌های نوپا، از طرف شرکت‌های بزرگ با تهدیدهای بالقوه‌ای 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 سرویس‌های 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، شکست‌ها و موفقیت‌های هر کدام نیز ذکر شوند. این که در چند سال اخیر چه شرکت‌هایی وارد بازار و یا از آن خارج شده‌اند، سهم هر کدام در بازار و تغییرات آنها در سالهای اخیر چگونه بوده است، روندهای طی شده

در سال‌های اخیر در بازار مانند پیش افتادن رقبایی که تاکید بیشتری روی پشتیبانی داشته‌اند نسبت به آنهایی که به دنبال قیمت کمتری هستند، تمایل شرکت‌های 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 می‌کند تا بتواند استراتژی‌های مناسبی در پیش گیرد. بررسی رقبا باید در تمام بازارهایی که کسب و کار را تحت تاثیر قرار می‌دهند، انجام شود.

چرا که در بسیاری از موارد، رقبای کارآفرین محدود به همان عده‌ای نیستند که خدماتی کاملاً مشابه را ارائه می‌دهند. به ویژه می‌توان گفت که دو دسته از رقبا نسبت به بقیه از اهمیت بیشتری برخوردارند:

- ✓ رقبایی که موفق شده‌اند سهم عمده‌ای از بازار را به دست آورند. این رقبا رهبر بازار و تعیین‌کننده شرایط و قوانین بازی و حتی قیمت‌ها هستند.
- ✓ رقبایی که به ما از جهاتی نزدیک ترند. این رقبا اولین کسانی هستند که باید پشت سر گذاشته شوند، چون این گروه از مهم‌ترین تهدیدها برای تصرف سهم بازار به شمار می‌روند.

بخش بندی بازار (Market segmentation)

در این قسمت به طور خاص به بررسی بازار کالا یا خدماتی که عرضه می‌کنیم، پرداخته می‌شود. مشتریان و فضای تجاری در اینجا توصیف می‌شوند. منظور از بازار کالا / خدمت، بازاری است که کار آفرین آن را هدف قرار می‌دهد و محصول یا خدمت خود را متناسب با نیازهای آن تهیه می‌کند.

✓ مثال: بخش‌هایی از تحلیل صنعت (احداث جایگاه‌های کوچک فروش بنزین)

شهر تهران به عنوان یک کلان‌شهر و پایتخت جمهوری اسلامی ایران، از ویژگی‌ها 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 کاستی‌هایی می‌تواند در ارائه بعضی خدمات، فرصتی برای کسب و کارهای کارآفرینانه فراهم کند که احداث جایگاه‌های کوچک فروش بنزین از آن جمله‌اند. فعالیت این کسب و کار مشابه فعالیت پمپ بنزین‌های فعلی است، البته با تفاوت‌هایی که در ادامه به آنها اشاره می‌شود. بازار مصرف این کسب و کار بسیار وسیع است و اقشار مختلفی از اجتماع را پوشش می‌دهد. در واقع مشتریان این کسب و کار، رانندگان و افرادی هستند که به نوعی نیاز به بنزین دارند. علی‌رغم وجود سهمیه بندی و افزایش قیمت بنزین، این صنعت بسیار بالا و رو به رشد است؛ و البته شایان ذکر است که در سال‌های گذشته هر ساله

۸/۸ در صد به میزان مصرف سوخت در کشور افزوده می‌شود. این در حالی است که در بیست سال گذشته نه تنها به تعداد جایگاه‌های بنزین افزوده نشده، بلکه از تعداد آنها کاسته نیز شده است. هم‌اکنون ۱۷۵ جایگاه بنزین در تهران وجود دارد (مکان و شماره تلفن این جایگاه‌ها در ضمیمه آمده است) که این تعداد، پاسخ‌گوی نیاز مردم نیست. چون 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 می‌پردازد. سرمایه‌گذاران بالقوه باید با مشاهده این بخش به طور کامل با محصولات و یا خدماتی که کار آفرین می‌خواهد ارائه دهد، آشنا شوند و به تفاوت‌های آنها با خدمات یا محصولات رقبا، ارزش افزوده‌ای که برای مشتری فراهم می‌کنند و این که چگونه کار می‌کنند 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 فرصت‌های موجود در بازار،
- ✓ تفاوت‌های خدمت یا محصول کار آفرین با رقبا
- ✓ ارزش افزوده‌ای که خدمت یا محصول برای مشتری فراهم می‌کند،
- ✓ حجم فروش و تولید، که از روی حجم فروش سیاست‌های کنترل موجودی به دست می‌آید
- ✓ برنامه‌های آتی تولید محصول و خدمت،
- ✓ چگونگی پشتیبانی از محصول یا خدمت،

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

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

شرکت SGS، توزیع‌کننده بنزین از طریق پمپ بنزین‌های دوجایگاهی است. تصویر زیر یک شمای کلی از جایگاه کوچک توزیع بنزین را نشان می‌دهد.

➤ مشخصات جایگاه:

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

➤ فعالیت های لازم برای احداث چنین جایگاهی شامل عملیات اجرایی در بخش ساختمان، مکانیکال، الکتریکی 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 دائمی 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 دسترسی 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)

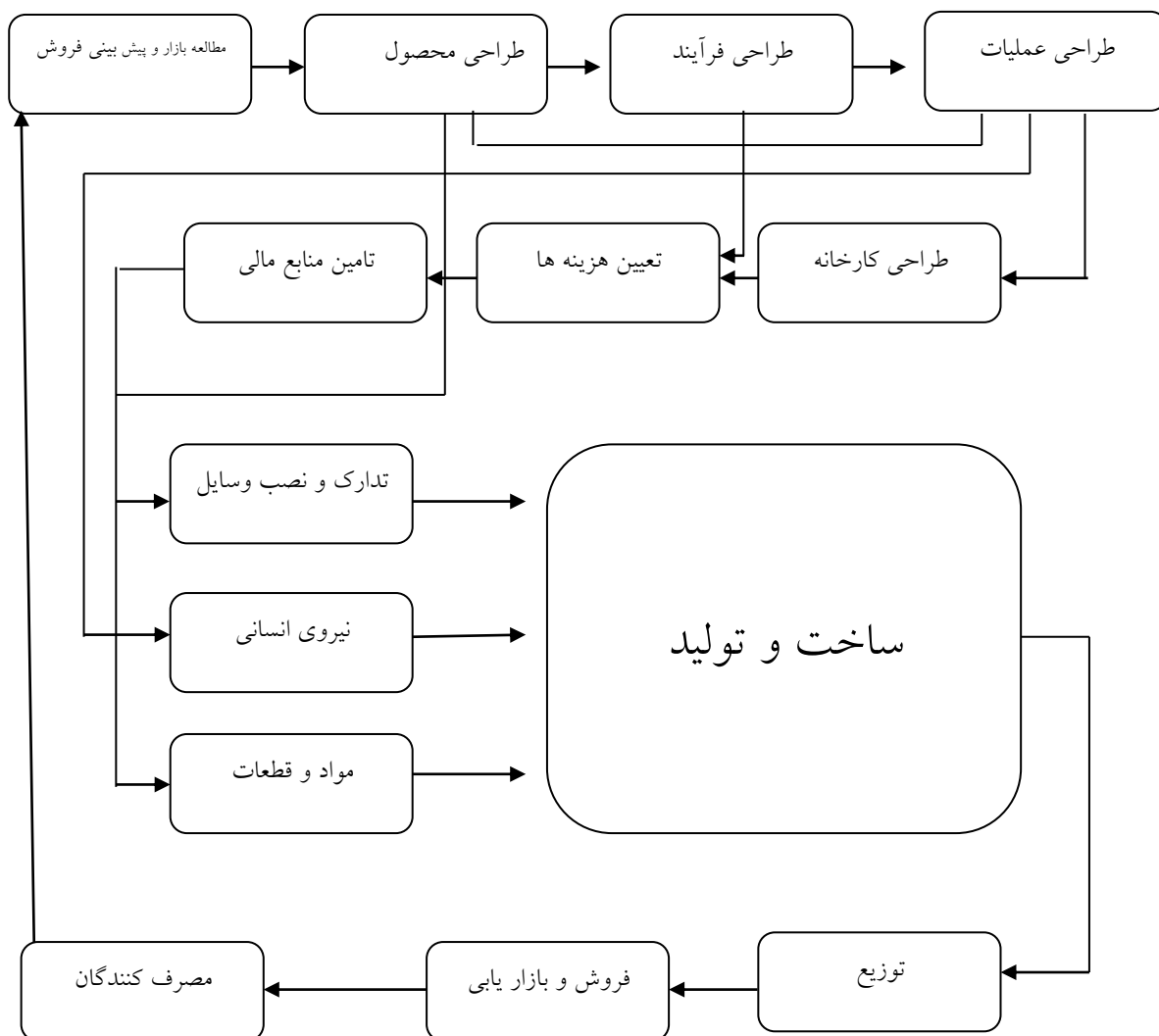
در این بخش، کار آفرین به فعالیت های اجرایی کسب و کار می پردازد. در این بخش که مختص فعالیت های

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 شامل 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 گونه ای 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 فعالیتها 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 می‌شود، اما این مزیت را هم دارد که با کاهش سرمایه گذاری اولیه می‌توان 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 می‌گذارد و کارآفرین می‌تواند 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 می‌توان 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 می‌شناسند. نمودار زیر نمایی کلی از چگونگی این تحلیل را نشان می‌دهد.

برای هر کدام از فرآیند های تولید غیر استراتژیک که واگذاری آن به تولید کنندگان دیگر باعث تهدید کسب و کار نمی‌شود، 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 هزینه‌ها باید ذکر شوند.

تجهیزات ماشین آلات

این بخش به معرفی منابعی می‌پردازد 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 می‌شود.

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 می‌کند. 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 می‌شود. برای این منظور، طراح از محل مورد نظر بازدید

کرده و اطلاعات لازم را از مشتری دریافت می‌نماید پس از آماده شدن طرح اولیه و توافق مشتری، محصول فروش قرارداد را ثبت می‌کند.

➤ طراحی:

در این شرکت دو نوع طراحی صورت می‌گیرد:

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

۱- طرح شماتیک: بدون در نظر گرفتن مقیاس‌ها، نحوه فضاسازی و قرار گرفتن اجزا مشخص می‌شود. مشتری با دیدن این طرح و اعمال تغییرات احتمالی برآورد مالی، تصمیم می‌گیرد که سفارش بدهد یا منصرف شود.

۲- پلان با مقیاس: سایز و تعداد اجزا در این طرح معلوم شده و مشخص می‌شود 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 دستگیره‌ای که باید به کار برده شود، طرح روکش، روش اتصال بخش‌ها و ...) را در این مرحله ارائه می‌دهد 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 می‌شود، تحقیق در طرح‌ها و اجزای طرح موجود برای افزایش کارایی آن با توجه به نیاز مشتریان است. این کار برخلاف طراحی کل، مستقل از سفارش مشتری انجام می‌شود. یعنی به صورت همیشگی و پویا، طرح‌های جدیدی با چیدمان‌های متفاوت و مناسب برای کسب و کارهای مختلف ارائه می‌شود و در نمایشگاه‌ها در اختیار مشتری قرار می‌گیرد. نمونه‌های طراحی خارجی (موجود در کاتالوک‌های مختلف، مجلات و کتب مربوطه)، ایده‌ها و نیازهای مشتریان و تجربه‌های پیشین منبع اصلی این بخش هستند.

فعالیت دیگری که به طور موازی صورت می‌گیرد کار بر روی اجزا و اثاثیه است. طراحان سعی می‌کنند از طریق تغییر در طرح اثاثیه موجود و یا از طریق توسعه طرح به محصول جدید که اغلب مطابق با نیازهای

مشتری مطرح می‌شود، به خلق اثاثیه‌ای مناسب و منعطف پردازند. کار دیگر این بخش، جمع‌آوری و کشف روش‌های کارآیی تولید مانند برش و اتصالات خاصی که برای استحکام بیشتر مصرف‌مواد کمتر به کار می‌رود و پیشنهاد آن به بخش تولیدات. در واقع این فرآیند عملکردی مشابه بخش‌های تحقیق و توسعه دارد، اما طبعاً شیوه‌ای سبک‌تر، به گونه‌ای که به جای آن که خود به توسعه روش پردازد، در تحقیق و یادگیری آن از شرکت‌های دیگر دارد.

➤ اجرا:

ریز فعالیت‌هایی 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 چندکاره، اره تیزکنی، دریل عمودی

۲. رنگ کاری: قطعات برش خورده در این مرحله توسط نقاش رنگ می‌شوند. 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 تشک‌های سبزه‌سندلی

❖ برش روکش

❖ اتصال آن دو به هم

❖ نصب روی‌سندلی

در مراحل رنگ کاری و رویه کوبی، بیشتر ابزارها و فرآیندها دستی است. به همین دلیل آنها را به تفصیل توضیح نمی‌دهیم. 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 می‌روند. 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 می‌گیرد.

➤ تحویل:

همان طور که در بخش‌های قبلی نیز توضیح داده شد، در افق مورد بررسی طرح تجاری، مشتریان شرکت را مشتریان داخلی تشکیل می‌دهند. برای تحویل محصولات، از سرویس‌های حمل و نقل دورن شهری و بین شهری استفاده می‌شود و باتوجه به هزینه مستقیم و غیر مستقیم آن، شرکت ترجیح می‌دهد که بخش حمل و نقل را به شرکت‌های حرفه‌ای واگذار نماید. لیست قیمت‌ها و شرح کوتاهی از وضعیت شرکت‌های حمل و نقل مورد قبول در ضمیمه آمده است.

➤ نصب:

به جز مواردی که مشتری خود مستقلاً اقدام به خرید اثاثیه می‌کند، شرکت اسکان مسئولیت نصب تجهیزات را نیز برعهده خواهد داشت. به این منظور، کارگران نیمه ماهری به صورت پاره وقت استخدام می‌شوند که به همراه اثاثیه به محل می‌روند. 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 خرابی‌هایی 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 می‌دهد که در صورت خرابی محصول، از سرویس تعمیر و یا تعویض مجانی آن بهره‌مند شود. بدیهی است که پس از این دوره هزینه تعمیرات از مشتری اخذ می‌شود.

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 می‌گیرد . 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 نمی‌کند ؛ در واقع تکنولوژی و تکنیک کاری این شرکت در نیروی انسانی و تجهیزاتش مستتر است .

➤ مواد اولیه :

مواد اولیه ای که برای تولید محصولات به کار می‌رود 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 بازاریابی ، 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 می‌گیرند . به عنوان مثال ، پیش بینی میزان فروش که از بر آوردهای 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، شرکت‌های مهم فعال در این زمینه، عوامل موفقیت در بازار، محل و محدوده بازار محلی، کشوری و بین‌المللی 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 می‌گیرد. شرایط فعلی و روند تغییرات آن، رقبای موجود در بازار، ویژگی‌های 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 موفقیت‌ها و شکست‌های اخیر که در بازار اتفاق افتاده، می‌تواند به تحلیل بهتر شرایط بازار کمک کند. برای مشخص‌تر شدن تفاوت میان بازار کل صنعت و بازار هدف، به مثال زیر توجه کنید:

فرض کنید کارآفرین یک سایت برای فروش برخط موسیقی در فضای اینترنت ایجاد می‌کند. 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 می‌شود.

به خاطر داشته باشید که بسیاری از کسب‌وکارها، با در نظر گرفتن ابعاد مختلف کاریشان از بازارهای مختلفی تاثیر می‌گیرند. از این رو، کارآفرین باید به معرفی تمام بازارهایی که محصولاتشان به نوعی کسب و کار او را تحت تاثیر قرار می‌دهد، بپردازد.

قیمت‌گذاری (Pricing strategy)

قیمت‌گذاری محصول باید با توجه به استراتژی بازاریابی و چرخه عمر محصول، تعیین شود. در این قسمت، کارآفرین، استراتژی قیمت‌گذاری خود را بیان و با مقایسه آن با استراتژی رقبای از آن دفاع می‌کند. از جمله مواردی که در این مرحله باید مدنظر قرار گیرد، حاشیه سود ناخالص، هزینه‌های توزیع، گارانتی، خدمات پس از فروش و مهم‌تر از همه، قیمت‌گذاری رقبای است. برای قیمت‌گذاری، استراتژی‌های مختلفی وجود دارد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

✓ قیمت‌گذاری بر اساس هزینه

✓ قیمت‌گذاری بر اساس قیمت رقبای اصلی

✓ قیمت‌گذاری رهبری ارزان‌فروشی

✓ قیمت‌گذاری بر اساس تمایز

در عمل، برای قیمت‌گذاری، ترکیبی از روش‌های فوق به کار برده می‌شود.

توزیع (Distribution strategy)

توزیع شامل فرآیند انتقال محصول از محل تولید به مصرف‌کننده نهایی است. نوع سیستم توزیعی که انتخاب می‌شود، به صنعت و حجم بازار هدف بستگی دارد. پیش از انتخاب یک شبکه توزیع، بهتر است با بررسی شبکه‌های توزیع رقبا، نقاط قوت و ضعف آنها شناخته شود. این مساله کار آفرین را در تصمیم‌گیری نهایی یاری خواهد کرد. بعضی از کانال‌های توزیع متعارف عبارتند از:

- ✓ فروش مستقیم
- ✓ نمایندگی تولیدکننده
- ✓ توزیع کنندگان عمده فروش
- ✓ دلال‌ها
- ✓ توزیع کنندگان خرده فروش
- ✓ پست مستقیم
- ✓ فروش خانه به خانه
- ✓ فروش تلفنی
- ✓ فروش اینترنتی

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

۱. آیا نیازهای مشتری برآورده می‌شود؟ آیا به مشتری امکان انتخاب آزادانه داده می‌شود؟
۲. آیا این روش توزیع برای محصول مناسب است؟
۳. آیا می‌توان 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 کانال‌های توزیعی استفاده می‌کنند؟
۶. آیا کانال توزیع از نظر هزینه به صرفه است؟
۷. توجه به حمل و نقل فیزیکی: باید ویژگی‌های فیزیکی محصول مانند حجم و وزن و بسته‌بندی نیز در نظر گرفته شود.
۸. توجه به جریان نقدی: استفاده از کانال‌های مختلف روی جریان نقدینگی تاثیر متفاوتی می‌گذارد.

ترویج (Promotion strategy):

در این بخش، کارآفرین باید استراتژی‌ها و برنامه تبلیغات خود را مشخص کند. تبلیغات از یک سو در موفقیت کسب و کار بسیار اهمیت دارد و از سوی دیگر، میزان تاثیرگذاری آن به داحتی قابل اندازه‌گیری نیست؛ بنابراین این 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 کارآفرین 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 کارآفرین 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، کارآفرین 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 کارآفرینان 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 .

فناوری‌های 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 تکنولوژی‌ها تحت تاثیر قرار می‌دهد، مشکلاتی که توسط شرکت‌های طرف قرار داد ممکن است ایجاد شود، مانند تاخیر در تحویل مواد اولیه، سرویس حمل و نقل نامناسب، 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 فعالیت‌های تولید شده می‌شود و ریسک تولید را نیز به طور خود به خود کاهش می‌دهد.

نکته مهم: بسیاری از کار آفرینان و افراد نو آور به دلیل پیشینه شغلی‌شان که اغلب فنی و مهندسی است، این بخش را بسیار حجیم و با جزئیات تهیه می‌کنند که دو ایراد مهم دارد. اول آن که به خاطر حجم بالا، حوصله خواننده را سر می‌برد و دیگر این که بر اثر نگارش جزئیات زیاد، امکان کپی برداری از طرح به وجود می‌آید. تا جایی که ممکن است در نسخه‌ای که به دیگران داده می‌شود، 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.

برنامه‌های اقتضایی (contingency plan):

بهرتر است برای مقابله با این مخاطرات با پاسخ پرسش‌هایی به صورت "چه می‌شود اگر...؟"

به دنبال راه‌های جایگزین برای به سرانجام رساندن کسب و کار بود. به عنوان مثال با پاسخ دادن به این پرسش که "چه می‌شود اگر رقبای قدرتمند، قیمت خود را کاهش دهند؟" یک راه مقابله منطقی با این مشکل است و با در نظر گرفتن پاسخ این پرسش‌ها می‌توان یک برنامه اقتضایی برای مقابله با مخاطرات بالقوه‌ای که پیشرو قرارداد، تدوین کرد. این امر با توجه به کاهش ابهام و روشن کردن فضای فعالیت کسب و کار، تاثیر بسزایی در کاهش ریسک دارد.

مفصل‌تر کردن این بخش از طرح تجاری، پاسخ‌گویی به مخاطرات و متعاقباً ارائه برنامه اقتضایی را مشکل‌تر می‌کند. از طرف دیگر، به خواننده طرح القا می‌کند 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 واقع‌گرایانه 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 می‌پردازیم ، مسائل مربوط به گردش های مالی است که در واقع ستون فقرات برنامه کسب و کار کار آفرین محسوب می‌شود . 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 شفاف از وضعیت کلی فعالیت کارآفرینانه نوپا طراحی می‌شوند .

این بخش ، ارتباط تنگاتنگی با تحقیقات بازاریابی به ویژه قسمت پیش بینی فروش دارد و کارآفرین بر مبنای پیش بینی های انجام شده ، برآوردهای مالی خود را انجام می‌دهد تا با اعداد و ارقام مالی نیز امکان پذیری کسب و کار نشان داده شود . شاید قبلاً در بخش بازاریابی هزینه های تبلیغاتی یا در بخش اجرایی ، قیمت دستگاه ها آورده شده باشد ، اما در این بخش تمام برنامه های کارآفرین به صورت ارقام مالی در صورت های مالی استاندارد در می‌آیند تا نشان دهند که این کسب و کار 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 و کار کوچک که محصولات محدودی دارد ، این محاسبات را به راحتی می‌توان 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 و کار رخ می‌دهد ، یعنی از میزان فروش هزینه ها قیمت های موجود به هزینه های کلی شرکت می‌رسند . 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 می‌شود . 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	برای موسسات بازرگانی
فروش محصولات	فروش کالا
کسر برگشت از فروش و تخفیفات	کسر برگشت از فروش و تخفیفات
فروش خالص	بهای تمام شده کالای فروش رفته
کسر بهای تمام شده کالای فروخته شده	خرید کالا طی دوره
سود ناویژه	کسر برگشت از خرید و تخفیفات
	خرید خالص
	به علاوه موجودی کالای اول دوره
	کالای آماده فروش
	کسر موجودی کالا آخر دوره
	بهای تمام شده کالای فروخته شده
	سود ناویژه
	کسر می شود
	هزینه های اداری
	هزینه های فروش
	هزینه های مالی
	سود ویژه قبل از کسر مالیات
	کسر مالیات
	سود ویژه
	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 می‌کنیم. به این منظور به طور جداگانه به محاسبه قیمت تمام شده کالای ساخته شده می‌پردازیم. این صورت به همین نام خوانده می‌شود 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
هزینه‌های سربار
جمع مخارج تولید
اضافه می‌شود نیم ساخته اول دوره
کسر می‌شود 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 می‌شود. معمولاً برای ارزیابی نتیجه عملکرد یک سازمان در طول یک دوره زمانی، باید درآمدها و هزینه‌های آن دوره را در مقابل یکدیگر قرار داد. این عمل در صورت سود و زیان انجام می‌شود.

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

برآورد جریان نقدینگی:

پس از صورت سود و زیان نوبت به صورت جریان‌های نقدی می‌رسد که بسیار حیاتی است. زیرا این صورت، پول نقدی را که به بنگاه وارد یا از آن خارج می‌شود، در نظر می‌گیرد و نشان می‌دهد 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 می‌شود. نتایج یک تحقیق حاکی از آن است که مهم‌ترین دلیل ورشکستگی شرکت‌ها، به واسطه نحوه برخورد با جریان نقدی است.

گردش نقدینگی مانند سود نیست. سود نتیجه کسر هزینه‌ها 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، سرمایه‌گذاری، 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 می‌آید.

پیش نویس تراز نامه

صورت بعدی تراز نامه است که به طور سالانه و بر اساس اطلاعات دارایی، بدهی و سرمایه آماده می‌شود.

ترازنامه، گزارشی است که وضعیت مالی کسب و کار (وضع دارایی‌ها، بدهی‌ها و سرمایه) را در یک تاریخ معین نشان می‌دهد. در اینجا، دارایی در مقابل بدهی اندازه‌گیری می‌شود تا ارزش واقعی سازمان یا در واقع حقوق صاحبان سهام به دست آید.

دارایی‌ها عبارتند از کلیه منابع اقتصادی که در تملک کسب و کار هستند، مانند وجه نقد ریال طلبهای کوتاه مدت (حساب‌های دریافتی)، موجودی کالا، زمین، ساختمان، ماشین‌آلات، سرقفلی و حق الامتیاز.

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

قسمتی از دارایی‌های کسب و کار توسط افراد و سازمان‌هایی غیر از صاحبان آن تامین شده و سازمان در مقابل این

افراد و سازمان‌ها مدیون است. کلیه دیون سازمان مانند بدهی‌های کوتاه مدت در قبال خرید کالا به صورت نسبه (حساب‌های پرداختنی) و یا وام‌های دریافتی از افراد و موسسات اعتباری را بدهی می‌نامند. همواره رابطه زیر که فرمول حسابداری نیز نامی ده می‌شود، برقرار است:

دارایی‌ها = بدهی‌ها + ارزش ویژه (حقوق صاحبان سهام)

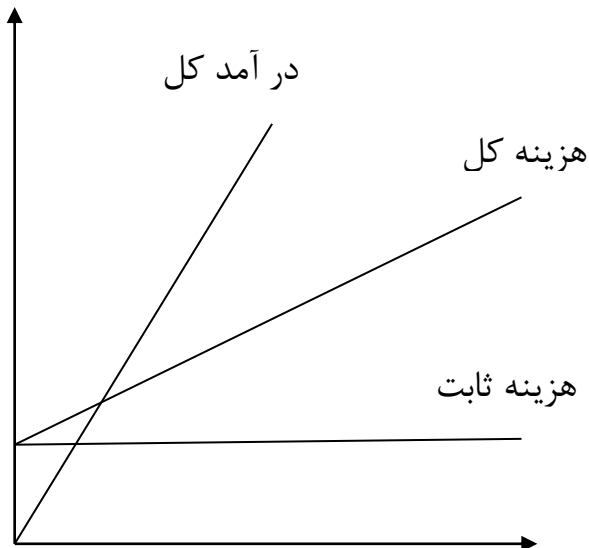
در هر مقطع از زمانی برای تهیه ترازنامه ابتدا باید به صورت سود و زیان منتهی به آن تاریخ را تهیه کرد و سپس مبلغ سود یا زیان به دست آمده را به گزارش ترازنامه منتقل نمود تا موازنه برقرار باشد. در ذیل ترکیب کلی یک ترازنامه آمده است:

جدول ترازنامه

ترازنامه شرکت		در .../.../...
دارایی‌ها	بدهی‌ها و ارزش ویژه	
دارایی جاری	بدهی جاری	
سرمایه گذاری بلند مدت	بدهی بلند مدت	
اموال، ماشین‌آلات و تجهیزات	ارزش ویژه	
دارایی نامشهود		
سایر دارایی‌ها		
جمع کل دارایی‌ها	جمع کل بدهی‌ها 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 می‌شود.



در مراحل اولیه فعالیت، برای کارآفرین لازم است بداند که فعالیتش چه زمانی به سود دهی می‌رسد. تحلیل نقطه سر به سر روش مفیدی برای تعیین این است که چند واحد باید فروخته شود یا به چه مقدار از حجم فروش باید دست یافته تا به نقطه سر به سر رسید. ممکن است که تصور شود با استفاده از پیش بینی‌ها و صورت سود و زیان می‌توان دریافت که شرکت در چه زمانی شروع به سود دهی می‌کند، 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 هزینه‌های ثابت از طریق حجم فروش تامین شود.

اگر F معرف هزینه‌های ثابت و V معرف هزینه‌های 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 هزینه‌های مختلف است. به طور کلی می‌توان گفت هزینه‌هایی که وابستگی مستقیم به میزان تولید دارند، هزینه متغیر و هزینه‌هایی که از میزان تولید مستقل هستند، هزینه ثابت محسوب می‌شوند. بنابراین احتساب هزینه‌هایی همچون استهلاک، حقوق دستمزد، اجاره و

بیمه به عنوان هزینه ثابت ، منطقی است . هزینه های متغیر برای هر واحد معمولا 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 .

$$\text{واحد (به هزار تومان)} = ۴۵,۴۵ / (۱۰ - ۴/۵) = ۲۵۰۰۰۰ / ۵,۵ = ۴۵۴,۴۵$$

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 براسا 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 معمولا 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)



- ✓ نمونه‌هایی از تبلیغات، بروشورها و
- ✓ لیست قیمت‌ها و کاتالوگ‌ها،
- ✓ اسناد مالی مانند صورت سود و زیان، ترازنامه و
- ✓ سوابق سرمایه‌گذاران، تیم مدیریت و
- ✓ تاییدیه‌های معتبر محصول یا خدمت مورد نظر،
- ✓ اجاره‌نامه‌ها و قرار دادها،
- ✓ لیست قیمت‌های همه تأمین‌کنندگان و رقبا.

نوشتن طرح تجاری کامل نیز با وجود پیچیدگی‌هایش به پایان رسید. حالا با خیال راحت فعالیت‌تان را شروع کنید.

نکات مهم، توصیه‌ها و پیشنهادهایی برای تهیه‌کنندگان طرح تجاری

سرمایه‌گذاران در طرح تجاری به چه عواملی دقت می‌کنند؟

کارآفرین برای شروع کسب و کار خود به منابع مالی نیاز دارد، در حالیکه احتمالاً تمام پول مورد نیاز برای راه‌اندازی کسب و کار خود را ندارد. از این رو، باید به قرض یا وام گرفتن روی آورد و یا شریک و سرمایه‌جذب کند.

کارآفرین باید بتواند به افرادی که تمایل به سرمایه‌گذاری در کسب و کارهای سودآور دارند، نشان دهد فرصتی یافته که می‌تواند ارزش پول آنها را چند برابر کند.

اغلب سرمایه‌گذاران به پنج عامل سرمایه، جریان نقدی، وثیقه، شخصیت و شرایط، در مورد کارآفرین و کسب و کار وی اهمیت می‌دهند.

سرمایه

میزان سرمایه‌گذاری شخصی کارآفرین و تیم وی در کسب و کار، بسیار مهم است. وقتی کارآفرین از دارایی خود نیز در کسب و کار مورد نظرش سرمایه‌گذاری می‌کند، نشان می‌دهد که هم به آن اعتقاد دارد و هم نسبت به آن احساس تعهد می‌کند.

جریان‌های نقدی

کمبود نقدینگی می‌تواند کسب و کار را با شکست مواجه کند. بنابراین برای کسی که می‌خواهد در کسب و کاری سرمایه‌گذاری کند، بسیار مهم است که کارآفرین در بازه‌های زمانی مختلف کسب و کار و جریان‌های نقدی را بررسی کرده باشد. زیرا ممکن است شرکت کارآفرین سودآور باشد، اما به دلیل نداشتن نقدینگی کافی دچار مشکلات زیادی می‌شود. بنابراین صورت‌جریان‌های نقدی برآوردی برای سرمایه‌گذاران بسیار مهم است. بی‌دلیل نیست که بعضی آن را معادل سرمایه می‌دانند.

وثیقه

وثیقه شامل هرگونه دارایی کارآفرین است که معمولاً فقط بانک‌ها برای یاطمینان از بازگشت پول، پیش‌خودنگه می‌دارند. اگر کارآفرین نتواند قرض خود را به موقع بپردازد، بانک وثیقه او را می‌فروشد و از محل آن، بدهی را تامین می‌کند.

به این ترتیب ، وثیقه برای گرفتن وام از بانک نقش مهمی دارد ، اما بسیاری از مشاوران تجاری بر این باورند که بانک ها از کار آفرینانی که طرح های تجاری جذاب تری ارائه می نمایند ، وثیقه کمتری مطالبه می کنند .

شخصیت

سرمایه گذار به فاکتور های مختلفی در شخصیت کا رآفرین توجه می کند .فاکتور هایی مانند راستی و درستی ، تعیین به انجام و قاطعیت در اتمام رساندن کار ، هوشمندی و توانایی .
سرمایه گذاران به شخصیت مدیر کسب وکار - در صورتی که مدیریت کسب وکار با فردی غیر از کار آفرین که صاحب آن است باشد - نیز بسیار اهمیت می دهند .

شرایط

شرایط محیط اطراف کار آفرین بر تصمیم سرمایه گذار تاثیر می گذارد . شرایطی مانند پتانسیل رشد بازار ، رقابت ، موقعیت ، نوع مالکیت ، نرخ بهره در بازار های مالی و میزان تقاضای پول در جامعه کسب وکار .
هرچه وضعیت کار آفرین در این فاکتورها بهتر باشد ، شانس وی برای دریافت وام یا سرمایه بیشتر است

چگونه می توان یک طرح تجاری موثر نوشت ؟

اغلب افرادی که یک طرح تجاری می نویسند ، با وجود گنجاندن تمام اجزا در طرح تجاری خود ، باز هم به نتیجه مطلوب نمی رسند .

در این بخش ابتدا به اشتباهات رایجی که در نوشتن طرح تجاری پیش می آید ، اشاره شده و سپس به توصیه هایی کلی بر اساس نظر سرمایه گذاران حرفه ای کسب و کارهای کوچک و بانکدارها به عنوان مهم ترین مخاطبان طرح تجاری پرداخته شده که می تواند شما را در تهیه طرحی مناسب و قابل دفاع یاری کند .

اشتباهات رایج در نوشتن طرح تجاری**✓ نبود اهداف واقع‌گرایانه**

این مورد شاید کمی بدیهی به نظر برسد، با این وجود موارد رخداد آن نشان می‌دهد که چقدر می‌تواند عمومی و امکان‌پذیر باشد. مواردی چون نبود اهداف دست‌یافتنی، فقدان چارچوب زمانی برای انجام کار، فقدان حق تقدم و فقدان قدم‌های اجرایی از جمله عوارض این مشکل هستند. یک راه برای اجتناب از این مشکل، تهیه جدول زمانی با مراحل مشخص برای تکمیل کار در یک بازه زمانی محدود است.

✓ خطا در پیش‌بینی موانع فعالیت

این مورد یکی از عمومی‌ترین مشکلات است و زمانی رخ می‌دهد که کارآفرین آنقدر در ایده خود غرق شده باشد که واقع‌گرایی خود را از دست می‌دهد. به عبارت دیگر کارآفرین نمی‌تواند مشکلات احتمالی را شناسایی کند. شاخص‌های آن نیز مواردی چون عدم تشخیص مشکلات آتی، اشاره نکردن به نقاط ضعف و مشکلات احتمالی در طرح تجاری و ارائه ندادن برنامه جایگزین و اقتضایی است. بهترین راه برای اجتناب از این مشکل عبارتند از:

➤ شناسایی مشکلاتی که ممکن است پیش آید.

➤ ارائه طرح‌های جایگزین یا برنامه اقتضایی برای غلبه بر آنها

✓ عدم تعهد کارآفرین

دیده شده که برخی کارآفرینان تعهد کمی نسبت به کسب و کارشان نشان داده‌اند و یا کسب و کار برای آنها به صورت یک تفریح و یا کار نیمه‌وقت آغاز شده است. کارآفرین باید از ایجاد این تصور که نسبت به کار تعهدی ندارد، دوری کند. شاخصه‌های این وضعیت، به تعویق انداختن‌های بیش از حد، عدم شرکت در قراردادهای ملاقات، علاقه نداشتن به سرمایه‌گذاری شخصی و تصور به دست آوردن سریع پول از طریق کسب و کار و انجام کار به صورت تفریحی و هوس است.

راه‌های جلوگیری از آن هم عملکرد سریع، پیگیری جلسه‌ها و ملاقات‌های حرفه‌ای و همچنین نشان دادن تعهد مالی نسبت به کسب و کار است.

✓ نداشتن تجربه مستند

بسیاری از سرمایه‌گذاران تاکید زیادی بر روی تجربه واقعی کارآفرین در زمینه کسب و کار دارند، به همین دلیل این مساله که کارآفرین نشاندهنده دارای چه تجربیاتی است، اهمیت فراوانی دارد. افرادی که به دنبال اجرای طرحی می‌روند که در مورد آن دانشی ندارند، محکوم به شکست هستند. زیرا توانایی درک و تشخیص ریزه‌کاری‌های آتی کسب و کار را ندارند.



برای اجتناب از این مشکل ، کار آفرین باید مدارکی در مورد تجربیات و پیشینه کاری خود در رابطه با کسب و کار ارائه دهد و در صورت فقدان تجربه و یا دانش کافی ، باید دستیارانی را برای این مهم در اختیار بگیرد .

✓ نبود تقاضای بازار

بعضی اوقات ، افراد طرحی را پیشنهاد می کنند بدون آن که بدانند مشتری بالقوه کیست . این کار کار آفرین ، فلان محصول یا فلان خدمت را می پسندند ، دلیل نمی شود دیگران برای آن پول بدهند . بسیاری از نو آوری ها و اختراعات هیچ وقت به بازار نمی رسد ، چرا که هیچ مخاطبی ندارد که برای هزینه کردن آن تمایلی داشته باشد . شاخصه های این وضعیت هم مسائلی چون عدم اطمینان در مورد این که چه کسی محصول را می خرد ، عدم اثبات نیاز و علاقه نسبت به خود محصول در بازار و این فرض که مشتری محصول را می خرد ، چون کار آفرین این طور فکر می کند ، است .

راه اجتناب از این مشکل شناسایی بخش ویژه بازار هدف و نشان دادن این است که چرا و چگونه محصول و یا خدمت ارائه شده توسط کارآفرین ، نیازها و علایق مشتریان مورد نظر را برآورده می کند . رعایت اصول و موارد فوق ، پایه هایی قوی برای بنا کردن طرح تجاری ایجاد می کند .

توصیه‌هایی برای نوشتن طرح تجاری موثر

✓ اهداف و ادعاهایتان مستند باشد

به این منظور می‌توان از شواهدی از جمله آمارها، مطالعات و یا حتی مثال‌هایی از نمونه‌های عینی استفاده کرد. به عنوان نمونه، اگر در طرح تجاری مطرح شده که رشد سالانه بازار هدف ۱۲ درصد است، برای اثبات این مطلب باید، تحقیقات آمای معتبر ارائه شود.

✓ یک نفر را مسئول تهیه طرح تجاری کنید

ممکن است چند نفر در نوشتن بخش‌های مختلف طرح همکاری داشته باشند، اما در هر صورت یک نفر (که بهتر است خودتان باشید) باید بر کل فرایند نظارت داشته باشد که هم مسئول هماهنگی بین بخش‌های مختلف باشد و هم در بازه‌های زمانی مشخص، کارهای اجرایی را پیگیری نماید. زیرا یکی از مهم‌ترین عوامل در تهیه طرح تجاری، تهیه به موقع آن است.

✓ برنامه را از دید خوانندگان بنویسید

تاجایی که ممکن است باید سعی شود از لغات حرفه‌ای و پیچیده که ممکن است برای خواننده احتمالی مبهم باشد، استفاده نشود. برای اجتناب از این مساله، بهتر است طرح خود را به افراد مختلفی چون اساتید مدیریت، صاحبان کسب و کار، حسابداران، وکلا و مانند آنها بدهید تا از روان و قابل فهم بودن آن مطوئن شوید.

✓ باز نویسی کنید، باز نویسی کنید و باز هم باز نویسی کنید

اغلب کسانی که شروع به نوشتن طرح تجاری می‌کنند، نمی‌توانند در تلاش‌های اولیه خود آن را تکمیل نمایند. رمز موفقیت در نوشتن، باز نویسی است. حجمی از کار را انجام دهید و آن را برای دو، سه روز رها کنید و سپس به سراغ آن رفته و آن را باز نویسی نمایید. توضیحات و مطالب جدید را به آن اضافه کنید و مطمئن باشید سیر تکاملی نوشته‌تان شگفت‌انگیز خواهد بود.

پس از راه اندازی کسب و کارتان هم بهتر است زمان‌هایی را برای باز نویسی و تجدید نظر طرح تجاریتان مشخص کنید و به خاطر داشته باشید که طرح تجاری هیچ وقت واقعا تکمیل نمی‌شود. همان‌طور که کسب و کار دست خوش تغییر می‌شود، کارآفرین نیز باید برنامه خود را با آن هماهنگ کند تا بتواند از مزایای آن بهره‌مند شود.

✓ حرفه‌ای بنویسید نه عملی

یکی از مهم‌ترین اهداف تجاری، اثبات توانای کارآفرین برای موفقیت است. به این منظور باید از جملات دقیق و واضح استفاده کنید و دقیقا به موضوع مورد بحث بپردازید. اصول نوشتن طرح تجاری ممکن است بر خلاف اصول نوشتن یک مقاله یا گزارش دانشگاهی باشد که در ادامه به بعضی از آنها اشاره شده است:

➤ تا حد ممکن، پاراگراف‌ها را کوتاه و محدود انتخاب کنید.

- در صورتی که عبارتی از مجموعه تحقیقات و آمارهای مستند خود ذکر می‌کنید، حتماً آن را در گیومه قرار داده و به مرجع آن که در بخش ضمیمه آورده شده، ارجاع دهید.
- از کلمات مخصوص مقالات علمی، از جمله بنابراین، نتیجتاً، چه بسا و مطمئناً کمتر استفاده کنید.
- سعی کنید از کلمات محاوره‌ای استفاده کنید.
- از عباراتی چون «شرکت قویاً اعتقاد دارد ...» و یا «شرکت اطمینان دارد که ...» به جای عباراتی مثل «چنین به نظر می‌رسد که ...» و یا «ما امیدواریم که ...» استفاده کنید.

✓ طرح خود را لو ندهید.

- یک طرح خوب، غیر قابل کپی برداری است. یعنی حتی اگر ای طرح به دست رقبا هم افتاد، نباید بتوانند با استفاده از آن محصول نهایی را تولید کنند. علیرغم این که در نسخه اصلی طرح تجاری باید همه چیز دقیق و کامل ذکر شود ولی در نسخه‌هایی که به دیگران ارائه می‌شود، رعایت موارد زیر الزامی به نظر می‌رسد:
- اگر از تکنولوژی خاصی استفاده می‌کنید آن را فاش نکنید، بلکه بهتر است روی نتایج استفاده‌ها آن تأکید داشته باشید.
 - یک تیم مدیریتی منحصر به فرد و قوی جمع‌آوری کنید، طبیعی است که اعضای گروه کارآفرین قابل کپی برداری نیستند!
 - ارتباط اجزای کاری خود را مخفی نگه دارید. این که ارتباط دپارتمان‌های مختلف شرکت چگونه است و استراتژی‌های شرکت چگونه تعیین و اصلاح شوند، نکاتی هستند که بهتر است بیشتر روی نتایج این روابط و عملکردها متمرکز شوید.

✓ طرح خود را به صورت قابل اتکاء و در عین حال کوتاه تهیه کنید.

- معمولاً خوانندگان طرح کارآفرین افراد مهمی هستند که به شدت از اتلاف وقت اجتناب می‌کنند، به همین دلیل کارآفرین باید برنامه‌های خود را به صورت مختصر و مفید بیان کند. عموماً طرح، بدون احتساب ضمايم، بهتر است بیش از ۵۰ صفحه نباشد.
- طرح خود را به صورت شایسته‌ای جمع‌آوری و ساماندهی کنید.
 - فهرست مطالب مندرج، خلاصه اجرایی، ضمايم، نمودارها، ترتیب منطقی بخش‌ها و تمیز و مرتب بودن کلی طرح تجاری از عوامل حیاتی برای ارائه موثر و مناسب طرح بپردازند.

✓ از اغراق و گزافه‌گویی بپرهیزید.

- حجم بالقوه فروش، تخمین برگشت سرمایه رشد و کسب و کار نباید اغراق‌آمیز باشد. در بسیاری از موارد، ذکر بهترین و بدترین حالت و وضعیت محتمل برای کسب و کار الزامی به نظر می‌رسد. اسناد و تحقیقات برای تهیه یک طرح معتبر ضروری هستند.

✓ روی ریسک‌ها تکیه کنید.

این بخش به این دلیل اهمیت دارد که نشان دهنده توانایی کار آفرین در درک و شناسایی ریسک‌ها، خطراتی که کسب و کار را تهدید می‌کند و ارائه راه‌حل‌های جایگزین است.

✓ پراکنده کاری نکنید.

روی ایده اصلی کسب و کار متمرکز شود. یک کسب و کار جدید و نوپا نمی‌تواند در چند زمینه موفق باشد، مگر آن‌که ابتدا در یک زمینه موفق شود و در آن زمینه به وضعیت با ثباتی رسیده باشد.

✓ بازار هدف را مشخص کنید.

بازار پسند بودن کالا یا محصول خود را از طریق معرفی به مشتری بالقوه نشان دهید. بخش بازاریابی طرح تجاری، نقش محوری در موقعیت کل طرح دارد. در این بخش باید به معرفی مشتری بالقوه و چگونگی شناسایی و انتخاب آن بپردازید.

✓ طرح را از دید "سوم شخص" بنویسید.

به جای استفاده از ضمایی چون من و ما، بهتر است از ضمایی چون او، وی، ایشان و مانند آن استفاده کنید تا از شخصی کردن طرح پرهیز شود.

✓ از علائم و سجاوندی‌ها استفاده کنید.

این مساله مطالعه متن را راحت‌تر می‌کند و به خواننده کمک می‌نماید تا بتواند آنچه را که می‌خواهد راحت‌تر پیدا کند.

✓ نگاهی به دیگر طرح‌های تجاری بیندازید.

دیدن فرصت‌های مختلف، روش‌های نوشتاری متفاوت، شیوه‌های ارائه اطلاعات و ساختارهای کلی به کار آفرین کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف طرح خود را بیشتر درک کند و الگوهای مناسبی هم برای بهبود آن در نظر بگیرد.

✓ علاقه خواننده را برانگیزد؛ توجه خواننده را جلب کنید.

همیشه تعداد زیادی طرح به سرمایه‌گذاران پیشنهاد می‌شود، اما آنها تعداد اندکی را می‌پذیرند. به همین دلیل، کار آفرین باید با تکیه بر منحصر به فرد بودن کسب و کار خود، توجه خواننده را جلب کند و علاقه وی را برانگیزد، صفحه عنوان و خلاصه اجرایی، مهم‌ترین ابزارها برای انجام این کار هستند.

استفاده و اجرای طرح تجاری

طرح تجاری قرار است راهنمای کار آفرین در سال‌های اول راه‌اندازی کسب و کار باشد. از این رو اندازه‌گیری میزان پیشرفت، اهمیت بسزایی دارد تا با مقایسه آن با نتایج پیش‌بینی شده، طرح تجاری اصلاح شود. مهم‌ترین

نکته ای که باید به خاطر داشت این است که کار پایان نمی‌رسد؛ بلکه به صورت دیگری از آن استفاده می‌شود. اغلب کار آفرینان تمایل زیادی به برنامه ریزی ندارند که این امر بیشتر از استقلال طلبی آنها سرچشمه می‌گیرد. اما همان طور که قبلاً نیز اشاره شد، برنامه ریزی یکی از اجزای حیاتی کسب و کار است، بنابراین بهتر است هر طور شده کار آفرین با برنامه ریزی کنار بیاید.

سنجش پیشرفت طرح تجاری

کار آفرین باید اهداف و برنامه های خود را در طرح تجاری به اجزای کوچکتر و قابل اندازه گیری تقسیم و زمان دستیابی به هر یک را معین کند تا بتواند وضعیت کسب و کار خود را کنترل نماید. تقسیم هر هدف به اهداف کوچک تر و یا مرحله ای کردن آن از این جهت اهمیت دارد که ابعاد برنامه ریزی اولیه معمولاً سالانه است و کار آفرین نمی‌تواند مثلاً یک سال منتظر بماند تا دریابد آیا به هدف خود رسیده یا خیر. به ویژه، ممکن است آن زمان برای اصلاح دیگر دیر شده باشد. ابزارهایی برای کنترل فرایند های کسب و کار وجود دارد که در ادامه به آنها اشاره می‌شود.

✓ کنترل موجودی

با کنترل موجودی شرکت می‌توان سرویس به موقع و مطمئن تری به مشتری ارائه داد. جنبه دیگر کنترل موجودی، نگه داری مقدار کافی مواد و کالا در انبار است؛ نه بیشتر و نه کمتر. این امر موجب می‌شود تا از یک سو موضوع خوابیدن سرمایه وجود نداشته باشد و از طرف دیگر، تقاضای مشتری هم بی پاسخ نماند و خط تولید نیز به خاطر نبود مواد اولیه متوقف نشود.

✓ کنترل تولید

هزینه های روزانه عملیات با هزینه های پیش بینی شده در طرح تجاری مقایسه می‌شود و در صورت تناقص باید به دنبال پیدا کردن عامل تفاوت در فرایند تولید بود تا عملیات اصلاحی صورت گیرد.

✓ کنترل کیفیت

برای این کار، روش های مختلفی بسته به سیستم تولید و نوع محصول وجود دارد، اما هدف مشترک همه آنها اطمینان از رضایت مشتری است.

✓ کنترل فروش

اطلاعات مربوط به حجم و قیمت فروش، زمان دریافت سفارش ها و اعتبار ها از جمله اطلاعاتی هستند که برای کنترل فروش به کار می‌روند. علاوه بر آن، برپا کردن سیستم پیگیری مطالبات برای جلوگیری از به تعویق افتادن و سوخت شدن حساب ها، ضروری به نظر می‌رسد.

✓ کنترل پرداخت‌ها

یک کسب و کار نوپا به اعمال کنترل مناسب بر مخارج خود دارد. این که صورتحساب‌ها به چه مبلغ و بابت چه چیزی باید پرداخت شوند، لازم است ثبت و با اصل فرایند‌ها مطابقت شود.

به روز کردن طرح تجاری

بهترین طرح‌های تجاری هم در صورت عوض شدن شرایط، از دور خارج می‌شوند. عوامل محیطی مانند وضعیت کلی اقتصاد، مشتریان، تغییرات فناوری و رقبا و عوامل داخلی از قبیل رفتن اعضای کلیدی گروه مدیریت و مانند آن می‌توانند روی پیشرفت کسب و کار تاثیر فراوانی بگذارند و باعث انحراف آن از اهداف و برنامه‌های تدوین شده در طرح تجاری شوند. در این حالت، کار آفرین باید اهدافی را که هنوز هم قابل قبول هستند، نگه دارد و به اصلاح آنهایی که پس از تغییرات دیگر معقول نیستند، پردازد.

فصل سوم

بهره‌وری

مقدمه:

مدیریت: علم و هنر بکارگیری منابع مادی و انسانی در فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل به طور کارا و اثربخش در جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده.

مدیریت: فرآیند انجام کارها با و به وسیله دیگران بطور کارا و اثربخش در جهت تحقق اهداف سازمانی و اهداف فردی.

سازمان: نهادی است اجتماعی مبتنی بر هدف که ساختار آن به صورتی آگاهانه طرح‌ریزی شده و دارای سیستم‌های فعال و هماهنگ می‌باشد و با محیط خارج در تماس است.

برنامه‌ریزی: عبارتست از تعیین هدف و تعیین چگونگی رسیدن به آن

سازماندهی: فرآیند تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنان در جهت کسب اهداف.

رهبری: عبارتست از تاثیر و نفوذ در رفتار دیگران و ایجاد انگیزه در آنان بگونه‌ای که افراد از خود کوشش مشتاقانه‌ای در جهت رسیدن به اهداف نشان دهند.

کنترل: فرآیند نظارت، مقایسه و اصلاح عملکرد افراد و سازمان به منظور کسب اطمینان از صحت و درستی اقدامات و فعالیت‌های انجام شده.

شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌ها:

اثربخشی: درجه دسترسی به هدف‌های از پیش تعیین شده در هر سازمان.

کارایی: اجرای درست کارها در موسسات نشان‌دهنده کارایی است.

نوآوری: میزان انطباق محصولات و فرآیندهای تولیدی یک سازمان در قبال تغییرات تقاضای جدید مشتریان و تکنولوژی‌های نوین.



قابلیت انعطاف: به میزان توانایی سیستم تولیدی موسسه در پاسخگویی به تغییرات مورد لزوم در نوع، ترکیب و مقدار محصول.

کیفیت زندگی کاری: به میزان توجه سازمان در برقراری ایمنی در محیط کار، امنیت شغلی کارکنان و ایجاد زمینه‌های لازم برای افزایش مهارت کارکنان و در نهایت ایجاد رضایت شغلی در آنان.

بهره‌وری: نشان می‌دهد که سازمان در قبال مقدار معینی از محصول به چه نسبتی از منابع تولیدی استفاده می‌کنند.

کیفیت: به میزان تطابق محصول تولیدی با نیازهای مشتریان و طرح محصول گفته می‌شود.

سابقه و تاریخچه بهره‌وری:

واژه بهره‌وری اولین بار توسط کوئیزنی در سال ۱۷۶۶ عنوان گردید.

تعریف لیترو: قدرت و توانایی تولید کردن.

تعریف سازمان همکاری اقتصادی اروپا: بهره‌وری خارج قسمت بازده یکی از عوامل تولید است.

دیویس: تغییراتی که در میزان محصول بر اثر منابع به کار رفته ایجاد می‌شود.

سیگل: مجموعه نسبت‌های بازده به نهاد.

تعریف بهره‌وری:

تعریف سازمان بین‌المللی کار: محصولات مختلف با ادغام چهار عامل اصلی تولید می‌شوند. این چهار عامل عبارتند از: زمین - سرمایه - کار و سازماندهی.

تعریف آژانسی بهره‌وری اروپا:

۱- بهره‌وری، درجه استفاده موثرتر هر یک از عوامل تولید.

۲- یک دیدگاه فکری است که همواره سعی در بهبود آنچه در حال حاضر موجود است. بهره‌وری معتقد است که انسان می‌تواند کارها را هر روز بهتر از دیروز به انجام برساند.

سطوح بهره‌وری:

بهره‌وری فردی: به معنای استفاده بهینه از مجموع استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد در مسیر پیشرفت زندگی خود می‌باشد.

بهره‌وری در خانه: به معنای کاهش ضایعات، جلوگیری از اسراف و افزایش کیفیت زندگی در استفاده از امکانات زندگی در خانه.

بهره‌وری سازمانی: به معنای فرایند استفاده بهینه، موثر و کارآمد از منابع تولید در فرآیندهای تبدیلی با رعایت جوانب رشد و توسعه در سازمان است.

هدف از بهبود بهره‌وری:

استفاده بهینه از منابع مادی، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به طریق علمی، کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی‌آنگونه که به سود کارگر، مدیریت و عموم مصرف‌کنندگان است.

بهره‌وری = کارایی + اثربخشی یا بهره‌وری = اجرای کارهای درست + اجرای درست کارها

بهره‌وری از دیدگاه گروه‌های اجتماعی:

الف - بهره‌وری از دید کارکنان: عبارت است از کار در محیطی پاکیزه با شرایط کاری مساعد، فضایی صمیمی و دوستانه و همراه با آرامش حاصل از امنیت شغلی و اقتصادی، توجه به پرورش مهارت‌ها و استعدادها و پرداخت حقوق و پاداش متعادل با کار انجام شده.

ب- بهره‌وری از دید مصرف‌کنندگان: عبارت است از دسترسی به کالای ارزان، فراوان و مرغوب.

ج- بهره‌وری از دید تولیدکنندگان: عبارت است از بهره‌وری در سرمایه‌گذاری مناسب و تولید بیشتر، رقابت در عرضه بهتر محصولات، کیفیت مرغوب‌تر، فروش بیشتر و سودآوری بالاتر.

د- بهره‌وری از دید دولت‌ها: عبارت است از عمران و آبادانی بیشتر، افزایش سطح اشتغال، کاهش تورم و توزیع عادلانه ثروت.

عوامل مؤثر بر بهره‌وری:

عوامل مؤثر بر بهره‌وری بر دو دسته‌اند:

الف - عوامل خارجی: شامل سیستم‌هایی که برای جامعه طراحی می‌شوند (و باید اجازه رشد قابلیت‌های فردی و درک نتایج حاصل از بهره‌وری را به افراد بدهند) و ارزش‌های ملی، فرهنگی، اجتماعی و جهت‌گیری‌های سیاسی جامعه.

ب- عوامل داخلی: شامل ابزارها، تکنولوژی‌ها، ماشین‌ها، مواد، طراحی، آموزش، ارتباطات و ... که همه به طور مضاعف بر روی هم تأثیر می‌گذارند تا بهره‌وری افزایش یابد.

چند نکته در مورد بهره‌وری:

- ✓ بهره‌وری به معنای هوشمندانه کار کردن است.
- ✓ بهره‌وری خاص نیروی انسانی نیست، بلکه به معنای استفاده موثر و مفید از تمام منابع است. (به عبارتی بهره‌وری چند بعدی است).
- ✓ بهره‌وری به کمیت و کیفیت بازده توجه دارد. برای بالا بردن کیفیت لازم است، به وجوه اجتماعی، روانی و اقتصادی توجه کرد.
- ✓ میان بهره‌وری و سودبخشی (productivity) تفاوت وجود دارد. سود ممکن است از طریق افزایش قیمت‌ها حاصل شود.
- ✓ کاهش هزینه همیشه بهره‌وری را بالا نمی‌برد، خصوصاً در مورد هزینه‌های آموزش، کیفیت، تحقیق و نظایر آن.

دوره بهره‌وری



شیوه‌های ارتقاء بهره‌وری

- بهبود مهارت‌های مدیریتی در کلیه سطوح سازمانی
- بهبود کارگروهی و روابط انسانی
- برقراری شبکه اطلاعاتی موثرتر
- کمک به تجدید حیات و پویایی سازمان
- اتخاذ استراتژی‌های لازم جهت بقا و توسعه سازمان
- بهره‌گیری بهتر از ماشین‌آلات، فضا، و کلیه امکانات فیزیکی و مادی سازمان

- بهینه‌سازی ساختار سازمانی و مهندسی مجدد سازمان

- افزایش تعهد و تعلق سازمانی

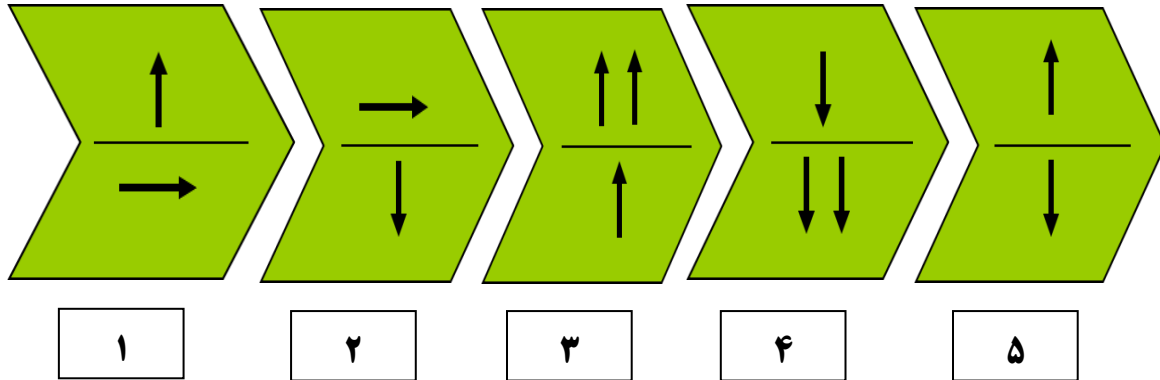
- بهبود ساختار و سیستم‌های مالی سازمان

- جستجوی راه‌های افزایش کیفیت، کمیت، کاهش هزینه و زمان

چهارده عامل برای بهبود بهره‌وری:

۱. برای دراز مدت برنامه ریزی کن نه برای ماه یا سال آینده
۲. به صرف کیفیت کالای خود، از خود راضی نباش
۳. برای فرآیند تولید خود یک سیستم کنترل کیفیت آماری ایجاد کن و از عرضه‌کنندگان مواد اولیه خود، نیز این کار را بخواه، حتی اگر هزینه بیشتری را در کوتاه مدت متحمل شوی
۴. فقط با چند عرضه‌کننده مناسب مواد ارتباط داشته باش
۵. همیشه این سوال را از خود بکن: آیا مشکلات من در سیستم از یک بخش خاص تولیدی است یا ناشی از تمام فرآیند تولید؟
۶. کارگران خود را برای انجام خواسته‌های خود آموزش دهید
۷. کیفیت کار سرپرستان تولید را بالا ببرید
۸. ترس را از خود دور کنید
۹. دوایر تولیدی خود را تشویق کنید به جای تمرکز بر هدفهای بخش خود، با یکدیگر کار کنند
۱۰. غرق در هدفهای کمی مانند شعار عمومی ((ضایعات صفر)) نشوید.
۱۱. از کارگران انجام کار با کیفیت عالی را بخواهید حاضر شدن به موقع و خروج به موقع از محیط کار
۱۲. کارگران و کارکنان خود را برای درک روشهای آماری آموزش دهید
۱۳. کارگران خود را برای فراگیری مهارت جدید مورد نیاز آموزش دهید
۱۴. مدیریت عالی شرکت را مسئول اجرای این سیزده اصل کنید

راه‌های افزایش بهره‌وری



روش ۱: افزایش استانداردها با استفاده از همان میزان نهاده

۱. استفاده بیشتر از امکانات
۲. شایسته‌سالاری (استفاده از توانمندیهای افراد)
۳. ترکیب بهینه عوامل تولید

روش ۲: ثابت نگاه داشتن استانداردها همراه با کاهش نهاده‌ها

۱. شناسایی و حذف امکانات بلااستفاده

روش ۳: روند افزایشی سریعتر استانداردها نسبت به افزایش نهاده‌ها

۱. رفع گلوگاهها
۲. توسعه خدمات و درآمدهای سازمان
۳. جذب نیروهای کارشناس و کارآمد
۴. آموزش پرسنل
۵. افزایش رضایت مشتری و توسعه درآمدهای سازمان
۶. افزایش انگیزه نیروی انسانی

روش ۴: روند کاهش سریعتر نهاده‌ها نسبت به کاهش استانداردها

۱. کاهش هزینه‌ها از طریق حذف فعالیتهای غیرضرور

۲. کوچک‌تر نمودن بنگاهها

۳. کاهش تعداد پستهای مدیریتی و سرپرستی

روش ۵: افزایش ستاندها همراه با کاهش نهادهها

۱. کاهش هزینه‌های جاری و عمرانی

۲. واگذاری امور به بخش خصوصی

۳. کاهش بوروکراسی

۴. بهبود قوانین و مقررات

5S چیست؟

سیستمی متشکل از مراحل و فرایندهایی است که می‌تواند از سوی افراد و گروه‌ها برای نظم محیط‌های کاری جهت به حداکثر رساندن و بهبود موارد ذیل بکار برده شود:

کارایی - دسترسی - ایمنی - پاکیزه‌گی - سهولت

انواع محیط کار:

✓ محیط کار درجه یک: (A)

در این محیط کاری، هیچ‌کس چیزی را به این سو و آن سو نمی‌اندازد و همه به نظافت محیط کمک میکنند.

محیط کار درجه دو: (B)

در این محیط کاری، افراد چیزی را به این سو و آن سو نمی‌اندازد،

و در نظافت محیط کمک نمیکنند (نظافتچی مسئول اصلی است)

محیط کار درجه سه: (C)

در این محیط کاری، افراد چیزها را به اطراف می‌اندازند و در نظافت محیط کمک نمیکنند. (نظافتچی مسئول اصلی)

(است)

محیط کار درجه چهار: (D)

در این محیط کاری، افراد چیزها را به این سو و آن سو می‌اندازد و در نظافت محیط کمک نمی‌کنند. (نظافتچی هم دچار سهل‌انگاری است).

مزایای پیاده‌سازی 5S:

- ایجاد یک نظم فراگیر از جمله برقراری انضباط سازمانی، دسترسی آسانتر به اسناد، فرم‌ها، قطعات و سایر لوازم مورد نیاز، کاهش زمان انجام کارها و زمینه‌سازی فرهنگ خود انضباطی

- بهداشتی شدن محیط و افزایش جذابیت محیط کار

- ایمن تر شدن محیط کار

- فراهم شدن شرایط لذت بردن از کار از جمله افزایش روحیه کارکنان، کم‌زحمت شدن انجام کار، کاهش وابستگی امور به اشخاص، کاهش استعفاء و ترک کار و بهبود روابط کارکنان

- کاهش ضایعات ناشی از نابسامانی و درهم ریختگی

- سرمایه در انبار و در جریان تولید به صورت راکد و بلا استفاده باقی نمی‌ماند

اتلاف‌های هفت‌گانه در محیط‌های تولیدی:

۱- اتلاف تولید بیش از حد

۲- اتلاف انتظار

۳- اتلاف حمل و نقل

۴-اتلاف موجودی انبار

۵-اتلاف حرکت

۶-اتلاف فرآیند

۷-اتلاف مرجوعی‌ها

اصول 5S را بیان نمایید:

- ساماندهی (SEIRI)
- نظم و ترتیب (SEITON)
- پاکیزه سازی (SEISO)
- استاندارد سازی (SEIKETSU)
- نگهداری و انضباط (SHITSUKE)

رضایت شغلی و پیامدهای آن:

هاپاک: رضایت شغلی را مفهومی پیچیده و چند بعدی تعریف می‌کند که با عوامل روانی، جسمانی و اجتماعی ارتباط دارد.

تنها یک عامل موجب رضایت شغلی نمی‌شود بلکه ترکیب معینی از مجموعه عوامل گوناگون سبب می‌گردند که فرد در لحظه معینی از زمان از شغلش احساس رضایت نماید. فرد با تأکیدی که بر عوامل مختلف از جمله درآمد، ارزش اجتماعی شغل، شرایط کار و فرآورده‌های اشتغال در زمان‌های متفاوت دارد. به‌طریق گوناگون احساس رضایت از شغلش می‌نماید.

عوامل مؤثر بر رضایت شغلی:

عوامل سازمانی شامل حقوق و دستمزد، ترفیعات و خط مشی‌های سازمان.

عوامل محیطی شامل سبک سرپرستی، گروه کاری و شرایط کاری.

ماهیت کار شامل تنوع و گستردگی فعالیت‌ها.

عوامل فردی شامل بلوغ و نگرش و نیازهای غالب فرد می‌باشد.

پیامدهای رضایت شغلی:

- افزایش بهره‌وری فرد،
- تعهد سازمانی فرد،
- تضمین سلامت فیزیکی و ذهنی فرد،
- افزایش روحیه فرد،
- افزایش رضایت از زندگی و
- افزایش سرعت آموزش مهارت‌های جدید شغلی.

توانمندسازی کارکنان را تعریف نمایید:

توانمندسازی کارکنان یکی از ابزارهای موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است.

توانمندسازی فرآیندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است.

ارتقای توانایی کارکنان در استفاده بیشتر از قوه تشخیص و تحلیل، داشتن بصیرت در انجام کارهایشان و مشارکت کامل در تصمیم‌هایی که بر زندگی آنها اثر می‌گذارد.

عوامل موثر در فرآیند توانمندسازی کارکنان:

۱- مشخص بودن اهداف، مسوولیت‌ها و اختیارات در سازمان:

کارکنان باید از مسوولیت‌ها و شرح وظایف خود، هدف و مأموریت سازمان و مراحل و فرآیندهای کاری آن آگاهی داشته باشند.

۲- غنی‌سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان:

سازمان باید به منظور به‌روزرسانی اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوای شغلی آنها اقدام کند. همچنین به منظور برآورده کردن اصل جانشین‌پروری در سازمان باید از فنون چرخش کاری استفاده کند.

۳- روحیات و تعلق سازمانی:

به منظور برآورده کردن این عامل باید برای کارکنان در سازمان احترام گذارد و در جهت رفع مشکلات شخصی یاری و کمک کرد. برای ابداع، نوآوری و خلاقیت در کارکنان باید زمینه‌های مناسب فراهم شود و مدیریت ارشد سازمان اطمینان حاصل کند که کارکنان تمایل به انجام اموری که به آنها واگذار شده است را دارند.

۴- اعتماد، صمیمیت و صداقت:

سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد کند و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهد.

۵- تشخیص و قدردانی:

تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می‌دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در سازمان و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آنها می‌تواند عامل مطرح شده را در سازمان پوشش دهد.

۶- مشارکت و کارگروهی:

به کارگیری نظرات و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و همکاری آنها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد جهت بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده کارکنان توسط خودشان می‌تواند به عنوان عوامل مشارکت و کارگروهی در افزایش

توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها تاثیرگذار باشند.

۷- ارتباطات:

شامل برقراری ارتباط و دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان، شفافیت و روشن بودن ارتباطات کاری کارکنان با مدیران و سرپرستان و اطلاع کارکنان از امور جاری شرکت در ارتباط با حوزه کاری خود و " است.

۸- محیط کاری:

از جمله عوامل موثر که کمابیش در سازمان‌ها روی آن تاکید می‌شود محیط کاری است. اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیت‌های مناسب جهت ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار و تنش‌های موجود در محیط کار می‌تواند از جمله موارد مرتبط با محیط کار باشد.

۹- بهینه‌سازی فرآیندها و روش‌های کاری:

شفاف و مشخص بودن گردش کار و اطلاعات در سازمان، مستندسازی روش‌های کاری و بازنگری دوره‌ای و اصلاح روش‌های کاری و ساده‌سازی امور از عوامل موثر در برآورده شدن بهینه‌سازی فرآیندها و روش‌های کاری است.

۱۰- اطلاعات، دانش و مهارت شغلی:

جهت تامین این عامل وجود امکانات جهت توسعه مهارت‌های شغلی در سازمان، وجود زمینه‌های آموزش موثر و کارا در سازمان و داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست‌ها می‌تواند مفید باشد.

- فنون و ابزارهای خلق توانمندی در سازمان‌ها :
- اجرای نظام پیشنهادها در سازمان
- تشکیل دواير کيفيتی
- تشکیل گروه‌های کاری
- ایجاد و به کارگیری سیستم مناسب ارزیابی عملکرد و معرفی کارمند نمونه در دوره‌های زمانی مشخص.

- ایجاد امکانات انگیزشی

مدیریت ناب چیست؟

یک نگرش سیستمی جهت حذف ضایعات از طریق بهبود مستمر و دیگری فرایند کسب و کار جامع نه فقط تولیدی. مدیریت ناب فقط به یک فعالیت خاص محدود نمی‌شود بلکه تمام فعالیتهای یک کسب و کار را از زمان طراحی محصول تا خدمات پس از فروش در بر می‌گیرد.

مدل سیستم ناب:

مدل سیستم ناب بر ۴ ستون اصلی رهبری، فرهنگ، ساختار و تولید استوار است. همگی آنها بر رضایت و خواسته‌های ضیفنغان مانند مشتری، کارکنان، تامین‌کنندگان مواد اولیه و سهامداران متمرکز هستند.

رهبری ناب مشکلات را می‌یابد و دیگران را از آنها مطلع می‌سازد. با هم فکری آنان اهدافی را برای فائق آمدن بر مشکلات ایجاد می‌کند و دیگران را آزاد می‌گذارد که راه حلی را برای مشکلات پیدا کنند.

فرهنگ ناب نیز چنین است که همه کارکنان سازمان متوجه چشم انداز می‌باشند که شرکت از آینده خود ترسیم کرده و همه در آن نقش دارند خود چشم انداز نیز متمرکز بر مشتری و خواسته‌ها و انتظارات او می‌باشد.

ساختار ناب مشخصه‌های مختلفی دارد از جمله مهمترین آنها مسطح بودن سازمان و همکاریهای افراد به دور از دیوارها و حصارهای وظیفه‌ای می‌باشد. تشکیل تیم‌های تخصصی مختلف از نتایج ساختار ناب است.

تولید ناب بزرگترین فعالیتی که تقریباً اکثر فعالیت‌های دیگر به دنبال تقویت و یا کمک به آن می‌باشند فعالیت‌های سیستم حذف اتلاف می‌باشد. این سیستم رفتاری سیستماتیک برای پیدا کردن اتلاف‌های کلی سازمان و از بین بردن آنها دارد.

نظریه مدیریت کیفیت جامع (TQM) در سازمان ناب:

مدیریت کیفیت جامع (Total Quality Management) TQM در سازمان ناب عبارت است از فرایند مدیریت بهبود مستمر که در آن تلاش می‌شود که انتظارات مراجعان یا مشتریان به نحو احسن برآورده شود و یا مدیریت کیفیت جامع به مدیریتی اطلاق می‌شود که کاملاً متعهد به کیفیت بالای نتایج کار و بهبود مستمر در تمامی ابعاد

.....

سازمان یا عملیات است .

در مجموع اصول مهم و کاری حاکم بر مدیریت کیفیت جامع سازمان ناب را می‌توان در چند مرحله خلاصه کرد :

۱- توجه زیاد به مشتری: در این نگرش توجه اصلی به خواسته‌ها و انتظارات مشتریان چه در داخل و چه در خارج سازمان معطوف می‌گردد .

۲- توجه به بهبود مستمر: مطابق این نگرش کیفیت کالا و خدمات باید پیوسته و بصورت دائم بهبود یابد .

۳- بهبود کنترل کیفیت: کنترل کیفیت کامل کالا و خدمات واژه وسیعی است که تنها به محصول نهایی اطلاق نمی‌شود . بلکه به شیوه‌هایی اطلاق می‌شود که سازمان ناب کالا را تحویل می‌دهد و یا سرعت رسیدگی به شکایات و نوع برخورد و رعایت در پاسخگویی مشتری را نیز شامل می‌شود .

۴- سنجش و اندازه‌گیری دقیق: در این نگرش به کمک روش‌های آماری دقیق کنترل کیفیت فراگیر برای سنجش متغیرهای عملکرد در فعالیت‌های سازمان انجام می‌شود .

۵- تفویض اختیار: در کنترل کیفیت فراگیر همه کارکنان و افرادی که وابسته به سازمان ناب هستند باید در فرایند بهبود کیفیت مشارکت داشته باشند .

همیشه قبل از سخن گفتن ، بزرگ بیندیشید و به دنبال عباراتی بگردید که بتوان به کمک آنها اثرات مثبتی بر شنونده گذاشت .

تعریف ارتباطات :

ارتباطات فرآیندی است آگاهانه یا ناآگاهانه ، خواسته یا ناخواسته که از طریق آن احساسات و نظرات ، به شکل پیام‌هایی کلامی و یا غیرکلامی بیان گردیده ، سپس ارسال ، دریافت و ادراک می‌شوند . این فرآیند ممکن است ناگهانی (Accidental) ، عاطفی (Expressive) و یا بیانگر (Rhetorical) (مبین اهداف خاص برقرار کننده ارتباط) باشد . مردم در سه سطح : درون فردی ، میان فردی و عمومی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند .

اشکال ارتباطات را بیان نمایید:

۱- ارتباطات درون فردی (Intrapersonal Communication) همان ارتباط با خود است . این نوع ارتباط فعالیت هایی مثل پرورش افکار ، تصمیم گیری ، گوش دادن و خودنگری را شامل می شود .

۲- ارتباطات میان فردی (Interpersonal Communication) یا ارتباط با دیگران ، به ارتباط و مراودات بین دو فرد اطلاق می شود . این نوع ارتباط شامل گفت و گو ، مصاحبه و مذاکره گروهی می شود .

۳- در ارتباطات عمومی (Public Communication) یا جمعی ، فرد پیامی را به جمعی از مخاطبین می فرستد . این نوع ارتباط ممکن است مستقیم (نظیر ارتباطات رو در رو (چهره به چهره) که پیامی از گوینده به شنونده منتقل می شود یا غیر مستقیم (نظیر پیامی که توسط رادیو و تلویزیون پخش می شود) باشد .

ویژگی های ارتباطات را بیان نمایید:

ارتباطات فرآیندی پویا (Dynamic) است ، زیرا پیوسته از حالتی به حالت دیگر تغییر می کند . اگر دیدگاهها ، توقعات ، احساسات و عواطف افرادی که در حال برقراری ارتباط هستند تغییر کند ، ماهیت ارتباط آنها نیز تغییر می کند .

ارتباطات فرآیندی پیوسته (Continuous) است ، زیرا هرگز متوقف نمی شود . همه ما افکار و اطلاعات دریافتی را در هنگام خواب و رؤیا ، تفکر و بیان آنها ، پرورش می دهیم . مغز ما همواره فعال است و ما همواره در حال برقراری ارتباط هستیم .

ارتباطات ، فرآیندی برگشت ناپذیر (Irreversible) است ، زیرا هنگامی که پیامی می فرستیم ، نمی توانیم آن را بی اثر سازیم . هنگامی که زبان را در دهان می جنبانیم ، نگاهی معنادار می اندازیم یا عصبانی می شویم ، دیگر نمی توانیم آثار آن را پاک کنیم . عذرخواهی یا انکار ما نیز نمی تواند آنچه را که اتفاق افتاده است بی اثر سازد .

ارتباطات فرآیندی تعاملی (Interactive) است، زیرا پیوسته با خود و دیگران در تماس هستیم. اطرافیان نسبت به سخنان و اعمال ما واکنش نشان می‌دهند و ما نیز در برابر سخنان و اعمال دیگران، واکنش نشان می‌دهیم و به پاسخگویی می‌پردازیم. بنابراین چرخه‌ای از کنش و واکنش‌ها، مبنا و اساس فعالیت‌های ارتباطی ما قرار می‌گیرند. ارتباطات فرآیندی محتوایی (Contextual) یا زمینه‌ای است، زیرا ارتباطات وابستگی زیادی به کل تجربه انسانی ما دارد. پیچیدگی ارتباطات، ما را وادار می‌کند تا دانش و مهارت‌های الزم برای برقراری ارتباط را کسب کنیم و با محیط هماهنگ گردیم.

فرهنگ سازمانی:

مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرجریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند.

ویژگیهای فرهنگ سازمانی:

- ۱- خلاقیت فردی: میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی که افراد دارند.
- ۲- ریسک‌پذیری: میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره‌آمیز بزنند و بلندپروازی کنند.
- ۳- رهبری: میزانی که سازمان هدفها و عملکردهایی را که انتظار می‌رود انجام شود، مشخص می‌نماید.
- ۴- یکپارچگی: میزان یا درجه‌ای که واحدهای درون سازمان به روش هماهنگ عمل می‌کنند.
- ۵- حمایت مدیریت: میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط را برقرار می‌کنند، آنها را یاری می‌دهند و یا

از آنها حمایت می‌کنند.

۶- کنترل: تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افرادی اعمال می‌کنند.

۷- هویت: میزان یا درجه‌ای که افراد، کل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته‌ای که فرد در آن تخصص دارد) را معرف خود می‌دانند.

۸- سیستم پاداش: میزان یا درجه‌ای که شیوه تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) بر اساس شاخصهای عملکرد کارکنان قرار دارد نه بر اساس سابقه، پارتی‌بازی و از این قبیل شاخصها.

۹- سازش با پدیده تعارض: میزان یا درجه‌ای که افراد تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.

۱۰- الگوی ارتباطی: میزان یا درجه‌ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب احتیاجات رسمی محدود می‌شود.