

«مهارت‌ها و قوانین کسب و کار»

فصل اول: اصول کسب و کار (۱۵-۴۰)

معنای تحت‌اللفظی کسب و کار: کسب از اکتساب یعنی بدست آوردن می‌آید و کار یعنی فعالیت

← کسب و کار: هر فعالیتی که موجب اکتساب شود.

تعاریف کسب و کار: ۱- واژه‌نامه آکسفورد: خرید و فروش و تجارت

۲- واژه‌نامه لانگ‌من: فعالیت پول درآوردن

۳- ارویک و هانت: هر نوع کسبی که در آن خدمات یا کالای مورد نیاز تولید، توزیع و عرضه شود

۴- پروفیسور اون: کاسبی که خدمات یا کالا برای فروش عرضه شود

۵- پترسن و پلومن: هر نوع تبادل تکراری خرید و فروش

ویژگی‌های کسب و کار: ۱- فروش یا معامله کالا و خدمات برای کسب ارزش

۲- تکرار معامله

۳- انگیزه سود

۴- فعالیت توأم با ریسک (برنامه‌ریزی بر آینده متمرکز و عدم اطمینان ویژگی آینده است)

کاملترین تعریف کسب و کار: «معاملات تکراری سودآور دارای ریسک»

مثال ۱: نظافت هفتگی خانه‌ی مادر و تفاوت آن با نظافتچی هفتگی

مثال ۲: پاسخ مادی به محبت معنوی فرزند و تبدیل آن به کسب و کار

انواع کسب و کار: معیار تقسیم‌بندی کسب و کار، تعداد کارمندان است.

«کسب و کارهای کوچک، متوسط، بزرگ»

ایالات متحده: تا ۱۰۰ کارمند را کوچک، تا ۵۰۰ را متوسط و بیش از آن را بزرگ می‌دانند.

اتحادیه اروپا: تا ۵۰ کارمند را کوچک، تا ۲۵۰ را متوسط و بیش از آن را بزرگ می‌دانند.

فستیوال کار استرالیا: تا ۱۵ کارمند را کوچک، تا ۲۰۰ را متوسط و بیش از آن را بزرگ می‌دانند.

ایران: الف- وزارت صنعت و معدن و تجارت و جهاد کشاورزی: تا ۵۰ کارمند را کوچک می‌دانند.

ب- مرکز آمار ایران: تا ۱۰ کارمند را کوچک، تا ۵۰ را متوسط کوچک، تا ۱۰۰ را متوسط بزرگ و بیش از ۱۰۰ کارمند را بزرگ می‌دانند.

ویژگی‌های کسب و کارهای کوچک: مثال ۳: ارابه و ایجاد مشاغل متعدد و تفکیکی

- ۱- نیاز به سرمایه اندک برای راه‌اندازی
- ۲- کوچک بودن ساختار که منتج به انعطاف‌پذیری بالا در برابر تغییرات محیطی می‌شوند
- ۳- کسب درآمد بیشتر و سریعتر: بازگشت سریع سرمایه
- ۴- راحت بودن راه‌اندازی و اداره کردن آن
- ۵- برآوردن بهتر و سریعتر نیاز مشتریان به علت منعطف بودن و سرعت بالا
- ۶- افزایش تخصص به دلیل کوچک و محدود بودن کار

مهمترین دلایل راه‌اندازی کسب و کارهای کوچک:

- ۱- استقلال شغلی
- ۲- نارضایتی از وضع موجود
- ۳- تحقق ایده‌ها
- ۴- امنیت شغلی
- ۵- افزایش درآمد

مهارت‌های ضروری برای راه‌اندازی کسب و کار

- ۱- مهارت‌های مدیریتی
- ۲- مهارت‌های فنی
- ۳- مهارت تدوین طرح کسب و کار
- ۴- مهارت‌های ارتباطی
- ۵- آگاهی از قوانین کسب و کار

۱- مهارت‌های مدیریتی

نقطه آغاز یا کنونی -----< هدف

شامل مهارت در:

رهبری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت افراد و منابع انسانی، مدیریت مشارکتی، مربی‌گری، هوش هیجانی

الف) رهبری: هدایت افراد برای نیل به هدف برتر با اعتماد، تفویض اختیار، ایجاد انگیزه، راهنمایی و حمایت از ایشان

«برتری رهبران حقیقی در هوش بالا، دانش فراوان و استعداد خاص آنان نیست. در دیدگاه،

(جک ولش، مدیر جنرال الکتریک)

نگرش وانگیزه آنان است»

خصوصیات رهبر: انگیزه درونی، توقع زیاد، وسعت دید، بلوغ اجتماعی، بیان رسا، اعتماد به نفس، اطمینان،

توانایی مدیریت بحران. در حقیقت رهبر کاتالیزور است. یعنی رسیدن به هدف را ممکن و تسریع می کند.

چهار روش اصلی در رهبری: هدایت، راهنمایی، حمایت و تفویض مسئولیت کردن است.

«زمانیکه کار به رهبری مدیران برتر به سرانجام می رسد، کارمندان با خود می گویند :

(بلانچارد، رهبری)

ما خوب کار را انجام دادیم»

تفاوت مدیر با رهبر: مدیر اداره کننده افراد سازمان برای رسیدن به هدف تعیین شده است و نقش نظارتی دارد.

رهبر علاوه بر اعمال مدیریت، به ارتقاء افراد و ارتقاء هدف نیز می اندیشد و نقش هدایتی دارد.

دو نوع مدیر از لحاظ عملکرد: مستبد با خودرأیی و عدم اطمینان به توانایی فکری و عملی زیردستان

سیاستمدار با اعمال مدیریت مشارکتی و اطمینان با نظارت و راهنمایی

«مدیریت کمتر = مدیریت بهتر» (جک ولش)

دو نوع مدیر از لحاظ نگرش: جزئی نگر با دخالت در تمام جزئیات امور محوله، آزادی عمل کارکنان را سلب می کند.

کلی نگر که بدون توجه به دشواری ها در مسیر رسیدن به هدف، فقط نتیجه را می بیند.

پنج تیپ کارمند و نحوه برخورد با آنان:

- ۱- دارای انگیزه زیاد ولی فاقد مهارت لازم. نحوه برخورد: کنترلی
- ۲- فاقد انگیزه ولی دارای مهارت کافی. نحوه برخورد: تشویقی
- ۳- دارای انگیزه و مهارت کافی. نحوه برخورد: کنترل و تشویق اندک
- ۴- فاقد انگیزه و مهارت لازم. نحوه برخورد: کنترل و تشویق بسیار
- ۵- انگیزه و مهارت متوسط. نحوه برخورد: کنترل و تشویق متوسط

سبک رفتار مدیران در آزادی دادن یا استفاده از قدرت رهبری:

- ۱- رهبر حدود را تعیین می کند و از پیروان می خواهد که تصمیم بگیرند. (تفویض آزادی بسیار بالا)

۲- رهبر مسئله را مطرح می‌کند و پس از دریافت پیشنهادهای پیروان، تصمیم می‌گیرد.

۳- رهبر تصمیم می‌گیرد و با نظر پیروان آن را تغییر می‌دهد.

۴- رهبر تصمیم را مطرح می‌کند و به پرسش‌های پیروان پاسخ می‌دهد.

۵- رهبر تصمیم می‌گیرد و پیروان را متقاعد می‌سازد.

۶- رهبر تصمیم می‌گیرد و به پیروان ابلاغ می‌کند. (استفاده از قدرت رهبری بسیار بالا)

چه کسانی بر مدیر ریاست می‌کنند: هیأت مدیره، سهامداران، بانکداران، رسانه‌ها، مشتریان، پرسنل و عامه مردم

مدیریت بحران: ۱- ریشه‌یابی مشکلات مثال ۴: داستان نجات غریق ۲- اصلاح عملکرد. مثال ۵: مرگ نوبل

مثال ۶: راز موفقیت مدیری موفق مثال ۷: داستان سه پاکت نامه برای مدیرعامل جدید

ب) برنامه‌ریزی: پس از مشخص شدن هدف و انتخاب راه رسیدن به آن، اولین گام، برنامه‌ریزی است.

برنامه‌ریزی در جذب سرمایه، تهیه تجهیزات، کارهایی که باید انجام گیرد و تعداد افرادی که

باید به کار گمارده شوند. پس برنامه‌ریزی: پیش‌بینی، تدوین برنامه‌ها و اقدامات لازم است.

ج) سازماندهی: تعریف: استفاده بهینه از منابع سازمان (افراد، سرمایه، تجهیزات) برای حصول اهداف (دومین گام)

وظیفه مدیر، یافتن پاسخ به ۵ چه است: چه کارهایی باید انجام شود؟ تقسیم کار (برنامه‌ریزی)

چه کسانی باید انجام دهند؟ تفویض اختیار و وظایف (سازماندهی)

چه گونه و باچه باید انجام دهند؟ عملکرد (استراتژی و تجهیزات)

درمقابل چه دریافت می‌کنند؟ دستمزد (حقوق و مزایا)

انجام دهندگان چه گونه می‌توانند رشد کنند؟ ایجاد انگیزه (اهداف بالاتر)

د) مدیریت منابع انسانی: شامل:

۱- استخدام کارمندان و تأمین نیرو (از داخل شرکت یا از خارج آن: دعوت به همکاری- آگهی استخدام - وزارت کار)

۲- راهنمایی کارمندان از انتظارات شغل محوله (در صورت نیاز مهیا نمودن شرایط آموزش برای کسب مهارت)

۳- تجزیه، تقسیم و تحلیل مشاغل مورد نیاز (تفویض مناصب بر اساس دانش، مهارت، تیپ ظاهری و شخصیتی)

۴- ارزیابی عملکرد و نظارت (به صورت زیرمجموعه‌ای و گاهی بدون توجه به آن)

۵- برنامه‌ریزی حقوق، مزایا، مأموریت‌ها و پاداش‌ها (نظارت بر ساعات کار و تأخیر و غیبت‌ها)

۶- ایجاد تعهد، انگیزه، تشویق و توبیخ‌ها

۷- برقراری ارتباط با کارکنان و کارکنان با هم

مثال ۸: داستان کوروش در امنیت منابع انسانی مثال ۹: داستان استخدام جک

هـ) مدیریت مشارکتی: یعنی مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری و مدیریت. فواید آن:

- ۱- بالا بردن سطح دانش افراد در زمینه‌ای که اختیار داده شده تا بتوانند پیشنهاد مقبول و درستی بدهند.
- ۲- وادار نمودن آنان به تفکر و یافتن راه حل
- ۳- ظهور ایده‌ها و ابتکارات جدید
- ۴- بالا بردن اعتماد به نفس در آنان
- ۵- ایجاد تعهد و انگیزه در آنان برای ثابت نمودن درستی راه پیشنهادی و سعی در موفقیت
- ۶- ایجاد تعامل بین کارکنان و کارگروهی و تیمی
- ۷- ایجاد قدرت در کارکنان و مطالبه حقوق قانونی توسط خودشان
- ۸- جلوگیری از سوءاستفاده‌های مالی و کاری
- ۹- عدم نیاز به سازمان جاسوسی و نظارتی
- ۱۰- خودگردان شدن کارکنان و بخش‌ها
- ۱۱- تعدیل قدرت و ایجاد رقابت سالم
- ۱۲- ایجاد دموکراسی
- ۱۳- امکان شرایط رشد و ترقی
- ۱۴- شفاف‌سازی و ممانعت از یکی نبودن قول و فعل
- ۱۵- ایجاد محبت، احترام و اعتماد به مدیران

مثال ۱۰: داستان کارخانه صابون سازی

و) مهارت مربی‌گری: مهارتی است که با استفاده از قدرت انتقال بالا، با انتقال دانش، افراد را به سوی موفقیت

برانگیخته، آنان را برای نیل به هدف راهنمایی و هدایت می‌کند.

«مربی‌گری شکوفا ساختن ویژگی‌های بالقوه افراد است تا موفقیتشان به حداکثر برسد» (جان وایت مور)

ح) هوش هیجانی: به معنای زیرکی عاطفی است که همان قدرت درک کردن افراد، شرایط و محیط می‌باشد.

درک کردن احساسات و شرایط دیگران و توانایی اتخاذ واکنش کارآمد و صحیح

مثال ۱۱: داستان پادشاه و نقاش مثال ۱۲: داستان پیرمرد و بچه‌ها مثال ۱۳: داستان گدای کور

۲-مهارت‌های فنی: یعنی توانایی در استفاده از فنون و برخورداری از دانش حوزه تخصصی

دارا بودن دانش فنی و مهارت عملی در امور مالی، بازاریابی و تکنولوژیکی

الف) مهارت‌های مالی و حسابداری: برای مدیریت جریان نقدی، باید یک طرح توجیهی با پیش‌بینی مالی داشت.

اطلاع از مسائل مالیاتی، بیمه (و در صورت نیاز گمرکی)، قیمت فروش محصول، هزینه تولید هر محصول (اعم از

نرخ مواد اولیه، هزینه کارگر، نرخ و هزینه تجهیزات، حمل و نقل و ...)، و هزینه‌های حاشیه‌ای و سربار ضروری

است.

ب) مهارت بازاریابی: قلب هر کسب و کار موفق، بازاریابی صحیح است

یعنی قلب هر کسب و کار موفق، خرید مشتری است

یعنی قلب هر کسب و کار موفق، رفع نیاز مشتری و رضایت اوست

پس ← قلب هر بازاریابی رفع نیاز و خواسته مشتری است

بازاریابی یک مهارت کلیدی برای یافتن مشتری است که در اصل تلقین به مشتری که کالا یا خدمات ارائه شده مورد نیاز و خواسته اوست و تشویق مشتری به خرید آن می‌باشد.

نیاز مشتری: آن چیزی است که دارا بودن آن برای مشتری ضروری است

خواست مشتری: آن چیزی است که او از روی میل و هوس می‌خواهد

کسب و کارهایی موفق هستند که این دو مؤلفه را با هم ترکیب کنند. یعنی علاوه بر رفع نیاز مشتری، هوس او را نیز تأمین کنند. یک روش آراستن و زیباسازی کالا است. یک روش داشتن خدمات پس از فروش (گارانتی و وارانتی)، یک روش دسترسی آسان و در نهایت روش‌های ابتکاری بیشمار

تعریف بازاریابی از دید عموم: ترکیبی از تبلیغات، یافتن مشتری و روابط عمومی در فرآیند فروش

از دید انجمن بازاریابی آمریکا: عملکرد هدایت کالا و خدمت از تولیدکننده به مصرف‌کننده

از دید مؤسسه بازاریابی انگلستان: ارائه محصول مناسب به افراد مناسب با قیمت مناسب

راه‌های یافتن مشتری عبارتند از: میدانی اعم از خیابانی یا رفتن به اماکنی که مشتری احتمالی حضور دارد، تلفنی،

پخش آگهی تبلیغاتی اعم از بیلبورد، مشتریان راضی قدیمی، رسانه‌ها (رادیو- تلویزیون- نشریات) ، بروشور و کاتالوگ،

اینترنتی که مزیت گرفتن سفارش همزمان را داراست.

فروش مهارت و هنری است که بعد از جذب و یافتن مشتری به کار می‌رود که علاوه بر کیفیت کالا و سطح خدمت، موازنه بین قیمت و کیفیت، به هوش هیجانی و گفتار، رفتار و ظاهر فروشنده نیز بستگی دارد.

فرآیند فروش ۵ مرحله دارد:

- ۱- یافتن مشتری بالقوه
- ۲- تماس اولیه با مشتری
- ۳- ارائه کالا و خدمات فروش
- ۴- مدیریت مخالفت‌ها
- ۵- اتمام فروش و پیگیری خدمات پس از فروش

ج) مهارت‌های تکنولوژیکی: مهارت آشنایی و استفاده از مجموعه‌ای از سخت‌افزارها (دستگاه‌ها و قطعات) و

نرم‌افزارها (برنامه‌ها) که تولید کالا یا ارائه خدمات یا فروش آن‌ها را تسهیل می‌کند.

در برخی موارد کل زیرساخت فرآیند تولید یا فروش را دگرگون می‌نماید.

استفاده از نرم‌افزارهای حسابداری، تبلیغات اینترنتی، IT (فناوری اطلاعات)،

مدیریت خودکار سیستم‌ها، دوربین‌های مداربسته و ...

۳- مهارت تدوین طرح کسب و کار :

طرح کسب و کار یا طرح تجاری، (Business plan) bp، تدوین و بر

روی کاغذ آوردن نقشه‌ها یا ایده‌های جدید و یا برنامه‌های کارهای در دست اقدام است.

آوردن طرح ذهنی بر روی کاغذ از کاری که انجام شده، در حال انجام است یا می‌خواهیم انجام دهیم. از آنجا که افراد خوش فکر دارای ایده‌های نو بطور معمول سرمایه لازم را برای تحقق ایده‌هایشان در دسترس ندارند، تدوین این ایده‌ها فوایدی را در بر دارد:

۱- با انتقال عینی این ایده‌ها، انجام آن را ممکن تلقین می‌کنند ← ریسک کار را در ذهن فرد

سرمایه‌دار کم می‌کنند و او را مایل به سرمایه‌گذاری می‌نمایند. ۲- با روی کاغذ آوردن ایرادات

کار نمایان می‌شود و قبل از اقدام به شروع، مبادرت به رفع آن‌ها می‌گردد. ۳- برای جلوگیری

از مخالفت‌ها و ایرادگیری‌های احتمالی، پیش از نشان دادن طرح تمام جوانب بررسی می‌شود

که سبب ارتقاء آن می‌گردد. ۴- با طراحی ایده، بخشی از سلول‌های مغزی موسوم به دستگاه فعال‌ساز شبکه‌ای (RAS) که به اندازه یک انگشت کوچک است و در انتهای پایه مغز قرار دارد، در وضعیت آماده‌باش قرار می‌گیرد، اطلاعات را ضروری و مهم تلقی کرده، آن را به بخش فعال مغز ارسال می‌کند. این امر موجب تمرکز شما بر روی ایده و تحقق رؤیای آن می‌شود. ۵- از طرف دیگر سرمایه‌گذار با رؤیت انطباط، تلاش، زمانی که صرف کرده‌اید و تحقیقاتی که بعمل آورده‌اید، به شما اطمینان پیدا می‌کند و مشتاق می‌شود به شما و خودش این فرصت را بدهد.

۶- از آنجا که برای روی کاغذ آوردن مجبور می‌شوید تمام جوانب را در نظر بگیرید (برآورد هزینه‌ها و منابع، بازار رقابتی موجود، محدوده و زمان عملکرد، نیاز و خواسته جامعه و ... ، امکان موفقیت پروژه شما را افزایش و درصد ریسک را کاهش می‌دهد.

مثال : مشابهت طرح تجاری با سناریو و فیلمنامه مثال : ایده‌کنندوی عسل

پرسش‌هایی که یک طرح کسب و کار باید بدان پاسخ دهد:

- ۱- محصول یا خدمت خاص چیست؟
- ۲- بازار آن کجاست؟ (محدوده فروش یا مشتریان)
- ۳- چگونه سود چشمگیری خواهد داشت؟
- ۴- از چه زمانی به سوددهی خواهد رسید؟
- ۵- به چه میزان سرمایه‌گذاری نیاز دارد؟ (منابع مالی)
- ۶- چه کسانی با چه دانش و توانایی باید کار را انجام دهند؟ (منابع انسانی)

انواع طرح کسب و کار :

الف) طرح کسب و کار کلی ب) طرح کسب و کار جزئی (طرح وام، مالی، فروش، بازاریابی و ...)

برای الف و ب می‌توان طرح تجاری کامل، خلاصه و یک صفحه‌ای تهیه کرد.

ویژگی‌های عمومی طرح تجاری: منسجم کردن ایده‌های ذهنی- ابزار مناسب برای انتقال ایده‌ها

ویژگی‌های طرح تجاری یک صفحه‌ای: طرح مختصر و مفید- تمرکز روی اصول اساسی و چیزهای مهم- خواندن

و فهمیدن آسان که شامل: چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، استراتژی و برنامه است.

ویژگی‌های طرح تجاری کامل: حجم آن تا ۱۰۰ صفحه هم می‌رسد- همه اجزا بررسی می‌شود-

هزینه‌ها و فروش تا پنج سال بعد پیش‌بینی می‌شود- اطلاعات مالی

کامل ضمیمه می‌گردد- برنامه‌های بازاریابی، مالی، اجرایی و مدیریتی

تشریح می‌شود.

بهبتر است برای یک ایده، علاوه بر طرح کسب و کار کامل، طرح خلاصه و یک صفحه‌ای نیز تهیه شود.
