

کارآفرینی

Entrepreneurship

تهیه و تدوین: مهندس امانی

جلسه اول : ماهیت کسب و کار در دنیای امروز

مراحل تکاملی جوامع بشری

انسانها در زندگی اجتماعی خود همواره با دو پدیده متناقض روبرو هستند. از یک طرف، منابع در اختیار آنان محدود است و از طرف دیگر، خواسته ها و نیازهای بشر هم نامحدود بوده و طبیعت سیری ناپذیر نیز، آن را تشدید می کند. بر این اساس، انسانها کوشیده اند تا بین کمیابی منابع و نیازهای نامحدود خود نوعی توازن ایجاد کنند. امروزه علی رغم تکامل، انسان در متوازن سازی خواسته ها و منابع، با مشکلات بیشتری مواجه شده است؛ زیرا امروزه در شرایط متحول و پویای جهان، نیازهای بشر با سرعت بیشتری در حال تغییر و تحول بوده و کمیابی منابع نیز محسوس تر از گذشته می باشد. با وجود تحولات علمی و تکنولوژیکی و توسعه توانایی های بشر در کنترل و بهره برداری از منابع، نگرانی های زیادی در مورد نحوه ایجاد تعادل بین امکانات و نیازهای روبه تزاید، وجود دارد. بشر به دلیل اراده قوی خود، 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 می کند. در مجموع، جوامع بشری سه مرحله تکاملی را پشت سر گذاشته اند که عبارتند از:

۱. جامعه سنتی

۲. جامعه صنعتی

۳. جامعه فرا صنعتی یا اطلاعاتی

در جامعه سنتی، بشر عمدتاً نیازهای خود را از طریق شکار و کشاورزی تامین می کرد و صاحبان کسب و کار از یک رشته آداب و رسوم و هنجارهای مشخصی پیروی می کردند و کمتر کسی به فکر تغییر و تحول بود و توانایی افراد در تامین نیازها به زور بازو و کار یدی بستگی داشت و ارزش افزوده صرف ساخت و ساز کاخ ها می شد. با پیدایش انقلاب صنعتی، کسب و کارها شروع به رشد کردند و کار فکری نیز، به عنوان مکمل کار یدی مطرح شد. در این دوره که آن را جامعه صنعتی می نامند، میل به ابداع و خلاقیت در بشر افزایش یافت و کم کم شخصیت هایی ظهور کردند که در پی ارضای کنجکاو و کشف موضوع جدید بودند. این افراد، خصلت های مشخصی داشتند و از خطر پذیری لذت می بردند.

در جامعه صنعتی، اصالت به ماده و انرژی داده شد و حرکت و توان در این دوران شتاب گرفت و ماشین بخار و ماشیهایی پیچیده تر اختراع شدند. با سرمایه گذاری زیاد، گروهی به عنوان الگوهای کسب و کار ظهور کردند که نتیجه ی این دوره، معرفی صاحبان صنایع بزرگی همچون فورد بود.

در عصر حاضر که آن را **جامعه فرا صنعتی یا اطلاعاتی** نامیده اند، سرعت تغییر و تحولات به گونه ای است که از آن به عنوان شگفتی های سرعت و تحولات نام می برند. در این دوره از اهمیت کار یدی کاسته شده و به جای آن، نیروی انسانی، که توان خلاقیت و نوآوری، با به کارگیری فکر و اندیشه را دارد، اهمیت پیدا کرده است. در چنین فضایی که تفکر و اندیشه عامل تمایز و برتری است، جوامعی می توانند توسعه یابند که از منبع انسانی که منشا فکر و ایده است و حیاتی ترین عامل تولید محسوب می شود، حداکثر بهره برداری را بنمایند.

برخی از صاحب نظران بر این باورند که در جامعه اطلاعاتی، سه انقلاب به وقوع پیوسته و در حال تکامل است:

۱. انقلاب دیجیتالی

۲. انقلاب اینترنتی

۳. انقلاب کارآفرینی

در انقلاب دیجیتالی، اطلاعات به سرعت از طریق سیستم های ارتباطی کابلی، بی سیم، نوری و ماهواره ای منتقل می شود و از جمله ویژگی های آن، قدرت بیشتر، در ازای هزینه کمتر قدرت پردازش و حافظه است. در انقلاب اینترنتی، مهم ترین رسانه گروهی ارتباطی، پس از تلویزیون، اینترنت است و اینترنت، همه راه های ارتباطی دیگر، مثل پست، رونامه، مجله، تلفن، رادیو و تلویزیون را یک جا در خود دارد و هر کس می تواند اطلاعات کاملی به دست آورد. عصر حاضر را برخی از صاحب نظران، عصر کارآفرینانه نامگذاری کرده اند؛ کارآفرینان، انقلابی را هدایت می کنند که منجر به تحول و نوسازی اقتصاد در پهنه جهانی شده است.

ویژگی های جوامع بشری با تاکید بر جامعه اطلاعاتی

لویبل تافلر معتقد است در جوامع سنتی، صنعتی و اطلاعاتی، شاهد امواجی بوده ایم که در کانون آنها، قدرت قرار داشته است، به گونه ای که ماهیت قدرت، در موج اول، خشونت، در موج دوم، ثروت، در موج سوم، دانایی است. قدرت ناشی از خشونت که محصول موج اول یا جامعه کشاورزی است، در انحصار زمین داران بزرگ و فئودال ها بود. مردمی که در دیگر طبقات (رعیت)، جای داشتند، نمی توانستند از قدرت لازم برخوردار باشند و به ناچار، مجبور به پیروی از ارباب بودند. قدرت ناشی از ثروت نیز که در واقع محصول موج دوم است، در انحصار سرمایه داران و کارخانه داران بزرگ بود و بقیه کارکنان زیر دست یا دیگر افراد جامعه، مستقیم یا غیر مستقیم، مجبور به اطاعت از آنان بودند. از این رو، میتوان

گفت که افراد جامعه، در هر سطحی از دانش و اطلاعات نمی توانستند دارای قدرت باشند. لیکن قدرت ناشی از دانایی و اطلاعات که محصول موج سوم است، بهترین نوع توزیع قدرت است، زیرا قدرت در این موج، در درون مغز افراد جامعه قرار دارد که همانا دانایی و اطلاعات است. از این رو، هر کس که از اطلاعات و دانایی بیشتری برخوردار باشد، لیاقت و شایستگی قدرتمندتر شدن را خواهد داشت، زیرا اساس قدرت را در این عصر، دانایی تشکیل می دهد. این برداشت تافلر از توزیع دانایی به این معناست که از این پس، قدرت از شکل انحصاری خارج و فراگیر خواهد شد. اگر در زمان انقلاب صنعتی، قدرت سرمایه یا ثروت حرف اول را در جهان می زد، در عصر ارتباطات و اطلاعات، دانایی است که حرف اول را در جهان می زند. بنابراین، برخلاف دهه های پیشین، در آینده زور و ثروت تعیین کننده قدرت جهانی یا گوینده حرف اول نیست، بلکه دانایی یا دانش بشری هر کشوری است که میتواند تکلیف ابر قدرت آینده را در جهان روشن کند. بدین لحاظ، سرمایه گذاری های انفعالی و اقتصادی در مقابل سرمایه گذاری های اطلاعاتی و علمی، بسیار ناچیز خواهد بود.

سازمانهای اقتصادی و حتی سیاسی، کم کم قدرت های خود را از دست خواهند داد و قدرت سازمانهای اطلاعاتی، بر اریکه جهان تکیه خواهد زد. این اطلاعات، نه به معنای اطلاعات و ضد اطلاعات در سازمانهای سیاسی و نظامی است، بلکه اطلاعات و دانایی، به پیشرفت و تکنولوژی بازار و بازاریابی، فضا و فضاپیمایی، ماهواره و امواج رادیو و تلویزیون، یا به طور خلاصه چیزی که امروز به معنای مصرف در جامعه رایج است، اطلاق می شود.

الوین تافلر معتقد است که در موج سوم، صنایع و اقتصاد دودکشی، به صنایع بهداشتی تمیز، همچون کامپیوتر و ماشین های الکترونیکی تبدیل میشود و علاوه بر آن، مشتری سالاری یا سفارشی شدن تولید، در رأس مشخصه های آن خواهد بود، به همین دلیل، در این عصر، دیگر تولید انبوه وجود نخواهد داشت، بلکه به دلیل امکان کسب اطلاعات دقیق از مشتری و امکان ارتباط سریع در عالم مخابراتی، این امکان نیز وجود دارد که در سریع ترین زمان، کارخانه تولید کننده کالا یا خدمت، از خواست مشتری آگاه شود و به سرعت از طریق کانالهای ارتباطی و توزیع کنندگان، کالا یا خدمات مورد نیاز هر مشتری را در همان روز در هر محل و در هر مکان تحویل دهد. از این رو دیگر به انبار کردن سرمایه و امکانات به مدت طولانی در انبارها و مکانهای مسقف نیازی نیست. به همین دلیل، در عصر اطلاعات، حجم شرکتهای چند ملیتی، کارتلها و تراست ها به کمترین حد خود در سراسر جهان کاهش پیدا خواهد کرد. تافلر در این زمینه از بنگاه ها و مغازه های خانوادگی و سفارشی شدن انواع کالاها و خدمات در کشورهای مختلف یاد می کند.

نقش دانایی در پیشرفت جوامع

افرادی که در عصر اطلاعات، دانایی را در اختیار دارند، بیشترین سهم از تولید را به خود اختصاص داده اند، زیرا نه تنها نوآوری شرط موفقیت است، بلکه بیشترین کوششها و تلاشها در این راستا صورت میگیرد تا آنان از این دانایی استفاده کنند. اگر خواهان کاهش شکاف توسعه ای کشورمان با کشورهای توسعه یافته صنعتی هستیم، چاره ای جز این نداریم که بپذیریم عصر وابستگی ثروت کشور به مواد خام به پایان رسیده است و کشوری که با ذهنیت جامعه سنتی و حتی صنعتی، با پدیده عصر حاضر روبه رو شود، می تواند از نابودی سریع خود در مقابل رقبا اطمینان داشته باشد، پس باید بر روی انسانها سرمایه گذاری کرده، بستری را فراهم کنیم که نیروهای خلاق، نوآور و کارآفرین، از مغز خود استفاده موثرتری کنند و دانش را که ماده حیاتی توسعه در عصر ارتباطات و اطلاعات است تولید کنند.

کسب و کار چیست؟

کسب و کار یا Business یعنی چه؟ نویسندگان مختلف، تعاریف متفاوتی از کسب و کار دارند. در واژه نامه آکسفورد، کسب و کار به معنی خرید و فروش و تجارت آمده است. در واژه نامه Longman، کسب و کار به فعالیت پول درآوردن و تجارتي که از آن پول حاصل شود، گفته می شود.

به زبان ساده، کسب و کار، عبارت است از حالتی از مشغولیت، و به طور عام، شامل فعالیت هایی است که تولید و خرید کالاها و خدمات با هدف فروش آنها را به منظور کسب سود در بر میگیرد.

اگر بعضی تعاریف مهم کسب و کار را از قول متخصصان این رشته یاد کنیم، بهتر می توان مفهوم کسب و کار را درک کرد:

۱. بر طبق نظر اوریک و هانت (Urwick & Hunt)، کسب و کار عبارت است از هر نوع کاسبی که در آن خدمات یا کارهایی که دیگر افراد جامعه به آن نیاز دارند و مایل به خرید آن هستند و توان پرداخت بهای آن را دارند، تولید، توزیع و عرضه می شود.

۲. پترسون و پلومن (Peterson & Plowman) بر این باورند که هر تبادلی که در آن، خرید و فروش صورت گیرد، کسب و کار نیست، بلکه کسب و کار، هر نوع تبادل تکراری و تجدید شونده خرید و فروش است.

۳. پرفسور اون (Own) کسب و کار را نوعی کاسبی می داند که طی آن، کالاها یا خدمات برای فروش در بازار تولید و توزیع می شوند.

بنابراین با توجه به تعاریف یاد شده می توان دریافت که کسب و کار با خرید و فروش کالاها، تولید کالاها یا عرضه خدمات، به منظور به دست آوردن سود سرو کار دارد.

با توجه به تعاریف یاد شده، ویژگی های کسب و کار عبارتند از:

۱. فروش یا انتقال کالاها و خدمات برای کسب ارزش

۲. معامله کالاها و خدمات

۳. تکرار معاملات

۴. انگیزه سود (مهم ترین و قدرتمند ترین محرک اداره امور کسب و کار)

۵. فعالیت توأم با ریسک. کسب و کار، همیشه بر آینده متمرکز است و عدم اطمینان، ویژگی آینده است. از این رو همواره کسب و کار توأم با ریسک است.

باور عمومی این است که تنها هدف کسب و کار، به دست آوردن سود اقتصادی است، در حالی که این امر، واقعیت ندارد. رویک معتقد است همان طور که انسان تنها با هدف خوردن زندگی نمی کند، تنها هدف کسب و کار هم، کسب سود نیست. بنابراین، کسب و کارها هم دارای اهداف اقتصادی و هم اهداف اجتماعی اند.

عناصر کسب و کار

با توجه به تعاریف و متغیرهایی که برای کسب و کار بیان شد، حیطه و عناصر کسب و کار، در قالب تقسیم بندی های مختلفی ارائه گردیده که در یکی از مهم ترین این تقسیم بندی ها، کسب و کارها به سه دسته اصلی تقسیم شده اند:

۱. کسب و کار صنعتی (Industry)

۲. کسب و کار خدماتی (Service)

۳. کسب و کار تجاری (Trade)

به طور خلاصه کسب و کار صنعتی با تولید کالاها و مواد اولیه سرو کار دارد، درحالی که کسب و کار خدماتی با توزیع ارتباط دارد و کسب و کار تجاری به معنی واسطه گری است.

کسب و کار صنعتی

به عبارت ساده، صنعت به فرآیندهای استخراج و تولید کالاها برای مصرف نهایی یا استفاده صنایع دیگر برای تولید توجه دارد. بنابراین کالاهای مورد استفاده مشتریان نهایی، کالاهای مصرفی خوانده می شوند و کالاهای مورد استفاده دیگر صنایع، برای محصولات نهایی شان، کالاهای مولد نامیده می شوند. با توجه به ماهیت صنایع، آنها را به صنایع استخراجی، ژنتیک، تولیدی و سازه ای تقسیم می کنند.

البته هر یک از این صنایع را می توان به دسته های مختلفی تقسیم بندی کرد؛ به عنوان نمونه صنایع تولیدی را میتوان به صنایع پردازشی، تحلیلی، ترکیبی، خدماتی و مونتاژ تقسیم نمود.

کسب و کار خدماتی

کسب و کار خدماتی، شامل فعالیت هایی است که برای انتقال کالاها و خدمات از مکان تولید به محل مصرف، ضروری هستند. بنابراین، خرید و فروش کالاها و خدمات و تمام فعالیت هایی را که انجام معامله را تسهیل می کنند (مانند انبارداری، درجه بندی، بسته بندی، تامین مالی، بیمه، حمل و نقل و...) را شامل می شوند. کسب و کار خدماتی، کسب و کار تجاری را نیز شامل می شود و به انجام آن کمک می کند. وظیفه اساسی کسب و کار خدماتی، برداشتن موانع فردی، مکانی، زمانی، مبادلاتی، دانشی و غیره است و جریان آزاد کالاها و خدمات از تولید کننده به مصرف کننده را فراهم می سازد.

کسب و کار تجاری

در واقع تجارت، شاخه ای از کسب و کار خدماتی است؛ به تعبیری وضعیت نهایی فعالیت کسب و کار؛ شامل خرید و فروش کالاها و خدمات است، کسب و کارهای تجاری را بر اساس اندازه و میزان پوشش، به دو دسته اصلی تقسیم می کنند:

۱. براساس اندازه و ظرفیت
تجارت عمده فروشی
تجارت خرده فروشی
۲. براساس میزان پوشش بازار
تجارت منطقه ای یا محلی
تجارت ملی
تجارت بین المللی

نگرش ها به کسب و کار

بنا به نظر محققین، ویژگی های نظام اجتماعی و فرهنگی جامعه، اطلاعاتی را برای افراد جامعه فراهم می سازد که بر اساس آن، نگرش های افراد شکل میگیرد. نگرش به کسب و کار، عبارت است از آمادگی روانی برای انجام کار، که این آمادگی روانی می تواند مثبت، منفی یا خنثی باشد.

نگرش منفی نسبت به کسب و کار

وقتی به هر دلیلی، فرد از انجام کار خوش نیاید و به دنبال فرصتی بگردد تا از انجام کارشانه خالی کند و به اصطلاح از زیر کار در برود، دارای نگرش منفی نسبت به کار است که البته این نگرش میتواند مبنای فلسفی داشته باشد؛ مثلاً این اعتقاد که "عمر گرانبهاست، چرا آن را با کار کردن به هدر بدهیم؟" بیانگر نگرش منفی به کسب و کار است. در این اعتقاد، اساس لذت بردن از زندگی، خوش بودن، دم را غنیمت شمردن، به عیش و نوش پرداختن، مصرف و تظاهر به مصرف کردن بدون انجام کار است. این نوع دیدگاه نسبت به کسب و کار، می تواند مبنای فلسفی نداشته باشد و تنها به این دلیل پدید آید که فرد، شرایط کار را ناعادلانه ارزیابی کند.

نگرش خنثی نسبت به کسب و کار

این نگرش، بیانگر وضعیتی است که فرد هیچ احساس مثبت یا منفی ای نسبت به کسب و کار ندارد و انجام کار را یک تکلیف در برابر دستمزدی که به او می دهند ارزیابی می کند. در این حالت فرد از کار انتظار محدودی دارد و به همین دلیل مشکلات و نارسایی های محیط کار وی را زیاد ناراحت نمی کند، چون به لحاظ روانی پذیرفته است که کاری به

این امور نداشته باشد و به اندازه ای که از او خواسته شده است کار خود را انجام دهد. چنین فردی، احساس تعلق خاطر به کسب و کار نمی کند و برنامه دراز مدتی برای آن ندارد.

نگرش مثبت نسبت به کسب و کار

نگرشی است که فرد با عشق و علاقه به کار می نگرد و کسب و کار را عامل موفقیت فردی و اجتماعی می داند و از انجام کار احساس رضایت و شادمانی می کند. شاید نتوان از نظر فلسفی دقیقاً به این سوال پاسخ داد که انسان در حالت طبیعی و براساس فطرت و ذات خود، دوستدار کار یا بیزار از آنست، یا نسبت به آن بی تفاوت است، ولی میتوان با قطعیت بیشتری اعلام کرد که دستاوردهای عظیم بشریت، مدیون کار و تلاش انسانهاست.

به نظر می رسد که بشر در جامعه سنتی برای ارضای نیازهای خود مجبور به فعالیت شد و چون از ابزارها و امکانات زیادی برخوردار نبود، تامین نیازها برای وی سخت می نمود، ولی به تدریج با یکجا نشینی و پرداختن به کشاورزی و دامپروری از وضعیت گردآوری غذا به تولید غذا، تغییر موقعیت داد. احتمالاً مدت زمان زیادی نگذشت که تولید افزایش یافت و انسانها به مازاد اقتصادی دست یافتند و در نتیجه افرادی پیدا شدند که توانستند بدون کار کردن و شرکت در تولید زندگی خود را بگذرانند. پیچیده شدن مناسبات اجتماعی، رفته رفته روابط نابرابر مبتنی بر استثمار و ناعادلانه بودن مناسبات را به وجود آورد و به افزایش نگرش منفی، نسبت به کسب و کار منجر شد. پس به نظر می رسد که انسانها به طور ذاتی نسبت به کسب و کار نگرش منفی ندارند و اکثریت افراد جامعه کار را عامل پیشرفت خود تلقی می کنند. برخی از دانشمندان بر کارکردهای سازنده و مثبت کار انگشت می گذارند و حتی تفاوت معنی داری را که بین انسان و حیوان به وجود آمده است، ناشی از کسب و کار می دانند. اصطلاحات انسان سازنده، انسان ابزار ساز، انسان کارورز و غیره، همگی گویای نگرش مثبت به کسب و کار است.

نوع نگرش، مردم یک جامعه به کسب و کار، در کمیت و کیفیت انجام کار و توسعه جامعه نقش موثری دارد. یکی از عوامل مهم عدم توسعه اقتصادی کشورمان نیز ناشی از فقدان نگرش مثبت گروه های مختلف اجتماعی به کسب و کار است. برخی از عواملی که مانع ایجاد نگرش مثبت به کسب و کار در ایران شده است، عبارت اند از:

۱. علاقه به ثروتها بادآورده در برخی افراد: با وجود تاکیدات فراوان اسلام، در مورد اهمیت کسب و کار حلال و اعتقاد مردم به اینکه نابرده رنج گنج میسر نمی شود، به علت وجود شرایط نامتعادل و نامتوازن اقتصادی و اجتماعی

درکشور، یافت گنج، بدون رنج، تشویق می شود و عملاً افراد در می یابند که انسان با کار مشروع به ثروت نمی رسد. معمولاً افراد در آرزوی خود به دنبال گنجی اند که در زیر زمین است یا کیسه زری را انتظار میکند که از آسمان فرو افتد.

۲. استقبال اکثریت نیروی کار از تعطیلات: به نظر می رسد که اکثریت نیروی کار ایران از انجام کار رضایت نداشته باشند و اگر کار می کنند از روی ناچاری و برای تامین نیازهای خارج از محیط کار است و دلبستگی چندانی به کار ندارند؛ زیرا از تعطیلات استقبال زیادی می کنند و منتظر چنین موقعیت هایی اند. این وضعیت نگرش منفی مردم رانسبت به کسب و کار می رساند.

۳. بهره وری پایین نیروی کار: اکثریت مدیران واحدهای تولیدی و سازمانهای خدماتی از پایین بودن بهره وری نیروی کار شکایت دارند، به طوری که ساعات کار مفید روزانه در ایران کمتر از یک ساعت است. این درحالی است که در کشورهایی همچون ژاپن یا اغلب کشورهای توسعه یافته، هر فرد به طور متوسط روزانه حدود هفت ساعت کار مفید می کند.

۴. تمایل به مشاغل واسطه گری، دلالی و خدماتی در مقابل مشاغل تولیدی: مشاغل تولیدی در ایران معمولاً زمان کم و پرهزینه به شمار می آیند و به تلاش زیاد و حتی ایثارگری و فداکاری نیاز دارند، ولی اکثریت مردم، خرید و فروش و بورس بازی را بر فعالیت تولیدی ترجیح می دهند.

البته عوامل دیگری همچون تفکر تقدیر گرایانه، بی توجهی به ارزش وقت و زمان، اهل حساب و آمار نبودن، مسخره شمردن فضیلت و شایستگی برای ترقی اجتماعی و اقتصادی، فرهنگ کار نکردن و زُدمخواستن، اعتقاد کم به نظام اجتماعی و کارکردهای آن و انتظار چاره جویی از آن نداشتن، عدم توجه به حقوق طبیعی، مدنی و اجتماعی خود و فقدان درک صحیح از آن، انتظار عوض داشتن از ارباب رجوع، در قبال انجام کارها در سازمانها، غم آینده نداشتن و افسوس خوردن برگزیده، به جای درس آموزی از آن، دگرگون جلوه دادن واقعیات به نفع خویش و دورویی و تظاهر، روحیه سازگاری و بردباری انفعالی و همچنین عدم تمایل به کسب و کار مداوم و پیوسته، مانع از شکل گیری نگرش مثبت و کسب و کار در ایران شده است.

جلسه دوم: کار آفرینی

ریشه لغوی کارآفرینی

واژه کارآفرینی از ریشه فرانسوی *Entreprendre* است که مفهوم تعهد کردن کاری را در بر میگیرد. کارآفرین کسی است که تعهد میکند تا سازماندهی و مدیریت کسب و کار جدیدی را که توام با ریسک است، بپذیرد.

کارآفرین در زبان فرانسوی، ابتدا به کسی اطلاق می شد که گروه موزیک یا دیگر فعالیتهای تفریحی و سرگرم کننده را سازماندهی می کرد. سپس در اوایل قرن شانزدهم میلادی، این مفهوم برای کسانی به کار برده شد که به ماموریت های نظامی اعزام می شدند. به تدریج این واژه در قرن هفدهم کاربرد بیشتری پیدا کرد و فعالیتهای مهندسی، همچون امور ساختمانی و سنگر سازی را نیز شامل شد. با شروع قرن هیجدهم این اصطلاح برای فعالیت های اقتصادی نیز به کار گرفته شد. در این قالب مفهوم کارآفرین، بیش از چهار قرن مسیر تکاملی خود را پیمود. از این زمان به بعد بود که واژه کارآفرین برای فعالیت های متنوع و در قالب دیدگاه های مختلف مطرح شد.

انواع کارآفرینی

کارآفرینی و کسب و کارهای مخاطره آمیز، محرک توسعه اقتصادی است و کارآفرینان که در راس کسب و کار های مخاطره آمیزند، در جست و جوی فرصت ها هستند و خلاقیت، ابزاری برای موفقیت آنان محسوب میشود. با توجه به آنچه گفته شد، می توان کارآفرینی را این گونه تعریف کرد؛ کارآفرینی فرآیندی است که در آن از طریق ایده و فکر جدید، با بسیج منابع از طریق فرآیند ایجاد یک کسب و کار، که توام با مخاطره مالی و اجتماعی و حیثیتی است، محصول و خدمت جدید به بازار عرضه می شود.

اساساً کارآفرینی و رفتار کارآفرینانه، در هر زمینه ای قابل پیگیری است. مهم ترین این زمینه ها عبارتند از: کسب و کارهای بازرگانی و تجاری، امور اجتماعی، امور علمی، امور هنری، امور ورزشی، امور اکتشافی و ماجراجویانه و بسیاری از زمینه های اجتماعی و فرهنگی و اقتصادی دیگر.

صاحب‌نظران تقسیم بندی های مختلفی از کارآفرینی ارائه کرده اند؛ یکی از آنها تقسیم کارآفرینی به کارآفرینی فردی و سازمانی است :

۱. کار آفرینی فردی (مستقل)

حالتی است که فردی کسب و کار مستقلی را ایجاد می کند و تمرکز او بر نوآوری توسعه فرآیند، ایجاد محصولات یا خدمات جدید است.

۲. کار آفرینی سازمانی

شامل پرورش رفتار کارآفرینانه در سازمانی است که قبلاً تاسیس شده و فرآیندی است که محصولات یا فرآیندهای نوآورانه با خلق فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان ایجاد می شود. در این نوع کارآفرینی، یک شرکت یا سازمان، محیطی را فراهم می سازد تا اعضا بتوانند در امور کارآفرینی مشارکت کنند. طی آن کارفرینی سازمانی محصولات، خدمات یا فرآیندهای نوآورانه، از طریق ایجاد فرهنگ کارآفرینانه، به ظهور می‌رسند.

اجزای کارآفرینی

ویلیام بای گریو، بر این باور است که فرآیند کارآفرینی شامل کلیه فعالیتها، وظایف و اقدامات مرتبط با درک فرصتها و ایجاد سازمان ها برای تعقیب فرصت هاست.

کارآفرینی فرآیندی است که از عناصر مختلفی تشکیل شده است. مهم ترین اجزای فرآیند کارآفرینی عبارتند از:

۱. کارآفرین: فردی که به صورت آگاهانه تصمیم می گیرد کسب و کار مخاطره آمیز جدیدی را آغاز

کند و کلیدی ترین جز فرآیند کارآفرینی است.

۲. فرصت: فرصت های زیادی در جامعه برای کسب و کار وجود دارد، ولی کارآفرین با تجزیه و

تحلیل و شناسایی موقعیت های بازار، فرصت هایی را که از ظرفیت هایی را که از ظرفیت بالایی

برخور دارند، برای شروع کسب و کار خود بر می گزینند.

۳. ساختار: کارآفرین برای انجام کسب و کار خود، باید مشخص سازد که در قالب چه نوع ساختاری (به صورت فردی، شراکتی یا شرکتی) می خواهد فعالیت خود را آغاز کند.
۴. منابع: منابع مالی و انسانی، شناسایی و حمایت سرمایه گذاران جلب می شود.
۵. استراتژی و برنامه کسب و کار: اهداف کلی، استراتژی ها و برنامه های تفضیلی کسب و کار تعیین می شوند.

خصایص مهم کارآفرینانه

سخت کوشی : لازمه اداره یک فعالیت تجاری صرف انرژی و پشتکار فراوان است. این کار شامل توانایی انجام کار برای ساعات طولانی در صورت لزوم، کار طاقت فرسا در مواقع خاص و کنار آمدن با کم خوابی است.

اعتماد به نفس: برای موفقیت لازم است که کارآفرینان دارای خودباوری بوده و به توانایی خودشان برای رسیدن به اهدافی که تعیین کرده اند، ایمان داشته باشند. این باور را می توان اینگونه نشان داد که: « اگر بدجوری طالب چیزی هستید و آماده اید تا برای رسیدن به آن تلاش کنید، معمولاً به آن خواهید رسید.»

ساختن برای آینده: هدف بیشتر کسب و کارهای موفقیت آمیز این است که شغل و درآمدی مطمئن برای خود ایجاد کنند که بر اساس توانایی های خودشان بنا شده است. این بدین معنی است که کارآفرینان درک می کنند که ممکن است چندین سال طول بکشد تا بتوانند درآمد کسب و کار خودشان را به سطحی قابل قبول برسانند.

سود محوری: توجه به امر پولسازی یا همان درآمدزایی، شاخص بسیار روشن و شفاف از یک کارآفرین مناسب برای تصدی پست مالکیت یا مدیریت یک کسب و کار است. این بدین معنی است که باید درک کنیم که همیشه خود کسب و کار است که در بالاترین اولویت قرار دارد. به محض اینکه سودی تولید می

شود، یک کارآفرین آن موقع می تواند تصمیم بگیرد که از آن سود چگونه استفاده کند؛ مثلاً برای گسترش هر چه بیشتر کسب و کار یا برای مصرف شخصی.

هدف محوری: موفقیت در کسب و کار وابسته به این است که بشود اهداف واقع بینانه‌ای را تعریف کرد و تلاش نمود تا با عزم و اراده به آنها دست پیدا کرد. توانایی تعیین اهداف (برای چیزهایی که برای آن فرد، ارزشمند تلقی می شود) و تلاش برای رسیدن به آن اهداف، یکی از اصول اساسی کارآفرین بودن است.

پیگیری و مقاومت: تمام کسب و کارها، با مشکلات و سرخوردگی هایی مواجه می‌شوند. پشتکار داشتن در حل یک مساله، یکی از کلیدهای اساسی کارآفرین موفق است.

کنار آمدن با شکست: هر کسب و کار یا فعالیت اقتصادی گاهی با موفقیت همراه است و گاهی با سرخوردگی و شکست. کنار آمدن با این شکست ها، شامل شناخت و درک این شکست ها، آموختن از آنها و به دنبال فرصت های تازه گشتن است. بدون این خصوصیت و ویژگی، شکست های اولیه ممکن است، پایانی باشد برای تلاش یک فرد برای خود اشتغالی.

واکنش نشان دادن به بازخورد: کارآفرینان اغلب نگران این هستند که بدانند کارشان را چقدر خوب انجام می دهند و همیشه دنبال سنجش عملکرد خودشان هستند. به دست آوردن باز خورد (نظرسنجی) مفید، و شنیدن توصیه های مهم دیگران، یکی دیگر از ویژگی های مهم کارآفرینان است.

ابتکار نشان دادن: پژوهش ها نشان می دهند که کارآفرینان موفق، اغلب جلوتر از دیگران حرکت می کنند، ابتکار از خود به خرج می دهند و خودشان را در موقعیت هایی قرار می دهند که شخصاً مسئولیت موفقیت یا شکست یک کار را به عهده می گیرند.

گوش شنوا داشتن: کارآفرین موفق فردی نیست که مدام به درون خود نگاه کند و هرگز از منابع خارجی استفاده نبرد. خوداتکایی، مانع از این نمی‌شود که هر موقع لازم شد از دیگران هم کمک بخواهید و نظر آنها را شنوا باشد و دست یاری به سمت دیگران دراز نکنید؛ مثلاً مقامات بانک، حسابداران و مشاوران اقتصادی. این توانایی گوش کردن به توصیه های دیگران یکی دیگر از کلیدهای موفقیت یک کارآفرین است.

تعیین استانداردهای شخصی: تعیین استانداردهای عملکرد و تلاش برای رسیدن به آنها یکی دیگر از شاخصه های یک کارآفرین موفق است، این استانداردها می توانند درآمد، کیفیت، فروش و یا تولید محصول باشند. بیشتر کارآفرینان به دنبال این هستند که هر سال عملکرد بهتری نسبت به سال قبل داشته باشند. استانداردهای بالاتری را نسبت به استانداردهای قبلی برای خودشان تعیین می کنند و سعی می کنند به آن دست یابند.

کنار آمدن با تردیدها: در مقایسه با وضعیت مزد بگیری و کارکردن برای دیگران، کارآفرین بودن، وضعیت بسیار تردید آمیزتر و بی ثبات تری به حساب می آید. این تزلزل و عدم ثبات درباره فروش و تولید و بازگشت سرمایه است، ولی اغلب در حوزه های دیگری نیز وجود دارد، مانند: تحویل مواد اولیه و قیمت آنها و وضعیت حمایت بانکی. توانایی کنار آمدن با این بی ثباتی ها و تردیدها می تواند محیط بسیار پر فشاری را ایجاد کند و یکی از خصوصیات کارآفرین این است که بتواند این جو سنگین را تحمل کند.

متعهد بودن: لازمه شروع و ادامه یک کسب و کار، تعهد و وقف کامل کارآفرین از لحاظ زمان، پول و سبک زندگی است. در واقع کارآفرین باید خود را وقف این کار کند. این کسب و کار باید یکی از اولویت های عمده در زندگی فرد کارآفرین باشد.

تأکید بر نقاط قوت: آدمهای اقتصادی موفق، بر اساس توانائی ها و نقاط قوتی که دارند، کارشان را تنظیم می کنند، مثلاً مهارت های عملی، مهارت های ارتباطی، مهارت های فروش، مهارت های سازمانی، مهارت های نوشتاری، دانش نسبت به یک محصول و خدمات خاص، شناخت نسبت به شاغلان یک حوزه حرفه ای، و توانائی در ایجاد و استفاده از شبکه روابط انسانی.

اعتماد پذیری و انسجام شخصیتی: ویژگی هایی که به آنها می گوئیم: صداقت، انصاف، و تعهد نسبت به انجام کاری که وعده داده شده، همگی از خصوصیات ضروری یک کارآفرین تلقی می شوند.

ریسک پذیر بودن: کارآفرین بودن شامل مقداری ریسک و مخاطره نیز هست. کارآفرینان این توانایی را دارند که ریسک های سنجیده انجام دهند. چنین ریسک هایی شامل تخمین زدن هزینه ها و منافع

احتمالی است، برآورد میزان احتمال موفقیت، و خودباوری برای موفقیت بار شدن آن ریسک است. کارآفرینان ممکن است وقتی بخشی از این ریسک ها را به عهده دیگران می گذارند، به عنوان افراد ریسک گریز شناخته شوند. آنهایی که بخشی از ریسک کارآفرین را به عهده می گیرند ممکن است، بانکدارها، تأمین کنندگان مواد اولیه و مشتریان باشند.

مرجع :

احمدپورداریانی، محمود. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۶). *مبانی کارآفرینی*. انتشارات فر اندیش و مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران

جلسه سوم : کارآفرین

وظایف کارآفرین در کسب و کار

کارآفرینان، عوامل محرک را در بخش های تجاری یا اجتماعی هستند. بدون کارآفرینان، هیچگونه توسعه تجاری یا اجتماعی صورت نخواهد پذیرفت. کارآفرین کسی است که سرمایه های کسب و کار را جمع آوری و فراهم می کند. کارآفرین پس از شناسایی فرصت کسب و کار، منابع ضروری جهت عملیاتی کردن فرصت ها را بسیج می کند و به عبارتی تأمین کننده مالی بنگاه کسب و کار است. البته کارآفرین مجبور نیست همه بودجه و سرمایه کسب و کار را از پس اندازهای شخصی تأمین کند. بودجه ضروری و دیگر منابع را می تواند از دیگران قرض بگیرد. بنابراین وظیفه، کارآفرین فراهم آوردن سرمایه برای کسب و کار است.

دیگر وظیفه کارآفرین، مدیریت کسب و کار است. این نیز از وظایفی است که وی می تواند آن را به دیگران محول کند. حتی در جاهایی که فرد دیگری جهت مدیریت کسب و کار استخدام شده است، مسئولیت نهایی مدیریت با کارآفرین است. عملکردهای مدیریت، خود دامنه وسیعی از فعالیت ها از جمله سازماندهی، هماهنگی، رهبری، به کارگیری نیروی جدید، پاداش و ارزشیابی کارکنان را پوشش می دهد. کارآفرین تولید، بازاریابی، پرسنل و کلیه امور کسب و کار را مدیریت می کند.

به علاوه کارآفرین وظیفه تحمل و واریسی کردن امور نامعلوم و مخاطرات کسب و کار را دارد. کارآفرینان تا حد امکان از موقعیت های خطر پذیر، پرهیز می کنند، تنها ریسک های سنجیده را می پذیرد، در حالیکه قبل از ریسک پذیری، هزینه و سود وضعیت خطر آفرین را به خوبی می دانند.

در کنار وظایف و عملکردهای کارآفرینی، مشاغل بسیاری در فضای اقتصادی ایجاد می شود، به علاوه، از طریق اقدامات کارآفرینان، ثروت و دارایی برای دیگر افراد، اجتماع و جامعه فراهم می گردد. کارآفرینان افراد را به رقابت تشویق و ترغیب می کنند که خود برای داشتن یک نظام آزاد در بازار و ارتقاء رشد اقتصادی، پیشرفت اجتماعی و گسترش موفقیت و کامیابی در بین مردم یک کشور، بسیار حساس و کلیدی است. کارآفرینی، یک ساز و کار اثربخش برای حصول اطمینان از نوآوری و خلاقیت، به علاوه دستیابی به توسعه اقتصادی در کلیه سطوح جامعه، حتی پایین ترین سطح آن می باشد.

تهیه و تنظیم اهداف کارآفرینانه

الف. اهداف کارآفرینی شما، باید خاص خودتان باشد.

اهدافتان را باید برای چیزهایی که واقعاً می‌خواهید به دست بیاورید، تنظیم کنید. بیشتر انتظار می‌رود به اهدافی برسید که برای خودتان تنظیم کرده‌اید تا اینکه، اهدافی که دیگران دوست دارند به آن برسید. بعضی مواقع، ممکن است بخواهید اهداف فرد دیگری را بپذیرید، با این وجود، بایستی با تلاش هوشیارانه درباره مزایا و معایب آن اهداف؛ فکر و با دیگران مشورت کنید. در دستیابی به اهداف موقعی موفق‌تر خواهید بود که به آنها تعهد شخصی داشته باشید. یکی از نمونه‌های معمول در زمینه پذیرش اهداف دیگران، رابطه بین والدین و فرزندان است. برای مثال، ممکن است والدین شما، همیشه از شما خواسته باشند که وکیل شوید. از دوران کودکی، شما هم بدون پرسیدن علت آن، قبول کرده بودید که وکیل شوید. در مدرسه نمرات عالی گرفتید و وارد دانشکده حقوق شدید. بعد از چند ماه، متوجه شدید که علاقه ای به حقوق ندارید. بخوبی می‌دانستید که می‌توانید در حقوق موفق شوید، اما دل و جان شما با آن نبود. شما می‌دانستید اگر این رشته را به پایان نرسانید، برای والدین‌تان ناراحتی بزرگی خواهد بود، اما از طرفی برای شما هم مهم است که آنچه را که می‌خواهید، انجام دهید. در نتیجه، برای اولین بار، درباره اهداف خودتان به فکر فرو خواهید رفت.

ب. اهداف باید معین و واضح باشند:

اهداف باید واضح، دقیق و مکتوب باشند. نوشتن اهداف به شما کمک می‌کند آنچه را واقعاً به دنبال هستید، در ذهن خود مشخص کنید. پیاده کردن اهداف روی کاغذ به نوعی اهرم فشاری است تا آنچه را می‌خواهید، درک کنید. فرآیند آوردن اهداف روی کاغذ، به شما کمک می‌کند هر گونه ابهام در افکارتان را تشخیص دهید و بعلاوه آنها را برای خودتان به وضوح تشریح کنید و حس تعهد شخصی به اهدافتان را توسعه بخشید. اکثر مردم، یکسری اهداف تقریباً شبیه به هم در سر دارند: «باید به خود سر و سامانی بدهم»؛ «باید تناسب اندامم را حفظ کنم»؛ «باید برای آینده آماده بشوم»؛ «باید از اتلاف زمان بکاهم» یکی از دلایلی که این اهداف به ندرت به مرحله عمل می‌انجامند، ابهام داشتن و کلی بودن آنهاست.

بنابراین ضروری است اهداف را طوری بنویسید که بتوانید دربارهٔ چگونگی دستیابی به آنها، تصمیم بگیرید. برای مثال، هدف «باید تناسب اندامم را حفظ کنم» را در نظر بگیرید. بسته به خود، این هدف می‌تواند به مفهوم رفتن به کلاس ورزش، شنا رفتن، پیاده روی و برنامه آن و ... باشد. بنابراین نکته در این جاست که قبل از اجرایی و عملیاتی کردن هدف، باید دقیقاً بدانید منظور از تناسب اندام چیست.

ج. اهداف باید قابل اندازه‌گیری باشند.

باید بدانید کی به هدف رسیده‌اید. ساده‌ترین اهداف قابل اندازه‌گیری، احتمالاً اهداف مالی هستند که مثلاً با واحد ریال بیان می‌شود. اندازه‌گیری بقیه اهداف، کمی سخت‌تر است، اما تشریح شرایط دقیقی که برای رسیدن به هدف، وجود خواهد داشت، بسیار مفید است. حداقل دو دلیل می‌توان گفت چرا تنظیم اهداف قابل اندازه‌گیری مهم است. اول، به شما کمک می‌کند بدانید قصد دارید به کجا برسید. داشتن اهداف قابل اندازه‌گیری، فرصت‌های موفقیت در اختیار شما قرار می‌دهد. یعنی دقیقاً می‌دانید به چه میزان موفق بوده‌اید. مطالعات نشان داده است که یکی از موثرترین راه‌های توسعه و جا انداختن یک عادت، پاداش و مشاهده نتایج آن است. احساس رضایت که حاصل دستیابی به هدف است، نوعی پاداش می‌باشد. اگر اهدافی را تنظیم کنید که قابل اندازه‌گیری نباشد، ممکن است مانعی برای عادل تنظیم اهداف باشد و فرصت موفقیت را از خود سلب کنید.

د. اهداف باید برای مدت زمان معین تنظیم شده باشند.

تعیین زمان سررسید برای تکمیل اهداف، مهم است. بسیاری از افراد می‌گویند آنها تحت فشار، به بهترین نحو کار می‌کنند، و تمایل دارند انجام امور را به دقیقه ۹۰ بگذارند، با وجودیکه می‌دانند احتمالاً می‌توانستند کامل‌تر و حسابی‌تر کار کنند، اگر زودتر وقت‌شان را درست برنامه‌ریزی می‌کردند. وقتی در مسیر اهداف خودمان کار می‌کنیم، از بیرون فشاری بر ما نیست. تعیین سررسید، به نوعی خود فشاری است که به ما کمک می‌کند به اهداف برسیم. احتمالاً مانع شماره یک، در رسیدن به اهداف، تاخیر، تعلل و مسامحه است. یک ضرب‌المثل قدیمی می‌گوید کار امروز را به فردا مگذار. تعیین مدت زمان معین برای رسیدن به اهداف به پیشگیری از تاخیر و تعلل کمک می‌کند و این فرآیند، به ما کمک می‌کند از تاخیر و تعلل، آگاه شویم.

ه- اهداف باید به صورت هم کوتاه و هم بلند مدت تعیین شده باشند.

در واقع دو نوع هدف کوتاه مدت داریم. یک نوع از آن، گام یا بخشی از هدف درازمدت است. بعضی آنها را اهداف فرعی می‌نامند. نوع دیگر آن، اهداف مستقل از اهداف بلند مدت اند. هر دو نوع اهداف کوتاه مدت لازم و ضروری اند. نوع اول به شما کمک می‌کند در راستای اهداف درازمدت حرکت کنید. نوع دوم کمک می‌کند اعتماد به نفس‌تان را در دستیابی به اهداف سخت و پیچیده‌تر بالا ببرید.

مدیریت زمان و منابع

جهت کسب موفقیت، همه کارآفرینان باید مدیران خوبی باشند. اما اغلب مدیران کارآفرین نیستند. نیروی انسانی مهمترین منابع در یک کسب و کار محسوب می‌شود. این امر برای کارآفرینان مهم است که بهترین افراد و شایسته‌ترین‌ها را استخدام کنند. همه کارکنان در واقع اعضای یک تیم هستند و برای این که یک کسب و کار به موفقیت دست یابد، اعضای تیم باید در کارهایشان با هم هماهنگ باشند.

علاوه بر مدیریت افراد، مدیریت پول (سرمایه) نیز عامل حیاتی در اداره یک کسب و کار است. کارآفرینان باید بین نیازهای مالی برای اداره کسب و کار توازن برقرار کنند. پولی که در اثر فروش (خدمات) وارد کسب و کار می‌شود و پولی که از کسب و کار خارج می‌شود (هزینه) ایجاب می‌کند که کارآفرین نسبت به ثبت مکتوب امور مالی اقدام نماید. از آنجایی که کارآفرینان بسیار خوش‌بین و پرتکاپو هستند، ثبت دقیق امور مالی تصویر واقعی‌تری از عملکرد کسب و کار ارائه می‌دهد.

تعریف فناوری مناسب برای کسب و کارهای کوچک امروزه توسعه پیدا کرده و فناوری موبایل و کامپیوتر را شامل می‌شود. بنگاه‌های کوچک و زودبازده ممکن است برای انجام برخی از کارها، تلفن همراه اجاره و از سایت‌های کافی نت استفاده کنند! بعضی از کسب و کارهای کوچک مبتنی بر فناوری همچون کسب و کارهای حسابداری، روی کمک کسب و کارهای کوچک تمرکز می‌کنند. بسیاری از اطلاعات موجود در کامپیوتر، برای کاربران به صورت رایگان در دسترس است. بسیاری از کارآفرینان نه تنها برای کمک به اداره کردن کسب و کار تجاری‌اشان، بلکه برای اداره کردن مسئولیت‌های خانه‌اشان نیز از موبایل استفاده می‌کنند.

مدیریت فروش ضروری است. چنانچه فروش در سطحی نباشد که علاوه بر پوشش دادن تمام هزینه های کسب و کار سودآور نیز باشد، یک کسب و کار موفق نیست. موفقیت کسب و کار در نهایت توسط میزان فروش تعیین می شود. کارآفرینان اگر بخواهند موفق باشند، باید بتوانند زمان خود را مدیریت نمایند. در بسیاری از موارد، آنها با درگیر شدن در وظایف مختلف در آن واحد، چند کاره هستند. اگر می خواهید کاری را به انجام رسانید آن را به کاردانش بسپارید. در بسیاری از موارد "کار را به کاردان سپردن" واقعیت دارد. البته درست است که کارآفرینان افراد کاردانی هستند، ولی آنها دارای مهارت مدیریت زمان و منابع به منظور رسیدن به اهداف کسب و کار خود می باشند. برای مدیریت درست زمان، پرسش های زیر را بپرسید:

- کدام فعالیت ها را من انجام می دهم که نباید انجام دهم یا باید به دیگران واگذار کنم؟
- آیا هنگام تصمیم گیری در خصوص انجام یکسری فعالیت ها، اولویت بندی دارم؟
- آیا فعالیت های من به گونه ای زمان بندی شده اند که در مدت زمان واقعی به انجام برسند؟
- آیا من می توانم در آن واحد بر روی یک فعالیت تمرکز داشته باشم؟

تکنیک های صرفه جویی در زمان، به شما کمک می کند تا عملکرد کارآفرینانه خود را بهبود بخشید.

نگاهی گذرا به تصمیم گیری

برای کارآفرین بودن، افراد باید خلاق باشند به ویژه هنگامی که بحث تصمیم گیری در میان باشد. کارآفرینان بایستی عمیقاً خود و توانایی های اشان را در تصمیم گیری باور داشته باشند. توانایی تصمیم گیری، درست از ویژگی های منحصر به فرد کارآفرینان است. همه کارآفرینان، تصمیم های مهمی می گیرند که تاثیر زیادی بر آینده سازمان شان خواهد داشت. توانایی تصمیم گیری قاطع به عنوان یکی از ارزشمندترین منابع کارآفرینی، از تجربه های مختلف تصمیم گیری در موقعیت های بسیار پیچیده سرچشمه می گیرد.

کارآفرینان باید در رویکرد خود هنگام تصمیم گیری ها، از مدیران عادی، خلاق تر باشند. آنها بایستی مسایل و مشکلات را از دیدگاه های مختلف مورد بررسی قرار دهند و برای حل شان به شیوه های نو روی آورند. در شرایط و موقعیت های ویژه، کارآفرینان با بینش و فراست خاص، پیامد و نتایج احتمالی از راه حل های پیشنهادی را برای خود مجسم کرده

است، تصمیم‌گیری می‌کنند. پس به خاطر این که بیشتر تصمیم‌های کارآفرینی، جنبه ذهنی دارد، تصمیم‌های کارآفرینان کاملاً بدون دخالت احساس نیست. برای درک و تجسم آنچه در پس جنبه‌های احساسی یک تصمیم قرار دارد، کارآفرینان باید مزایا و معایب یک راه حل احتمالی را بررسی و شناسایی کنند، این کار به آنان کمک می‌کند تا پیامد و خروجی تصمیم را عینی‌تر و به وضوح مشاهده نمایند.

«روش علمی» تصمیم‌گیری نشان می‌دهد که برای حل کردن یک مساله و تصمیم گرفتن در آن مورد، بایستی رویه‌های مشخصی را دنبال کرد. بنابراین فرآیند تصمیم‌گیری شامل گام‌های زیر می‌شود:

- ۱- شناسایی مسایل و مشکلات مهم
- ۲- تعیین علت‌های اصلی مساله
- ۳- مشخص کردن راه حل‌های احتمالی برای مساله
- ۴- ارزیابی راه حل‌های پیشنهادی
- ۵- انتخاب بهترین راه حل
- ۶- اجرایی کردن و به کار بستن راه حل
- ۷- بررسی درستی و مناسب بودن راه حل

اگر چه این شیوه و رویکرد، بسیار معتدل و منطقی است، راه حل به دست آمده با این «روش علمی» ضرورتاً به تنهایی به کار نمی‌آید. برای اجرایی کردن موفقیت آمیز یک راه حل، علاوه بر استفاده از رویکرد علمی، رهبری و اقتدار کارآفرین نیز نیاز است. در اجرایی کردن یک تصمیم، داشتن میزان مشخصی ثبات و اشتیاق کاری ضروری است. کارآفرینان باید به پیامدهای بعدی یک تصمیم با دید مثبت نگاه کنند و با حدس و پیش بینی در مورد یک تصمیم، وقت خود را هدر ندهند. وقتی در حال اجرایی کردن یک تصمیم هستند، بایستی تمامی شک و تردیدها را کنار بگذارند. کارآفرینان بایستی در عمل بسیار قاطع باشند. سازمان مربوطه بایستی اهدافی مشخص و کاملاً روشن داشته باشد. بیشتر کارآفرینان از تصمیم‌گیری کمی هراس دارند، زیرا کمی از شکست می‌ترسند. آنها استانداردهای خود را برای موفقیت خود تنظیم کرده اند.

زمان در تصمیم‌گیری (به ویژه هنگامی که یک کسب و کار در حال رشد است) بسیار مهم است. در برخی موارد، باید سریع تصمیم گرفت و بدون فوت وقت آن را عملیاتی کرد. بعضی از تصمیم‌های کارآفرینی بدون توجه به سود یا اطلاع از شرایط آینده، پیشرفت‌ها و یا شرایط در حال تغییر، گرفته می‌شود. اما نظارت موثر بر اجرای آن، هر گونه

ضعف را آشکار می کند و این خود گردآوری یک سری اطلاعات مناسب برای اقدامات پیگیری به وسیله کارآفرین است. یک تصمیم حساس گرفتن، خیلی آسان نیست، اما آنچه مهم و ضروری است، فراوانی و تکرار این کار است. در تصمیم‌گیری، آنچه بدتر از تصمیم اشتباه گرفتن است، هرگز تصمیم نگرفتن است. به خاطر داشته باشید که تصمیم‌گیری یک هنر است. هر چه با کارآفرینان در انجام تصمیم‌گیری بیشتر ممارست کنید، متخصص تر و ماهرتر خواهید شد.

وقتی مساله یا مشکلی مشخص می شود و همه اطلاعات و داده های مربوط به آن گردآوری می‌شود، کارآفرینان باید راه حل های ممکن برای آن مساله را شناسایی کنند. این کار را بایستی با جلسه گروهی و به شیوه طوفان فکری آغاز کنند. از گروه بخواهند فهرستی از راه حل‌های پیشنهادی ممکن را پس از بحث و تعامل، آماده کنند. با این که مشکلات پیچیده، «راه حل» قطعی ندارند، اما این به کارآفرین بستگی دارد که بهترین راه حل ممکن را مشخص کند.

طوفان فکری و تصمیم‌گیری

«میاسای ز اندیشه گونه گون، که دانش ز اندیشه گردد فزون». این بیت برای بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها صدق می‌کند. در گیر کردن اعضای گروه کاری در فرآیند تصمیم‌گیری، مزایای بسیاری دارد. با مشارکت چند نفر، طبیعتاً منابع فکری ما بیشتر می شوند. مزیت اول این مشارکت آن است که معمولاً به خلق پیشنهادات بیشتر و بهتری می‌انجامد. مزیت دوم، تعهد اعضاء گروه به تصمیم اتخاذ شده توسط خود آنهاست. زیرا افراد خیلی راحت‌تر تصمیم‌هایی را قبول می‌کنند که خود در طراحی آن مشارکت داشته‌اند تا این که تصمیم برای آنها گرفته شود. شخصی که در یک تصمیم‌گیری مشارکت می‌کند، معمولاً در عملیاتی کردن آن، احساس تعهد می‌کند. ارزش این نوع رویکرد فقط به تصمیم نهایی محدود نیست. درک کامل‌تر این که چه پیشنهادهایی مد نظر قرار گرفته‌اند و چگونه هر کدام ارزیابی شده‌اند، کمک می‌کند تا افراد گروه، تغییرات را قبول کنند. این رویکرد به ویژه زمانی درست جواب می‌دهد که افرادی که قرار است این تغییرات را اجرایی کنند، خود در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت داشته‌اند.

شیوه طوفان فکری یا Brainstorming ، نوعی تصمیم‌گیری گروهی است که مساله‌ای مطرح می‌شود و به گروه فرصت داده می‌شود تا برای راه حل آن، ایده‌هایی عنوان کنند. برای تشویق جریان آزاد فکر و گردآوری بیشترین ایده‌ها، انتقاد اولیه به راه حل‌های پیشنهادی ممنوع است. فقط پس از مطرح کردن همه ایده‌ها و نظرات افراد، سپس ثبت و یادداشت آنها، گروه می‌تواند ایده‌ها را بررسی و ارزیابی کند. رویکرد اصلی بر این اساس استوار است که همگی شرکت‌کنندگان طوری تشویق شوند که هر ایده‌ای را که به ذهن شان می‌رسد، بگویند. ایده‌ها در ابتدا ممکن است غیر اجرایی به نظر بیایند، اما بیشتر آنها به راه حلی خلاقانه، ختم می‌شوند. ایده آل آن است که یک جلسه ۳۰-۴۵ دقیقه باشد. مساله‌ای که قرار است در این جلسه مطرح شوند، نایستی از پیش در مورد آن بحث شده باشد. از نظر فضا نیز نایستی اطای کوچکی با میز کنفرانس آماده شود، به گونه‌ای که ارتباط و تعامل در آن راحت و آزاد باشد. شیوه طوفان فکری برای حل مسائلی که به ایده‌های خلاقانه نیاز دارند، بیشترین کاربرد را دارد؛ مسائلی از قبیل نام‌گذاری محصول یا خدمات جدید، پیدا کردن کاربردی جدید برای یک محصول یا شناسایی راه‌های جدید برای صرفه‌جویی در وقت.

شیوه طوفان فکری، چند عیب دارد که افراد گاهی ترجیح می‌دهند در بعضی شرایط، به تنهایی تصمیم بگیرند. به خاطر این که تصمیم‌گیری گروهی اغلب به زمان بیشتری نیاز دارد، معمولاً وقتی محدودیت زمانی وجود دارد، افراد به صورت فردی تصمیم‌گیری می‌کنند. دیگر مشکل احتمالی تمایل فرد به تسلط و کنترل گروه است. فشار طبیعی «همرنگ جماعت بودن» نیز ممکن است باعث شود بعضی اعضاء از ارائه نظرات خود، خودداری کنند. گاهی رقابت در گروه به حدی می‌رسد که پیروزی مهم‌تر از اصل موضوع می‌شود. گروه‌ها اغلب تمایل به پذیرش اولین راه حل پیشنهادی مثبت دارند و به دیگر پیشنهادها توجه نمی‌کنند. خلاصه این که، تصمیم‌گیری گروهی معمولاً وقتی اولویت دارد که پیشگیری از اشتباه (کیفیت بالا) از سرعت مهم‌تر و ارجح‌تر است.

جلسه چهارم : ماهیت فرصت کسب و کار

شناسایی فرصت های کسب و کار

بررسی، جستجو و کار بر روی فرصت‌ها یکی از ویژگی‌های کارآفرین موفق است. همچنین اساسی برای آغاز و راه اندازی اقدام‌های موفق است. شناسایی فرصت‌های کسب و کار نه تنها شامل خلق ایده‌ها و تشخیص فرصت‌ها است، بلکه آنها را جهت تشخیص و دستیابی به ماندنی‌ترین و جذاب‌ترین پیشنهادها تحت نظر داشته و ارزیابی می‌کند.

یک فرصت کسب و کار چیست؟

فرصت کسب و کار، یک ایده یا پیشنهاد سرمایه‌گذاری جذاب است که امکان بازگشت سرمایه فرد ریسک پذیر را فراهم می‌کند. چنین فرصت‌هایی پاسخ به نیاز مشتریان است و به توسعه محصول یا خدماتی می‌انجامد که برای خریداران یا مصرف کنندگان نهایی ارزش افزوده دارد.

اگر چه، یک ایده خوب، الزاماً یک فرصت کسب و کار خوبی نیست؛ به عنوان مثال، ممکن است از دید فنی یک محصول جالبی را اختراع کرده باشید، ولی هنوز بازار برای پذیرش آن آماده نیست، و یا ممکن است ایده مناسب باشد، ولی سطح رقابت و منابع مورد نیاز طوری است که ارزش پیگیری ندارد. برخی اوقات حتی ممکن است بازاری آماده برای ایده وجود داشته باشد، ولی بازگشت سرمایه قابل قبول نباشد. برای تاکید بیشتر، باید این حقیقت را در نظر داشته باشید که بیش از ۸۰٪ محصولات جدید با موفقیت روبرو نمی‌شوند. مطمئناً ایده ای ممکن است برای مخترعان (حامیان آنها) خوب به نظر برسد، اما در آزمونهای بازار، تاب نیاورد.

چه چیزی یک ایده را به فرصت کسب و کار تبدیل می‌کند؟ پاسخ ساده این است هر چیزی که درآمدش از هزینه‌ها بیشتر باشد و سودآوری داشته باشد. در عمل، برای پاسخ جامع به این سوال باید عوامل مختلفی را در نظر داشته باشید که در ادامه به توضیح آنها می‌پردازیم

ویژگی‌های یک فرصت کسب و کار خوب

یک فرصت کسب و کار خوب می‌بایست معیارهای زیر را تامین کند و یا قادر به پاسخگویی به آنها باشد:

- تقاضای واقعی: به احتیاجات یا نیازهای برآورد نشده مشتریانی که توانایی خرید دارند و خواهان خرید هستند، پاسخ بدهد.
- بازگشت سرمایه: نتیجه حاصله نسبت به ریسک و تلاش‌ها قابل قبول باشد.
- رقابتی بودن: از دیدگاه مشتری، هم سطح یا بهتر از سایر خدمات یا محصولات موجود باشد.
- پاسخگویی به اهداف: به اهداف و اشتیاق افراد یا سازمان ریسک‌کننده، پاسخ دهد.
- در دسترس بودن منابع و مهارت‌ها: کارآفرین قادر به جمع‌آوری منابع مورد نیاز باشد.

ارزیابی فرصت‌های کسب و کار

به منظور دوام و ثبات، فرصت‌ها و ایده‌ها، باید بلافاصله پس از شناسایی، مورد ارزیابی قرار گیرند. این کار ساده نیست زیرا ارزیابی فرصت‌های کسب و کار بسیار مهم است. این ارزیابی می‌تواند تفاوت میان موفقیت و عدم موفقیت، ایجاد سود و از دست دادن همه چیز را ایجاد کند. در حالی که این عمل ارزیابی موفقیت را تضمین نکند، مطمئناً در کاهش ریسک‌ها و اتفاقاتی که منجر به عدم موفقیت می‌شوند کمک می‌کند.

برای شناسایی و ارزیابی فرصت‌های کسب و کار، ریسک‌ها و پاداش‌هایی که ایجاد آن کسب و کار برای ما به وجود می‌آید به دقت بررسی شود. در ادامه به عواملی اشاره می‌کنیم که در ارزیابی فرصت‌های کسب و کار به شما کمک می‌کند

• صنعت و بازار

پرسش مهمی که می‌بایست پاسخ داده شود این است که آیا برای ایده مورد نظر بازاری وجود دارد یا خیر. بازار در اینجا شامل مشتریانی (واقعی یا بالقوه) است که به خدمات یا محصول شما احتیاج داشته، آن را می‌پسندند و توانایی خرید آن را دارند. همچنین نیاز است اقداماتی در زمینه قیمت مناسب، مکان مناسب و زمان مناسب و مرود نظر مشتریان در نظر گرفته شود.

مساله مهم دیگری که می‌بایست در نظر گرفته شود، اندازه بازار و نرخ رشد بازار است. وضعیت ایده‌آل بازار است که بزرگ و در حال رشد باشد؛ جایی که حتی گرفتن سهمی کوچک از بازار می‌تواند نشان دهنده حجم بالا و فزاینده فروش باشد.

برای تمرین ارزیابی، کارآفرین «پس از این» می‌بایست اطلاعاتی را جمع‌آوری کند. در صورتیکه بعضی از کارآفرینان مستعد فکر می‌کنند که این مساله کاری بسیار سخت است، ممکن است با گفتن این جمله به آرامش برسند که داده‌های موجود در بازار (اندازه، ویژگی‌ها، رقبا و ...)، اغلب به طور معکوس، مربوط به قوه پنهان یک فرصت است. به عبارتی دیگر، اگر اطلاعات بازار به طور آماده در دسترس باشد، و اگر داده‌ها به وضوح نشان دهنده پتانسیل ویژه‌ای باشند، پس به نظر می‌آید که تعداد زیادی از رقبا وارد بازار شده‌اند و

فرصت خوبی نیست. چندین منبع از اطلاعات انتشار یافته وجود دارند (اطلاعات ثانویه نیز نامیده می‌شوند) که شامل کتابخانه‌ها، اتاق‌های بازرگانی، مراکز ارتقاء سرمایه‌گذاری، وزارتخانه‌های دولتی، دانشگاه‌ها، سفارت‌کشورها، اینترنت روزنامه‌ها و غیره شود.

علاوه بر موارد فوق، به جمع‌آوری اطلاعات از منبع اطلاعات اولیه نیز نیاز است. که این امر به وسیله مصاحبه با افراد کلیدی از جمله، مشتریان و عرضه‌کنندگان مواد اولیه انجام می‌پذیرد. در آن صورت، تحقیق و بررسی هم نیاز است.

• اندازه «پنجره فرصت»

گفته می‌شود که "فرصت‌ها" پنجره‌ای دارند. این بدین معنا است که با وجودی که فرصت‌ها وجود دارند، اما برای همیشه باز نیستند. بازارها در طی زمان با نرخ‌های مختلفی رشد می‌کنند و همان‌گونه که بازاری بزرگتر می‌شود و به موقعیت بهتری دست می‌یابد، شرایط موفقیت نیز به طور دلخواه باقی نمی‌مانند. بنابراین زمان‌بندی مهم است. پس موضوع تشخیص مدت زمانی است که پنجره باز است و این که آیا فرصت مورد نظر پیش از بسته شدن پنجره ایجاد و یا کسب می‌شود یا خیر.

• اهداف و شایستگی‌های کارآفرین

سوال مهم دیگر برای افرادی که فرصت‌های را ارزیابی می‌کنند و وارد یک کسب و کار می‌شوند این است که آیا خود میلی به این ریسک دارند یا خیر. انگیزه فردی، یک مشخصه اساسی برای یک کارآفرین موفق است. مگر این که فردی واقعا بخواهد نوعی از کسب و کار را انجام دهد که خودش را درگیر آن نکند.

پرسش این است که آیا کارآفرین مستعد دارای شایستگی‌های لازم (شامل دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها) برای کسب و کار است و اگر نه، آیا افراد دیگر می‌توانند این خلاء را پر کنند یا خیر؟ بسیاری از صاحبان و مدیران کسب و کارهای کوچک با تکیه بر مزایای مهارت و توانایی خود وارد کسب و کار شده‌اند.

پس از ترکیب شایستگی‌های فوق، موضوع این می‌شود که آیا تناسبی میان احتیاجات کسب و کار و چیزی که کارآفرین می‌خواهد یا آرزو دارد وجود دارد یا خیر؟ این موضوع، نه فقط برای موفقیت بلکه برای شادمانی

کارآفرین بسیار مهم است. همان گونه که گفته‌اند: «موفقیت بدست آوردن چیزی است که می‌خواهید، شادمانی خواستن چیزی است که به دست می‌آورید».

• تیم مدیریت

در بسیاری از سرمایه‌گذاری‌ها، مخصوصاً آنهایی که دربرگیرنده مقدار زیادی از سرمایه، ریسک بالا، بازارهای پیچیده و رقابت شدید است، معمولاً تیم مدیریت مهمترین عامل در تعیین موفقیت یک کسب و کار است. تجربه و مهارت‌هایی که تیم در رابطه با صنعتی مشابه همان صنعت دارد، اغلب تعیین کننده موفقیت یا عدم موفقیت یک کسب و کار جدید است. به این دلیل است که سرمایه‌گذاران تجارت، بر عامل مدیریت بسیار تاکید می‌کنند. اغلب، سرمایه‌گذاران اذعان دارند که مدیریت خوب با ایده، محصول یا خدمات در حد متوسط راه، به یک ایده، محصول یا خدمات منحصر به فرد با مدیریت بد را ترجیح می‌دهند. بنابراین اگر تیم مدیریت خوبی نداشته باشید فرصتهایی که مستلزم سرمایه و ریسک بالا هستند و یا در محیط رقابتی پیچیده فعالیت می‌کنند برای شما ارزشی نخواهند داشت.

• رقابت

یک فرصت می‌بایست برای جذاب بودن ویژگی منحصر به فرد رقابتی داشته باشد. به عنوان مثال، ممکن است یک کسب و کار در پایین آوردن هزینه های تولید و بازاریابی دارای ویژگی رقابتی باشد، یا در سطحی بهتر، یک کسب و کار کیفیت بهتری را ارائه دهد. اگر یک کسب و کار نتواند با بیشتر رقبا احتمالاً خارج از بازار، خود را سرپا نگه دارد، و یا با موانع ورودی مواجه شود، پس فرصت خیلی جذابی نیست. شاید به خاطر داشته باشید که در فاصله زمانی کوتاهی افراد زیادی به تولید ماکارونی روی آوردند اما از آنجا که اکثر آنها ویژگی رقابتی خاصی نداشتند، نتوانستند در بازار باقی بمانند و از بین رفتند. بنابراین اگر فرصتی وجود دارد، اما شما نمی‌توانید با ارائه یک ویژگی منحصر به فرد به رقابت وارد شوید، آن فرصت برای شما فرصت ارزشمندی نیست؛ اگر چه ممکن است برای فرد دیگر ارزشمند باشد.

• سرمایه، فناوری و دیگر منابع مورد نیاز

وجود و دسترسی به سرمایه، فناوری و دیگر منابع مانند مهارت ها، تعیین کننده حدود دستیابی به فرصت های معین است. به عنوان یک قانون کلی، هر چه دستیابی به منابع ضروری، دشوارتر باشد، ایده یا پیشنهاد جذاب تر است، البته به شرط اینکه بازار مناسبی برای ایده، محصول و خدمات مورد نظر وجود داشته باشد. برای مثال، اگر تعداد افراد کمی هستند که نحوه کار یک دستگاه را می دانند یا اگر شما با مذاکرات توانسته‌اید یک فناوری جدید را انحصاری برای خود بگیرید، فرصتی جذاب را برای خود ایجاد کرده‌اید.

• محیط کسب و کار

محیطی که در آن کسب و کار می‌کنید، تاثیر بسیاری بر جذابیت هر فرصتی دارد. محیط کسب و کار، نه تنها از نظر فیزیکی است، بلکه سیاسی، اقتصادی، جغرافیایی، قانونی و مفاد تنظیمی نیز اهمیت دارد. به عنوان مثال بی ثباتی بیلسی، فرصت های کسب و کار در بسیاری از کشورها مخصوصاً برای مشارک‌هایی با سرمایه‌گذاری زیاد و دوران بازگشت سرمایه طولانی را محدود می‌کند. به همین صورت، تورم و نوسان نرخ ارز، یک سیستم قضایی ضعیف، محیط مناسبی برای آغاز یک کسب و کار نیستند؛ حتی اگر بازگشت احتمالی سرمایه بالا باشد. کمبود زیرساخت و تسهیلات (مانند جاده، برق رسانی، ذخیره آب، ارتباطات جمعی، حمل و نقل و حتی مدارس و بیمارستان‌ها) نیز بر جذابیت یک فرصت در یک محیط تاثیر گذارند.

نوآوری و بهره برداری از فرصت

فرصت کسب و کار، در واقع شانس انجام چیزی به صورت متفاوت و بهتر است. نوآوری، شیوه انجام چیزی به صورت متفاوت و بهتر است. بنابراین نوآوری ابزار استفاده از یک فرصت کسب و کار است. سه عامل در ساخت همه کالاها (محصولات و خدمات فیزیکی) نقش دارند، مواد اولیه طبیعی، نیروی کار فکری و یدی و سرمایه (پول) و علاوه بر آنها نوآوری که در واقع ترکیبی از این سه عامل است.

کارآفرینان همانند نوآوران، افرادی هستند که ترکیب جدیدی از سه عامل را ایجاد کرده، سپس آنرا به بازار جهت ارزیابی مشتریان ارائه می کنند. این یک مفهوم فنی از نوآوری است؛ این مفهوم راهنمایی زیادی را به کارآفرین در مورد اینکه نوآوری چه می کند یا چگونه آنرا انجام می دهد، ارائه نمی دهد، اما باید این آگاهی را بدهد که مفهوم نوآوری وسیعتر از ابداع کالاهای جدید است. همچنین مطرح می کنند باید به بازار ارائه شود. بعضی از حوزه های مهم که ممکن است در آن نوآوری های ارزشمندی رخ دهد در زیر آمده است.

• محصولات جدید

یکی از شکل های رایج نوآوری، ایجاد محصولات جدید است. این امر ممکن است نتیجه بهره برداری از یک تکنولوژی موجود یا یک تکنولوژی کاملاً جدید باشد. این محصول جدید ممکن است یک شیوه کاملاً جدید از انجام چیزی را ارائه دهد یا شاید بهبود شیوه ای موجود باشد. "دیوید پکارد" امپراطوری تجهیزات علمی پردازش اطلاعات را با نام هیولت پکارد (hp)، بر مبنای توسعه علمی پیشرفته بنا نهاد. فرانک پردو (موسس پردو چیکنز، شامل رستوران های زنجیره ای که از دستگاه های ویژه خاص پخت جوجه مرغ استفاده می کند)، در واقع کسب و کارش را بر مبنای نوآوری در صنعتی که محصول اولیه آن (جوجه مزرعه) مربوط به قرن های پیش بود بنا نهاد. مبنای نوآوری هر چیزی که باشد، محصول جدید باید مزیتی را به مشتری ارائه کند که این مزیت می تواند شیوه ای جدید، برای انجام کاری یا راه حل یک مشکل و یا محصولی با کیفیت بالاتر باشد.

• خدمات جدید

خدمت، در واقع فعالیتی است که برای انجام کار خاص یا حل یک مشکل خاص ارائه می‌شود. خدمات هم به اندازه محصولات فیزیکی به روی ایده‌ها و نوآوری‌های جدید باز هستند. برای مثال کارآفرین اهل امریکای شمالی بنام، فردریک اسمیت، یک کسب و کار بین‌المللی چند میلیون دلاری، به نام فدرال اکسپرس را، از طریق تشخیص یک شیوه بهتر برای جابجایی بسته‌ها میان مردم به راه انداخت.

خدمات هم، مانند محصولات فیزیکی، می‌توانند از طریق استفاده موثر از نام تجاری، پشتیبانی شوند. در حقیقت بهتر است محصولات و خدمات را به عنوان دو نوع متفاوت از کسب و کار ندیده و این موضوع را که همه کالاها زمینه‌هایی از محصول و خدمات را دارند، باور داشته باشیم. این موضوع حائز اهمیت است، زیرا می‌توان با اضافه کردن یک خدمت به یک محصول فیزیکی، نوآوری نمود و آنرا برای مشتری جذاب‌تر کرد. همچنین پیشرفت‌هایی که در تکنولوژی محصول رخ می‌دهد، اجازه نوآوری در زمینه مفاهیم خدماتی جدید را می‌دهد. مثلاً یک تعمیرگاه‌ها بسیار که برای اتومبیل‌های یک کارخانه ارائه می‌شود نمونه‌ای از ترکیب خدمات با محصولات است.

• تکنیک‌های تولید جدید

نوآوری می‌تواند در شیوه تولید یک محصول رخ دهد که این می‌تواند از طریق توسعه تکنولوژی فعلی یا اتخاذ یک رهیافت تکنولوژی جدید رخ دهد. تکنیک تولیدی جدید، چنانچه در جهت منافع مصرف‌کننده نهایی باشد، مبنایی را برای موفقیت فراهم می‌کند که باید به مصرف‌کنندگان این امکان را بدهد که کالا را با قیمت پایین‌تر، کیفیت بالاتر و یا خدمات بهتر در زمینه عرضه کالا به دست آورند؛ یک مثال مهم در این زمینه، شرکت راپورت موردوخ دراپو است که با تغییر در شیوه تولید روزنامه در دهه ۱۹۸۰ به این مهم دست یافت. تولید، فقط تکنولوژی نیست، فلسفه‌های تولیدی جدید مانند تولید به موقع (JIT) و مدیریت کیفیت جامع (TQM) به طور فزاینده، بستری مناسب را برای نوآوری سودآور فراهم می‌کنند.

• شیوه های عملیاتی جدید

خدمات، از طریق شیوه های عملیاتی که خیلی وسیع و روتین هم هستند تحویل مشتری می شوند. این مسائل روزمره، پتانسیل بالایی برای نوآوری های کارآفرینانه دارند. برای مثال ری کراک موسس مک دونالدز منافع استاندارد نمودن نحوه ارائه فست فود را مطرح نمود. نوآوری در ارائه خدمات، همانند نوآوری در تولید محصولات فیزیکی، باید به نیازهای مشتری پاسخ داده و به آنها مزایای بهتری را پیشنهاد نماید؛ برای مثال دستیابی آسانتر به خدمات، خدمات با کیفیت بالاتر، ارائه خدمات منطبق با نیاز، سریعتر و در زمان کمتر و به هم پیوسته. به عنوان مثال خطوط هواپیمایی امارات به شما این امکان را می دهد که در هر زمان حتی بعد از اینکه پرواز شما انجام شده بدون پرداخت هیچ خسارتی بلیط خود را عوض کنید.

• شیوه های جدید تحویل محصول یا خدمت به مشتری

مشتریان، فقط می توانند محصول و خدمتی را که به آن دسترسی دارند، مصرف کنند. در نتیجه توزیع، یک عنصر ضروری در موفقیت محسوب می شود. همچنین توزیع می تواند یک پتانسیل بالا برای نوآوری باشد. توزیع کالا شامل مسیر توزیع یا ابزار مدیریت مسیر توزیع می شود.

یک شیوه رایج نوآوری در زمینه توزیع، این است که مسیر مستقیم تری را از طریق حذف توزیع کنندگان و دلان اختیار کنیم. تعدادی از کسب و کار های کارآفرینانه موفق بر مبنای ارائه مستقیم کالا به مشتری تاسیس شده اند. این موضوع شاید از یک مسیر غیر مستقیم به شاهرخ خرده فروشی، صورت پذیرد؛ رهیافت دیگر در این زمینه، تمرکز روی زنجیره توزیع و تخصصی شدن در توزیع حوزه ای خاص از کالاهاست. این نوع از تمرکز روی مقوله ای خاص به چارلز لازرس اجازه داده تا فروشگاه خرده فروشی اسباب بازی "Toy" را از تمرکز بر روی بازار یک کشور به صورت جهانی در بیاورد.

نمونه دیگر سایت آمازون است که با استفاده از بستر اینترنت توانست روش توزیع جدیدی برای خریداران کتاب عرضه کند و درآمد بالایی برای خود به وجود بیاورد در حال حاضر این سایت علاوه بر کتاب محصولات گوناگونی به مشتریان عرضه می کند.

• ابزارهای جدید اطلاع رسانی در مورد کالا به مشتری

افراد، فقط محصول و خدماتی را که می‌شناسند، مصرف می‌کنند. تبلیغات، دو بخش را در بر می‌گیرد: پیام یا آنچه گفته می‌شود و ابزار یا مسیری که پیام از طریق آن ارسال می‌شود. هر دو قسمت پیام و ابزار، زمینه وسیعی را برای نوآوری فراهم می‌کنند. ارتباط با مشتری، گران قیمت است و کار آفرینان مخصوصاً در مراحل ابتدایی کسب و کارشان، به ندرت منابع مالی کافی، به منظور انجام تبلیغات وسیع و هزینه در روابط عمومی دارند. بنابراین آنها به توسعه ابزارهای تبلیغاتی جدید گرایش می‌یابند.

یک شیوه آسان و کم هزینه برای تبلیغ ارسال ایمیل‌های تبلیغاتی است یا قراردادن لوگوی خود در سایتهای پربیننده.

حتماً تا به حال نمونه های متفاوتی از تبلیغات تلویزیونی یا تبلیغاتی که به صورت پوستر نصب می‌شوند را دیده‌اید؛ مانند تصاویر زیر:



این تبلیغ یک خوشبو کننده ماشین است

و می‌رساند که با استفاده آن تمام ماشین شما طعم پرتقال می‌گیرد



این یکی بیلبرد تبلیغاتی جارو برقی است

و این تصور را ایجاد می‌کند که توانسته است بالی را به خود جذب کند



این یکی تبلیغ نوشابه رژیمی پپسی است

که نشان می‌دهد گربه آنقدر لاغر شده که توانسته وارد سوراخ موش شود

• شیوه‌های جدید مدیریت روابط میان سازمانها

سازمانها، در یک شبکه پیچیده از روابط با یکدیگر فعالیت میکنند. شیوه‌ای که آنها با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند و ارتباط دارند بسیار مهم است. بسیاری از سازمانهای کارآفرین، نوآوری خود را به صورتی ترتیب می‌دهند که با دیگر سازمانها کار کنند و آنها را به عنوان استراتژی کلیدی خود در نظر می‌گیرند. بخش خدمات کسب و کار در این زمینه خاص فعال شده است.

آژانس تبلیغاتی ساتچی و ساتچی، توسط برادران چارلزوموریس در ۱۹۷۰ تاسیس شد، آنها موفقیت خود را بر حمایت تبلیغاتی بنا نکردند. آنها تشخیص دادند که مدیریت روابطشان با مشتری مهم است. یک موسسه تبلیغاتی، در واقع مانند تعداد زیاد عرضه کنندگان خدمت به دیگران است، اما محصول او بسیار پیچیده، گران و پتانسیلش برای فعال نمودن کسب و کار مشتریان، غیرقابل پیش‌بینی است. بنابراین، تبلیغات، فعالیتی با ریسک بالاست. برادران فهمیدند چنانچه بخواهند تبلیغات را به طور صحیح مدیریت نمایند، آژانس باید جزئی از تیم مدیریتی سازمانهای مشتریان شود و فقط آگهی تبلیغاتی تولید نکند، بلکه با آنها در حل مشکلاتی که می‌تواند توسط آگهی رفع شود، کار کند و به آنها در بهره برداری از پتانسیلشان کمک نماید. آنها به این ترتیب، عملاً موانع موجود میان سازمان و مشتریان را شکستند.

نوآوری چند گانه

یک کسب و کار آفرینانه، مجبور نیست خود را به یک نوآوری یا یک نوع خاص از نوآوری محدود کند. موفقیت می‌تواند نتیجه ترکیبی از نوآوری‌ها باشد، برای مثال یک محصول جدید که با یک شیوه جدید و با یک پیام جدید تحویل مشتری میشود.

پنجره استراتژیک: یک استعاره دیداری

استعاره ها هنوز در ارتباطات ما وجود دارند. آنها نماینده تلاشی برای تبیین یک ایده از طریق جلب توجه به چیز دیگری است که مشابهت‌هایی با موضوع اصلی دارد. درک و فهم به دلیل برقراری ارتباط بین ایده ایجاد می‌شود و ما می‌توانیم با شناخت ایده اول که به ذهن ما آشنا تر است جزئیات ایده دوم را بررسی کنیم.

یک استعاره فعال که میتواند برای کمک به ما به کار برده شود تا جزئیات فرآیند شناسایی، ارزیابی و بهره برداری از یک فرصت جدید تجاری را تصویر سازی و یادآوری کنیم، استعاره پنجره استراتژیک است. نخستین گام در این استعاره، تصویر یک دیوار بزرگ و ضخیم است. این بیانگر محیط رقابتی است که کارآفرینان در جستجوی ورود به آنند. این دیوار به خاطر رقابت از طرف کسب و کارهای مختلف، مستحکم و بدون نفوذ شده است، آنها در تحویل محصولات و خدمات به روشی موثر به مشتریان فعال اند. همانطور که گفته شد، شرکتها شکاف‌هایی را باقی می‌گذارند، حوزه‌های وجود دارند که کارآفرینان می‌توانند کاری جدید و بهتر انجام دهند. این شکاف‌ها پنجره‌ها یا فرصتها را نشان می‌دهند که کارآفرین می‌تواند از طریق آن حرکت نماید. از طریق این پنجره است که کارآفرین می‌تواند جهان جدیدی را ببیند که آرزوی آفرینش آن را دارد. نخستین وظیفه کارآفرین بررسی دقیق محیط کسب و کار و پی بردن به این است که این فرصتها یا پنجره‌ها در کجا واقعند.

پس از تعیین مکان پنجره، کارآفرینان باید آن را اندازه بگیرد. کارآفرین باید مطمئن باشد که پنجره فرصت به اندازه کافی بزرگ است تا بتواند سرمایه‌گذاری لازم برای گشایش آن را توجیه کند. گشایش پنجره به معنی توسعه کسب و کار و تحویل ارزش جدید به مشتریان است. گام پایانی بستن پنجره است، پنجره باید بسته شود، زیرا اگر بسته نشود، رقبا می‌توانند از طریق آن وارد شوند و خودشان از فرصتها بهره برداری کنند. بستن پنجره مربوط به ایجاد مزیت رقابتی است.

این استعاره که فرصت، پنجره است و بهره برداری از فرصت، گذشتن از درون پنجره، یادآور اهمیت برنامه ریزی برای فرآیند شناسایی فرصت و بهره برداری از آن است.

دیدن پنجره: جستجو برای فرصت جدید

این شامل بررسی دقیق دیوار عظیمی است که توسط بازیگران فعلی پیشنهاد شده است. این بررسی با هدف یافتن پنجره ها و جستن شکاف هایی است که به بازار ارائه می دهند. این فرایند، مستلزم رویکردی فعال به شناسایی فرصت های جدید و نوآوری به خرج دادن در پاسخگویی به آنهاست.

مکان یابی پنجره: تعیین موقعیت کسب و کار مخاطره آمیز جدید

در مکان یابی پنجره باید بفهمیم پنجره در کجا قرار گرفته است. در این مرحله کارآفرین باید ببیند فرصت ایجاد شده چه موقعیتی نسبت به محصولات و خدمات موجود در بازار دارد و کسب و کار جدید چگونه می خواهد وارد بازار شود.

ارزیابی پنجره

شامل ارزیابی فرصت و شناسایی استعداد آن برای خلق ارزش جدید است. به طور خلاصه به معنای پی بردن به این است که فرصت مذکور چقدر ارزش دارد. این امر مستلزم سر در آوردن از بازار برای نوآوری، اندازه گیری آن، درک پویایی و روند های آن و ارزیابی تاثیر احتمالی نوآوری بر آن و پی بردن به میزان تمایل مشتریان به خرج کردن پول برای آن است. اندازه گیری پنجره همچنین می طلبد که کارآفرین درکی از ریسک های مواجهه با کسب و کار جدیدش نیز داشته باشد.

گشودن پنجره: راه اندازی کسب و کار

پس از شناسایی، موقعیت یابی و ارزیابی پنجره، گام بعد، گشودن آن است. گشودن پنجره به معنای پیدا نمودن دید درباره واقعیات است و به عبارتی آغاز کسب و کار جدید. در این مرحله، تعهد کارآفرین به کسب و کار، جذب سرمایه گذاران و کارکنان، توسعه مجموعه جدیدی از روابط و تاسیس کسب و کار در درون شبکه

آن، حیاتی است. پس از باز شدن پنجره، کارآفرین می تواند به زبان استعاری از درون آن رد شود و به بیان واقعی، کسب و کارش را آغاز نماید.

بستن پنجره: حفظ توان رقابت

هنگامی که پنجره باز شد و کارآفرین از درون آن گذشت، باید دوباره بسته شود. اگر بسته نشود، رقبا از طریق آن، از کار آفرین تقلید میکنند و همانگونه از فرصت بهره برداری می کنند و این امر موجب کاهش توان کسب و کار کارآفرین می شود. بستن پنجره برای بازداشتن رقبا از تقلید و پیروی، به معنی خلق یک مزیت رقابتی پایدار برای شرکت است. این امر مبنای تامین امنیت و ثبات شرکت توسط کارآفرین برای به دست آوردن پاداش های بلند مدت است. مثلاً سرمایه گذاری زیاد می تواند دیگران را از ورود به این فرصت پشیمان کند یا ارتباط قوی و نزدیک با مشتریان.

هر کدام از این مراحل، به شکل مجموعه ای از تصمیمات برای کارآفرین هستند توسعه کسب و کار به معنای توجه به این تصمیمات است.

مرجع :

طالبی، کامبیز (۱۳۸۷). *کارآفرینی راهبردی*. انتشارات دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

جلسه : استراتژی های عمومی

استراتژی‌های عمومی

هیچ استراتژی بازرگانی بدون مبتنی بودن بر حداقل یک عامل قدرت - یا عنصری که به واحد پذیرنده آن، قدرت رقابت با دیگران را دست کم در یک زمینه می‌دهد - نمی‌تواند از موفقیتی پایدار برخوردار شود. واحد بازرگانی وقتی دارای مزیتی رقابتی است که بتواند ضمن تحمل رقبا، در حفظ مشتریان گذشته و جذب خریداران جدید موفق باشد. عرضه کالاهایی که با کیفیت بالا، ارائه خدماتی ارزنده‌تر از آنچه رقبا عرضه می‌دارند، ارزان‌فروشی در عین حفظ کیفیت قابل قبول، قرار داشتن در محل جغرافیایی مناسب، عرضه محصولی با دوام، فروش محصولی که کاری خاص را به مراتب بهتر از محصولات مشابه انجام می‌دهد، یا عرضه محصول با قیمتی مناسب، کیفیتی بالا و شرایطی اغواکننده می‌توانند موجبات موفقیت کارآفرینان را فراهم آورند. اینکه یک بنگاه کارآفرینانه موارد یاد شده را وسیله‌ای برای ابراز وجود خود در بازار قرار می‌دهد مهم نیست، مهم آن است که افرادی ضمن مقایسه یک واحد با واحدهای رقیب کار آن را حداقل در یک زمینه برتر ببینند و خرید از آن را در عمل نسبت به خرید از دیگران ترجیح دهند. اما معمولاً مردم حداقل به یکی از دو علتی که توضیح داده می‌شود برای یک محصول بیش از محصولات مشابه آن برتری قائل می‌شوند. اولین عاملی که مردم ارزشمند می‌دانند قیمت یک محصول یا خدمت است. طبعاً محصول یا خدمتی که قیمت آن در مقایسه با محصولات و خدمات مشابه کمتر و کیفیت و خصوصیات آن دست کم در سطح محصولات رقیب باشد، از نظر خریداران ارجح است و می‌تواند رغبت آنان را به خرید برانگیزد. دومین عاملی که می‌تواند حداقل یک گروه خاص را به خرید یک کالا و چشم‌پوشی از کالاهای مشابه راغب سازد، وجود یک ویژگی متمایز کننده در کالای اول است. دوام، رنگ خاص، عملکرد چشم‌افزا، از جمله ویژگی‌هایی هستند که می‌توانند یک محصول را در نظر مشتری بهتر جلوه دهند. در این حالت غالباً خریدار حاضر می‌شود به دلیل ارزشی که برای آبرویژگی خاص جنس مورد نظر قائل است پول بیشتری بپردازد. در واقع استراتژی‌های عمومی، با این دو عاملی که می‌توانند برای کالاها منشا مزیت، برای فروشنده، عامل توانایی برای رقابت و برای مشتری منشا ارزش باشد سروکار دارد.

مدیران بنگاه‌های کارآفرینانه می‌توانند در یک زمان، یکی یا ترکیبی از چند/استراتژیهای عمومی موجود را برای هدایت واحد خود پیش گیرند. دلیل عمومی نامیده شدن این استراتژیها، که در اصل به وسیله یک محقق دانشگاه هاروارد به نام مایکل پورتر، تحت سه عنوان کلی تمایزسازی، پیشگامی در عرضه قیمت‌های پایین و تمرکز عرضه شده این است که آنها را می‌توان در مورد کلیه سازمانهای سنتی، تولیدکنندگان فناوری‌های پیشرفته، موسسه‌های خدماتی و هر نوع دیگری از تولیدکنندگان خدمات و کالا بکار برد. تمرکز به عنوان استراتژی، در عمل کاربرد مستقلی ندارد و عمدتاً با استراتژیهای متمایزسازی یا پیشگامی در عرضه قیمت‌های پایین، ترکیب شده و مورد استفاده قرار می‌گیرد. در ادامه، پس از مروری بر ویژگیهای این استراتژیها، با کاربرد آنها به صورتی مستقل یا ترکیبی آشنا می‌شویم.

در اینکه همه بنگاه‌ها و شرکتها در جهان تمام تلاش خود را بکار می‌برند و برای موفقیت، تقریباً از رفتن به هیچ راهی کوتاهی نمی‌ورزند، تردیدی نیست. در واقع می‌توان گفت که واحدهای تولید کننده کالا و خدمات در همه جا، متناسب با موقعیت و شرایط محیطی، استراتژیهای خاص خود ابداع کرده‌اند و گاهی به صورت موفقیت آمیز و زمانی به شکل ناموفق بکار برده‌اند. اما اگر راههای سیاسی و نیز استفاده از روابط به عنوان حربه رقابتی برای از میدان بیرون راندن رقبای را، به کلی از چارچوب مباحث خارج بدانیم، با نگاهی به کلیه استراتژیهای به ظاهر منحصر به فرد، درمی‌یابیم که محور همه آنها، همین استراتژیهای عمومی بوده است:

- تلاش برای تولید کالا یا خدمات ارزان قیمت در صنعت (استراتژی پیشگامی در عرضه کالا یا خدمات به قیمت‌های پایین)
- جستجو برای ایجاد وجه تمایز بارز میان محصولات تولیدی خود با محصولات دیگران (استراتژی متمایز سازی)
- تمرکز فعالیت بر روی بخشی محدود از بازارها و رها کردن کلیه بخشهای آن (استراتژی تمرکز)

استراتژیهای عمومی برای واحدهای تجاری

استراتژیهای عمومی ارزان فروشی و متمایز سازی برای شرکتهای بزرگ و کوچک کاربرد دارند با این تفاوت که شرکتهای کوچک می توانند آنها را برای یک بازار خاص و تمرکز استفاده کنند، ولی شرکتهای بزرگ می توانند در سطح گسترده ای آنها را اجرا کنند.

استراتژی ارزان فروشی

استراتژی ارزان فروشی بر پایین نگه داشتن قیمت های فروش برای بخش خاصی از بازار یا مشتریان تاکید دارد. کارآفرینانی که این استراتژی را در پیش می گیرند، خریدارانی را که نسبت به قیمت ها حساسیت زیادی دارند، هدف قرار می دهند و برای آنان کالاها یا خدماتی ساده، بی پیرایه و بدون ویژگیها یا اضافات خاص تولید می کنند. کالاهای ساده و بی پیرایه یک تولیدکننده، با کالاهای ساده و بی پیرایه دیگر تولیدکنندگان، تفاوت چندانی ندارد. شرکتی که این استراتژی را پیش می گیرد، حتماً باید هزینه های خود را پایین نگه دارد. از این رو تعقیب کنندگان استراتژی ارزان فروشی متمرکز، سرمایه گذاری اولیه و هزینه های عملیاتی خود را به حداقل می رسانند. برای مثال این گروه شرکتهای تمام تلاش خود را در جهت خرید ملزومات خود به قیمتی نازل بکار می برند و بر کنترل های مالی نیز به شدت تاکید می کنند. پیروان این استراتژی کاری به طراحی و ساخت کالاهای جدید ندارند و هزینه های تبلیغات و آگهی خود را در پایین ترین سطح ممکن نگه می دارند.

قاعداً واحد تجاری کوچکی که از استراتژی ارزان فروشی متمرکز پیروی می کند، تنها در زمینه هایی که در مقایسه با رقبای بزرگ و کم هزینه از مزیت پایین بودن هزینه ها برخوردار است به رقابت می پردازد. برای مثال، اگر شرکتهای راه آهن باری کوچکی برای حمل و نقل بار در مسافتهای کوتاه وجود داشته باشند، قادر خواهند بود با حمل بارهای کم حجمی که حملشان برای شرکتهای بزرگ مقرون به صرفه نیست، به سود قابل توجهی دست یابند. شرکتهای راه آهن کوچک، ممکن است بتوانند از نیروی کار ارزان قیمت محلی استفاده کنند و می توانند با استفاده از معدودی خدمه، هزینه عملیات حمل و نقل را پایین نگه دارند.

یک کاستی مهم استراتژی ارزان فروشی متمرکز، بی دفاع بودن آن در برابر جنگ قیمت‌هاست. گاهی بازار محصولات ساده و ارزان قیمت دستخوش رقابتهای شدیدی می شود و این امر تعدادی از شرکتهای کوچک را از میدان به در می کند.

دومین خطری که این استراتژی را تهدید می کند، کهنگی فناوریست. بعید نیست کسب و کار شرکتهایی که ادامه بقا را برپایه ثبات فناوری مورد استفاده خود استوار می سازند و از پاسخگویی به تنوع طلبی های بازار و تلاش رقبا برای پیشی گرفتن از آنها از راه عرضه محصولات جدید و ورود به این قلمروهای نو، خودداری می کنند، از رونق بیافتد و محصولاتشان دیگر خریداری نداشته باشد.

برای شناخت بهتر، به استراتژی ارزان فروشی متمرکز شرکت سات وست توجه کنید:

شرکت سات وست که در تگزاس آمریکا مستقر است، با درآمد سالانه ۳/۱ میلیارد دلاری خود به دلیل موفقیت در استفاده بجا از استراتژی ارزان فروشی متمرکز، توانسته است سودآورترین خطوط هواپیمایی آمریکا شود. پروازهای منظم ولی بدون امکانات اضافی این شرکت، که کار خود را در ۱۹۷۱ بین فواصل نزدیک فرودگاههای قدیمی داخل شهری دالاس و هوستون آغاز کرد، نزد مسافرانی که نسبت به مبلغ کرایه و زمان رفت و برگشت حساسیت زیادی داشتند، محبوبیت سریعی یافتند.

این شرکت هواپیمایی از هنگام تاسیس تا به حال، مرتباً در حال توسعه بوده است، با این حال در همین مدت سیاست عدم نگهداشتن جای مخصوص برای مسافران را ادامه داده، از دایر کردن بخش درجه ۱، پذیرایی از مسافران و انتقال بار مسافران از هواپیماهای خود، به هواپیماهای بعدی آنان، خودداری ورزیده است.

به علاوه این شرکت، هیچگاه به شبکه رزرواسیون (از قبل از جا گرفتن) رایانه ای ملحق نشده است (این اقدام سالانه ۲۵ میلیون دلار برای شرکت صرفه جویی می کند). کارتهای شرکت که برای ورود مسافران به هواپیما استفاده می شوند، از پلاستیک ضخیم و مقاوم ساخته شده اند تا مکرراً قابل استفاده باشند.

هرچند پروازهای سات وست فاقد هرگونه امکانات اضافی یا حتی معمول هستند، شرکت توانسته به دلیل عرضه خدماتی با کیفیت بالا معروف شود. هواپیماهای این شرکت، نو و کم مصرفند، تقریباً همیشه پروازها

بموقع انجام می‌گیرند و هیچ‌گاه مسافران از نحوه کار شرکت شکایت جدید نداشته‌اند. رمز موفقیت در صنعتی که اخبار موفقیتها در آن ندرتاً به گوش می‌رسد، برخورداری از مدیریتی قوی یا شاید بتوان گفت، مدیریتی فوق‌العاده است. اما مدیریت ساوت وست نه تنها خدمات کاملاً مشتری‌پسند را به خوبی عرضه داشته، بلکه توانسته است هزینه‌های عملیاتی خود را در پایین‌ترین حد ممکن نگه‌دارد (هزینه‌هایش ۴۳٪ پایین‌تر از هزینه‌های شرکتهای بزرگ هواپیمایی است). در همین حال شرکت درآمدهای قابل‌ملاحظه و ترازنامه‌هایی امیدبخش دارد. مدیریت در استفاده از تمام صندلی‌های پروازها و بهره‌وری از نیروی انسانی خود تاکید دارد. هواپیماهای سات وست تنها در مسیرهایی که این شرکت موقعیتی مسلط دارد، پرواز می‌کند و به همین جهت شرکت می‌تواند در تعیین قیمت بلیطها، حرف اول را بزند.

شرکت با پایین نگه‌داشتن هزینه‌های عملیاتی و قیمت خدمات توانسته است، نه تنها با دیگر شرکتهای هواپیمایی بلکه با بعضی وسایل حمل و نقل دیگر، مانند اتومبیل شخصی و اتومبیل‌های کرایه‌ای رقابت کند. برای مثال، زمانی قیمت بلیط شرکتهای رقیب برای مسافرت از دالاس ۶۲ دلار بود، در حالیکه در همین زمان، ساوت وست برای انتقال هر مسافر از همان مبدأ، به همان مقصد، تنها ۱۵ دلار دریافت می‌کرد. طبعاً این مبلغ بسیار کمتر از هزینه‌ای که برای سفر در همان فاصله با اتومبیل لازم است، به شمار می‌آید.

استراتژی متمایز سازی

استراتژی متمایزسازی برای واحدی که محصولاتی را با کیفیت‌ها یا کاربردهای ویژه به منظور پاسخگویی به نیازهای خاص یا عده بخصوصی مشتری عرضه می‌دارد، مناسب است. این نوع کالاها برای رفع نیازهایی عمیق‌تر از آنچه بوسیله کالاهای معمولی، ساده و نسبتاً ارزان یا کالاهایی که از دیگر کالاهای مشابه کمی متمایز هستند، عرضه می‌شوند. معمولاً تقاضا برای این نوع محصولات ثابت است و با بالا و پایین رفتن قیمت‌های افزایش یا کاهش نمی‌یابد. به همین جهت، مطالبه مبلغ بالا برای آنها نمی‌تواند مشکل‌ساز باشد. از این رو، بنگاههایی که با استراتژی متمایزسازی متمرکز، در میدان رقابتها حاضر می‌شوند، برای کاهش قیمت‌های خود تلاشی نمی‌کنند، و ناگزیر خود را با آخرین پیشرفتهای در زمینه فناوری سازماندهی و همگام می‌سازند و دقت به عمل می‌آورند از اعضای صنعتی که به آن وابسته‌اند عقب‌نمانند.

در مجموع، قیمت‌های بالا برای عده بخصوصی از مشتریان که خواهان شانی خاص، یا امنیت و ایمنی هستند، یا از کالایی که می‌خرند عملکرد ویژه‌ای را انتظار دارند، قابل قبول است. برای مثال، عده‌ای به رادیو، یا ضبط و پخش‌های صوتی که امواج متعددی را دریافت و بدون کوچکترین خش یا اشکال، صداها را به طبیعی‌ترین وجه ممکن پخش کنند (عملکرد خاص محصول) علاقه خاصی دارند. عده‌ای، طرفدار لباس با طرح‌هایی کاملاً متفاوت هستند (نیاز به داشتن شانی خاص). عده‌ای هم به مسائل امنیتی توجه ویژه دارند و پیچ و مهره‌هایی با کیفیت برای بال هواپیما می‌خرند.

فروشگاه منحصر به فرد بیژن که در یک منطقه اشرافی نشین آمریکا قرار دارد، از استراتژی متمایزسازی متمرکز پیروی می‌کند. این فروشگاه محصولاتی خاص و با کیفیتی بالا را به طور سفارشی تهیه می‌کند. این فروشگاه از هر جنس تنها یک نوع و یک اندازه تهیه می‌کند. این نوع اجناس برحسب تغییر سلیقه مشتریان بسیار مشکل‌پسند تغییر می‌کند. بدیهی است که خرید از این فروشگاه بسیار گران تمام می‌شود. ضمناً مراجعه و خرید از این فروشگاه با وقت قبلی ممکن است.

استراتژی متمایزسازی با قیمت پایین

واحدهای تجاری که برای پاسخگویی به نیازهای خاص مشتریان برگزیده، کالاها یا خدماتی متفاوت با کالاها یا خدماتی مشابه را به قیمتی مناسب عرضه می‌دارند، از استراتژی متمایزسازی با قیمت پایین پیروی می‌کنند. به عنوان مثال اتومبیل‌های پورشه و رولزرویس از این استراتژی تبعیت می‌کنند با این تفاوت که قیمت تولیدات پورشه از رولزرویس ارزان تر است.

چطور یک شرکت می‌تواند در عین متمایز ساختن کالاها یا خدمات قیمت‌های خود را پایین نگه دارد؟ راه‌هایی که می‌توانند برای کاهش قیمت‌های در عین متمایز ساختن کالاها یا خدمات بکار روند عبارتند از:

- احساس تعهد واقعی نسبت به کیفیت

اگر همه اعضای سازمان همیشه و بطور جدی نسبت به کیفیت حساسیت به خرج دهند، نه تنها کیفیت محصولات بهتر خواهد شد، بلکه هزینه‌های ناشی از ضایعات، تامین ضمانت‌نامه‌ها و خدمات پس از فروش کاهش خواهد یافت. به مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و خصلت‌هایی که به یک کالا یا خدمت

امکان پاسخگویی به نیازهای آشکار و نهان را می‌دهد، کیفیت اطلاق می‌شود. از این رو محصولی با کیفیت است که با خصوصیتی از پیش تعیین شده تطبیق و نیازهای مشتریان را برطرف کند.

- نوآوری در زمینه فرآیند

نوآوری در زمینه فرآیند به کلیه فعالیتها و اقداماتی که افزایش کارایی یا کاهش هزینه‌های عملیات و توزیع را به دنبال می‌آورد اطلاق می‌شود. معمولاً بهبود عملیات و توزیع عاملی برای کاهش هزینه‌ها به حساب می‌آید، ولی باید به خاطر داشت که بهبود عملیات و توزیع می‌تواند متمایزسازی کالا یا خدمت را بیشتر کند.

- نوآوری در زمینه محصول

غالباً نوآوری در زمینه محصول راهی برای افزایش وجه تمایز بین یک محصول و محصولات رقیب به شمار می‌آید. اما قابل ذکر است که این نوع نوآوری در ضمن می‌تواند هزینه‌ها را کاهش دهد. برای مثال، شرکت فیلیپ موریس آمریکا سیگار فیلتردار و سپس سیگارهای کم قطران و کم نیکوتین را تولید کرد. این نوآوری‌ها سیگارهای فیلیپ موریس را از دیگر سیگارها متمایز ساخت و در همین حال هزینه‌های آن را نیز به علت مصرف کمتر توتون کاهش داد.

- نوآوری در زمینه سامانه‌ها

همه امتیازهای سودآور استراتژی به عرضه اجناس یا خدمات نو مربوط نمی‌شود، به راههای جدید رساندن محصولات قبلی به بازار نیز ارتباط پیدا می‌کنند. برای مثال، شرکت ماشین‌های اداری **ساوین** با نوآوری در سامانه‌ها، توانست ضمن متمایز ساختن محصولات از تولیدات دیگران هزینه‌های خود را کاهش دهد. ساوین از یک مقطع زمانی شروع به خرید اجزای محصولات تولیدی خود از تولیدکنندگان ارزان فروش کرد. در همین هنگام شرکت تدابیری را برای کاهش هزینه‌های تولید خود اندیشید و به جای استخدام بازاریاب‌ها مستقیماً با فروشندگان ارتباط برقرار کرد.

استراتژیهای توسعه‌ای (انبساطی)

حتی اگر کارآفرین بنگاه خود را برای استفاده از موقعیت و کسب سودی موقت ایجاد کند، در صورت موفقیت، به ادامه کار و توسعه دادن فعالیتهای خود علاقمند خواهد بود. در واقع می‌توان ادعا کرد که بنگاهها غالباً علاقمند به توسعه فروش، دارایی‌ها یا سود خود هستند. کاهش هزینه‌های تولید، عرضه خدمات و محصولات جدید، بهبود عملکرد محصولات قدیم، افزایش حجم فروش، وارد شدن به بازارهای جدید، پیدا کردن کاربردهای جدید برای کالاهای قدیمی، کسب سهم بیشتری از بازارهای قدیمی از جمله استراتژیهای توسعه‌ای هستند. پیروی کردن از سیاستهای توسعه‌ای در شرایط متحول و محیطهای پویا می‌تواند ضامن ادامه بقا باشد.

استراتژی کلی می‌تواند توسعه همگرا یا تمرکز بر کالاها و خدمات مربوط به هم یا توسعه واگرا یا تاکید بر کالاها یا خدمات نامربوط به هم را هدف قرار دهد. بنگاهی که استراتژی توسعه همگرا یا متمرکز را در پیش می‌گیرد، می‌تواند آن استراتژی را از طریق تولید قطعات مورد استفاده در محصولات، و یا فروش مستقیم کالاهای تولیدی، از طریق مجموعه خود با استفاده از امکانات و منابع داخلی یا خارجی عملی سازد. اما بنگاهی که استراتژی متنوع سازی را پیشه کند، می‌تواند با استفاده از منابع داخلی انواع محصولات خود را گسترش دهد یا به عبارتی دیگر متنوع سازی متمرکز متوسل شود یا می‌تواند با بهره‌گرفتن از منابع خارجی و ایجاد تشکلی مختلط، به فرایند توسعه خود ادامه دهد.

توسعه متمرکز (همگرا) از طریق گسترش طولی

بنگاه می‌تواند توسعه فعالیتهای خود را به مرزهای یک صنعت محدود سازد. بنگاه با انجام دادن کاری که قبلاً بوسیله یک تامین کننده مواد اولیه انجام می‌گرفت، در عمل بخشی از فعالیتهای قبل از تولید خود را زیر پوشش قرار می‌دهد و به این ترتیب به ادغام عمودی به پس (پسرو) دست می‌زند و بیشتر در تولید درگیر می‌شود. اما اگر همین بنگاه فعالیتهایی را که یک تولید کننده برای آن انجام می‌دهد، خود به عهده گیرد خود به ادغام عمودی به پیش (پیشرو) متوسل و بیشتر وارد توزیع شده است. این استراتژی توسعه

طولی، برای بنگاهی که سهم عمده‌ای برای بنگاهی که سهم عمده‌ای از فروش مربوط به یک صنعت پویا و رو به توسعه را در اختیار دارد، مناسب است.

توسعه طولی می‌تواند یا با استفاده از امکانات و منابع داخلی و یا با بهره‌گرفتن از منابع خارجی عینیت یابد. برای مثال هنری فورد، موسس شرکت اتومبیل‌سازی فورد، در مورد یکی از کارخانه‌های خود، استراتژی توسعه طولی را با استفاده از منابع داخلی بکار گرفت، به طوری که سنگ آهن از یک طرف کارخانه وارد و از طرف دیگر اتومبیل تحویل داده می‌شد. بالعکس مجموعه عظیم صنایع شیمیایی دوپونت با استفاده از امکانات خارجی، به تبعیت از استراتژی توسعه طولی پرداخت. دوپونت شرکت نفت کانوکو را برای تولید الیاف و پارچه‌های بافته شده با الیاف مصنوعی، خریداری کرد.

توسعه متمرکز (همگرا) از طریق گسترش عرضی

بنگاه می‌تواند یا با عرضه کالاهایی متناسب با کالاهای قبلی به مشتریان و بازارهای پیشین یا با ورود به قلمروهای جدید جغرافیایی که گسترش یا توسعه عرضی نامیده می‌شود، توسعه پیدا کند. ممکن است عملیات تولید و بازاریابی بنگاه، در حدی رضایت بخش باشد، اما به هر حال نتواند در بنگاه مزیتی رقابتی به وجود آورد. بنگاهی که در چنین موقعیتی قرار دارد، قاعدتاً باید درصدد تثبیت و تحکیم موقعیت از طریق کاهش دادن نقاط ضعف در داخل صنعت خود باشد. اگر صنعت بنگاه از کشش بالایی برخوردار بوده و تقاضا زیاد باشد، بنگاه کلاً باید افزایش فروش و سود رشته‌های کاری فعلی خود را دنبال و سعی کند رقبای بالفعل و بالقوه خود در زمینه‌های مختلف را کاهش دهد. اما اگر صنعت بنگاه، از کشش متوسطی برخوردار باشد، می‌توان نتیجه گرفت که احتمالاً صنعت در حال تثبیت است و شاید اتخاذ هدفی که ماهیتی تدافعی دارند، برای بنگاه عاقلانه‌تر باشد. در این حالت بنگاه باید راهی برای پرهیز از کاهش احتمالی سود یا فروش خود در آینده بجوید. بنگاهی که در این وضعیت است، می‌تواند یا با توسعه داخلی یا جذب امکانات بیرونی (مثلاً خرید سهام یک شرکت یا مشارکت با عده‌ای سهامدار) سهم قابل ملاحظه‌ای از بازار را به خود اختصاص دهد، تجهیزات تولیدی بیشتری به دست آورد، یا به فناوری‌های خاص دسترسی پیدا کند. برای

مثال امریکن ایرلاینز از طریق توسعه امکانات خود و بالعکس یونایتد ایرلاینز با خرید بخش آسیایی پان امریکن، وارد میدان خطوط هوایی بین‌المللی شدند.

متنوع سازی همگرای (متمرکز) محصولات

خروج از یک صنعتِ رو به افول و کم جاذبه، و روی آوردن به صنعتی مربوط به صنعت فعلی، برای بنگاهی که در آن صنعت از قدرت رقابت و موقعیتی برتر برخوردار است، عاقلانه می‌نماید. بنگاه می‌تواند قدرت رقابت خود را به عنوان مبنایی برای مبادرت به متنوع‌سازی محصولات بکار برد. اگر بنگاه با همه امور محصولات فعلی، کاملاً آشنا و در زمینه تولید، بازاریابی، و توزیع کالاهای خود مهارت‌های چشمگیری دارد، باید این تواناییها و مهارت‌های خود را به خوبی با ملزومات موفقیت در یک صنعت جدید هماهنگ سازد. در واقع، بنگاه باید متنوع‌سازی را با هدف دست یافتن به هم‌افزایی پیگیری کند. به عبارتی باید سود کلی دو رشته کاری با هم، به مراتب بیش از مجموع سودی که هر یک از آن رشته‌های کاری به تنهایی می‌توانستند عاید سازد، شود. دو رشته کاری بنگاه، باید دارای محوری مشترک و به نحوی از انحاء، به هم مربوط باشند. شباهت، اشتراک، همانندی فناوری، مشتریان، فروشندگان، مهارت‌های مدیریتی مورد استفاده در هر دو رشته کاری و مشابهت محصولات را، می‌توان وجود اشتراک آن رشته‌های کاری به شمار آورد. معمولاً بنگاه‌هایی که در صنعت خود نقشی پیشرو داشته‌اند در استفاده از استراتژی متنوع‌سازی متمرکز موفق بوده‌اند.

بنگاه می‌تواند با استفاده از منابع داخلی یا امکانات بیرونی به متنوع‌سازی همگرا دست بزند. برای مثال اغذیه‌فروشی یا رستورانی که باغچه‌مجاور را خریداری و آن را برای ایجاد نشاط بیشتر مشتریان، به فضای روباز تابستانی تبدیل می‌کند، در عمل از استراتژی متنوع‌سازی متمرکز درونی استفاده کرده است. اما اغذیه‌فروشی که یک کارخانه تولید ظروف یکبار مصرف معروف و بهداشتی را می‌خرد نیز، به متنوع‌سازی متمرکز مبادرت می‌ورزد و این کار را با استفاده از امکانات بیرونی به انجام می‌رساند.

متنوع سازی واگرا، غیر متمرکز یا ناهمگرا

اگر جاذبیت و کشش صنعت بنگاهی که از نظر قابلیت رقابت در موقعیت متوسطی است، ضعیف باشد توسعه واگرا از راه خروج از صنعت قبلی و ورود به صنعتی جدید، مناسب خواهد بود. متوسط بودن توانایی رقابت بنگاه از یک طرف و ضعیف بودن کشش صنعت مربوطه از طرفی دیگر، قاعدتاً باید کوششهای بنگاه را به سوی سایر صنایع سوق دهد. تا زمانی که صنعتی رو به رشد و فرصتهایی که در آن ظاهر می شود، بیش از محدودیتهای درونی آن باشد، بنگاههای درون آن، تمایل به تغییر صنعت خود نخواهند داشت. اما تغییر شرایط، بنگاهها را بسوی رفتن به کارهای نامربوط به رشته کارهای اولیه آنها هدایت می کند. در متنوع سازی ناهمگرا، وقت شناسی اهمیتی انکار ناپذیری دارد. وقتی بنگاههای قدیمی با منابع فراوان خود، وارد قلمرو صنعتی جوان می شوند، بنگاهی که قبل از آنها، بخشی از بازار را به چنگ آورده بود، طبعاً موقعیت رقابتی خاص دارد و به واسطه آن می تواند احتمال موفقیت خود را به شدت بالا برد.

میل به متنوع سازی واگرا، بسیاری از شرکتهای بزرگ و جا افتاده جهان را به سوی خرید، جذب یا الحاق شرکتهایی که در صناعی پویا از موقعیت ارزنده ای برخوردارند سوق می دهد. برای مثال وقتی مدیریت کمپانی فولاد در آمریکا، به رکود این صنعت هی فایده بودن سرمایه گذاری بیشتر در این زمینه پی بُرد، با منابع مالی که هنوز در اختیار داشت، به فکر تغییر صنعت خود افتاد. مدیریت مذکور با خرید یک شرکت پول ساز در صنعت نسبتاً جاذب نفتی، موفق به کسب درآمد قابل ملاحظه ای شد. سال ۱۹۸۹ شرکت نفتی یاد شده، بیش از ۵۵ درصد سود عملیاتی شرکت فولاد را تامین کرد.

فرایند توسعه شرکت هوور

جاروبرقی ابتدا یک کار فرعی شرکتی هوور بود. شرکت هوور کار خود را به عنوان سازنده و فروشنده اقلام چرمی آغاز کرد. اما وقتی سوزان، همسر فرانک هوور، یکی از اختراعات جدید شخصی به نام موری اسپنگلر را خرید، شرکت هوور وارد رشته جاروبرقی شد. آقا و خانم هوور به قدری از جارو برقی خوششان آمده بود که وقتی در سال ۱۹۰۸ مخترع آن به دلیل بی پولی دیگر نتوانست کارگاه کوچک خود را اداره کند، تصمیم گرفتند تولید فروش این کالا را به عنوان یک فعالیت حاشیه ای و جنبی به عهده بگیرند. در خاتمه جنگ

جهانی دوم و وقتی به دلیل وسعت یافتن تولید انبوه اتومبیل، شرکت سراجی خانواده ه وور، به کلی از رونق افتاد (طبعا وقتی همه جا را اتومبیل ها پر کردند، دیگر فروش زین، مچ بند، کابل های چرمی لطفی نداشت)، مدیریت هوور تصمیم گرفت منافع خود را بیشتر در جهت توسعه فعالیت جاروبرقی که در آن هنگام محدود بود، بکار برد.

مرجع :

حسین، رحمان سرشت (۱۳۸۴). *راهبردهای مدیریت*. انتشارات ایده پردازان فن و هنر

جلسه ششم: تدوین طرح توجیهی یک صفحه ای

سرفصل‌ها و روش نوشتن یک طرح کسب و کار یک صفحه‌ای

چشم‌انداز	<p>اول چشم‌انداز کارت‌تان را بنویسید. چشم‌انداز، اولین بخش طرح کسب و کار یک صفحه‌ای است که در آن شما باید به زبان خودتان بگویید از کارت‌تان چه تصویری دارید. جلوی هیچ فکری را نگیرید و از هر چه به ذهن‌تان می‌رسد، استفاده کنید. بگذارید ذهن‌تان به دوردستها برود. دیدگاه‌تان وسیع باشد، جامع و ایده‌آل گرایانه، تصور واضحی از کاری که می‌خواهید، انجام دهید، ترسیم کنید. در چشم‌انداز جواب این سؤال را بدهید: چه چشم‌انداز یا دورنمایی از آینده کسب و کارت‌تان متصور هستید؟ می‌خواهید دارای چه کسب و کاری شوید و به کجا برسید؟</p>
ماموریت	<p>در این بخش از طرح کسب و کار یک صفحه‌ای، شما باید رسالت خود را بیان کنید. بگویید چه کاره هستید؟ چه کالا یا خدمتی تولید می‌کنید؟ به صورت مختصر بیان کنید مشتری‌های شما چه کسانی هستند؟ کسب و کار شما چه نیازی را برطرف می‌کند؟ فلسفه وجودی کالا یا خدمت یا کسب و کارت‌تان را توضیح دهید. در چند کلمه حیطة تمرکز شرکت‌تان و چیزی را که به مشتری عرضه می‌دارید، بیان کنید.</p>
اهداف	<p>در این قسمت از طرح، باید بگویید به دنبال چه هستید؟ باید اهداف خود را به صورت مقاصد ویژه و قابل اندازه‌گیری بیان کنید و برای اینکه تأثیر گذار باشند، لازم است که آنها بطور دقیق و قابل اندازه‌گیری، تعیین شوند.</p> <p>اهداف، انواع مختلفی دارند: برای یک طرح کسب و کار یک صفحه‌ای معمولاً بین شش تا نه هدف کافی است. اهداف می‌توانند مربوط به امور مالی از قبیل فروش، سود، جریان نقدی یا موجودی کالا باشند؛ یا فروش و بازاریابی مثل سهم بازار؛ تعداد مشتری‌ها و تبلیغات، یا منابع انسانی، مثل حقوق و مزایا، سود، محیط کار، یا تحقیق و توسعه مثل کالاهای جدید، قابلیت طراحی، بهبود کالا، تاریخ عرضه و یا مربوط به مسائل تولید از قبیل ظرفیت تولید، کیفیت تولید، موجودی کالا و یا اهداف مرتبط با مدیریت منابع انسانی مثل مزایا، نیاز به خلاقیت، یادگیری، رشد شخصی و ...</p> <p>در نوشتن اهداف به این نکته توجه کنید، که اهداف نه باید خیلی راحت و قابل حصول باشند و نه خیلی دور از انتظار و دست نیافتنی. معمولاً دوره زمانی برای تعیین اهداف ۲ یا ۳ سال است.</p> <p>مثلاً:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ افزایش میزان فروش به اندازه ۲۰٪ یا ۴۰ میلیون تومان، در سال ۱۳۸۵ ✓ عقد قرارداد با ۲۰ تأمین کننده برای تأمین ۱۰۰۰ نوع کالا، تا پایان تابستان ۱۳۸۶ ✓ تدوین مجموعه آموزشی و کتاب‌های کار و تمرین، تا پایان سال ۱۳۸۷ <p>یک هدف مؤثر، نقطه پایانی کاملاً تعریف شده‌ای، با عناصر قابل اندازه‌گیری، می‌باشد.</p>

در این بخش از طرح کسب و کار یک صفحه‌ای، پاسخگوی این سؤال باشید:

چگونه این کسب و کار راه‌اندازی می‌شود و در ادامه مدیریت می‌شود؟ چه عواملی در طول زمان سبب موفقیت این فعالیت خواهد شد؟ چگونه این کسب و کار رشد خواهد کرد؟

در بیشتر صنایع و فعالیت‌های اقتصادی از چهار تا شش استراتژی پایه‌ای، پیروی می‌کنند که با گذشت زمان تغییر نمی‌کنند و فهم‌شان ساده است. تولیدکنندگان پرمشتری از آن استفاده می‌کنند و در نهایت باعث رشد و سودآوری می‌شوند. یک استراتژی خوب باید هم کلی باشد و هم متمرکز. استراتژی‌ها باید هم به عوامل خارجی مؤثر بر کار و هم بر عوامل داخلی مؤثر، توجه داشته باشند.

استراتژی‌ها

برای اینکه بتوانید یک استراتژی مناسب تدوین کنید، یک راهش این است که مجلات تجاری و اقتصادی و روزنامه‌ها را بخوانید و از مسائل مورد بحث درون صنعت در قلمرو بازاریابی، جذب مشتریان، سرمایه، عملیات و... آگاه شوید. به این مسائل توجه کنید که مشتریان شما چه کسانی هستند و در حال حاضر چگونه کالاهای شما را می‌خرند؟ از کدام طبقات اجتماعی هستند؟ هدف از خرید آنها چیست؟ سپس برنامه‌هایی که برای تبلیغ کالاها و یا خدماتتان برای جذب این مشتریان نیاز دارید را ذکر کنید.

می‌توانید، عوامل مؤثر یا عوامل ناکارآمد در کارهای شرکت را پیدا کنید. مثلاً چه عاملی جلوی رشد و سوددهی یا کارایی‌تان را می‌گیرد؟ سپس علت این عوامل را ریشه‌یابی کنید، ببینید چی باید عوض شود یا تغییر کند و چه رویه‌ای را باید دنبال کنید.

به فرض، “استخدام بهترین‌ها و حفظ آن‌ها به وسیله رضایت شغلی و مشارکت در سهام” یک نمونه استراتژی مناسب، می‌باشد.

برنامه‌ها

در طرح کسب و کار یک صفحه‌ای خود، باید برنامه‌ها و دستورالعمل‌هایی که به وسیله آنها به اهداف مورد نظرتان می‌رسید را بیاورید. برنامه‌ها، کارهای مشخصی هستند که یک شرکت (کسب و کار) باید انجام دهد تا به اهداف خود برسد. هر برنامه به طور مشخص و مستقیم باید به یک هدف و استراتژی، مربوط باشد. برنامه‌ها باید عمل‌گرا باشند و وظایف مشخصی را بیان کنند. زمان انتهایی برای انجام داشته باشند و اینکه چه کسی، چگونه، کجا و با چه هزینه مالی و غیر مالی این کارها را انجام خواهد داد، مشخص نمایند.

برای اینکه از عهده فعالیت‌تان برآیید، باید کارهای‌تان را خوب و جدا جدا به شکل دستورالعمل بنویسید. این طوری پی می‌برید که هر کدام از کارها چه تأثیری روی امور مالی و عملیاتی دارند و چطور می‌خواهید نتیجه کارتان را ارزیابی کنید.

در برنامه‌ریزی، همیشه زمانبندی و جدول هزینه‌های هر پروژه را باید از قبل آماده کرد. پس برنامه‌های‌تان را به دقت بنویسید و هنگام اجرای آنها، به محدودیت بودجه و زمان‌بندی نیز توجه کنید.

پیوست:
نمونه رزومه

رزومه

رزومه نوشته ای جامع درباره فرد است که در آن تمام اطلاعات شخص اعم از مشخصات فردی، سطوح تحصیلات، سوابق علمی و پژوهشی، افتخارات، مهارت ها، دوره های علمی و آموزشی، سوابق شغلی و حرفه ای و سوابق تدریس و علایق فرد با جزئیات مفید به صورت طبقه بندی و جامع نوشته می شود. رزومه این فرصت را به فرد می دهد تا در صورت لزوم و در هنگام درخواست استخدامی، بتواند به دیگران کمک کند در ارزیابی او قضاوت کامل تری داشته باشند. لازم است در صورت لزوم، هر چند ماه به روز گردد تا آخرین اطلاعات آن در آن ثبت گردد. رزومه بهتر است به صورت تایپ شده باشد و یک نسخه چاپ شده از آخرین تغییرات در دست شخص باشد تا در هنگام لزوم ارائه نماید.

در زیر الگویی از یک رزومه تقریباً جامع آورده شده است. هر شخص می تواند بخش های آن را در صورت وجود سابقه و اطلاعات پر نماید.

Curriculum Vitae (CV)

اطلاعات شخصی

نام:..... فامیلی:..... متولد /... /... / ۱۳...، شهرستان، متاهل / مجرد، تابعیت
آدرس محل سکونت: کد پستی:
آدرس محل کار: تلفن:
تلفن منزل:
همراه:
پست الکترونیکی:
وبلاگ تخصصی:
سایت شخصی یا تجاری:

سابقه تحصیلی

دکتری گرایش دانشگاه ۱۳..... - ۱۳.....
عنوان تز:
استاد راهنما:
کارشناسی ارشد گرایش دانشگاه ۱۳..... - ۱۳.....
عنوان پایان نامه:
استاد راهنما:
کارشناسی گرایش دانشگاه ۱۳..... - ۱۳.....
عنوان پروژه/ پایان نامه:
استاد راهنما:
کاردانی گرایش دانشگاه ۱۳..... - ۱۳.....
عنوان پروژه/ پایان نامه:
استاد راهنما:
دیپلم/ پیش دانشگاهی دبیرستان ۱۳..... - ۱۳.....

زمینه های مطالعاتی و تحقیقاتی

-
-

زمینه های تحقیقاتی مورد علاقه

- •
- •
- •

مقالات ارائه شده در سمینار ها، همایش ها، کنفرانس ها و مجلات

- ۱۳.... /.... /....
- ۱۳.... /.... /....

کتاب ها، پروژه ها

- ۱۳.... /.... /....
- ۱۳.... /.... /....

سمینارها، همایش ها و کنفرانس ها

- ۱۳.... /.... /....
- ۱۳.... /.... /....

فعالیت های جنبی و گروهی دانشگاهی / غیر دانشگاهی

- •
- •
- •
- •

دوره های علمی، آموزشی و تحقیقاتی

- ۱۳.... /.... /....
- ۱۳.... /.... /....

افتخارات و جوایز

- •
- •

فعالیت های آموزشی و سوابق تدریس

- ۱۳.... - ۱۳....
- ۱۳.... - ۱۳....
- ۱۳.... - ۱۳....

سایر سوابق شغلی

- ۱۳.... - ۱۳....
- ۱۳.... - ۱۳....

مدارک و گواهی نامه ها اخذ شده

- •
- •
- •

سرگرمی ها، تفریحات و علاقمندی ها

- •
- •

مهارت های کامپیوتری

مهارت های سخت افزاری کامپیوتر

- •

..... •

مهارت های نرم افزاری

سیستم عامل

..... •

..... •

مجموعه Office

..... •

..... •

..... •

..... •

گرافیک، انیمیشن و تصویرسازی (۲ بعدی و ۳ بعدی)

..... •

..... •

مجموعه Internet, Ant viruses ,Utilities

..... •

..... •

..... •

زبان های برنامه نویسی

..... •

..... •

..... •

نرم افزارهای مهندسی

..... •

..... •

..... •

سایر مهارت های نرم افزاری

..... •

..... •

..... •

مهارت زبان

..... زبان مادری

..... زبان ملی

..... سایر زبان ها

مدارک / گواهینامه های زبان

..... •

..... •

سطح و نوع مهارت زبان های خارجی

Writing						Speaking						Understanding						زبان
Orthography			Script			Spoken production			Spoken interaction			Reading			Listening			
Basic	Good	Proficient	Basic	Good	Proficient	Basic	Good	Proficient	Basic	Good	Proficient	Basic	Good	Proficient	Basic	Good	Proficient	
																		انگلیسی
																		فرانسه
																		آلمانی
																		عربی

منابع و معرف ها

منابع یعنی ارائه مدارک مستدل در تایید توانایی های بالا در صورت درخواست از شخص. معمولاً در این قسمت عنوان می کنند که: در صورت نیاز در ارائه خواهند شد و معرف های در رزومه های علمی برای درخواست بورس تحصیلی یا تحقیقاتی، نام و آدرس کامل حداقل ۲ تن از اساتید آخرین دوره تحصیلی شما به عنوان معرف که رضایت کافی از شما دارند عنوان می شود. معمولاً این دو استاد از داوران و مشاوران پایان نامه های تحصیلی هستند.