

مسیر کار آفرینی

راهنمای جامع آموزش کار آفرینی به کار آموزان

فهرست مطالب

پیشگفتار ----- ۷

درس ۱: کارآفرینی چیست و کارآفرین کیست؟

مقدمه ----- ۹
تعریف ----- ۱۰
محیط فرهنگی برای کارآفرینی موفق ----- ۱۱
ویژگی‌های فرهنگ کارآفرینی ----- ۱۲
انواع کارآفرینان ----- ۱۴
مثال مربی برای توضیح دادن به کلاس ----- ۱۵
بسط جلسه ----- ۲۲

درس ۲: آیا شما کارآفرین هستید؟

مقدمه ----- ۲۵
فعالیت کارآموزی ----- ۲۶
شما دربارهٔ صاحب کسب‌وکار بودن چگونه فکر می‌کنید؟ ----- ۲۶
از انجام دادن کدام‌یک از کارهای زیر واقعاً لذت می‌برید؟ ----- ۲۷
آیا شما کارآفرین هستید؟ ----- ۲۸
چرا افراد کارآفرین می‌شوند؟ ----- ۲۹

درس ۳: ایده‌های کسب‌وکار که امکان‌پذیر باشند

مقدمه ----- ۳۰
فرصت‌های کسب‌وکار ----- ۳۱
چه چیزی لازم است؟ چه چیزی به فروش خواهد رفت؟ ----- ۳۲
برخی از فرصت‌های دارای رشد زیاد ----- ۳۵
کارآفرینان جدید – "آنها شبیه خود ما هستند" ----- ۴۶

درس ۴: طرح کسب‌وکار شما؛ محل شروع

مقدمه ----- ۴۹
بوم مدل کسب‌وکار ----- ۶۲
ارتباط با مشتری ----- ۷۲
جریان‌های درآمدی ----- ۷۵

۷۶	منابع کلیدی
۷۶	فعالیت‌های کلیدی
۷۷	شرکای کلیدی
۷۷	ساختار هزینه‌ها
۷۸	فعالیت
۷۸	خلاصه

درس ۵ : آن را قانونی کنید

۸۱	فعالیت
----	--------

درس ۶ : اداره کردن کسب‌وکارتان

۸۲	مقدمه
۸۳	فعالیت
۸۳	ملزومات
۸۵	فعالیت
۸۶	کنترل کیفی
۸۶	برنامه‌ریزی
۸۸	خلاصه
۸۸	فعالیت

درس ۷ : بازاریابی کسب‌وکارتان

۸۹	مقدمه
۹۵	مثال تحلیل بازار
۹۹	فعالیت
۹۹	فعالیت
۱۰۰	فعالیت
۱۰۲	خلاصه
۱۰۲	فعالیت
۱۰۳	خلاصه
۱۰۳	فعالیت

درس ۸: درست قیمت گذاری کنید

- ۱۱۰-----مقدمه
- ۱۱۱-----هزینه مواد
- ۱۱۲-----هزینه های سربار
- ۱۱۳-----قیمت گذاری محصولات
- ۱۱۳-----قیمت گذاری خدمات
- ۱۱۴-----خلاصه
- ۱۱۵-----فعالیت
- ۱۱۵-----جمع بندی و تمرین

درس ۹: جریان نقدینگی و دیگر ضروریات

- ۱۱۶-----مقدمه
- ۱۱۷-----فعالیت
- ۱۱۹-----خلاصه
- ۱۱۹-----بسط جلسه
- ۱۱۹-----توضیحات تکمیلی برنامه مالی

پیشگفتار

امروزه، کارآفرینی موتور محرک توسعه اقتصادی جوامع شناخته می‌شود و کارآفرینان در حل مسائل اجتماعی و اقتصادی نقش مهمی ایفا می‌کنند. به‌علاوه، کسب‌وکار و کارآفرینی بیش از هر زمان دیگری به تفکر علمی و آموزش‌های مربوط نیاز دارد و نمی‌توان همچون گذشته، با مدیریت سنتی، توقع کسب موفقیت‌هایی چشمگیر را داشت. دنیای آینده دنیای پیچیده اطلاعات و فناوری است و ورود به آن نیازمند افرادی توانمند، خلاق، با توانایی برقراری ارتباط و مسلط به فناوری‌های جدید می‌باشد. بر این اساس، افراد باید از انگیزش بالا و شوق زندگی برخوردار باشند تا بتوانند دنیای پرقاب‌ت آینده را تحمل کنند و موفق شوند. صاحب‌نظران علم کارآفرینی معتقدند که تقویت چنین رفتارهایی باید از سنین کودکی و نوجوانی شروع شود. امروزه باید به کودک آموخت که چگونه کار گروهی انجام دهد و با تفکر، خلاقیت، امید و پشتکار، سخت‌کوشی و کسب مهارت‌های لازم به اهداف خود دست یابد. بر پایه این تفکر، در کشورهای توسعه‌یافته تلاش‌های فراوانی برای رشد کارآفرینی و خلاقیت در کودکان در حال انجام است.

در حال حاضر، در جامعه ما ایجاد و تقویت ویژگی‌های کارآفرینی و شخصیت کارآفرینانه در نظام آموزش عالی پیگیری می‌شود؛ در صورتی که دستیابی به این هدف مهم در سنین بالای ۱۸ سال ناممکن به نظر می‌رسد. چراکه روان‌شناسان بر این باورند که بخش عمده شخصیت هر فرد در دهه اول زندگی وی شکل می‌گیرد. پس ایجاد شایستگی‌های کارآفرینی در سال‌های آغازین زندگی کودک می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد شخصیت و نگرش کارآفرینانه باشد. در نظام آموزشی کشورهای پیشرفته، به آموزش کارآفرینی، فرهنگ‌سازی، توسعه و تقویت روحیه و رفتار کارآفرینانه در افراد توجه ویژه‌ای می‌شود. در نتیجه چنین نگرشی، آن‌ها توانسته‌اند بحران‌های اقتصادی را به‌خوبی مدیریت کنند و با ایجاد فرصت‌های شغلی، مشکل بیکاری را در میان فارغ‌التحصیلان دانشگاهی برطرف سازند. درحالی‌که در کشور ما برنامه‌های آموزشی برای همگان یکسان تعریف شده و در آن‌ها به تفاوت‌های فردی توجه نشده است. هر فرد اگرچه ممکن است با دیگران نقاط مشترکی داشته باشد، دارای استعدادها و علایق منحصر به فرد است و باید متناسب با توانایی‌ها و استعدادهایش پرورش یابد. در واقع، توجه به این واقعیت باعث رشد خلاقیت، نوآوری و رفتارهای کارآفرینانه در افراد می‌شود. از این‌رو، بهتر است آموزش کارآفرینی از مدارس آغاز شود؛ زیرا ترویج تفکر کارآفرینی در بین کارآموزان سبب شناسایی استعدادها و نهفته در آنان می‌شود و افراد طی فرایند مستمر آموزش، مشاوره و ترویج برای ورود به عرصه کارآفرینی و کسب‌وکارهای آینده کشور ترغیب خواهند شد.

با توجه به مطالعات صورت گرفته، ثابت شده است که ویژگی‌های کارآفرینان اغلب اکتسابی‌اند نه موروثی؛ بنابراین، امروزه سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و مجریان امور منابع انسانی در کشورهای مختلف به این نتیجه

رسیده‌اند که با در نظر گرفتن بودجه‌های خاص می‌توانند در کسب موفقیت‌های اقتصادی در عرصه ملی و بین‌المللی نقش بسزایی ایفا کنند. آن‌ها با توجه ویژه به عرضه خدمات و تولید محصولات در سازمان‌ها، آموزش نیروی متخصص و کارآمد، تغییر نگرش و تجهیز افراد به دانش و مهارت‌های خاص که عامل اصلی تغییر و محرک اصلی توسعه در صحنه اقتصاد است، به این هدف مهم دست می‌یابند.

در همین راستا، یونسکو آموزش و برنامه‌ریزی با رویکرد کارآفرینی و سرمایه‌گذاری روی آموزش کودکان و نوجوانان همگام با ارتقای بهره‌وری مهارتی و برنامه‌ریزی برای آینده شغلی را عامل‌رهایی جوامع از محرومیت و فقر و نویددهنده توسعه دانسته بر برنامه‌ریزی و آموزش‌های کارآفرینی در کودکی بسیار تأکید کرده است.

با توجه به اهمیت کارآفرینی بر آن شدیم تا با تهیه این مجموعه آموزشی، به مربیان در آموزش کارآفرینی به کارآموزان کمک کنیم. مطالب گردآوری شده حاوی مفاهیم اساسی کارآفرینی و کسب‌وکار است که با زبانی ساده بیان شده‌اند تا قابل‌تعمیم و انتقال به جامعه کارآموزی باشند. در هر فصل این کتاب، ابتدا آموزش‌هایی متناسب با موضوع آن فصل داده می‌شود. امید است که این مجموعه آموزشی مفید واقع شود و ما دست‌اندرکاران تهیه آن بتوانیم با آموزش کارآفرینی و خلاقیت، توانا ساختن کارآموزان و ارزش نهادن به این گروه که آینده‌سازان کشورند، موجبات تحولی اساسی و بزرگ را در جامعه فراهم آوریم و راه گشای فردایی شایسته برای نخبگان آینده ایران باشیم.

درس ۱: کارآفرینی چیست و کارآفرین کیست؟

مخاطب هدف:

وسایل آموزشی مورد نیاز:

- پروژکتور آموزشی
- پاورپوینت آموزشی

کارآموزان

اهداف:

- کارآموزان موارد زیر را یاد خواهند گرفت:
- تعریف کارآفرینی
- محیط فرهنگی مورد نیاز برای کسب موفقیت
- انواع کارآفرینان.
- پاورپوینت تهیه کنید.
- کل مباحث درس ۱ را مطالعه کنید.

مقدمه

هنری فورد^۱، تاجر و صنعتگر آمریکایی و جان دیویسون راکفلر^۲، ثروتمندترین سرمایه‌دار آمریکایی در تاریخ و بنیان‌گذار شرکت استاندارد اویل، کارآفرینانی موفق بودند اما جان پیروپونت مورگان، سرمایه‌گذار و بانک‌دار آمریکایی^۳، موفق نبود. توماس ادیسون هم مخترع و هم کارآفرینی با ذهن خلاق و پر تخیل بود؛ درحالی‌که ساموئل فاینلی بریس موریس، نقاش، فیزیک‌دان و پژوهشگر آمریکایی و ابداعگر کد موریس، یک بازنده تجاری بود.

^۱ در سال ۱۹۰۳ شرکت خودروسازی فورد را تأسیس کرد. وی با توسعه خط تولید انبوه به نماد انقلاب صنعتی دوم تبدیل شد. فورد با قرار گرفتن در اولین جایگاه خط تولید صنعتی، مهندسی موتور، تولید انبوه، توجه به دستمزد کارگران و حفظ رفاه آن‌ها و همچنین سرمایه‌گذاری‌های ریسک‌پذیر خود، عنوان شایسته‌ترین تاجر آمریکا را به دست آورد. او نه تنها انقلابی در صنعت اروپا و آمریکا ایجاد کرد بلکه با ترکیب تولید انبوه کالا، دستمزد بالا برای کارگران و قیمت پایین پیشنهادی چنان تأثیری بر اقتصاد و جوامع قرن بیستم ایجاد کرد که جنبش او را فوردیسم نامیدند.

^۲ وی را با دارایی معادل ۳۳۶ میلیارد دلار آمریکا (تخمین زده‌شده توسط نشریه فوربز در سال ۲۰۰۷)، ثروتمندترین فرد تاریخ می‌دانند.

^۳ او مفاهیم اولیه سرمایه‌گذاری شرکتی و امور مالی سازمانی و خرید و ادغام را در قرن‌های نوزدهم و بیستم در آمریکا پایه‌گذاری کرد. یکی از اقدامات بزرگ مورگان در صنعت این کشور، ادغام ادیسون جنرال الکتریک و شرکت تامسن-هیوستون الکتریک برای تشکیل غول جنرال الکتریک در سال‌های پایانی قرن نوزدهم بود. وی بنیان‌گذار شرکت یواس. استیل و بانک جی‌پی مورگان چیس است.

آنچه کارآفرین را از یک فرد دارای کسب‌وکار متمایز می‌سازد، نه موفقیت یا شکست او بلکه رویکرد خلاقانه‌اش به توسعه، تولید یا بازاریابی یک محصول یا خدمات است.

تعریف

کارآفرین شخصی است که ایده‌ای جدید را می‌پروراند و آن را در اقتصاد با موفقیت عملی می‌کند. می‌گویند کارآفرین کسی است که خطرهای یک کار اقتصادی را قبول کند. واژه کارآفرینی خیلی پیش از اینکه مفهوم کلی کارآفرینی در زبان امروزی شکل بگیرد، در زبان فرانسه به وجود آمد. در اوایل سده شانزدهم میلادی به کسانی که در کار هدایت مأموریت‌های نظامی بودند، کارآفرین می‌گفتند. پس‌از آن نیز، از این واژه با محدودیت‌هایی برای دیگر انواع مخاطرات (ریسک‌ها) استفاده شد. از حدود سال ۱۷۰۰ میلادی، فرانسویان به پیمانکاران دولت که دست‌اندرکار ساخت جاده، پل، بندر و تأسیسات بودند، به‌دفعات لقب کارآفرین دادند.

به‌بیان‌دیگر، کارآفرین فردی است که یک کسب‌وکار جدید را ایجاد و از آن بهره‌برداری می‌کند. این کار معمولاً برای پاسخ دادن به فرصت‌های شناسایی‌شده انجام می‌شود. کارآفرین کسی است که کسب‌وکاری را که هدفش سود و رشد کسب‌وکار است، ایجاد و مدیریت می‌کند.

کارآفرینان رؤیاهایشان را به واقعیت تبدیل می‌کنند. آن‌ها بسیاری از کالاها و خدماتی را که ما امروزه استفاده می‌کنیم، برایمان فراهم می‌آورند. همچنین، برای افراد جامعه شغل ایجاد می‌کنند که به رشد و بهبود وضعیت جامعه کمک می‌کند. این افراد کالاها و خدماتی را برای ما فراهم می‌کنند که باعث می‌شود استاندارد زندگی‌مان بالا برود و زندگی بهتری داشته باشیم. به‌طورکلی، کارآفرین کسی است که کسب‌وکار جدیدی ایجاد می‌کند.

کارآفرین نه کارآفرین زاده می‌شود و نه منحصر به گروه و جنس و نژاد خاصی است؛ کارآفرین انسانی خارق‌العاده نیست و کارآفرینی با دانشگاه و میزان تحصیلات ارتباطی ندارد! کارآفرین کسی است که نیاز/فرصتی را شناسایی می‌کند، گروهی را برای ارائه راه‌حل تشکیل می‌دهد، کسب‌وکار جدیدی را به وجود می‌آورد و درنهایت، کالا/خدمت خود را به بازار ارائه می‌کند. درواقع، کارآفرین با ایجاد محصولات و خدمات موردنیاز مردم، به دنبال کسب درآمد و خلق ثروت است. کارآفرینان نه‌تنها در راه‌اندازی شرکت تبحر دارند بلکه از هیچ، کسب‌وکاری خلق می‌کنند و به‌رغم مخاطرات زیاد، پیش‌گام کارهای نو می‌شوند.

محیط فرهنگی برای کارآفرینی موفق

محیط فرهنگی عاملی کلیدی و مهم برای کارآفرین است. گسترش فرهنگ کارآفرینی یک ضرورت در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورهاست. نیروی انسانی «خلاق، نوآور و کارآفرین» محصول دستگاه آموزشی و به‌ویژه آموزش عالی است که باید برای آن برنامه‌های جامع کارآفرینی داشته باشد.

توسعه و ترویج فرهنگ کارآفرینی یک ضرورت جدی اقتصادی، اجتماعی و سیاسی است. نکته قابل توجه این است که کارآفرینی نیز مانند هر چیز دیگر، ملزومات خاص خود را دارد. این باور که کارآفرینی لازم و ضروری است و هرکسی می‌تواند برای خودش یک فعالیت اقتصادی را آغاز کند، چیزی نیست که یک‌باره و ناگهان در ذهن کسی ایجاد شود. تصمیم به راه‌اندازی یک فعالیت اقتصادی نوپا، نتیجه فرآیندی است که باید از ابتدای کودکی آغاز شود و در نظام آموزشی تقویت گردد. از جمله اقدامات لازم در جهت توسعه و رشد کارآفرینی در جامعه، بسترسازی و از مهم‌ترین جنبه‌های آن، ایجاد فرهنگ کارآفرینی است. نهادهای مدنی مانند دانشگاه‌ها، مدارس، رسانه‌ها و نهادهای بنیادی‌تری چون خانواده‌ها در توسعه فرهنگ کارآفرینی مهم و مؤثر شناخته شده‌اند. فرهنگ کارآفرینی یک‌خرده فرهنگ از کل فرهنگ حاکم بر جامعه است. فرهنگ کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری، مجموعه ارزش‌ها، نگرش‌ها، هنجارها و رفتارهایی است که هویت افراد کارآفرین را تشکیل می‌دهد. ترویج فرهنگ کارآفرینی از سیاست‌های مهمی است که کشورهای پیشرفته با توجه به تحولات سریع و روزافزون جوامع و برای کسب موفقیت در عرصه ملی و بین‌المللی در پیش گرفته‌اند.

فرهنگ کارآفرینانه عبارت است از شور و حال و نگرش مثبت به فعالیت‌های تجاری در سطح سازمانی که فعالیت‌های کارآفرینانه را در سطح جامعه مورد حمایت قرار می‌دهد. فرهنگ کارآفرینی اهمیت بسیار دارد؛ چراکه تعیین‌کننده نگرش افراد در جهت آغاز فعالیت کارآفرینانه است.

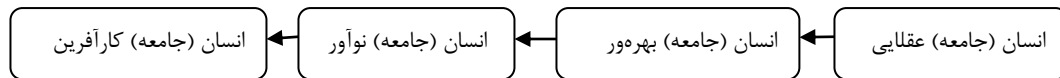
در سطح بین‌المللی، طیف وسیع و متنوعی از فرهنگ‌های کارآفرینانه وجود دارد که هرکدام از آن‌ها رفتارهای کارآفرینانه را با درجات مختلفی تقویت و حمایت می‌کنند. محیط مطلوب کارآفرینانه محیطی است که ویژگی‌های اجتماعی، سیاسی و آموزشی را باهم ترکیب نماید. به‌ویژه، این محیط نیازمند فرهنگی است که برای کارآفرینی ارزش قائل می‌شود، تحصیل مردم اجباری است، حکومت به‌طور جدی از علوم محض و کاربردی حمایت می‌کند، کارآفرینی را با خط‌مشی روشن‌فکرانه پرورش می‌دهد و کارآموزان نخبه را در سطح دنیا تربیت می‌کند.

مهم‌ترین مزایای ایجاد فرهنگ کارآفرینی عبارت‌اند از:

- اقتصاد هزینه را به اقتصاد ثروت (سرمایه‌گذاری) تبدیل می‌کند؛
- هزاران فرصت شغلی جدید، جذاب و نوآورانه برای دانش‌آموختگان و کارجویان به وجود می‌آورد؛
- توسعه شتابان علوم و فناوری‌ها را به دنبال دارد؛
- موجب ارائه خدمات و کالاهای باکیفیت و باقیمت رقابتی می‌شود؛

- صادرات را توسعه می‌دهد؛
- باعث جذب مشتری و سرمایه‌گذاران خارجی می‌شود.

به‌طور کلی، می‌توان گفت در صورت ایجاد فرهنگ کارآفرینی در جامعه، انسان‌ها چنین روندی را طی می‌کنند:



ویژگی‌های فرهنگ کارآفرینی

ویژگی‌های فرهنگ کارآفرینی را به‌طور خلاصه می‌توان در قالب چند عنوان کلی بیان کرد:

- کارآفرینی، فرهنگ درک تغییر و کشف فرصت

کارآفرینان و شرکت‌های کارآفرین همگام با تغییرات حرکت می‌کنند و می‌کوشند فرصت‌های ایجادشده در جریان این تغییرات را کشف و از آن‌ها بهره‌برداری کنند. با گسترش سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی، مرزهای فرهنگی میان ملت‌ها روزبه‌روز کم‌رنگ‌تر می‌شود. فرهنگ کشورهای پیشرفته و ارزش‌های حاکم بر آن‌ها، چه درست و چه نادرست، همچون سیل عظیمی موجودیت فرهنگی سایر ملت‌ها را به خطر می‌افکند. البته، راه رویارویی با این سیل عظیم نه بنا کردن یک سد بلکه شناخت مسیر و پی‌ریزی آبراه‌های مناسب بر سر راه آن است که می‌تواند آن را به سمت و سوی مناسب رهنمون شود و امکان بهره‌برداری از فرصت‌ها را فراهم نماید.

- کارآفرینی، فرهنگ مشارکت

در شرکت‌های کارآفرین اغلب ساختار شبکه‌ای وجود دارد و به‌جای فرایندهای عمودی، فرایندهای افقی جاری است. روابط، بیشتر بر مبنای مشارکت و درک متقابل شکل می‌گیرد و اطاعت، سهم کمتری در این ساختار تشکیلاتی دارد. کارکنان به‌تدریج می‌آموزند که چگونه در مواضع برابر، با یکدیگر مشارکت کنند و این همکاری را به‌سوی یک موقعیت برد-برد سوق دهند.

- کارآفرینی، فرهنگ خلاقیت

فرهنگ کارآفرینی بر خلاقیت و نوآوری استوار است. در شرکت‌های کارآفرین، کارکنان می‌توانند به دنبال ناشناخته‌ها بروند و روش‌های جدید را به محک تجربه بگذارند. در این شرکت‌ها افراد به خلاقیت و ابتکار عمل تشویق می‌شوند.

- کارآفرینی، فرهنگ استقلال‌طلبی و قبول مسئولیت

کارآفرینان روحیه استقلال طلبی دارند و حاضرند مسئولیت کار و اشتغال خود (و حتی دیگران) را بر عهده گیرند. این افراد معتقدند که باید بر پایه توانایی‌ها، شایستگی‌ها و فکرهای خود، امرارمعاش کنند و اساساً روحیه "کارمندی" ندارند.

- کارآفرینی، فرهنگ مخاطره پذیری

کارآفرینان باید مخاطره پذیر باشند؛ یعنی بتوانند نسبت به موقعیت، شرایط و امکانات و در یک کلام برای آینده خود ریسک کنند و برای کسب موفقیتی محتمل مبارزه نمایند.

انواع کارآفرینان

هیچ تعریف واحدی کارآفرین را توصیف نمی‌کند و انواع مختلفی از کارآفرینان وجود دارد.

کارآفرینان فنی

این افراد گرایش‌های فنی قوی دارند. آن‌ها عاشق اختراع و توسعه ایده‌هایی برای محصولات جدید هستند. عموماً هدف افراد با گرایش فنی، توسعه بازارهای جدید و حتی صنایع جدید بر پایه فناوری‌های پیشرفته می‌باشد. برای آن‌ها ایجاد یک سازمان صرفاً وسیله‌ای برای رسیدن به اهدافشان است و به‌خودی‌خود، هدف به‌حساب نمی‌آید.

سازندگان تشکیلات

برخی از کارآفرینان کسب‌وکار خود را آغاز می‌کنند؛ زیرا می‌خواهند سازمانی را بسازند. این سازندگان تشکیلات عموماً در توسعه افراد، سیستم‌ها و ساختارها مهارت‌هایی دارند. چنین کارآفرینانی معمولاً از کار کردن با دیگران و استفاده از قدرت و نفوذ خود در مقابل کارآفرین فنی لذت می‌برند؛ درحالی‌که کارآفرینان فنی اغلب دوست دارند به‌تنهایی کار کنند و سیاسی بازی را دوست ندارند.

معامله‌گران

معامله‌گران انجام دادن معامله اولیه برای شروع یک سرمایه‌گذاری جدید را دوست دارند و اغلب از برخی فعالیت‌های استارت‌آبی/کسب‌وکار نوپا لذت می‌برند. بااین‌حال، برخلاف سازندگان تشکیلات، در طولانی‌مدت اجبار به مدیریت و متعهد نمودن خود به یک سازمان را دوست ندارند.

در طبقه‌بندی دیگری، کارآفرینان به‌صورت زیر تقسیم می‌شوند:

- کارآفرینان شخصی یا مستقل: شخصی که بخواهد به‌تنهایی برای خودش کاری راه بیندازد.
- کارآفرین سازمانی/شرکتی: فردی که در یک سازمان/شرکت بخواهد با کمک سازمان/شرکت، کارآفرینی کند و موجب پویایی سازمان/شرکت شود.
- کارآفرین اجتماعی: شخصی که در راستای حل معضله اجتماعی بخواهد برای خودش کسب‌وکاری ایجاد کند.

فعالیت کارآموزی

کلاس را به گروه‌های کوچک تقسیم کنید. به هر گروه، شرح‌حال یک کارآفرین معروف را بدهید. از آن‌ها بخواهید بحث و گفت‌وگو کنند و سپس به کلاس گزارش دهند که چرا این افراد، کارآفرینان موفق در نظر گرفته می‌شوند.

مخترع به‌عنوان کارآفرین

کارآفرین موفق بودن با اختراع کردن و فراتر از آن متفاوت است.

مثال مربی برای توضیح دادن به کلاس

جیمز وات موتور بخار را اختراع نکرد. او که مکانیکی انگلیسی بود، یک چگالنده (کندانسور) طراحی کرد که به تکمیل و بهبود موتور بخار کمک نمود. وات تلاش کرد موتور بخاری را که توماس نیوکامن در سال ۱۷۱۲ ساخته بود، تعمیر کند. این ماشین گند، بزرگ و ضعیف بود و کندانسور وات توانست قدرت آن را دو برابر کند. سپس وات حق ثبت اختراع و پشتوانه مالی گرفت و در سال ۱۷۶۹ شروع به تولید موتور بهبودیافته خود کرد.

مشاهدات:

وات فناوری بنیادی موتور بخار را مطالعه کرد و متوجه ضعفی جدی در آن سیستم شد. او برای حل این مشکل نیز تدبیری اندیشید؛ برای تولید کمک مالی گرفت و سپس موتورش را به بازار عرضه کرد. این کار باعث شد که وات به‌جای اینکه یک مخترع باشد، به یک کارآفرین تبدیل شود؛ بنابراین، او در آنچه مردم می‌خریدند و نیز در کیفیت زندگی آن‌ها تغییری به وجود آورد.

از شرح حال‌های ارائه‌شده در ادامه، جزوهای تهیه کنید و بین گروه‌ها پخش نمایید و از آن‌ها بخواهید جزوهای را به‌دقت مطالعه و در زمان مناسب برای سایر گروه‌ها تعریف کنند.

مخترع به‌عنوان کارآفرین: سایروس مک کورمیک

توماس آلوا ادیسون

ادوین هربرت لند

مدیر - مالک به‌عنوان کارآفرین: مری کی اش

ری کراک

لی یاکوکا

کارآفرینان فناوری پیشرفته: استیو جابز و استیو ورنیاک

مایک مارکولا

سایروس مک کورمیک در سال ۱۸۰۹ در مزرعه‌ای در راک بریج ایالت ویرجینیا متولد شد. در دوران کودکی همواره شاهد تلاش پدرش برای تولید و تکمیل ماشینی جهت بریدن گندم بود. تا آن زمان، گندم با دست برداشت می‌شد (حدوداً هر ۳۰۰۰ مترمربع ۱ تا ۳ دلار در روز).

پدرش هیچ‌گاه موفق نشد. پس مک کورمیک تصمیم گرفت روی ایده‌ او کار کند. او که دانش مکانیکی را از پدرش یاد گرفته بود، به‌خوبی می‌دانست که یک مشکل کشاورزی جدی وجود دارد که باید برای آن راه‌حلی پیدا کرد. مک کورمیک بعد از چند آزمایش، یک ماشین دروگر اختراع کرد و حق ثبت اختراع آن را در سال ۱۸۳۴ به دست آورد اما هنوز کارآفرین نبود. او تلاش نکرد که ماشینش را تولید کند یا به فروش برساند و یا به کسی که مایل است واگذار کند.

سایروس مک کورمیک ماشین دروگر خود را در یک انبار کاه قرارداد و به زراعت با دست و عملیات ریخته‌گری آهن ادامه داد. در سال ۱۸۳۸ کسب‌وکار آهن او ورشکست شد و به همین سبب مجبور شد ماشین دروگر خود را بفروشد. اولین ماشین را در سال ۱۸۴۰ به فروش رساند. تا سال ۱۸۴۴ مک کورمیک ۵۰ ماشین دروگر ساخت و فروخت. در ۱۸۴۷ برای تولید دروگر خود با شرکتی در شیکاگو قرارداد بست و تا سال ۱۸۵۰ تنها مالک (تک مالک) کارخانه تولیدی بود. تا قبل از آن، واحد تولیدی او تنها یکی از ۳۰ کارخانه تولیدکننده دروگر بود و بسیاری از آن‌ها طرح او را یا قرض گرفته و یا دزدیده بودند. موفقیت او نه به دلیل حق ثبت اختراعش، بلکه به سبب مهارتش در ساخت و بازاریابی بود.

رویکرد جدید او شامل تبلیغات بود که در آن زمان هنوز تثبیت نشده بود. همچنین به خریداران شرایط خرید اعتباری آسان پیشنهاد می‌کرد که در آن زمان شناخته‌شده نبود. در سال ۱۸۵۶ یک کشاورز می‌توانست با ۳۵ دلار پیش‌پرداخت و هزینه‌های باربری از شیکاگو و مانده حساب ۱۲۵ دلار با سررسید ۱ دسامبر یک دروگر بخرد. مک کورمیک تقریباً تا سال ۱۸۷۰ بر بازار ماشین دروگر تسلط داشت. در آن سال، ماشین دروگر بهبودیافته‌اش به بازار آمد. پس مک کورمیک اقدام به ایجاد تنوع در محصولات خود کرد و تولید خیش‌ها، بسته‌بندی کننده‌های یونجه و دیگر ادوات کشاورزی را آغاز نمود. این کار باعث بروز جنگ بازاریابی بین دو شرکت مک کورمیک و دیرینگ پلا (Deering Plow) شد. این رقابت‌ها در سال ۱۹۰۳ با ایجاد شرکت بین‌المللی ماشین دروگر مک کورمیک - دیرینگ (McCormick-Deering) به پایان رسید.

توماس آلوا ادیسون نه تنها مخترع بود بلکه لامپ‌های الکتریکی، سیستم‌های ژنراتور، گرامافون، باتری‌های ذخیره‌ساز، دیکتافون^۴، ماشین چاپ و پروژکتور تصاویر متحرک (کینتوسکوپ) را تکمیل، تولید و به بازار عرضه کرد.

ادیسون در سال ۱۸۴۷ در شهر میلان ایالت اوهایو به دنیا آمد. در ۱۲ سالگی، در یک قطار مسافری روزنامه و آب‌نبات می‌فروخت. او که تحصیلات رسمی کمی داشت، در سال ۱۸۶۳ اپراتور تلگراف شد. ادیسون همواره در حال آزمایش بود. او در سال ۱۸۶۹ اولین اختراعاتش، یعنی دستگاه شمارش رأی خودکار (اتوماتیک) و نمایشگر اطلاعات بورس را ثبت کرد. سپس شروع به ساخت هردوی این طرح‌ها کرد که سودآور هم بودند. ادیسون اولین آزمایشگاه تحقیقاتی - تجاری را در ایالات متحده در منطقه منلو پارک ایالت نیوجرسی ایجاد کرد و ظرف چند سال، یک فرستنده صدای تلفن کربنی و لامپ رشته‌ای کربنی را توسعه داد و فونوگراف (گرامافون) را اختراع نمود.

ادیسون برای بهبود لامپ رشته‌ای خود و عرضه آن به بازار به ۵۰۰ هزار دلار سرمایه نیاز داشت. لامپ‌ها بدون انتقال برق و سیستم‌های مولد غیرقابل استفاده بودند. او سرانجام توانست حمایت مالی جان پیرپونت مورگان را به دست آورد. پس ژنراتورها و خطوط انتقال را ساخت و در سال ۱۸۸۲ دفاتر مورگان را در نیویورک با لامپ‌های رشته‌ای روشن کرد. سیستم‌های روشنایی ادیسون نه تنها کیفیت بهتری داشتند بلکه از لامپ‌های گازی آن زمان ارزان‌تر هم بودند. طی یک دهه، لامپ‌های گازی جای خود را به لامپ‌های الکتریکی دادند.

شرکت ادیسون لامپ (Edison Lamp Company) چراغ‌ها را تولید می‌کرد و شرکت ادیسون الکتریک لایت (Edison Electric Light Company) ژنراتورها را می‌ساخت، کابل‌های زیرزمینی را کار می‌گذاشت و سیم‌کشی ساختمان‌ها را انجام می‌داد. در سال ۱۸۸۹، این شرکت‌ها با هم ترکیب شدند و شرکت ادیسون جنرال الکتریک را تشکیل دادند. ادیسون هم بازنشسته شد و به آزمایشگاهش در منطقه منلو پارک رفت.

در سال ۱۸۹۲ دو دبیر علوم به نام‌های الیهو تامسون و ادوین هیوستون شرکت تامسون-هیوستون را تأسیس کردند و ژنراتورهای الکتریکی بهبودیافته را ساختند. این شرکت سرانجام با ادیسون جنرال الکتریک ادغام شد و به این ترتیب، شرکت جنرال الکتریک به وجود آمد.

ادوین هربرت لند (*Edwin Herbert Land*) در سال ۱۹۰۹ در بریچپورت ایالت کنتیکت به دنیا آمد. لند به دانشگاه هاروارد رفت و در آنجا به قطبش (پلاریزاسیون) نور علاقه‌مند شد. لند در سال ۱۹۳۳ در آزمایشگاهی در زیرزمین شروع به ساخت صفحات پلاستیکی ضد انعکاس و فیلترهای دوربین نمود. در سال ۱۹۳۶ کمپانی امریکن اپتیکال را تأسیس کرد که در آن با استفاده از لنزهای پلاستیکی جدید، عینک‌های آفتابی تولید می‌شد.

^۴ دستگاهی که به کمک آن مطلبی که گفته می‌شود را ضبط می‌کنند تا از آن متنی تاپ‌شده تهیه شود.

او سال بعد شرکت پولاروید را تأسیس کرد و حق ثبت اختراع برای صفحه پلاستیکی و فرایند ساخت آن را گرفت.

لند بعد از آن یک فرایند جدید فیلم‌سازی را توسعه داد که فیلم‌های سه‌بعدی را امکان‌پذیر می‌کرد. پولاروید به لحاظ مالی خوب کار می‌کرد اما مهم‌ترین پیشرفت لند، اختراع فرایند یک مرحله‌ای عکاسی بود که ظهور فوری عکس را ممکن ساخت. پولاروید در سال ۱۹۴۹ تولید دوربین عکاسی پولاروید لند را آغاز کرد و کارش را با تولید دوربین‌های عکاسی رنگی در سال ۱۹۶۹ ادامه داد. در روند جدید، لند مستقیماً با شرکت عظیم ایستمن کداک رقابت می‌کرد که از دهه ۱۸۸۰ تقریباً انحصار پردازش عکاسی را در اختیار داشت. تا سال ۱۹۷۳، پولاروید ۲۵ هزار دوربین در روز تولید می‌کرد اما کداک با دوربین عکاسی فوری خود به آن شرکت پاسخ داد. سرانجام، لند نیز مانند ادیسون از مدیریت فعال شرکت کنار کشید و به آزمایشگاهش بازگشت.

مری کی اش (Mary Kay Ash) در سال ۱۹۶۳ شرکت لوازم‌آرایشی مری کی را با ۵ هزار دلار سرمایه (پول خودش) ایجاد کرد. این شرکت تا سال ۱۹۷۹ بیش از ۹۰ میلیون دلار فروش و بیش از ۹ میلیون دلار درآمد خالص داشت. محصولات اش را نمایندگان فروش شرکت که مری کی اش آن‌ها را مشاوران زیبایی می‌نامید، به فروش می‌رساندند. تا سال ۱۹۸۰، او ۷۰ هزار مشاور داشت که پنج محصول اصلی شرکت را با بسته‌بندی صورتی به بازار عرضه می‌کردند.

برخلاف شرکت‌هایی مانند اَوْن (Avon) که محصولات زیادی در کاتالوگ‌هایشان داشتند، مری کی لوازم‌آرایش محدودی را به فروش می‌رساند که بیشتر آن‌ها را خود ساخته بود. مشاوران در خانه‌های شخصی برای تعداد کمی از بانوان شو (نمایش)‌های زیبایی (beauty show) برگزار می‌کردند. آن‌ها هیچ‌گونه ملک و مجوزی نداشتند. مری کی اش با شوق زاید الوصفی به نیروهای فروش خود انگیزه می‌داد و برخی از آن‌ها سالانه بیش از صد هزار دلار درآمد داشتند.

راز موفقیت بازاریابی او بسیج نیروی فروش خانم بود. لوازم‌آرایشی مری کی از تغییر نقش زنان در دهه ۱۹۷۰ و یک منبع دست‌نخورده نیروی کار برای توسعه رویکردی منحصربه‌فرد در بازاریابی بهره برد.

او در گردهمایی سالانه ۸ هزار مشاور جذب می‌کرد. این مشاوران برای فروش موفق، خودروهایی صورتی، تعطیلات منحصربه‌فرد، جواهرات و کت‌های پوست سمور پاداش می‌گرفتند. آن‌ها آواز "شوق مری کی" (نام یک آواز است) می‌خواندند و در سمینارهای فروش که رهبری و هدایت آن‌ها به عهده مری کی بود، شرکت می‌کردند. مشاوران شرکت محدوده کاری مشخصی نداشتند؛ به همین سبب، وقتی همسرانشان در خانه نبودند می‌توانستند کارشان را به خانه انتقال دهند. آن‌ها برای لوازم‌آرایشی پیشاپیش پول دریافت می‌کردند و بنابراین، هیچ‌گونه مطالبه‌ای وجود نداشت. تا مدت‌ها، تبلیغات ملی بسیار محدود بود. چون مشاوران کالاهای خود را با

شور و شوق می‌فروختند، به آن‌ها هدف‌گذاری و خود انگیزشی آموزش داده می‌شد و به دلیل دستاوردهایشان توجه عموم به آن‌ها جلب شده بود.

ری کراک در جوانی به یک فروشنده موفق و مدیر فروش منطقه‌ای در شرکت لیلی تولیپ کاپ (تولیدکننده فنجان‌های کاغذی) تبدیل شد. او در سال ۱۹۳۷ بعد از ۱۷ سال خدمت، شرکت لیلی را ترک کرد و توزیع‌کننده انحصاری مولتی میکسر پرینس کستل شد؛ دستگاهی که می‌توانست شش میلک شیک را هم‌زمان مخلوط کند. در سال ۱۹۵۲، کراک به دنبال دریافت سفارش ۸ مولتی میکسر از رستورانی در سن برناردینوی ایالت کالیفرنیا، به آنجا رفت و در آن رستوران چیزی دید که او را به فکر فروبرد.

کراک در کالیفرنیا با ریچارد و موریس مک‌دونالد ملاقات کرد. آن‌ها بر نظافت، بازدهی (راندمان) و فرایند خط مونتاژ پخت همبرگرهای ارزان‌قیمت تأکید داشتند و ترتیبی داده بودند که چند دقیقه پس از ثبت سفارش، غذای مشتری به او تحویل داده می‌شد. برادران مک‌دونالد، کراک را تحت تأثیر قرار دادند. سرانجام او با آن‌ها قراردادی بست که به موجب آن، حق امتیاز انحصاری رستوران‌های مک‌دونالد به کراک داده می‌شد. قرار شد کراک از هر امتیاز دهنده^۵ ۳۵۰ دلار دریافت کند که ۱،۴ درصد از آن به کراک و ۰،۵ درصدش به برادران مک‌دونالد می‌رسید.

در سال ۱۹۵۷ کراک ۳۷ رستوران زنجیره‌ای داشت و تا سال ۱۹۵۹، بیش از ۲۰۰ رستوران او مشغول کار بودند. در دهه ۱۹۶۰، برادران مک‌دونالد رستوران‌های خود را به کراک واگذار کردند. کراک سهم برادران مک‌دونالد را به قیمت ۲،۷ میلیون دلار خریداری کرد و در سال ۱۹۶۳ سهام مک‌دونالد را به عموم مردم فروخت. قیمت پیشنهادی هر سهم ۲۲،۵۰ دلار بود که خیلی سریع به ۵۰ دلار افزایش یافت. تا سال ۱۹۸۰، رستوران‌های مک‌دونالد به شهرت جهانی دست‌یافته و جوانان آمریکایی به همبرگرهای مک‌دونالد واقعاً معتاد شده بودند. فروش سالانه این رستوران‌ها نیز از ۶ میلیارد دلار گذشته بود. کراک سیستم مک‌دونالد را خلق یا ابداع نکرده بود. او کنترل یک کسب‌وکار کوچک خانوادگی را به عهده گرفت و آن را به بزرگ‌ترین کسب‌وکار موفق فست فود در آمریکا تبدیل نمود. به این ترتیب، کراک به تغییر عادت غذایی آمریکایی‌ها و میلیون‌ها نفر در سرتاسر جهان کمک کرد. ری کراک نمونه‌ای خوب از یک مدیر - مالک کارآفرین است.

لی یاکوگا در یک خانواده مهاجر ایتالیایی در آلتون ایالت پنسیلوانیا در سال ۱۹۲۴ متولد شد. پدرش در آنجا املاک و مستغلات و دارایی زیادی داشت اما در دوران رکورد بزرگ، آن‌ها را از دست داد. یکی از کسب‌وکارهای او (پدر) اجاره خودرو و اغلب خودروهای مورد بود.

در این زمان، لی جوان هدف زندگی‌اش را تبدیل‌شدن به مدیر اجرایی کمپانی فورد موتور قرار داده بود. او بعد از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه لی‌های (Lehigh University) در سال ۱۹۴۵، به برنامه آموزش اجرایی فورد پیوست و سپس در سال ۱۹۴۶ برای گرفتن مدرک فوق‌لیسانس به پرینستون رفت. هم‌زمان، فروشنده حوزه‌ای فورد در ایالت پنسیلوانیا شد و تا سال ۱۹۶۰ به سمت مدیر کلی شاخه فورد رسید.

موفقیت او در توسعه کمپین‌های فروش، توجه رابرت مک نامارا^۶ و هنری فورد دوم را به یاکوکا جلب کرد. یاکوکا به‌عنوان رئیس شاخه فورد، تلاش کرد یک فورد اسپرت جدید تولید کند. به همین منظور، ۵۰ میلیون دلار برای خلق موستانگ هزینه کرد و در سال ۱۹۶۴ آن خودرو را به نمایش گذاشت که برای او یک موفقیت بسیار بزرگ بود. یاکوکا در سال ۱۹۶۵ به هیئت‌مدیره فورد پیوست. طی ۱۵ سال بعد، او در ساختار سازمانی فورد پیشرفت کرد و در سال ۱۹۷۹ به سمت ریاست هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد عملیات رسید. در این زمان، همه یاکوکا را وارث مسلم هنری فورد تصور می‌کردند اما نوه بنیان‌گذار فورد او را اخراج کرد. یاکوکا سپس ریاست شرکت کرایسلر را بر عهده گرفت که در آن روزها اوضاع مناسبی نداشت.

در سال ۱۹۸۰، شرکت کرایسلر دچار ناکامی بزرگی شده بود. شبکه فروشندگانش بیش از یک دهه دچار مشکلات عدیده‌ای بود. خودروهایش شیک نبودند و کیفیت خوبی نداشتند. در سال‌های ۱۹۷۵-۱۹۷۴ ضرر مالی منجر به کاهش دامنه تحقیق و توسعه در این شرکت شد. برنامه عظیم سرمایه‌گذاری در خارج از کشور نیز اشتباه بزرگی بود و شرکت فقط در سال ۱۹۷۸، ۲۰۵ میلیون دلار از دست داد.

یاکوکا برای نجات شرکت کرایسلر، راهبردی بزرگ پیشنهاد داد. او کارخانه‌های شرکت را بست، نیروی کار را از ۱۴۰ هزار به ۷۹ هزار نفر کاهش داد و اتحادیه کارگران خودرو را متقاعد کرد که دستمزدها را کاهش دهد اما یک نماینده اتحادیه را در هیئت‌مدیره کرایسلر قرار داد. سپس، به واشنگتن رفت و درخواست یک وام ۱٫۵ میلیارد دلاری تضمین‌شده فدرال را داد و سرانجام، با وجود مخالفت‌های سیاسی فراوان، این وام را دریافت کرد. طلبکارها و تأمین‌کنندگان کرایسلر نیز مجبور به پذیرش کاهش طلب‌ها و قیمت‌ها شدند تا این شرکت پابرجا بماند.

از همه چشمگیرتر این بود که یاکوکا خودش به تلویزیون رفت تا در مقابل دوربین، محصولات کرایسلر را به فروش برساند و از بقای شرکت دفاع کند. او بر کیفیت پلتفرم (Platform) های جدید سری K و عزمش برای نجات کرایسلر نیز تأکید نمود. یاکوکا درعین‌حال که بین سال‌های ۱۹۸۱ و ۱۹۸۳ هزینه‌ها را تا ۱٫۲ میلیارد دلار کاهش داد، خودروهای مدل جدید با خط تولید قابل‌تبدیل را نیز عرضه کرد.

^۶ یکی از مردان جوان و باهوش شرکت فورد

رکود سال‌های ۱۹۸۲-۱۹۸۱ تردیدهایی را نسبت به همه این تلاش‌ها برانگیخت. مجله فورچون (Fortune) در فوریه ۱۹۸۱ نوشت که آینده کرایسلر غم‌انگیز خواهد بود. باین‌حال، این شرکت نقطه سربه‌سر^۷ را به نصف کاهش داد. سهم بازار کرایسلر به بیش از ۱۰ درصد افزایش یافت و افزایش فروش در سال ۱۹۸۳ منجر به سوددهی شد. به‌این‌ترتیب، یاکوکا توانست وام‌های تضمین‌شده فدرال را خیلی زودتر از برنامه تسویه کند. در این زمان، کرایسلر دوباره یک شرکت خودروسازی بزرگ به نظر می‌رسید.

استیو جابز و استیو وزنیاک از هومستد در سانتا کلارا ایالت کالیفرنیا، در منطقه درحال توسعه سیلیکون ولی فارغ‌التحصیل شدند. آن‌ها کامپیوتر را به‌صورت خودآموز یاد گرفته بودند و در این زمینه بسیار زبردست بودند؛ بنابراین، در باشگاه کامپیوتر هوم برو (Home Brew Computer Club) در پالو آلتو با هم شروع به کار کردند. در این باشگاه شرکت‌های مختلف الکترونیک آن‌ها را به کار می‌گرفتند. در روند کار، هر دو استیو به این نتیجه رسیدند که یک کامپیوتر کوچک قابل حمل و چندمنظوره بسیار موردنیاز است.

آن‌ها در خانه پدر و مادر جابز با هم روی طراحی کامپیوتر کار می‌کردند. بعدازآن نیز در پارکینگ همان خانه کارشان را ادامه دادند تا اینکه یک نمونه ساختند. آن دو که از نمونه ساخته‌شده بسیار راضی بودند، آن را به صاحب یک فروشگاه محلی کامپیوتر نشان دادند و او سفارش ۲۵ عدد از آن را داد. جابز و وزنیاک در ابتدای دهه بیست زندگی خود، به‌محض اینکه تقاضا بالا رفت، به ساخت و آماده کردن سفارش‌ها مشغول شدند و کسب‌وکارشان به‌سرعت رشد کرد.

در این نقطه بحرانی، **مایک مارکولا**^۸، مهارت مالی و بازاریابی خود را نشان داد. او ۹۱ هزار دلار سرمایه‌گذاری کرد و اعتبار افزوده فراهم نمود. خیلی زود ۶۰۰ هزار دلار نیز از دیگر سرمایه‌گذاران جذب کرد و در ماه مه ۱۹۷۷ رئیس هیئت‌مدیره شد.

مارکولا مثالی عالی از یک کارآفرین مدیر مدرن است که توانست شرکت را از یک مرکز عملیات نوپا به شرکتی غول‌پیکر تبدیل کند. یکی از تغییرات بزرگ او عرضه کردن اپل به‌عنوان یک کامپیوتر شخصی خانگی ارزان‌قیمت به‌جای مینی کامپیوترهای گران به بازار بود. ایده این بود که همان‌طور که در هر گاراژ یک خودرو و در هر جا یک تلویزیون وجود دارد، در هر خانه باید یک کامپیوتر باشد.

توسعه فروش و تولید به سرمایه جدید نیاز داشت. در سال ۱۹۸۰، سهام شرکت کامپیوتر اپل به فروش عمومی گذاشته شد. هر سهم در ابتدا به قیمت ۲۲ دلار عرضه شد و خیلی سریع تا ۲۹ دلار افزایش یافت و سپس به ۳۳ دلار رسید. در آن سال، فروش اپل ۱۱۷ میلیون دلار با درآمد ۱۱٫۷ میلیون دلار بود. در آن زمان، ارزش سهام

^۷ به نقطه‌ای گفته می‌شود که هزینه‌های کلی و درآمد کلی با هم برابر می‌شوند و از آن نقطه به بعد می‌توان به سوددهی رسید.

^۸ مدیر بازاریابی شرکت اینتل، که مدارهای مجتمع می‌ساخت

استیو جابز ۲۵ ساله ۱۶۵ میلیون دلار تخمین زده شد. سهام مارکولا و اسکات نیز به ترتیب ۱۵۴ و ۱۶۵ میلیون دلار ارزش داشت.

بسط جلسه

کارآفرین

همه افراد مهارت‌های موردنیاز برای تبدیل شدن به کارآفرینان موفق را ندارند. وجود کارآفرینان برای رفاه اقتصادی ما ضروری است. کارآفرینان باید خلاق و نوآور باشند. جامعه بر افراد کارآفرین تأثیرات مثبت و منفی دارد.

تاجری که در بازار خاورمیانه به سادگی کالاهای سنتی را خرید و فروش می‌کند، کارآفرین نیست. در مقابل، ساکن فروشگاه مجاور او که محصولات جدید پیدا می‌کند، مصرف‌کنندگان محلی را مورد بررسی قرار می‌دهد و تکنیک‌های بازاریابی جدیدی را عرضه می‌کند، به درستی یک کارآفرین است.

کارآفرینان کار راه‌انداز و بانفوذند و به دنبال روابط خوب با نیروی کار، دولت و مردم هستند.

کارآفرین مجبور به اختراع چیزی نیست که نشان‌دهنده پیشرفت غیرمنتظره فناوری باشد تا بتواند یک شرکت جدید موفق را راه‌اندازی کند. اکثر ریسک‌های جدید بر اساس گسترش ایده‌های اثبات‌شده هستند. سرمایه‌گذاری شامل بازاریابی یک محصول یا خدمت نیز هست و به نیروی کار و سرمایه نیاز دارد. پول می‌تواند از پس‌اندازهای شخصی یا درآمد، فروش سهام یا قرض گرفتن به دست آید.

کارآفرین کارش را با ایده‌ای جدید یا اقتباس از یک ایده موجود شروع می‌کند. اولین مشکل بر سر راه سرمایه‌گذاری در کسب‌وکار که فرد باید آن را حل کند، تصمیم‌گیری درباره این موارد است: آیا به کالا یا خدمت موردنظر نیازی هست؟ آیا کالا یا خدمت موردنظر نسبت به کالاها یا خدمات دیگران در بازار متمایز، منحصر به فرد یا بالاتر است؟ چه هزینه‌هایی در ساخت کالا یا ارائه خدمت دخیل‌اند؟ و درنهایت، مصرف‌کننده برای یک کالا یا خدمت چقدر می‌خواهد هزینه کند؟ با این داده‌ها، کارآفرین می‌تواند احتمالات سود و ضرر را پیش‌بینی کند.

کارآفرین به قدرت پایداری و پیشرفت سیستم اقتصادی کشور کمک بسیار زیادی می‌کند. او با شخصی که کسب‌وکار معمولی دارد متفاوت است و این تفاوت در ابتکار و نوآوری و جست‌وجوگری است. کارآفرین مرزهای جدیدی را در توسعه، تولید یا بازاریابی یک کالا یا خدمت باز می‌کند. او با ایده‌های جدید سروکار دارد. برای توسعه یک ایده جدید شخص باید چشم‌انداز، جرئت و خلاقیت داشته باشد و آن را در یک کسب‌وکار موفق تولید و عرضه کند.

جامعه باید با حمایت از حقوق مالکیت خصوصی، افراد را به کارآفرینی ترغیب کند. قوانین باید به فرد این امکان را بدهند که کسب و کار را بدون مداخلات زیاد سازمان‌دهی و اداره کند. چارچوب قوانین و ارزش‌های اجتماعی ما باید بر فردگرایی (دولت به خاطر افراد به وجود آمده است نه افراد به خاطر دولت) و خودمختاری (خود تعیین‌کنندگی) تأکید داشته باشد. باید به تغییر، توسعه و پیشرفت اعتقاد داشت. جامعه ما باید بر استفاده از فرصت‌ها تأکید کند و افراد را به ریسک کردن ترغیب نماید. در چنین محیطی، فعالیت‌های کارآفرینی رشد و نمو پیدا می‌کنند.

**افراد معمولی کارهای
فوق‌العاده‌ای انجام می‌دهند؛
اگر بخواهند...**

درس ۲: آیا شما کارآفرین هستید؟

مخاطب هدف:

کارآموزان

وسایل آموزشی موردنیاز:

- تخته‌سیاه و گچ
- تهیه جزوه از متن این فصل

اهداف درس:

کارآموزان یاد خواهند گرفت:

- افراد چرا کارآفرین می‌شوند؛
 - برخی از مهارت‌های موردنیاز برای کارآفرین شدن کدام‌اند؛
 - چگونه می‌توانند ارزیابی شخصی به عمل آورند؛
- پیش از آنکه شروع کنید:
- جزوه‌ها را آماده کنید.
 - پروژکتور را آماده کنید.

مقدمه

هرساله بیش از ۶۰۰ هزار کسب‌وکار جدید شروع می‌شوند و میلیون‌ها کسب‌وکار دیگر ممکن پنداشته می‌شوند اما هیچ‌گاه به واقعیت نمی‌پیوندند. تعداد بی‌شماری از انسان‌ها در سراسر دنیا متوجه رؤیاهای خود برای مالکیت و راه‌اندازی کسب‌وکار شده‌اند. سطح علاقه به تعقیب کارآفرینی به‌عنوان یک مسیر شغلی همچنان در تمام گروه‌های سنی رو به افزایش است. ۸۴ درصد کسانی که کسب‌وکار خود را راه‌اندازی کرده‌اند این کار را برای اولین مرتبه انجام می‌دهند. این روحیه کارآفرینی مهم‌ترین عامل توسعه اقتصادی در تاریخ فعالیت‌های بازرگانی اخیر است. در سراسر دنیا این قهرمانان اقتصاد نوین در حال شکل‌دهی مجدد به محیط کسب‌وکار بوده و درصدد ایجاد دنیایی هستند تا شرکت‌هایشان بتوانند نقش مهمی را در زمینه حیات اقتصاد جهانی بازی کنند. شرکت‌های آن‌ها با نیرویی خارق‌العاده مبادرت به معرفی محصولات و خدمات نوآورانه نموده، مرزهای فناوری را پشت سر گذاشته، مشاغل جدیدی را ایجاد کرده، بازارهای خارجی را گشوده و در این فرآیند، فرصت‌های زیادی را برای مؤسسان خود ایجاد نموده‌اند تا کاری را انجام دهند که از آن لذت می‌برند.

فعالیت کارآموزی

از کارآموزان بخواهید به پرسش‌های زیر با قرار دادن کلمه "درست" یا "غلط" در جلوی هر عبارت پاسخ دهند. هنگامی که همه کارآموزان پاسخ دادند، درباره پاسخ‌ها بحث و گفت‌وگو کنید. اجازه دهید چندین کارآموز پاسخ دهند تا دیدگاه‌های مختلف کارآموزان را دریابید.

شما (مربی) با بحث درباره اطلاعاتی که ممکن است کارآموزان در پاسخ‌هایشان در نظر نگرفته باشند، پاسخ‌ها را به‌طور مبسوط شرح دهید. این روند را تا زمانی که همه پرسش‌ها مورد بحث قرار بگیرند، تکرار کنید.

شما درباره صاحب کسب‌وکار بودن چگونه فکر می‌کنید؟

۱. _____ اکثر افرادی که صاحب کسب‌وکارند، ثروتمند می‌شوند.
به افراد توصیه می‌شود که برای ثروتمند شدن به‌طرف کسب‌وکار نروند؛ چون اکثر کسب‌وکارها تا چند سال سود نمی‌دهند؛ بنابراین، هوشمندانه‌تر آن است که به کسب‌وکاری بپردازند که به آن‌ها این امکان را می‌دهد که از انجام دادنشان لذت ببرند.
۲. _____ داشتن کسب‌وکار به معنای ساعات کاری کمتر و کسب درآمد بیشتر نسبت به کار کردن برای دیگران است.
برای داشتن کسب‌وکار موفق، صاحب کسب‌وکار باید ساعات زیادی وقت صرف کند. به خاطر داشته باشید که وقتی شما کسب‌وکاری دارید، برای خودتان کار می‌کنید و کار نکردن معمولاً به معنای نداشتن درآمد است؛ بنابراین، اگر تمایل ندارید که ساعات طولانی کار کنید، ممکن است صاحب کسب‌وکار بودن برای شما درست نباشد.
۳. _____ اکثر صاحبان کسب‌وکار دارای مدرک دانشگاهی در مدیریت کسب‌وکارند.
بسیاری از صاحبان کسب‌وکار مدرک دانشگاهی ندارند. درواقع، اگر شما سرگرمی‌ها یا علایقی دارید که می‌توانند به درآمد تبدیل شوند، صاحب کسب‌وکار شدن گزینه‌ای است که باید آن را انتخاب کنید. مهم‌ترین چیزی که باید به خاطر داشته باشید، این است که صاحب کسب‌وکار شدن به سخت‌کوشی و ساعات طولانی کار کردن نیاز دارد.
۴. _____ صاحب کسب‌وکار بودن ریسک کمی دارد. فقط باید تمایل به سخت‌کوشی داشته باشید.
اگر می‌خواهید صاحب کسب‌وکار باشید، باید اهل ریسک کردن معقول باشید.

همه کسب‌وکارها موفق نیستند. باید تحقیق کنید تا مشخص شود که آیا ایده کسب‌وکار شما در منطقه‌ای که زندگی می‌کنید احتمال موفقیت دارد یا نه.

۵. _____ صاحبان کسب‌وکار بعد از سال اول می‌توانند انتظار کسب درآمد بیشتری را داشته باشند و ساعات کمتری کار کنند. معمولاً بیشتر از یک سال طول می‌کشد که صاحب کسب‌وکار به بازده سودآور برسد. پس صاحبان کسب‌وکار باید صبور و مقاوم باشند.

اکنون که از برخی مسائل موردنیاز صاحبان کسب‌وکار آگاهی یافتید، بیایید درباره مسائل مهم دیگری که برای کارآفرین شدن باید در نظر بگیرید، بحث و گفت‌وگو کنیم. تمرینی که می‌خواهیم شروع کنیم، انجام دادن ارزیابی است. ارزیابی تعیین می‌کند که چه اموری برای شما مهم‌اند و شما از انجام دادن چه کارهایی در اوقات فراغت خود لذت می‌برید.

از انجام دادن کدامیک از کارهای زیر واقعاً لذت می‌برید؟

این برگه را درباره خودتان تکمیل کنید؛

_____ سازمان‌دهی امور

_____ در کنار مردم بودن

_____ کمک به دیگران برای رسیدن به اهداف

_____ تصمیم‌گیری

_____ درست کردن گروه برای انجام دادن پروژه‌ها

_____ اختراع چیزی

_____ طراحی چیزی

_____ ایده پردازی

_____ کمک به افراد برای حل مشکلات

_____ گوش دادن به دیگران

_____ کارگروهی

_____ تشخیص دادن اموری که لازم است انجام شوند و انجام دادن آن‌ها (شناسایی فرصت‌ها)

_____ کارهای جدید انجام دادن و به تبع آن ریسک‌پذیری معقول

همکاری نزدیک با دیگران

به اشتراک گذاشتن نظرات و ایده‌ها با دیگران

ملاقات افراد جدید

تحت تأثیر قرار دادن افرادی که ملاقات می‌کنید

ترکیب کردن دو یا چند ایده / چیز با یکدیگر

کارهای جدید انجام دادن و دریافت بازخورد آنی از اطرافیان

اگر از موارد بیان شده از چند مورد واقعاً لذت می‌برید باید روحیه کارآفرینی را در خود تقویت کنید و به‌سوی دنیای کارآفرینی گام بردارید.

آیا شما کارآفرین هستید؟

کسب‌وکارها به دو دسته تقسیم می‌شوند: آن‌ها که خدمات ارائه می‌دهند و آن‌ها که کالا ارائه می‌دهند. اگر به صاحب کسب‌وکار شدن فکر می‌کنید، باید یک متفکر خلاق باشید؛ این یعنی فکر کردن به چیزهایی که از انجام دادن آن‌ها لذت می‌برید و مشخص کردن اینکه آیا مسائلی که از آن‌ها لذت می‌برید می‌توانند در پول درآوردن به شما کمک کنند یا نه. پس به کارهایی فکر کنید که از آن‌ها لذت می‌برید؛ نه فقط کارهایی که به‌خوبی انجامشان می‌دهید.

حالا حداقل سه کسب‌وکار را نام ببرید که در آن‌ها نیاز به داشتن مهارت‌هایی است که در فهرست بالا آن‌ها را تیک زده‌اید و از آن‌ها لذت می‌برید.

۱-

۲-

۳-

چرا افراد کار آفرین می شوند؟

۱. استقلال

برای رئیس شدن

۲. پول

برای رسیدن به ثروت

۳. میل به پذیرش مسئولیت

برای تحقق اهداف خود

۴. فرصتی برای تمایز

برای خلق فرصت‌های جدید

۵. رضایت شخصی

برای خلق خوشحالی و رضایت

درس ۳: ایده‌های کسب‌وکار که امکان‌پذیر باشند

مخاطب هدف:

کارآموزان

وسایل آموزشی موردنیاز:

- پروژکتور
- جزوه‌ها

اهداف درس:

کارآموزان یاد خواهند گرفت:

- در کجا به دنبال فرصت‌های کسب‌وکار بگردند؛
- چگونه کسب‌وکار درست را انتخاب کنند؛
- کارآفرینان چه خصوصیتی دارند؛

پیش از آنکه شروع کنید:

- جزوه‌ها را آماده کنید.

مقدمه

خیلی وقت‌ها، کارآفرین پرشور نوع خاصی از کسب‌وکار را انتخاب می‌کند که برای شخص دیگری مناسب، اما برای او کاملاً اشتباه است.

کسب‌وکار خود را با موارد زیر انطباق دهید:

- سوابق شما
- علایق شما
- تجارب شما
- مهارت‌های شما
- استعدادهای شما.

سپس، اهداف شخصی خود و سبک زندگی‌ای را که خواهانش هستید، در نظر بگیرید. فقط ایده‌هایی را دنبال کنید که می‌توانید با شور و شوق به آن‌ها رسیدگی کنید. انتخاب کسب‌وکاری که متناسب با اهداف شخصی و سبک زندگی شماست، بسیار اهمیت دارد؛ زیرا کارهایی را در برمی‌گیرد که شما دوست دارید انجام دهید و توانایی انجام دادن آن‌ها را هم دارید.

اگر از کارتان لذت ببرید و احساس رضایت کنید، به احتمال خیلی زیاد عملکردتان برجسته و عالی خواهد بود و اگر یک کار برجسته انجام دهید، به احتمال زیاد موفق خواهید شد.

فرصت‌های کسب‌وکار

اگر از کسب‌وکار درک خوبی داشته باشید، لازم است فهرستی از انواع کسب‌وکارهایی که ممکن است به آنها مشغول شوید، درست کنید. در ارزیابی هر کدام از آنها خیلی درگیر نشوید؛ فقط آنها را به کارهایی که مجاز به انجام دادنشان نیستید و آنهایی که قطعاً از انجام دادنشان لذت نمی‌برید، تقسیم کنید.

در کجا به دنبال انواع کسب‌وکار جدید بگردیم؟

- اینترنت با جستجوی عنوان کسب‌وکارهای جدید؛
- مجلات کارآفرینی، روزنامه‌ها و خبرنامه‌های مشابه؛
- افرادی که می‌شناسید (دوستان، همکاران، همسایه‌ها، اقوام و غیره)؛ آنها در چه نوع کسب‌وکارهایی هستند؟
- فیلم‌های کارآفرینی
- صنایع کسب‌وکارهای کوچک
- خودتان
- فهرست مشاغل که افراد به‌طور کلی:

از آنها متنفرند؛

برای آنها وقت ندارند؛

برای آنها انرژی ندارند؛

از مشغول شدن به آنها ناراحت می‌شوند.

شما با شناسایی این مشاغل می‌توانید فرصت‌های جدیدی خلق کنید.

اکنون هر ایده کسب‌وکار را با توجه به اینکه اهداف شخصی شما را تحقق می‌بخشد و در دستیابی به آنچه می‌خواهید کمکتان می‌کند، موردسنجش قرار دهید. فهرست شما باید به تعداد کمی کاهش یابد. برای انتخاب نهایی خود:

- با افرادی که به کسب‌وکاری مشابه یا یکسان با کسب‌وکار موردنظر شما مشغول‌اند، صحبت کنید؛
- گزارش‌های موفقیت و شکست را بررسی کنید؛
- با حرفه‌ای‌ها (وکلا، حسابداران، مشاوران، بانکداران و غیره) مشورت کنید و نظر آنها را جویا شوید؛

- افکارتان را با خانواده، دوستان و همکاران در میان بگذارید. حتماً از افرادی که با شما صادق‌اند بپرسید؛ نه از افرادی که به شما چیزی را می‌گویند که می‌خواهید بشنوید.
- خودتان تصمیم نهایی را بگیرید.

به خاطر داشته باشید که بیشتر شرکت‌های جدید کارشان را بر اساس ایده‌های کاملاً جدید یا بکر شروع نمی‌کنند. آن‌ها اکثراً فعالیت خود را بر پایه ایده‌های قدیمی که به‌روزرسانی شده‌اند، ایده‌های موجود که برای بازاری جدید از نو ایجاد شده‌اند، بسط ساده یک محصول و محصولات موجود که برای قرار گرفتن در یک موقعیت خوب بین رقبای بزرگ‌تر طراحی شده‌اند، آغاز می‌کنند و از همین رو، افراد عادی هم می‌توانند آغازگر کسب‌وکارهای بسیار موفق باشند. لازم نیست که یک نابغه نوآور باشید تا ایده‌ای مناسب را ارائه دهید. بسیاری از سودآورترین سرمایه‌گذاری‌های کم‌ریسک فقط توسعه محصولات موجود با ظاهری عادی و پیش‌یافتاده هستند. یکی از بهترین گزینه‌ها برای پیدا کردن ایده‌های ویژه محصول اولی (first-product) در مسیر توسعه، محصولاتی هستند که در حال حاضر در منطقه موردنظر شما به فروش می‌رسند.

چه چیزی لازم است؟ چه چیزی به فروش خواهد رفت؟

سال بعد بازار چه چیزی را تقاضا می‌کند؟

معیارهای اولین کالاها یا خدمات

به خاطر داشته باشید محصولی که عامل موفقیت یک شرکت است، ممکن است برای شرکت دیگر یک فاجعه باشد. ماهیت تشکیلات و افرادی که از آن کالا یا خدمت استفاده خواهند کرد، موفقیت و شکست را تعیین می‌کنند. به علت محدودیت‌های زیاد تشکیلات از نظر کارکنان، تجربه، تماس با بازار، سرمایه و هر عامل دیگری که برای به فروش رساندن کالا یا خدمات جدید موردنیاز است، معیارها برای تولید یا عرضه اولین محصول یا خدمتی که شرکت ارائه می‌دهد، به‌طور فوق‌العاده‌ای شدید و سخت است.

توسعه تخصص و بسط دانش

کارآفرینان موفق می‌شوند؛ زیرا می‌دانند چگونه اموری مانند بازاریابی، توسعه فنی، ساخت یا مسائل مالی را خوب انجام دهند. آن‌ها همچنین تمایل دارند که با یک بازار یا صنعت خاص آشنایی نزدیک داشته باشند. عامل کلیدی تبدیل شدن به کارآفرینی آینده‌نگر، درک این موضوع است که چنین فردی چه کاری را به‌طور خاص خوب انجام می‌دهد. چنین آگاهی و دانشی از مصاحبه با کارفرمایان سابق و فعلی، همکاران یا هم‌کلاسی‌ها، مشتریان سابق و حال حاضر خدمات فرد یا افرادی که از استعدادها و توانایی‌های آن شخص آگاهی دارند، به

دست می‌آید. سوابق تحصیلی یک فرد ممکن است تا حدی با مهارت‌ها و توانایی‌های او مرتبط باشد، اما بیشتر اوقات به علایق او مربوط است.

در عین اینکه مهارت‌ها اهمیت دارند، دانش و آگاهی وسیع از جهان و مردم نیز مهم است. برای اینکه کارآفرینان نوآور و مؤثر باشند، باید با طیف وسیعی از ایده‌ها و انواع مختلفی از مردم ارتباط ایجاد کنند. حس تشخیص، قضاوت خوب و درک کسب‌وکار درست بسیار مهم است. اکثر کارآفرینان موفق افرادی واقع‌بین، متواضع و دارای فکرهای کاربردی هستند. کسانی که دربارهٔ حرفهٔ کارآفرینی فکر می‌کنند، باید به آن به‌عنوان پیشرفتی عادی در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود نگاه کنند. در ادامه به یکی از مهارت‌های موردنیاز کارآفرینان اشاره می‌شود که شما می‌توانید برای آموزش به کارآموزان تمرینی طراحی کنید تا این مهارت را در آن‌ها تقویت نمایید.

یکی از مهارت‌های موردنیاز کارآفرینان مهارت ارتباطی است. برقراری ارتباط مهارتی است که هر کس از آن بهره‌ای دارد. با ارتباط داشتن با دیگران می‌توانید دیدگاه‌ها و اندیشه‌هایتان را به آن‌ها منتقل کنید و از نظرات و افکار آنان نیز سود ببرید. برای تقویت این مهارت، می‌توانید کارهای زیر را انجام دهید:

۱. خوب بشنوید؛

برخی افراد فکر می‌کنند تنها با مهارت بی‌نظیرشان در صحبت کردن می‌توانند در برقراری ارتباط با دیگران موفق شوند اما ظاهراً فراموش کرده‌اند که شنیدن عنصر بسیار مهمی در مهارت‌های ارتباطی است. تا زمانی که شنونده خوبی نباشید، در ارتباط برقرار کردن با دیگران توفیقی کسب نخواهید کرد. برای اینکه شنونده خوبی باشید، باید نشان دهید که به آگاهی از دیدگاه دیگران علاقه دارید. از پرت کردن حواس طرف مقابل بپرهیزید، اگر حافظه‌تان چندان مورداطمینان نیست یادداشت‌برداری کنید، حرف دیگران را قطع نکنید و پیش از تمام شدن صحبت طرف مقابل، درباره حرف‌هایش قضاوت نکنید.

۲. مطالعه کنید؛

مطالعه به شما کمک می‌کند درک بهتری از زبان، دستور زبان و فرم جملات داشته باشید. همچنین، نقش مهمی در شناخت اصطلاحات صنف‌های گوناگون، باز شدن پنجره ذهن به روی چشم‌اندازهای نو، یادگیری مطالب مختلف و افزایش خلاقیت ایفا می‌کند. به‌علاوه، با مطالعه کردن می‌توانید گوینده توانایی باشید. در یک کلام، مطالعه به تقویت مهارت‌های ارتباطی شما کمک شایانی می‌کند.

۳. به ارتباط غیرکلامی اهمیت بدهید؛

غیر از ارتباط کلامی که همان صحبت کردن با دیگران است، نوعی ارتباط غیرکلامی هم وجود دارد که با استفاده از لحن، ایماواشاره، حرکات چشم‌ها، حالات صورت و غیره میسر می‌شود. ارتباط غیرکلامی درک و برقراری ارتباط با دیگران را تسهیل می‌کند و به عبارتی، آنچه را درون شماست، به راحتی به دیگری منتقل می‌کند. نباید فراموش کرد که ارتباط غیرکلامی در فرهنگ‌های مختلف، متفاوت است.

۴. سؤال کنید؛

پرسش و طرح سؤال بخشی مهم و جدایی‌ناپذیر از فرایند برقراری ارتباط است و ذهن شما را نسبت به موضوع روشن می‌کند. توجه داشته باشید که وقتی سؤالی را مطرح می‌کنید، برای گرفتن پاسخ مناسب شکیبایی به خرج دهید. طرح سؤالات بجا و مناسب شما را در مسیر برقراری ارتباط راهنمایی خواهد کرد.

۵. اصول ارتباطی را درک کنید؛

برای برقراری ارتباط چه روندی را باید طی کرد؟ روند یا چرخه برقراری ارتباط به گونه‌ای است که در هر موقعیت و برای هر کسی قابل اجراست. مراحل برقراری ارتباط عبارت‌اند از: هدف، رمزگذاری پیام، انتقال پیام، دریافت پیام، رمزگشایی یا درک پیام دریافتی، ارائه بازخورد یا واکنش نشان دادن به فرستنده پیام. با طی کردن این مراحل می‌توانید به سادگی با دیگران ارتباط برقرار کنید.

۶. مذاکره کنید؛

ممکن است موقعیتی برایتان پیش بیاید که برای دستیابی به اهدافتان مجبور به مذاکره با شخص یا گروهی شوید. طرف مقابل شما حتماً تلاش می‌کند که مذاکره را به نفع خود پیش ببرد. مذاکره سودمند زمانی اتفاق می‌افتد که نیازها و چشم‌اندازهای مدنظر دیگران را خوب درک کنید و با ذهنی باز به جای کوشش برای از میدان به در کردن حریف، ارتباط متقابل از نوع برد-برد برقرار کنید.

۷. یادداشت‌برداری کنید؛

در میان گذاشتن اطلاعات خود با دیگران و مکتوب کردن برخی از نکات و صحبت‌های مطرح شده در نشست‌ها راهی برای به خاطر سپاری نکات موردبحث و کاوش برای درک بهتر آنهاست.

۸. در جمع صحبت کنید؛

صحبت کردن در جمع به شما کمک می‌کند که مهارت بیشتری در برقراری ارتباط با دیگران پیدا کنید. در چنین موقعیتی، داشتن اعتمادبه‌نفس را فراموش نکنید. از حالات صورت و به‌ویژه چشم‌ها هم غافل نشوید تا شنوندگان و حاضران نیز بهتر بتوانند با شما ارتباط برقرار کنند.

۹. از کنار بازخورد به آسانی نگذرید؛

بازخورد، کلید برقراری ارتباط است و به شما کمک می‌کند که با گیرنده یا فرستنده پیام ارتباطی سازنده برقرار کنید. در قضاوت و داوری منصف و عادل باشید تا برقراری ارتباط با دیگران برای شما سود بیشتری داشته باشد. داشتن نگرش مثبت نسبت به بازخورد می‌تواند فاصله شما را با موفقیت کمتر کند.

۱۰. بر کشمکش‌ها پیروز شوید؛

کشمکش و برخورد بخش جدایی‌ناپذیر ارتباط متقابل و روابط کاری است. تلاش کنید در این کشمکش‌ها مؤدب و درعین‌حال محکم باشید. به‌جای تمرکز بر فرد یا گروه به دنبال راهی برای پیروزی بر کشمکش‌ها باشید و به‌جای تصمیم‌گیری بر پایه فرضیات و حدس و گمان‌ها، برای یافتن حقایق کاوش کنید.

برخی از فرصت‌های دارای رشد زیاد

- ✓ برنامه (اپلیکیشن)های رایانه (همه نوع)
- ✓ هوش مصنوعی (Artificial Intelligence)
- ✓ واقعیت افزوده (Augmented Reality)
- ✓ اسکنر اثرانگشت زیر صفحه‌نمایش
- ✓ سیستم‌های تصویربرداری برای علوم، پزشکی، نظامی و...
- ✓ اینترنت اشیا (*Internet of things (IoT)*)
- ✓ داده‌های عظیم یا Big data
- ✓ واقعیت مجازی (*Virtual reality (VR)*)
- ✓ سیستم‌های امنیتی داده‌ها / رمزنگاری
- ✓ بیوسنسورها (حسگرهای زیستی)
- ✓ پروتزیهای با فناوری بالا
- ✓ بیوتکنولوژی (*Biotechnology*)
- ✓ و ...

خصوصیات کارآفرینان

توانایی ریسک کردن

کارآفرینان درعین حال که به عنوان افرادی ریسک کننده شناخته می‌شوند، اکثراً مراقب‌اند که فقط ریسک‌های محاسبه‌شده را انجام دهند. کارآفرینان تلاش می‌کنند با مطالعه و پژوهش و کنترل عواقب تا حد امکان، نتایج نامطلوب ریسک را کاهش دهند.

ریسک‌پذیری

ریسک‌پذیری یعنی اینکه افراد دوست داشته باشند کارهایی انجام دهند که هم ممکن است برایشان خطرناک و زیان‌بار باشد و هم فرصتی به وجود آورد که نتیجه خوبی برایشان داشته باشد. رانندگی با سرعت زیاد می‌تواند مثالی از ریسک‌پذیری باشد؛ مثلاً هنگام رانندگی با سرعت زیاد ممکن است فرد احساس خوبی داشته باشد و هیجان رانندگی با سرعت بالا را دوست داشته باشد. درعین حال، ممکن است این کار زیان‌های خیلی جدی مثل تصادف هم برای او داشته باشد. پس ریسک‌پذیری فعالیتی است که هم امکان ضرر برای خود فرد و دیگران دارد و هم ممکن است نتایج خوبی برای او به همراه بیاورد. ریسک کردن در تمام مراحل زندگی یک فرد از تولد تا پیری وجود دارد.

ریسک معمولاً با خطر، تهدید از دست دادن چیزی، خسارت یا آسیب تعریف می‌شود ولی می‌بینیم که ریسک‌های درست می‌توانند سودهایی هم برای ما داشته باشند. ریسک یعنی اینکه وقتی کاری پیش می‌آید یا اتفاقی می‌افتد ممکن است فایده و سودی یا ضرری برای ما و دیگران داشته باشد. گرچه بیشتر وقت‌ها، وقتی از ریسک حرف می‌زنند، در مورد ضررهای آن بیشتر از فایده‌هایی که شاید برای ما داشته باشد، صحبت می‌شود.

ریسک بخش مهمی از زندگی ماست؛ گرچه به نظر همه ما چیز بدی است که می‌ترسیم باعث اتفاقات ناخوشایندی در زندگی‌مان شود. ترس ما از ریسک کردن، خیلی وقت‌ها باعث می‌شود که بسیاری از فرصت‌های خوب را از دست بدهیم. باید قبول کنیم که فقط با ریسک‌پذیری می‌توانیم چیزهای نو و جدید ایجاد کنیم و کارهای خلاقانه انجام دهیم، ولی هم‌زمان، توجه داشته باشیم که ریسک‌پذیری به معنی خطر کردن‌های نادرست نیست، بلکه منظور ریسکی است که درست و مناسب باشد و برای ما و دیگران خطرات جدیدی ایجاد نکند. توانایی دست زدن به ریسک‌های حساب‌شده یک نیاز ضروری است که برای رشد و ارتقای ما بسیار لازم است.

ریسک خوب چیست؟

ریسک خوب، ریسکی است که منافع و فایده‌های آن از ضررهایی که برای ما دارد بیشتر باشد. این بدین معناست که در هر کاری ریسک‌های ممکن را بشناسیم و بدانیم هر یک از آن‌ها چه نتیجه مثبتی برای ما دارد.

چرا باید ریسک را قبول کنیم؟

ریسک چیزی است که همواره در تمام زمینه‌های زندگی‌مان با آن روبه‌رو هستیم و برای اینکه در زندگی تغییر و رشد کنیم، ریسک‌هایی را می‌پذیریم. ما برای این ریسک می‌کنیم که بتوانیم به نتایج مثبتی برسیم؛ چون حس می‌کنیم که فایده‌های یک فرصت برای ما گاهی بیشتر از ضررهای آن است. گاهی وقت‌ها هم به خاطر فشارها یا اتفاقاتی که در کنترل ما نیستند، مجبور به ریسک‌پذیری می‌شویم. ممکن است گاهی شرایطی پیش آید که ما هیچ انتخابی نداشته باشیم و مجبور شویم به هر ترتیبی که می‌توانیم، کاری انجام دهیم. گاهی هم برای استفاده از فرصت‌هایی که داریم، تجربهٔ استقلال و یادگرفتن از تجربه و رشد کردن و تغییر کردن ریسک می‌کنیم.

نکات ریسک‌پذیری مطلوب

- باید پیش از هر چیز بدانیم که ریسک‌پذیری یک رفتار است؛ مثل هر رفتار دیگری می‌توانیم ریسک-پذیرتر شدن را یاد بگیریم.
 - شبکه ایجاد کنیم: ترس از ریسک‌پذیری به این علت است که نمی‌دانیم اگر یک کار ریسکی انجام دهیم، چه اتفاقی می‌افتد. برای اینکه ترس مان کم شود، باید برای خود یک شبکه پشتیبانی ایجاد کنیم. درست کردن یک شبکه کار چندان دشواری نیست. شما با دوستانتان می‌توانید یک شبکه تشکیل دهید. اگر با هم‌کلاسی‌ها و دوستانتان گروهی تشکیل دهید، شبکه‌ای در اختیار خواهید داشت که می‌توانید با هم مشکلات و مسائلتان را حل کنید. سعی کنید همیشه در کارهایتان از هم‌فکری دوستان و گروهتان استفاده کنید.
 - به جای اینکه ترس‌ها را دنبال کنیم، به دنبال آرزوها باشیم: وقتی ریسک کاری را می‌پذیریم، مثل این است که مبارزه‌ای را دنبال می‌کنیم. نباید فکر کنید که ریسک‌پذیری به معنای این است که کاری احمقانه یا بدون احتیاط انجام دهید. همیشه سعی کنید به دنبال چیزهایی باشید که شاید کمی با آن‌ها احساس ناراحتی کنید ولی برایتان اسرارآمیز و هیجان‌انگیز باشند.
 - همین حالا فهرستی از ۳۰ کاری که برایتان جذاب است، درست کنید. مثل بازی کردن در تئاتر، نوشتن شعر، یادگرفتن زبان انگلیسی، کاشتن گل در حیاط خانه، زندگی در یک کشور خارجی، نوازندگی در یک گروه موسیقی و خلاصه هر کاری که فکر می‌کنید برایتان جذاب است.
- بعد از اینکه فهرستی بلندبالا برای خودتان درست کردید، دور چیزهایی را که به نظر می‌رسد از همه برایتان جذاب‌ترند، خط بکشید و یکی از آن‌ها را برای دنبال کردن، انتخاب کنید. سعی کنید همیشه در هر کاری فرصت‌های جدید را پیدا کنید و از هر چیزی به خاطر خود آن لذت ببرید.
- از انجام دادن هر کاری لذت ببریم:
- یکی از خوبی‌های ریسک‌پذیری این است که مثل سرگرمی است. ورزش یا فعالیت جدیدی را که جذاب هم هست، امتحان کنید؛ مثل اسکیت‌بازی، یا صخره‌نوردی در ورزشگاه.
- ✓ به استخر بروید و شیرجه زدن در قسمت عمیق را یاد بگیرید.
 - ✓ در مهمانی‌هایی که با دوستان یا خانواده‌تان هستید، سعی کنید گاهی لباس‌های جدیدی را امتحان کنید؛ مثلاً لباس‌هایی را که قبلاً نمی‌پوشیدید بپوشید.

✓ وقتی به‌جای جدیدی می‌روید، سعی کنید با افراد جدیدی که هم‌سن‌وسال خودتان هستند، شروع به صحبت کنید و با آن‌ها آشنا شوید.

✓ وقتی با خانواده به رستوران می‌روید، گاهی غذاهای جدیدی را که قبلاً نخورده‌اید، امتحان کنید.

تمایل به رقابت

کارآفرینان روحیه رقابتی دارند. آن‌ها از چالش شروع یک سرمایه‌گذاری جدید و رقابت در بازار لذت می‌برند. این روحیه رقابتی به کارآفرینان در غلبه بر موانع اصلی در شروع یک سرمایه‌گذاری جدید کمک می‌کند. روحیه رقابت‌پذیری ریشه در توفیق‌طلبی یا تمایل به کسب موفقیت دارد که در ادامه مطرح شده است.

تعریف توفیق‌طلبی

توفیق‌طلبی یا میل به موفقیت به تمایل و آرزوی یک فرد برای انجام دادن موفقیت‌آمیز کاری، تسلط پیدا کردن بر مهارت‌ها، کنترل یا استانداردهای بالا اشاره دارد. به زبان ساده، توفیق‌طلبی میل به موفق شدن و موردقبول واقع شدن است. آدم‌های موفقیت‌طلب اغلب از ریسک‌های کم اجتناب می‌کنند؛ چون به نظرشان این ریسک‌ها نمی‌توانند حس برتر بودنشان را نسبت به بقیه آدم‌ها نشان بدهند. از طرف دیگر، این آدم‌ها خیلی هم اهل ریسک‌های بزرگ نیستند؛ چون این نوع ریسک‌ها اغلب نتایج خوبی ندارند. این آدم‌ها بیشتر به دنبال چالش‌اند و می‌خواهند از طریق چالش‌ها قابلیت‌های خود را محک بزنند و البته در این راه موفق هم بشوند.

به‌بیان دیگر، فرد توفیق‌طلب به دنبال موفقیتی است که به دست آوردن آن نه بسیار ساده و نه بسیار سخت باشد. سادگی و دشواری موفقیت امری قطعی نیست و وابسته به قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد است. پس هر فرد با تجزیه و تحلیل خود نتیجه می‌گیرد، هدف‌گذاری می‌کند و برای رسیدن به هدف، تمام تلاش خود را به کار می‌گیرد.

راه‌های ارتقای توفیق‌طلبی

- برای خودتان وقت بگذارید تا خود را بهتر بشناسید؛ نقاط قوت، استعدادها، نقاط ضعف، موفقیت‌هایی که در گذشته داشته‌اید، چیزهایی که در گذشته دوست داشته‌اید و به‌طور کلی مهارت‌های خودتان را به‌خوبی بشناسید تا در آینده بتوانید از آن‌ها برای کسب موفقیت بیشتر استفاده کنید.
- خودتان را باور داشته باشید؛ راه‌حلی پیدا کنید که اعتمادبه‌نفس‌تان را افزایش دهند. در گذشته متوقف نشوید.

- مثبت باشید؛ یکی از بهترین روش‌های سوق‌دهنده به موفقیت، مثبت بودن است. افکار منفی را کنار بگذارید و با افراد مثبت معاشرت کنید. مثبت بودن را هر روز تمرین کنید؛ چون به شما کمک می‌کند که افکارتان مثبت و شاد شود.
- سعی کنید تخیلات، رؤیایها و فکرهایی را که برای آینده دارید، بدون در نظر گرفتن موقعیت و محدودیت- هایتان، روی برگه‌ای بنویسید؛ مثل اینکه می‌خواهید چه کاره شوید یا چطور زندگی کنید. به این ترتیب، می‌توانید برای خودتان نقشه‌ای رؤیایی بسازید و هر روز به آن نگاه کنید و آن را تکمیل کنید.
- تصور کنید؛ تصور کردن یکی از روش‌هایی است که به کمک آن می‌توان آینده و اهداف را دید. این امر کمک می‌کند که با انگیزه بیشتر بر هدف‌تان متمرکز شوید.
- سعی کند رؤیایه‌ایتان را به هدف‌های واقعی تبدیل کنید؛ یعنی برای رسیدن به رؤیایه‌ایتان، گام‌ها و مراحل‌ی تعریف کنید.
- همواره اهدافی را انتخاب کنید که به آن‌ها علاقه دارید؛ این کار باعث می‌شود که برای رسیدن به این اهداف تمام تلاشتان را بکنید و خسته نشوید.
- هدف واقع‌بینانه داشته باشید؛ وقتی اهدافتان را تنظیم می‌کنید، باید مسیر رسیدن به آن‌ها را مشخص کنید. اگر هدف‌تان را به صورت نوشتاری تنظیم کنید، به موفقیتان کمک بیشتری خواهد کرد.
- بر این موضوع تمرکز کنید که در هر زمانی چه چیزهایی تحت کنترل شما هستند و چه کارهایی را می‌توانید انجام دهید.
- شروع هر کار جدیدی با ترس و اضطراب همراه است اما باید این را بدانید که وقتی کاری را شروع کنید، با گذشت زمان اعتماد به نفس پیدا می‌کنید و ترس و اضطرابتان از بین می‌رود.
- تلاش کنید؛ برای رسیدن به اهدافتان تلاش کنید. اگر چیزی را که دوست دارید انجام دهید، متوجه سختی کار نخواهید شد.
- فرصت‌ها را شکار کنید؛ فرصت‌های زندگی می‌آیند و می‌روند. فرصت‌هایی را که به طرفتان می‌آیند در لحظه شکار کنید.
- همیشه خودتان باشید؛ سعی نکنید مثل بقیه رفتار و از بقیه تقلید کنید. در این صورت، همواره می‌توانید منحصر به فرد باشید.
- موفقیت را برای خودتان تعریف کنید؛ سعی کنید موفقیت را به زبان خودتان و با توجه به موقعیتتان تعریف کنید.

- یاد بگیرید که به دیگران کمک کنید؛ باید بیشتر از آنچه دریافت می‌کنید، کمک کنید. فراموش نکنید که موفقیت واقعی همین است. قبلاً هم افرادی به شما کمک کرده و آنچه را داشته‌اند، با شما در میان گذاشته یا تقسیم کرده‌اند.

توانایی مقابله با استرس

دنیاى امروز، دنياى سخت کار کردن و تلاش مداوم است. در محیط‌های کاری مختلف، ما با انواع مشکلات و دغدغه‌ها روبه‌رو هستیم. همه این مشکلات دست‌به‌دست هم می‌دهند تا استرس‌های گوناگون را در زندگی تجربه کنیم؛ تصمیم‌گیری‌های مهم، مسئولیت‌ها، ساعات طولانی مذاکرات بی‌پایان با مشتریان و حمایت‌کنندگان، همگی می‌توانند استرس‌هایی وارد کنند. کارآفرینانی که برای مواجهه با استرس‌های دوره کاری خود روش‌های مناسبی در پیش گرفته‌اند، نسبت به آن‌هایی که تسلیم فشار استرس می‌شوند بازدهی بیشتری دارند.

کارآفرینان بزرگ نه تنها از استرس رنج نمی‌کشند بلکه از آن در جهت ارتقای کسب‌وکار خود استقبال می‌کنند و بهره می‌برند. این موضوع قدری عجیب به نظر می‌رسد اما آنچه برای افراد دیگر استرس ذهنی ایجاد می‌کند، برای یک کارآفرین چالشی جدید محسوب می‌شود. از دیدگاه سازنده آن‌ها، مشکلات جنبه جذاب و خوشایندی هم دارند. در هر صورت، کارآفرین ذهن خلاقى دارد و هر مشکل جدیدی را یک چالش می‌داند و از حل کردن آن لذت می‌برد. یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها برای یک کارآفرین، همین مسئله استرس است. در اینجا ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان موفق و اینکه چگونه استرس‌های منفی را به عملکردهای مثبت تبدیل می‌کنند، آمده است.

- خوش‌بینی: کارآفرینان ذاتاً خوش‌بین و متمرکزند. این را هم می‌دانند که فعال و باهوش بودن امکان موفقیتشان را افزایش می‌دهد.
- شجاعت: این یک ویژگی ذهنی است که شما بدون ترس با مشکلات مواجه می‌شوید. منبع ترس ناشناخته است و شما یک ماشین آموزنده هستید. ناشناخته‌ها را رها کنید و شجاع باشید.
- مردمی بودن: با مردم ارتباطی درست داشته باشید؛ در این صورت، هم آن‌ها راحت‌اند و هم شما متوجه نیازها، نگرانی‌ها و علایقشان هستید. شما به واسطه مردم موفق می‌شوید؛ بنابراین، آن‌ها را خوب بشناسید.
- پول نقد: هیچ کسب‌وکاری از در دست داشتن پول نقد زیاد آسیب نخورده است. موجودی شرکت را مدیریت کنید، از بدهی جلوگیری کنید و صرفه‌جو باشید. این موضوع مهم است و مانع وقوع بسیار از مشکلات در آینده می‌شود.

- کارمندان خوب: در انتخاب کارمند به اندازه انتخاب همسر آینده خود اهمیت دهید. دلیل این امر رابطه طولانی مدتی است که با آن‌ها خواهید داشت.
- مشتریان خوب: شما قادر به انتخاب مشتری‌ها و بازار خودتان هستید. بهتر است به مجموعه کوچکی از مشتریان خدمات خوبی ارائه دهید و آن‌ها را خوشحال کنید تا اینکه به مجموعه بزرگی از افراد نامربوط خدمات ضعیفی بدهید و این مجموعه بزرگ را ناراحت کنید.
- تیزبینی: همه چیز را با دقت نگاه کنید؛ خیلی زود خطرات را تشخیص خواهید داد. این موضوع یک پارانویا یا شکاکانه نیست بلکه به این معناست که همه چیز در حال تغییر است و شما باید از این تغییرات آگاه باشید.
- مصمم بودن و پشتکار داشتن: هرگز تسلیم نشوید. به محض اینکه گزینه تسلیم را به ذهن می‌آورید، شک و تردید بر شما غلبه می‌کند. همیشه این تصور خوش‌بینانه را داشته باشید که هرگز صحنه را ترک نخواهید کرد.

توانایی تبدیل کار به سرگرمی

ما اغلب بین کار و سرگرمی فرق می‌گذاریم. فقط به این سبب که یکی از آن‌ها با دریافت حقوق همراه است و دیگری نیست؛ حتی اگر هر دو یک‌میزان تلاش جسمی و فکری بطلبند. کارآفرینان از کارشان بسیار لذت می‌برند. آن‌ها از رفتن به سر کار هیجان زده می‌شوند. چنین توانایی‌ای در لذت‌بخش نمودن کار می‌تواند در زمان‌های دشوار و پراسترس به کارآفرینان به‌خوبی کمک کند. این توانایی به‌خصوص در مراحل اولیه کار مهم است.

توانایی حل خلاقانه مشکلات

تعدادی از کارآفرینان اشاره کرده‌اند که دلیل موفقیت آن‌ها توانایی‌شان در حل مشکلات به روش‌های خلاقانه بوده است. در برخی موارد، این تنها توانایی حل مشکلات نبود بلکه توانایی تشخیص یک مشکل خاص و سپس حل آن بود. در بسیاری از روش‌ها، کارآفرینان بیشتر خلاقیت و نوآوری خود را هنگام مواجهه با مشکل نمایش می‌دهند.

تعریف خلاقیت

تعاریف متعددی برای خلاقیت ارائه شده است که یکی از ساده‌ترین آن‌ها می‌تواند این باشد: «خلاقیت یعنی توانایی تولید ایده‌ها و راه‌حل‌های متعدد، جدید و مناسب برای حل مسائل و مشکلات». این تعریف ضمن ساده بودن، ویژگی‌های مهم خلاقیت را نیز در بر دارد. تعریف یادشده از چند قسمت تشکیل شده است:

۱. مسئله یا مشکلی پیش‌آمده است که می‌خواهیم آن را حل کنیم؛

۲. برای حل کردن آن تعداد زیادی ایده تولید می‌کنیم؛
۳. سعی می‌کنیم ایده‌های تولیدشده جدید باشند (قبلاً برای چنین مشکلی ارائه نشده باشند).
۴. ایده‌های تولیدی برای حل مسئله موردنظر مناسب باشند و بتوان با انتخاب یک یا چند مورد از بهترین آن‌ها، مسئله را حل کرد.

فارغ از بحث خلاقیت و تعریف فوق، به‌طور کلی، هر فرد وقتی در زندگی با مشکل و مسئله‌ای روبه‌رو می‌شود، می‌کوشد راه‌حل مناسبی برای آن پیدا کند. این راه‌حل معمولاً روشی منطقی و معمول است که تقریباً همه مردم از آن برای حل مسئله مشابه استفاده می‌کنند، ولی وقتی پای خلاقیت به میان می‌آید، موضوع کمی فرق می‌کند.

درواقع، همان‌گونه که در تعریف بالا گفته شد، افراد خلاق به یک راه‌حل بسنده نمی‌کنند؛ حتی اگر آن راه‌حل کاملاً منطقی و مناسب مسئله موردنظر باشد. درواقع، این افراد توانایی آن را دارند که مسئله را از جنبه‌های مختلف بررسی کنند و در مدت کوتاهی ایده‌ها و راه‌حل‌های متعددی پیشنهاد نمایند که بسیاری از آن‌ها تازگی دارند و قبلاً برای حل آن مسئله به کار نرفته‌اند.

ممکن است بعضی از این ایده‌ها غیرمنطقی یا غیرعملی به نظر برسند ولی فرد خلاق با نگرش خلاقانه خود به موضوع، با تغییر و ترکیب این ایده‌های به‌ظاهر غیرمنطقی، راه‌حل یا راه‌حلهایی ارائه می‌دهد که بسیار بهتر و مؤثرتر از روش معمول، مشکل را حل می‌کند.

بسیاری از مردم برداشت‌ها و تصورات نادرستی از خلاقیت دارند و به سبب همین برداشت‌ها، آن را موضوعی پیچیده و دست‌نیافتنی تصور می‌کنند. در زیر سه خصوصیت خلاقیت آمده است که با توجه به آن‌ها می‌توان با مقوله خلاقیت بیشتر آشنا شد:

۱. خلاقیت مختص افراد خاص نیست و همه مردم این توانایی را دارند اما سطح آن در افراد مختلف، متفاوت است. درواقع، خلاقیت چیز عجیب‌وغریبی نیست؛ یکی از خصوصیات و توانایی‌های بشر است و ما حتی گاهی بدون اینکه از خلاقیت شناختی داشته باشیم، برای حل مسائلمان از آن استفاده می‌کنیم.
۲. خلاقیت مهارتی اکتسابی و قابل یادگیری است. افراد با هر سطحی از خلاقیت، قادر به فراگیری و ارتقای سطح خلاقیت خود هستند.
۳. خلاقیت منحصر به امور و فعالیت‌های خاص نیست. بعضی از مردم خلاقیت را منحصر به فعالیت‌های هنری و برخی آن را مختص فعالیت‌های سطح بالا و اختراع و اکتشاف می‌دانند؛ درحالی‌که کاربرد خلاقیت بسیار

گسترده است و ما می‌توانیم از آن در کارها و مسائل کوچک زندگی روزمره تا مسائل بسیار پیچیده علمی و در سطح جهانی استفاده کنیم.

راه‌های افزایش خلاقیت

- علایق خود را بشناسیم؛ اینکه چه کارها و بازی‌هایی برایمان از بقیه جذاب‌ترند.
- به دنبال تجارب جدید باشیم؛ کارها و بازی‌های جدید را امتحان کنیم. شاید در حوزه‌هایی که تاکنون به آن‌ها توجه نکرده‌ایم، استعداد داشته باشیم.
- از اینکه اشتباه کنیم یا در کاری شکست بخوریم، نترسیم. کسب تجارب جدید بدون خطر کردن ممکن نیست.
- همیشه سؤال کنیم؛ حتی اگر مسئله‌ای که با آن روبه‌رو شده‌ایم، خیلی پیش‌پاافتاده باشد. مثل اینکه چرا آسمان آبی است؟ همین سؤال‌ها کمک می‌کنند که خلاق‌تر از قبل باشیم.
- خودمان را دست‌کم نگیریم؛ همواره از خود انتظارات بالا اما واقع‌بینانه داشته باشیم.
- فعالیت‌های معمول را به شیوه‌ای جدید انجام دهیم.
- همواره به دنبال یادگیری مطالب جدید باشیم.
- برای فعالیت‌هایی نظیر خواندن، گوش دادن به موسیقی و صحبت کردن برنامه زمانی منظمی داشته باشیم.
- خود را همان‌طور که هستیم، قبول کنیم و ببینیم.

توانایی تشخیص فرصت‌ها

کارآفرینان می‌توانند به ما بگویند که چه چیزی ارزشمند یا مهم است؛ می‌توانند چیزی خلق کنند که برای ما ارزشمند باشد یا به ما در رسیدن به چیزهایی که می‌خواهیم، کمک کنند. همه این‌ها ثابت می‌کنند که کارآفرینان قادر به درک نیازهای افراد دیگرند (حتی اگر آن افراد هنوز ندانند که به چه چیزی نیاز دارند) و سپس می‌توانند این نیاز را برطرف کنند. آن‌ها می‌توانند روند را پیش‌بینی کنند و فرصت‌هایی را که دیگران قادر به دیدنش‌ان نیستند، تشخیص دهند.

یک کارآفرین معمولاً می‌خواهد:

- کالای جدیدی را کشف یا اختراع کند؛

- خدمت جدیدی را معرفی کند؛
- کالا یا خدمت جدیدی را بهبود بخشد،
- و این کار را از طرق زیر انجام می‌دهد:
 - ✓ قیمت بهتر
 - ✓ انتخاب‌های بیشتر
 - ✓ کیفیت بهتر
 - ✓ راحتی بیشتر.
- برای کالا یا خدمات موجود مکملی پیشنهاد می‌دهد؛
- برای کالا یا خدمات موجود جانشینی ارائه می‌کند؛
- بازار جدیدی برای کالا یا خدمات موجود معرفی می‌کند؛
- یک مشکل مشتری را حل می‌کند.

فناوری‌های جدید ممکن است این فرصت‌ها را به وجود آورند یا اینکه به ما کمک کنند که این فرصت‌ها را به کسب‌وکار تبدیل کنیم.

تعهد به کسب‌وکار

کارآفرین موفق کسی است که در کسب‌وکار زندگی می‌کند، غذا می‌خورد و می‌خوابد. تعهد و عزم کارآفرین می‌تواند عنصر کلیدی در تعیین موفقیت یا شکست او باشد.

سوگیری هدف

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های کارآفرینان، تأکید آن‌ها بر اهمیت داشتن هدف و دستیابی به آن است. کارآفرینان به‌جای تمرکز بر جزئیات شیوه‌های رسیدن به اهداف، تمایل به تمرکز بیشتر بر اهدافی دارند که به دنبالشان هستند. اهداف به کارآفرینان کمک می‌کنند که انرژی و توجه خود را متمرکز کنند و از آن‌ها برای انجام دادن کارها بهره ببرند.

اهداف باید:

- ۱- روشن و واضح باشند؛ یعنی کاملاً شفاف و بدون ابهام بیان شوند.
- ۲- قابل اندازه‌گیری باشند و بتوان آن‌ها را اندازه‌گیری کرد؛ یعنی بتوان معیارهایی تعیین کرد که به کمک آن‌ها نزدیک شدن به هدف به راحتی مشخص می‌شود.
- ۳- قابل دستیابی باشند؛ لازم نیست هدف شما از دید دیگران امری ممکن باشد ولی حتماً باید از دید خودتان غیرممکن نباشد. در غیر این صورت، هدفی که انتخاب کرده‌اید تنها یک آرزوست.

۴- واقع‌بینانه باشند؛ واقعی بودن یعنی اینکه هدف، خیالی و توهمی نباشد. برای مثال، شما نمی‌توانید به بازار بروید و ماشین پرنده بخرید اما ساخت ماشین پرنده برای یک مخترع می‌تواند هدف باشد. پس ماشین پرنده برای شما یک خیال و برای یک مخترع، هدف است.

۵- دارای زمان‌بندی باشند؛ متأسفانه بسیاری از افراد از توجه به این ویژگی غفلت می‌کنند. شاید سعی می‌کنند برای تحقق اهداف خود زمانی را پیش‌بینی کنند و وقتی این توان را در خود نمی‌یابند، از تعیین زمان منصرف می‌شوند؛ غافل از اینکه زمان در واقع بخشی از هدف است.

خوش‌بینی واقع‌بینانه

اکثر قریب به اتفاق کسب‌وکارهای جدید شکست می‌خورند؛ به همین سبب، ترس از شکست ممکن است کسانی را که کسب‌وکاری را شروع می‌کنند، ناتوان و درمانده سازد؛ بنابراین، حس خوش‌بینی و شوخ‌طبعی اغلب ضروری است ولی فرد خوش‌بین باید ضمن خوش‌بینی با تکیه بر انتظارات واقع‌بینانه، در حالت تعادل قرار گیرد. در عین حال که لازم است کارآفرین برای موفقیت در کار این مؤلفه‌ها را باور داشته باشد، عوامل بیرونی مانند قوانین و فرهنگ حاکم بر جامعه نیز وجود دارند که در توفیق او نقش مهمی ایفا می‌کنند.

کارآفرینان جدید – "آنها شبیه خود ما هستند"

صرف‌نظر از فوق ستاره خاصی مانند راس پرو^۹، اکثر کارآفرینان که از خود الهام گرفته‌اند، با من و شما خیلی متفاوت نیستند. آنها اکثراً برنامه‌ای برای کارآفرین شدن نداشته‌اند و این اتفاق به دلیل شرایط برایشان افتاده است. اغلب، شرایط بحرانی مانند فقر شدید یا ناامیدی یا اخراج شدن (دلیل شماره یک) سبب می‌شود که افراد به سمت شروع کسب‌وکار برای خودشان بروند. کارآفرینان افرادی عادی هستند که خود را به‌سادگی در شرایط فوق‌العاده‌ای یافته‌اند. افسانه‌های زیادی درباره کارآفرینی وجود دارد. در اینجا برخی از این افسانه‌ها را که درباره افرادی است که کسب‌وکارهایی را خلق و درست کرده‌اند، بیان می‌کنیم.

^۹ تاجر اهل تگزاس و یک سیاستمدار قدیمی است. او کامپیوترهای آی بی ام را به فروش می‌رساند. منشأ ثروت او شرکت کامپیوتری EDS است

افسانه شماره ۱

"کارآفرینان متولد می‌شوند، نه آنکه ساخته شوند. این در ژن آن‌هاست؛ آن‌ها همگی هنگامی که ۱۲ ساله بوده‌اند، چیزی را مثلاً در یک گاراژ اختراع کرده‌اند، لباس‌های عجیب برای کار می‌پوشند و به‌طور کلی در مهمانی‌ها غیرقابل درک‌اند."

واقعیت شماره ۱

متوسط سن کارآفرینان ۳۵ تا ۴۵ سال است؛ بیش از ۱۰ سال تجربه کار در یک شرکت بزرگ دارند، تحصیلات و بهره‌هوشی‌شان متوسط است و برخلاف افسانه‌های معروف، مشخصات فیزیولوژیکی معمولی و طبیعی دارند. به لحاظ کار در گروه، مانند من و شما به نظر می‌رسند و مثل ما صحبت می‌کنند.

افسانه شماره ۲

هدف اصلی کارآفرین میلیاردر شدن است. او قطعاً این کار را برای پول انجام می‌دهد.

واقعیت شماره ۲

یکی از رایج‌ترین سوءبرداشته‌ها درباره کارآفرینان این است که آن‌ها به‌طور کلی با انگیزه کسب پول این کار را انجام می‌دهند. در مقابل، به نظر می‌رسد که موفقیت، دنبال کردن چشم‌انداز و کسب رضایت مشتری، نیروی انگیزشی اولیه کارآفرینان است. آن چیزی که کارآفرین را به جلو می‌برد چیزی پیچیده‌تر از پول می‌باشد. پول در واقع سوخت ضروری برای تحقق این منظور است و روشی برای سنجش درجه موفقیت و نماد آن است.

افسانه شماره ۳

کارآفرینان به آینده توجه ای ندارند.

واقعیت شماره ۳

واقعیت این است که کارآفرینان آینده مدار هستند و به‌جای گذشته به آینده توجه دارند. آن‌ها از نشستن و تکیه دادن راضی نبوده و از موفقیت لذت می‌برند. همچنین آن‌ها دارای یک حس فرصت‌طلبی بوده و در مواقعی که بسیاری از مردم صرفاً نظاره‌گر مشکلات بوده و یا هیچ چیزی را نمی‌بینند، فرصت‌های بالقوه را درک می‌کنند و این امر یکی از ویژگی‌های بارز آن‌هاست.

افسانه شماره ۴

کارآفرینان ریسک‌های بزرگی می‌کنند؛ آن‌ها پرتاب‌کنندگان واقعی دارت هستند!

واقعیت شماره ۴

واقعیت این است که کارآفرینان تمایل به ریسک متوسط دارند. آن‌ها ریسک‌های بزرگ نمی‌کنند بلکه ریسک را حساب‌شده انجام می‌دهند. این اعتقاد که کارآفرینان ریسک‌پذیران خارق‌العاده‌ای هستند اعتقاد درستی نیست. ممکن است اهداف آن‌ها بالا بوده و از چشم دیگران حتی غیرممکن به نظر برسند ولی کارآفرینان این وضعیت را از دیدگاه متفاوتی نگریسته و اعتقاد دارند که اهدافشان واقع‌بینانه و قابل حصول است. آن‌ها معمولاً به دنبال فرصت‌ها در حوزه‌هایی هستند که منعکس‌کننده دانش، پیش‌زمینه‌ها و تجربیاتی است که احتمال موفقیت آن‌ها را افزایش می‌دهد. کارآفرینی همانند پرتاب دارت و امید به کسب بهترین نتیجه نیست. این کار مستلزم برنامه‌ریزی و ارتکاب ریسک‌های حساب‌شده بر اساس آگاهی از بازار و منابع است که موفقیت آن‌ها را تضمین می‌کند.

درس ۴: طرح کسب و کار شما؛ محل شروع

مخاطب هدف:

کارآموزان

وسایل آموزشی مورد نیاز:

- پروژکتور
- جزوه‌ها

اهداف درس:

- کارآموزان یاد خواهند گرفت که:
- نقش طرح کسب و کار چیست.
- مؤلفه‌های طرح کسب و کار کدامند.
- مهارت‌های ایجاد طرح کسب و کار کدامند.

پیش از آنکه شروع کنید:

- جزوه‌های کارآموزان را آماده کنید.

مقدمه

طرح کسب و کار سندی مکتوب است که در آن ایده یک محصول یا خدمت شرح داده می‌شود؛ محصول یا خدمتی که پول‌ساز باشد! این طرح شامل برنامه بازاریابی، پیش‌بینی درآمدها، هزینه‌ها و چگونگی رسیدن به سود است. طرح کسب و کار، قرار است تصمیم‌گیری‌های مرتبط با کسب و کار را بهبود بخشد. همچنین، به دستیابی به اهداف و مقاصد بلندمدت کمک می‌کند اما نباید انتظار داشت که تمام پرسش‌ها را پاسخ دهد. طرح باید به قدر کافی جامع باشد تا بتوانید از مزایای آن بهره‌مند شوید و از اکثر خطرات و ریسک‌های احتمالی برای کسب و کارتان دور بمانید. اگرچه تهیه‌ی یک طرح کسب و کار ضامن موفقیت نیست، اما شانس موفقیت شما به‌عنوان کارآفرین را در انجام فعالیت‌ها افزایش می‌دهد.

یک طرح مکتوب کسب و کار شامل مسیری است که کسب و کار طی خواهد کرد و راهبردهای مورد نیاز برای حرکت در مسیر برنامه‌ریزی شده برای کسب و کار است. همچنین، طرح کسب و کار، نقش همه افراد دخیل در کسب و کار را به صورت مشخص نشان می‌دهد.

یک طرح کسب و کار سه وظیفه اساسی را دنبال می‌کند. اول و مهم‌تر از همه، این فرآیند راهنمای کارآفرین است و از طریق ترسیم راهکارهای آتی و تدوین استراتژی کسب موفقیت این کار را انجام می‌دهد. طرح مذکور مجموعه‌ای از ابزارها شامل بیانیه مأموریت، اهداف بلندمدت و میان‌مدت، تجزیه و تحلیل بازاریابی، بودجه‌ها،

پیش‌بینی‌های مالی، بازارهای هدف و استراتژی‌ها را فراهم می‌کند که به کارآفرین در هدایت موفق شرکت کمک می‌کند. طرح مذکور تنها در صورتی کارایی خواهد داشت که همهٔ افراد در ایجاد، به‌روزرسانی و تغییر آن سهیم باشند. هر چه میزان مشارکت اعضای تیم در تهیهٔ طرح بیشتر باشد، طرح مذکور منطقی‌تر خواهد بود. خصوصاً در مراحل حیاتی آغازین و توأم با ابهام اولیه، این طرح برای همهٔ افراد اهدافی را مشخص می‌کند که می‌توانند بدان سمت حرکت نموده و معیاری را تعیین می‌کند که می‌توان از آن برای سنجش عملکرد واقعی در مقایسه با اهداف استفاده نمود. تهیهٔ چنین طرحی کارآفرینان را مجبور می‌کند تا ایده‌های خود را به بوتۀ آزمون واقعیت بسپارند و ببینند که آیا ایده مذکور عملاً سودآور است یا نه؟

کارکرد دوم طرح کسب‌وکار، جذب وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران است. صرفاً نوشتن یک سری اعداد و ارقام روی برگهٔ یادداشت برای پشتیبانی از درخواست وام کفایت نمی‌کند. بدون یک طرح کسب‌وکار منسجم، درخواست وام یا تلاش برای جذب سرمایه‌گذاران به‌ندرت منجر به جذب سرمایهٔ موردنیاز می‌شود. در عوض، بهترین راه برای تضمین تأمین سرمایهٔ موردنیاز، تهیهٔ یک طرح کسب‌وکار منطقی است که کارآفرین را قادر می‌سازد تا به وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه، پتانسیل‌های کسب‌وکار را ارائه کند. یک طرح کسب‌وکار باید برای وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه اثبات کند که سرمایه‌گذاری مذکور قادر به بازپرداخت وام‌ها و تولید نرخ بازده کافی و جذاب است.

تهیه یک طرح، کارآفرین بالقوه را مجبور می‌کند تا به ایده کسب‌وکار خود از زاویهٔ واقعیت بنگرد. این کار مستلزم این است که کارآفرین به‌طور عینی مبادرت به ارزیابی شانس موفقیت سرمایه‌گذاری نماید. برای تأمین منابع مالی خارجی، طرح کسب‌وکار کارآفرین باید از سه آزمون نزد وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه سربلند بیرون بیاید:

۱- آزمون واقعیت، ۲- آزمون رقابتی و ۳- آزمون ارزش

دو آزمون اول دارای مؤلفه‌های بیرونی و درونی هستند.

آزمون واقعیت: مؤلفه بیرونی آزمون واقعیت در ارتباط با اثبات این امر است که در حقیقت، بازاری برای کالا یا خدمت مذکور وجود دارد. این آزمون بر جذابیت صنعت، حوزه‌های تخصصی بازار، مشتریان بالقوه، اندازه بازار، درجهٔ رقابت و عوامل مشابه تمرکز دارد. کارآفرینانی که این بخش از آزمون واقعیت را پشت سر می‌گذارند، در قسمت بازاریابی طرح کسب‌وکار خود اثبات می‌کنند که یک تقاضای قوی برای ایده کسب‌وکار آن‌ها وجود دارد. مؤلفهٔ درونی آزمون واقعیت بر خود کالا یا خدمت تمرکز دارد. آیا شرکت می‌تواند با توجه به تخمین‌های هزینه‌ای که در طرح کسب‌وکار آمده عملاً آن را تولید کند؟ آیا محصول مذکور واقعاً از محصولات فعلی رقبا بهتر است؟ آیا محصول مذکور ارزش خاصی را در اختیار مشتری قرار می‌دهد؟

آزمون رقابتی: مؤلفهٔ بیرونی آزمون رقابتی به ارزیابی جایگاه نسبی شرکت در مقایسه با رقبای کلیدی آن می‌پردازد. نقاط قوت و ضعف شرکت چگونه با نقاط قوت و ضعف رقبا منطبق می‌شود؟ آیا این عکس‌العمل‌ها تهدیدی برای موفقیت و بقای شرکت جدید است؟

مؤلفه درونی آزمون رقابتی به توانایی مدیریت در ایجاد شرکتی اشاره دارد که قادر به کسب یک مزیت رقابتی نسبت به رقبای فعلی خود است. برای گذر از این بخش از آزمون رقابتی، طرح کسب و کار باید کیفیت، مهارت و تجربه تیم مدیریت سرمایه‌گذاری مذکور را اثبات نماید. شرکت مذکور دارای چه منابع دیگری است که می‌تواند یک مزیت رقابتی را در بازار به آن بدهد؟

آزمون ارزشی: برای متقاعد کردن وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران برای سرمایه‌گذاری در طرح مذکور، طرح کسب و کار باید به آن‌ها اثبات کند که این فرآیند می‌تواند احتمال بالایی از بازپرداخت یا نرخ بازده جذابی را برای آن‌ها به همراه داشته باشد.

در نوشتن طرح کسب و کار، مهم‌ترین مسئله، پیش‌بینی‌های مالی واقع‌بینانه مبتنی بر فرضیات تحقیقی و منطقی است. سرمایه‌گذاری جدید باید یک دیدگاه استراتژیک بلندمدت و تمرکز عملیاتی کاربردی داشته باشد. کارآفرینان باید بتوانند به صورتی شفاف درک خود درباره موضوعات زیر را به سایرین منتقل کنند.

- بهای تمام‌شده مواد خام و ملزومات
- بهای تمام‌شده هر واحد نیروی کار
- قیمت‌های فروش تعیین‌شده توسط بازار و حاشیه سود ناخالص
- نقطه سر به سر فعالیت‌های بازرگانی

در بعضی مواقع، بهترین توصیه‌ای که یک طرح کسب و کار به کارآفرینان می‌کند این است که ”طرح مذکور کارایی ندارد“. ارزش واقعی یک طرح کسب و کار در خود طرح نیست بلکه در فرآیند تهیه آن است. اگرچه محصول نهایی مفید است ولی فرآیند تهیه آن مستلزم یک ارزیابی عینی و نقادانه توسط کارآفرین است. کارآفرین چه چیزهایی را درباره شرکت خود، بازار هدف، نیازمندی‌های مالی و سایر عواملی می‌آموزد که نقشی اساسی در کسب یک موفقیت تجاری دارند. به زبان ساده، تهیه یک طرح کسب و کار منجر به کاهش ریسک و عدم اطمینان در راه‌اندازی یک شرکت شده و این کار را از طریق آموزش نحوه صحیح انجام کار به کارآفرین صورت می‌دهد.

علاوه بر این، یک طرح کسب و کار انعکاسی از خالق آن است. این طرح باید نشان دهد که کارآفرین مذکور به چه دربارۀ سرمایه‌گذاری مذکور اندیشیده و هر آنچه منجر به موفقیت آن می‌شود را به‌دقت موردبررسی قرار داده است. به‌علاوه، تهیه این طرح کارآفرین را مجبور می‌کند تا جنبه‌های مثبت و منفی فعالیت مذکور را مدنظر قرار دهد. یک طرح کسب و کار تفصیلی که با تفکر تهیه شده باشد، تأثیر اولیه مثبتی بر کسانی خواهد گذاشت که آن را می‌خوانند. در بسیاری از موارد، وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه قبل از ملاقات با کارآفرین مذکور، طرح کسب و کار او را می‌خوانند. سرمایه‌گذاران حرفه‌ای زمان خود را صرف ملاقات با کارآفرینی نمی‌کنند که طرح کسب و کار او نمی‌تواند توجیه‌کننده صرف این همه زمان و پول باشد. از نظر آن‌ها، کارآفرینی که فاقد نظم و ترتیب لازم برای تهیه یک طرح کسب و کار است احتمالاً فاقد انضباط کافی برای اداره کسب و کار خواهد بود.

طرح کسب و کار باید منعکس کننده اشتیاق و علاقه کارآفرین نسبت به سرمایه‌گذاری باشد. به همین دلیل، کارآفرین نمی‌تواند به دیگران اجازه دهد تا طرح کسب و کار او را برایش تهیه کنند چراکه قادر به درک فعالیت مذکور نبوده و نمی‌توانند این شرکت را همانند کارآفرین مذکور تجسم کنند. کارآفرین نیروی محرکه‌ای است که در پشت ایده کارآفرینانه قرار داشته و تنها کسی است که به بهترین نحو ممکن می‌تواند بینش و اشتیاقی که برای تبدیل ایده مذکور به یک طرح کسب و کار موفق دارد را منتقل کند. علاوه بر این، از آنجایی که کارآفرین مذکور طرح موصوف را به وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه ارائه می‌کند، باید از تمام جزئیات آن آگاه باشد. در غیر این صورت، نمی‌تواند آن را به شکلی متقاعدکننده ارائه داده و در بسیاری از موارد، مؤسسه یا سرمایه‌گذار مالی آن را رد می‌کند. سرمایه‌گذاران می‌خواهند اطمینان حاصل کنند که آیا کارآفرین مذکور به شکل واقع‌بینانه‌ای مبادرت به ارزیابی خطرات سرمایه‌گذاری جدید نموده و برای رفع آن‌ها برنامه دارد یا نه. شاید بهترین راه برای درک نیاز به تهیه یک طرح کسب و کار، در نظر گرفتن "قاعده دوسوم" است بدین صورت که تنها دوسوم کارآفرینانی که یک طرح کسب و کار جدید منطقی و کارآمد دارند از حمایت مالی برخوردار می‌شوند. از بین دریافت‌کنندگان این حمایت مالی، تنها دوسوم از مبلغ درخواستی اولیه به این افراد پرداخت شده و فرآیند دریافت پول دوسوم طولانی‌تر از زمان پیش‌بینی شده خواهد بود. مؤثرترین استراتژی اجتناب از "قاعده دوسوم"، تهیه یک طرح کسب و کار منسجم است.

بخش‌های اصلی طرح کسب و کار در متون مختلف به اشکال متفاوتی بیان شده است. یک طرح کسب و کار می‌تواند حداقل شامل سه بخش و یا ده الی سیزده بخش باشد که در ادامه سعی شده طرح کسب و کاری جامع توضیح داده شود؛ اما باید در نظر داشته باشید که متناسب باهدف کارآفرین تعداد این بخش‌ها برای تدوین شدن، تعیین می‌گردد.

۱. صفحه عنوان و فهرست مطالب

طرح کسب و کار یک سند حرفه‌ای است و می‌بایست شامل یک صفحه عنوان به همراه نام، لوگو و آدرس شرکت و همچنین نام و آدرس مؤسسان شرکت باشد. بسیاری از کارآفرینان در صفحه عنوان خود شماره کپی طرح و تاریخ انتشار آن را نیز قرار می‌دهند. خوانندگان طرح کسب و کار از فهرست مطالبی استقبال می‌کنند که دارای شماره صفحه باشد به نحوی که بتوانند بخش‌های خاصی از طرح، که توجه آن‌ها را جلب کرده است، بیابند.

۲. خلاصه اجرایی

این بخش آخرین قسمت است که در طرح کسب و کار بایستی تکمیل شود. برای جمع‌بندی طرح ارائه شده به هر یک از مؤسسات بالقوه مالی یا سرمایه‌گذاران، کارآفرینان باید یک خلاصه اجرایی را تهیه کنند. این خلاصه اجرایی باید مختصر و مفید بوده، حداکثر در دو صفحه تهیه شده و تمام نکات مربوط به سرمایه‌گذاری مذکور را

به صورت خلاصه آورده باشد. خلاصه اجرایی یک خلاصه اجمالی از کل طرح است که آن را به صورت متمرکز ارائه می‌دهد. این خلاصه اجرایی باید شامل موارد زیر به اختصار باشد:

- مزیت رقابتی کسب‌وکار
- بازار یا بازارهای هدف کسب‌وکار و مزایایی که کالاها و خدمات آن برای مشتریان به همراه دارد
- قابلیت‌های مؤسسان و کارکنان کلیدی در کسب‌وکار
- چشم‌اندازهای مالی کلیدی (پیش‌بینی فروش و درآمد، سرمایه موردنیاز، نرخ بازگشت سرمایه و موعد بازپرداخت وام‌ها)

خلاصه اجرایی در واقع همانند ارائه آسانسوری^{۱۰} عمل می‌کند که در کتاب به صورت کامل به توضیح آن پرداخته شده است.

۳. ارکان جهت ساز استراتژیک کسب‌وکار

ارکان جهت ساز استراتژیک کسب‌وکار بیانگر بینش کارآفرین درباره وضعیت فعلی و آینده شرکت است. این بیانیه مستلزم ذکر اهداف کلی شرکت بوده و تعریف‌کننده سمت و سویی است که شرکت مذکور بدان سمت حرکت می‌کند. این بیانیه، پایه شرکت در شرایط دنیای واقعی را تشکیل داده و درباره روح کلی کسب‌وکار است. ارکان جهت ساز یک طرح خوب می‌تواند علاقه و بینش کارآفرین را نسبت به مؤسسه بازرگانی جلب نموده و بیانیه مأموریت بهترین مکان برای بیان آن است.

۴. تاریخچه شرکت

صاحب کسب‌وکار می‌بایست یک تاریخچه مختصر از مجموعه فعالیت‌های خود را تهیه نموده و به رخدادهای مهم مالی و عملیاتی در مدت زمان حیات کسب‌وکار اشاره نماید. این بخش باید توصیف‌کننده زمان و چگونگی شکل‌گیری شرکت، نحوه تکامل آن و نمودی از تفکرات کارآفرین درباره آینده شرکت است. این طرح باید حاوی نحوه تحقق موفقیت‌آمیز اهداف گذشته و همچنین شیوه تهیه نمونه -های اولیه، کسب مجوزها، تحقق اهداف در زمینه سهم بازار یا تضمین قراردادهای بلندمدت با مشتریان باشد. این بخش همچنین باید به توصیف وجهه فعلی شرکت در بازار بپردازد.

۵. تحلیل صنعت

^{۱۰} جهت یادآوری ارائه آسانسوری بدان معناست که چگونه می‌توان در مدت کوتاهی که یک آسانسور به مقصد خود می‌رسد، نظر سرمایه‌گذار را جلب نمود.

برای آشنا کردن وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران با صنعتی که کسب‌وکارشان در آن مشغول رقابت است، بخشی را به‌عنوان تحلیل صنعت باید در طرح کسب‌وکار خود داشته باشید. این بخش باید خواننده را به یک چشم‌انداز کلی درباره صنعت یا آن بخش از بازار مجهز کند که کسب‌وکار مذکور در حال فعالیت در آن است. داده‌های صنعت مثل اندازه بازار، روندهای رشد و نقاط قوت رقبا در صنعت، همگی تعیین‌کننده فرآیندی است که از آن طریق می‌توان به درک بهتری از کارآمدی محصول یا خدمت جدید رسید. موضوعات استراتژیک مثل سهولت ورود به/خروج از بازار، توانایی تحقق صرفه‌جویی ناشی از مقیاس یا دامنه آن و وجود روندهای اقتصادی دوره‌ای یا فصلی نیز می‌تواند در ارزیابی سرمایه‌گذاری جدید به ذی‌نفعان طرح کمک کند. این بخش از طرح باید به توصیف روندهای عمده صنعت و عوامل کلیدی موفقیت و همچنین چشم‌انداز کلی آینده آن بپردازد. اطلاعات مربوط به تکامل صنعت به ذی‌نفعان کمک می‌کند تا پویایی‌های رقابتی آن را درک کنند.

۶. استراتژی کسب‌وکار

بخش مهم دیگر طرح کسب‌وکار، دیدگاه مالک کسب‌وکار نسبت به استراتژی موردنیاز برای همسویی و حتی پیشی گرفتن از رقباست. در قسمت قبل، کارآفرین با تعیین اهداف بلندمدت و میان‌مدت مشخص می‌کند که کسب‌وکارش به کجا می‌خواهد برود. این بخش به این سؤال پاسخ می‌دهد که چگونه می‌توان بدان جا رسید. این همان چیزی است که از آن تحت عنوان استراتژی کسب‌وکار نام‌برده می‌شود. در اینجا، کارآفرین باید شرح دهد که برای کسب مزیت رقابتی در بازار چه برنامه‌ای داشته و چه چیزی سبب تمایز شرکت او از رقبا می‌شود. کارآفرین مذکور، در طرح خود برای تحقق اهداف بلندمدت و میان‌مدت در مواجهه با رقبا و مقررات دولتی، باید نکاتی را مطرح کرده و وجهه موردنظر شرکت در اذهان مشتریان را مشخص نماید. یکی از موضوعات مهم در این بخش، موضوعاتی است که منجر به منحصربه‌فرد شدن کسب‌وکار در پیش چشم مشتریان می‌شود. یکی از سریع‌ترین روش‌های شکست یک کسب‌وکار، فروش کالاها یا خدمات مشابه رقبا در بازار است چراکه چیزی جدیدتر، بهتر، بزرگ‌تر، سریع‌تر، راحت‌تر یا متفاوت از کالاها یا خدمات فعلی ارائه نمی‌کند. استراتژی طرح کسب‌وکار باید بیانگر روش‌هایی باشد که شرکت می‌تواند از آن‌ها برای کسب عوامل کلیدی موفقیت استفاده نماید.

۷. توصیف کالا و خدمات کسب‌وکار

شما به‌عنوان یک کارآفرین باید خط کلی محصولات شرکت را توصیف نموده و چشم‌انداز نحوه استفاده مشتریان از کالاها یا خدمات مذکور را ارائه دهید. اگر محصول مذکور فنی باشد نیازمند طرح‌ها، نمودارها و تصاویر هستید. بهترین کار، توصیف کالا یا خدمت به سبکی روان است به‌نحوی که افراد عادی قادر به درک آن باشند. بیان جایگاه محصول در سیکل عمر محصول نیز می‌تواند مفید باشد. یک کارآفرین باید خلاصه‌ای از ثبت اختراع‌ها، علائم تجاری یا حقوق نشر را ارائه کند که منجر به محافظت از کالا یا خدمت در قبال سوءاستفاده رقبا می‌شود. درنهایت، بهتر است یک مقایسه صادقانه بین کالاها یا خدمات شرکت با رقبا انجام داده، مزایا یا بهبودهای

خاصی که سبب به منحصربه‌فرد شدن آن‌ها شده را مشخص نموده و طرح‌هایی را برای تولید نسل‌های بعدی کالاها و خدماتی که شکل تکامل‌یافته‌تری از خط فعلی محصول هستند را مشخص کند.

به‌جای توصیف ماشینی ویژگی‌های کالاها یا خدمات، در این قسمت باید بر ویژگی‌های منحصربه‌فرد کالاها یا خدمات شرکت تأکید نموده و به مزایایی اشاره شود که مشتریان از طریق خرید آن‌ها به دست می‌آورند. ویژگی عبارت است از یک واقعیت توصیفی درباره کالا یا خدمت (مثلاً، دسته‌ای که به‌صورت ارگونومیک طراحی شده و استفاده راحت‌تری دارد). منفعت هر آن چیزی است که مشتری از ویژگی‌های کالا یا خدمت به دست می‌آورد (مشکلات کمتر در ارتباط با سائیدگی مچ دست و افزایش بهره‌وری). این بخش از طرح باید بیانگر این امر باشد که یک کسب و کار چگونه ویژگی‌های مشهود کالا یا خدمت را به منافع مهم و غالباً نامشهود مشتری تبدیل می‌کند (مثل صورتحساب کمتر انرژی، دسترسی سریع‌تر به اینترنت، زمان کمتر برای نوشتن چک‌ها برای پرداخت صورتحساب‌های ماهیانه، انعطاف‌پذیری بیشتر در ساخت ساختمان‌های شناور، زمان کوتاه‌تر موردنیاز برای یادگیری یک زبان خارجی یا سایر موارد). به خاطر داشته باشید: مشتریان، منفعت‌ها و نه ویژگی‌های کالا یا خدمت را می‌خرند.

تولیدکنندگان باید فرآیند تولید، مواد خام استراتژیک موردنیاز، منابع تأمین و بهای تمام‌شده را توصیف کنند. همچنین باید خلاصه‌ای از روش تولید را تهیه کرده و نحوه استقرار کارخانه را مشخص کنند. اگر محصول با یک فرآیند دارای حق امتیاز یا ویژگی‌های منحصربه‌فرد تولید شده است، توصیف مزیت‌های منحصربه‌فرد آن در بازار می‌تواند مفید باشد. همچنین، بهتر است تأثیر فعالیت‌های شرکت بر محیط‌زیست و برنامه‌های کارآفرین برای کاهش پیامدهای زیست‌محیطی منفی حاصل از این فرآیند توضیح داده شود.

۸. استراتژی بازاریابی

یکی از دغدغه‌های مهم کارآفرینان، وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه‌ای که منابع مالی شرکت‌ها را تأمین می‌کنند این است که آیا بازده واقعی برای کالاها یا خدمات پیشنهادی وجود دارد یا خیر؛ بنابراین، هر کارآفرینی باید مبادرت به توصیف بازار هدف شرکت و ویژگی‌های آن بنماید. تعریف بازار هدف و پتانسیل‌های آن یکی از مهم‌ترین و چالشی‌ترین بخش‌های ایجاد یک طرح کسب و کار است. ایجاد یک کسب و کار موفق به توانایی کارآفرین در جذب مشتریان واقعی بستگی دارد که مایل و قادر به پرداخت بهای کالاها و خدمات آن هستند. شاید بدترین خطای بازاریابی یک کارآفرین، شکست در تعریف بازار هدف و تلاش برای فروش همه‌چیز به همه مردم است. معمولاً شرکت‌های کوچک، هنگام تمرکز بر یک حوزه تخصصی بازار و ارائه عملکرد عالی در برآورده ساختن نیازها یا خواسته‌های خاص مشتری، موفق‌ترند.

یکی از تکنیک‌های شناسایی بازارهای هدف بالقوه، تهیه لیستی از ویژگی‌های کالاها یا خدمات ارائه شده توسط شرکت و سپس تبدیل این ویژگی‌ها به لیستی از مزایاست. گام بعدی تهیه لیستی از انواع افرادی است که به این مزایا نیاز داشته یا می‌توانند از آن‌ها استفاده کنند. خلاق باشید و اجازه دهید که ذهن شما آزادانه به پرواز درآید.

پس از شناسایی بازارهای هدف بالقوه، می‌توانید شروع به تحقیق درباره آن‌ها و محدود کردن لیست خود به یک یا دو حوزه نویدبخش کنید. این‌ها بازارهایی هستند که شرکت شما باید آن‌ها را تعقیب کند. یک طرح کسب‌وکار باید به سؤالات زیر پاسخ دهد:

- مشتریان هدف من چه کسانی هستند (سن، جنسیت، سطح درآمد و سایر ویژگی‌های جمعیتی)؟
 - چه تعداد مشتریان بالقوه در قلمروی تجاری کسب‌وکار من حضور دارند؟
 - چرا آن‌ها خرید می‌کنند؟ چه نیازها و خواسته‌هایی تصمیمات خرید آن‌ها را هدایت می‌کند؟
 - کسب‌وکار من، برای تحقق بهتر نیازها و خواسته‌ها در مقایسه با رقبای، چه کاری می‌تواند انجام دهد؟
 - با علم به نیازها، خواسته‌ها و عادات مشتریان، مبنای تمایز شرکت از نظر آن‌ها چیست؟
- اثبات وجود یک بازار سودآور مستلزم دو گام است: نشان دادن علاقه مشتری و مستندسازی خواسته‌های بازار.

نشان دادن علاقه مشتری: یک کارآفرین باید قادر به اثبات این امر باشد که مشتریان هدف او نیازمند یا طالب کالاها یا خدمات او بوده و مایل به پرداخت بهای آن هستند. دو تکنیک قابل‌اتکای وجود دارد که در ارتباط با ایجاد یک نمونه اولیه از محصول است به نحوی که مشتریان بتوانند نحوه کارایی آن را مشاهده کرده و یا تعداد کمی از محصولات را به نحوی تولید کنند که آن‌ها بتوانند عملاً از آن استفاده کنند. یک کارآفرین ممکن است یک نمونه اولیه یا یک محصول واقعی را به چندین مشتری بالقوه ارائه کند تا تأییدیه و ارزیابی رسمی آن‌ها را برای ارائه به سرمایه‌گذاران کسب کند. روش دیگر برای به دست آوردن بازخورد مفید، فروش محصول به چندین مشتری با تخفیف است. این امر اثبات می‌کند که آیا مشتریان بالقوه‌ای برای کالا یا خدمت مذکور وجود داشته و امکان نمایش محصول در شرایط عملی را فراهم می‌سازد. رساندن محصول به دست مشتریان در بدو فرآیند، روشی عالی برای دریافت بازخوردهای ارزشمندی است که می‌تواند منجر به بهبودی قابل توجه در طراحی و افزایش فروش در شرایط واقعی شود.

مستندسازی خواسته‌های بازار: طرح‌های کسب‌وکار زیادی وجود دارند که بر استدلال‌های مبهمی از این دست استوارند، "این بازار آن قدر عظیم است که اگر تنها یک درصد از آن را به دست آوریم، ظرف هشت ماه به نقطه سربه‌سر می‌رسیم." جملاتی از این دست دارای پشتوانه واقعی نیستند و معمولاً منعکس‌کننده خوش‌بینی بیش‌ازحد کارآفرین هستند. در بسیاری از موارد، این توقعات غیرواقعی هستند! با استدلال‌های حساب‌نشده و تعمیم‌هایی از این دست، تعیین سهم بازار امکان‌پذیر نیست. در مقابل، سرمایه‌گذاران حرفه‌ای انتظار مشاهده تحقیقاتی را دارند که مؤید ادعاهای کارآفرین درباره پتانسیل‌های بازار کالا یا خدمت است.

گردآوری واقعیت‌ها درباره پتانسیل‌های فروش کالا یا خدمت نیازمند تحقیقات بازاریابی است. نتایج بررسی‌های بازار، پرسشنامه‌های نظرسنجی از مشتریان و مطالعات جمعیتی منجر به افزایش اعتبار پیش‌بینی‌های فروش خوش‌بینانه صورت گرفته توسط کارآفرینان می‌شود.

یکی از اهداف این بخش از طرح کسب‌وکار، ایجاد مبنایی برای پیش‌بینی‌های مالی است که در مرحله نهایی طرح مطرح می‌شوند. پیش‌بینی‌های مالی یک شرکت نوپا باید مبتنی بر چیزی بیش از یک تفکر خوش‌بینانه

بوده و حتی الامکان بر اساس تحقیقات و واقعیت‌ها شکل گرفته باشد. بسیاری از کارآفرینان با استفاده از اطلاعات گردآوری شده از طریق انجمن‌های تجاری یا حرفه‌ای، اتاق‌های بازرگانی محلی، مقالات روزنامه‌ها و مجلات، مطالعات بازار انجام شده توسط خود یا سایرین، مؤسسات دولتی و البته اینترنت، مدل‌های مالی کسب و کار بالقوه خود را تهیه می‌کنند.

این اطلاعات، پیش‌بینی‌های فروش، بهای تمام شده و درآمد خالص طرح کسب و کار، به میزان قابل توجهی دقیق‌تر از تخمین‌های عجولانه است.

این بخش از طرح کسب و کار باید به موارد زیر اشاره کند:

تبلیغات: هنگامی که کارآفرینی مبادرت به تعریف بازار هدف شرکت خود می‌کند، می‌تواند یک برنامه تبلیغاتی را برای پیشبرد فروش و تبلیغات موردنظر تهیه نماید تا به مؤثرترین و کارآمدترین شکل ممکن به مشتریان دسترسی پیدا کند. کدامیک از رسانه‌ها در رسیدن به بازار هدف مؤثرترند؟ چگونه می‌توان از آن‌ها استفاده نمود؟

هزینه‌های برنامه‌های تبلیغاتی پیشبرد به چه میزان است؟ شرکت چگونه می‌تواند از شهرت خود سود ببرد؟ **اندازه بازار و روند آن:** بازار بالقوه تا چه حد بزرگ است؟ آیا این بازار در حال رشد یا کاهش است؟ چرا؟ آیا نیازهای مشتریان در حال تغییر است؟ آیا فروش‌ها فصلی است؟ آیا تقاضا به کالا یا خدمت دیگری بستگی دارد؟ **مکان:** برای بسیاری از کسب و کارها، انتخاب مکان مناسب یکی از عوامل کلیدی موفقیت به حساب می‌آید. برای خرده‌فروشان، عمده‌فروشان و شرکت‌های خدماتی، بهترین مکان معمولاً مکانی است که بیشترین آسایش را برای مشتریان هدف به همراه می‌آورد. با ترکیب اطلاعات آماری و سایر تحقیقات بازار با نرم‌افزار نقشه‌های دیجیتال، کارآفرینان می‌توانند مکان‌هایی با بیشترین تمرکز مشتریان و حداقل تصادم با رقبا را پیدا کنند. کدامیک از مکان‌های خاص، کسب و کار را در مسیر عبوری مشتریان هدف قرار می‌دهد؟ آیا مقررات منجر به محدود شدن استفاده از این مکان می‌شود؟ برای تولیدکنندگان، این موضوع غالباً نقشی محوری در یافتن مکانی نزدیک مواد خام کلیدی یا مشتریان اصلی دارد. استفاده از گزارشات جمعیتی و تحقیقات بازار برای بررسی مکان‌های بالقوه، سبب می‌شود که حدسیات مربوط به انتخاب مکان ایدئال به واقعیت نزدیک‌تر باشد.

قیمت‌گذاری: تولید کالا یا ارائه خدمت چه هزینه‌ای دارد؟ استراتژی کلی قیمت‌گذاری شرکت چیست؟ شرکت مذکور درصدد ایجاد چه وجهه‌ای در بازار است؟ آیا قیمت برنامه‌ریزی شده مؤید استراتژی شرکت و وجهه موردنظر آن است؟ آیا این فرآیند می‌تواند منجر به کسب سود شود؟ قیمت برنامه‌ریزی شده در مقایسه با کالاهای یا خدمات دیگر چگونه است؟ آیا مشتریان مایل به پرداخت این بها هستند؟ مشتریان نسبت به تغییر قیمت‌ها تا چه حد حساس هستند؟ آیا شرکت، محصولات خود را به صورت نسبی به مشتریان می‌فروشد؟

توزیع: توزیع کالا یا خدمت مذکور چگونه است؟ میانگین فروش چه میزان است؟ برای انجام فروش، نیازمند چند تماس تلفنی هستید؟ انگیزه یا محرک فروشندگان چیست؟ شرکت برای تسهیل خرید مشتریان چه کاری می‌تواند انجام دهد؟

این بخش از طرح باید به توصیف کانال‌های توزیعی بپردازد که مؤسسه بازرگانی از آن‌ها استفاده می‌کند (پست، پرسنل فروش داخل شرکت، کارگزاران فروش و خرده‌فروشان). مالک مؤسسه باید استراتژی‌های کلی قیمت‌گذاری و پیشبرد شرکت، شامل بودجه تبلیغات، رسانه‌های مورد استفاده و تلاش‌های انجام‌شده برای معرفی شرکت را به‌طور خلاصه بیان کند. تضمین‌های شرکت برای کالاها و خدمات نیز باید مورد اشاره قرار گیرد.

۹. تجزیه و تحلیل رقبا

یک کارآفرین باید رقابت در زمینه سرمایه‌گذاری جدید را مورد بررسی قرار دهد. ناکامی در ارزیابی واقع‌بینانه رقبا سبب می‌شود که کارآفرینان در این زمینه فاقد آمادگی، ساده‌لوح یا غیر صادق به نظر برسند (خصوصاً از نظر وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه). باید یک تجزیه و تحلیل از رقبا مهم در این زمینه انجام شود. کارآفرینانی که به‌زعم خود بی‌رقیب هستند، تنها خودشان را فریب می‌دهند و یک پرچم قرمز بزرگ را به وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه نشان می‌دهند. گردآوری اطلاعات درباره سهم بازار رقبا، محصولات و استراتژی‌های آن‌ها معمولاً کار چندان مشکلی نیست. انجمن‌های تجاری، مشتریان، مجلات صنعتی، نمایندگان بازاریابی و تحقیقات فروش منابع ارزشمند اطلاعات هستند. این بخش از طرح باید بر این موضوع متمرکز باشد که شرکت مذکور تا چه حد نسبت به رقبا خود دارای مزیت است. رقبا کی‌دی شرکت چه کسانی هستند؟ نقاط قوت و ضعف آن‌ها چیست؟ استراتژی‌های آن‌ها چیست؟ در بازار از چه وجهه‌ای برخوردارند؟ تا چه حد موفق هستند؟ چه چیزی کالا یا خدمت کارآفرین مذکور را از سایر فعالان بازار متمایز کرده و این تفاوت‌ها چه مزیت رقابتی را برای او ایجاد می‌کند؟ این بخش از طرح باید نشان دهد که استراتژی‌های شرکت تا چه حد بر مشتری متمرکز است.

۱۰. توصیف تیم مدیریتی

مهم‌ترین عامل در موفقیت یک کسب‌وکار، کیفیت مدیریت بوده و مدیران مالی و سرمایه‌گذاران، در تصمیمات تأمین مالی خود ضریب وزنی زیادی برای توانایی و تجربه مدیران شرکت قائل‌اند؛ بنابراین، یک طرح باید توصیف‌کننده قابلیت‌های مدیران کارآفرین، مدیران کلیدی و تمام افرادی باشد که دست‌کم ۲۰ درصد در این شرکت حق مالکیت دارند. به خاطر داشته باشید که وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران، مدیران باتجربه را می‌پسندند. یک تیم مدیریتی، باتجربه صنعتی و سابقه موفقیت اثبات‌شده، بخش اعظمی از فرآیند کسب اعتبار نزد سرمایه‌گذاران جدید را پیموده است.

در رزومه طرح باید به خلاصه‌ای از سوابق تحصیلی هر یک از افراد کلیدی، تاریخچه کاری (با تأکید بر مسئولیت‌ها و وظایف مدیریتی) و تجربه کاری اشاره شود. هنگام تهیه رزومه فردی، کارآفرین باید دلایل اولیه شکست کسب‌وکارهای کوچک را مورد مطالعه قرار داده و نشان دهد که تیم مدیریتی چگونه از مهارت‌ها و تجربیات خود برای اجتناب از آن‌ها استفاده می‌کند. با این وجود، کارآفرینان نباید به دنبال مخفی کردن شکست‌های قبلی خود باشند. شکست‌های پیشین دیگر یک لکه ننگ به حساب نمی‌آید. در حقیقت، بسیاری از سرمایه‌گذاران به کارآفرینانی که هیچ‌گاه شکست را تجربه نکرده‌اند به دیده‌ی تردید می‌نگرند.

هنگام بررسی سرمایه‌گذاری در یک کسب و کار، وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران به دنبال تجربه، استعداد و ثبات افرادی هستند که روح زندگی را در این طرح می‌دمند. این بخش از طرح باید نشان دهد که صاحب کسب و کار، افراد مناسبی را در اختیار داشته و آن‌ها را به شیوه مناسبی سازمان‌دهی کرده است. یکی از سرمایه‌گذاران با تجربه در بخش خصوصی به کارآفرینان توصیه می‌کند که موارد زیر را به خاطر داشته باشند:

- ایده‌ها و محصولات موفق نمی‌شوند بلکه انسان‌ها هستند که این کار را انجام می‌دهند. نقاط قوت تیم مدیریتی خود را نشان دهید. دارا بودن یک تیم مدیریتی کارآزموده با طیفی از مهارت‌های اثبات‌شده امری ضروری به حساب می‌آید.
- نقاط قوت کارکنان کلیدی و نحوه جذب و حفظ آن‌ها را بیان کنید. بسیاری از شرکت‌های کوچک نمی‌توانند دستمزدهایی را بپردازند که قابل‌رقابت با مؤسسات بازرگانی بزرگ باشد ولی گزینه‌های مربوط به واگذاری سهام و سایر عوامل انگیزشی می‌توانند منجر به افزایش ضریب بقای کارکنان شوند.
- یک هیئت‌مدیره یا مشاور، متشکل از کارشناسان صنعتی، می‌تواند منجر به افزایش اعتبار و بهبود ارزش تیم مدیریتی شود.

۱۱. طرح عملیات

درنهایت، کارآفرین باید یک چارت سازمانی را تهیه نماید که مشاغل کلیدی کسب و کار و قابلیت‌های متصدیان مربوطه در آن مشخص باشد. تشکیل یک تیم مدیریتی با ترکیب مناسب امری مشکل است ولی حفظ اعضای مذکور در کنار یکدیگر ممکن است مشکل‌تر باشد؛ بنابراین، کارآفرین باید به اختصار گام‌های برداشته‌شده برای تشویق مدیران مهم برای باقی ماندن در شرکت را توضیح دهد. قراردادهای استخدامی، سهام مالکیت و مزایای جنبی در زمره متداول‌ترین موارد برای حفظ و ایجاد انگیزه در این کارکنان به حساب می‌آید. درنهایت، توصیفی از شکل مالکیت (شرکت تضامنی، سرمایه‌گذاری مشترک، شرکت با مسئولیت محدود) و اجاره‌ها، قراردادها و سایر توافقنامه‌های مربوط به فعالیت‌های بازرگانی مفید است.

۱۲. صورت‌های مالی اولیه (پیش‌بینی شده)

یکی از مهم‌ترین بخش‌های طرح کسب و کار، طراحی صورت‌های مالی پیشنهادی شرکت و بیان سرمایه‌گذاری پیشنهادی برحسب عدد و رقم است. در حقیقت، مستندات مالی، مهم‌ترین جنبه یک طرح کسب و کار برای کارآفرینانی است که به دنبال وام هستند. برای مؤسسات موجود، وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران از صورت‌های مالی قبلی برای قضاوت درباره سلامت شرکت و توانایی بازپرداخت وام‌ها یا ایجاد بازده کافی استفاده می‌کنند؛ بنابراین، مالک یک کسب و کار باید کپی‌هایی از صورت‌های مالی سه سال گذشته شرکت تهیه و در اختیار آن‌ها قرار دهد. به‌طور ایدئال، این صورتحساب‌ها باید توسط حسابداران رسمی موردحسابرسی قرار گیرند چراکه بسیاری از نهادهای مالی این قابلیت اطمینان اضافی را می‌پسندند.

صرف‌نظر از تهیه این طرح برای شرکت‌های موجود یا یک مؤسسه نوپا، کارآفرین باید به‌دقت صورت‌های مالی پیش‌بینی‌شده را برای عملیات سال آینده (به تفکیک ماهیانه) و همچنین دو سال پس‌از آن (به تفکیک فصلی) با

استفاده از داده‌های مربوط به عملیات گذشته، آمار منتشره و تحقیقات صورت گرفته تهیه کند تا سه دسته پیش‌بینی در ارتباط با صورتحساب سود و زیان، ترازنامه و پیش‌بینی جریان نقدی را ارائه داده و جدول مخارج سرمایه‌ای برنامه‌ریزی شده را ارائه کند. این پیش‌بینی‌ها باید شامل شرایط بدبینانه، محتمل و خوش‌بینانه بوده و منعکس‌کننده عدم اطمینان آینده باشد. اگر تردید دارید، آینده‌نگر بوده و تمهیداتی را برای هزینه‌های احتمالی در نظر بگیرید.

مهم است که هر سه دسته پیش‌بینی مذکور واقع‌بینانه باشند. کارآفرینان باید از اغراق در اعداد و ارقام، صرفاً برای اینکه کسب‌وکار آن‌ها خوب به نظر برسد، اجتناب کنند. وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران این پیش‌بینی‌ها را با استانداردهای منتشره صنعتی مقایسه کرده و قادر به کشف پیش‌بینی‌های غیرواقعی هستند. در حقیقت، بعضی از سرمایه‌گذاران، به‌صورت خودکار پیش‌بینی‌های مالی کارآفرینان را به میزان ۵۰ درصد کاهش می‌دهند. پس از انجام این پیش‌بینی‌ها، کارآفرین باید تجزیه و تحلیل نقطه سربه‌سر و نسبت‌ها را بر اساس اعداد و ارقام پیش‌بینی شده انجام دهد.

همچنین باید فهرستی از فرضیاتی که پیش‌بینی‌های مالی بر آن اساس صورت گرفته‌اند تهیه شود. وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه مایل‌اند بدانند که یک کارآفرین، پیش‌بینی‌های فروش، بهای تمام‌شده کالای فروش رفته، هزینه‌های عملیاتی، حساب‌های دریافتنی، وصولی‌ها، حساب‌های پرداختنی، موجودی، مالیات‌ها و سایر ارقام را چگونه استخراج کرده است. بیان فرضیات واقع‌بینانه منجر به افزایش اعتبار طرح و کاهش تمایل به گنجاندن تخمین‌های بسیار خوش‌بینانه در زمینه رشد فروش و حاشیه سود می‌شود.

صورت‌های مالی پیش‌بینی شده، علاوه بر ارائه اطلاعات ارزشمند به وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه، به کارآفرینان در اداره مؤثرتر و کارآمدتر کسب‌وکار خود کمک می‌کنند. آن‌ها اهداف مهمی را برای عملکرد مالی تعیین نموده و کنترل کارآفرین بر هزینه‌های عادی و مخارج سرمایه‌ای را تسهیل می‌کنند.

۱۳. پیشنهاد وام یا سرمایه‌گذاری

بخش پیشنهاد وام یا سرمایه‌گذاری طرح کسب‌وکار باید بیانگر هدف از تأمین مالی، میزان وام درخواستی و طرح‌های بازپرداخت آن و در مورد سرمایه‌گذاران، یک استراتژی خروج جذاب باشد. هنگام توصیف هدف وام یا سرمایه‌گذاری، کارآفرین باید برنامه نحوه استفاده از منابع مالی را مشخص نماید. درخواست‌های عمومی برای منابع مالی با استفاده از واژه‌هایی مثل "برای مدرنیزه کردن"، "سرمایه در گردش" یا "توسعه" بعید است بتوانند تأییدی لازم را دریافت کنند. در عوض، کارآفرینان باید از توصیف‌های دقیق‌تری مثل "مدرنیزه کردن امکانات تولید با خرید پنج ماشین بافندگی جدید کارآمد که منجر به افزایش بهره‌وری به میزان ۱۲ درصد می‌شود" یا "تکمیل موجودی انبار برای تأمین کالای موردنیاز در فصل اوج فروش در پاییز" می‌تواند بهتر باشد. کارآفرینان باید میزان دقیق سرمایه درخواستی و اطلاعات پشتیبانی مربوطه را در این طرح بگنجاند. کارآفرینان نباید در درخواست پول موردنیاز خود تردید نموده یا با این فرض که مدیر مالی مذکور آن‌ها را کاهش خواهد داد، در

میزان آن اغراق کنند. به خاطر داشته باشید که: وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران معمولاً با ساختار هزینه‌ی صنعت کاملاً آشنا هستند.

عنصر مهم دیگری که در زمینه‌ی پیشنهاد وام یا سرمایه‌گذاری وجود دارد جدول بازپرداخت و استراتژی خروج است. ملاحظه‌ی اصلی قرض‌دهنده در ارائه وام، اطمینان از این است که متقاضی قادر به بازپرداخت پول بوده و نرخ بازگشت سرمایه‌ی رضایت‌بخشی را ایجاد می‌کند.

در نهایت، کارآفرین باید یک جدول زمانی برای اجرای طرح پیشنهادی خود داشته باشد. او باید جدولی ارائه کند که نشان‌دهنده تاریخ پیشنهادی آغاز پروژه بوده و به شاخص‌های ارزیابی مهمی که در این مسیر وجود دارد اشاره کند. کارآفرینان افرادی خوش‌بین هستند و لذا چگونگی ارائه‌ی جدول زمانی رخدادهای باید واقع‌بینانه باشد. طرح کسب و کار معمولاً ابزاری است که کارآفرین از آن استفاده می‌کند تا تأثیر اولیه‌ی خود را بر وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه بگذارد. برای اطمینان از مساعد بودن تأثیر مذکور، یک کارآفرین باید نکات زیر را مدنظر داشته باشد:

- به این موضوع توجه داشته باشد که طرح مذکور دارای یک جلد جذاب باشد. طرح را از نظر ظاهری به صورتی جذاب تهیه کنید. از نمودارهای رنگی و تصاویر برای نشان دادن نکات کلیدی استفاده کنید.
 - مطمئن شوید که طرح مذکور عاری از غلط‌های املائی و چاپی و خطاهای نوشتاری و گرامری است. این طرح یک سند حرفه‌ای بوده و باید حرفه‌ای به نظر برسد.
 - فهرست مطالب را به همراه شماره صفحه در طرح مذکور بگنجانید تا به خوانندگان امکان بررسی ساده‌تر طرح را بدهد. کسانی که مبادرت به مطالعه‌ی طرح می‌کنند باید بتوانند عمیقاً و سریعاً طرح را مورد بررسی قرار داده و بخش‌هایی که مایل به دیدن آن هستند را ببینند.
 - یک طرح باید اثبات کند که مؤسسه‌ی بازرگانی قادر به ایجاد پول است. شرکت‌های نوپا لزوماً نباید به سودآوری فوری برسند ولی دیر یا زود (ترجیحاً زودتر) باید پول‌سازی کنند.
 - همیشه پیش‌بینی گردش نقدی را در طرح خود بگنجانید. کارآفرینان در بعضی از مواقع بیش از حد بر پیش‌بینی سود پیشنهادی پروژه تمرکز کرده و پیش‌بینی‌های جریان نقدی را نادیده می‌گیرند. اگرچه سودآوری اهمیت دارد، باین‌حال وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران به جریان نقدی علاقه بیشتری دارند چراکه می‌دانند که این همان جایی است که پول را به آن‌ها بازگردانده یا سبب می‌شود که پول خارج‌شده مجدداً بازگردد.
 - طرح ایدئال یک طرح مختصر و مفید است و باید به اندازه کافی طولانی باشد که آنچه درصدد انجام آن است را بیان کند ولی نباید آن قدر نیز طولانی باشد که خواندن آن به کاری طاقت‌فرسا تبدیل شود.
 - واقعیت‌ها را بیان کنید. هنگام تهیه‌ی یک طرح کسب و کار، صداقت مطلق همیشه نقشی حیاتی دارد.
- علاوه بر طرح کسب و کار، ابزار دیگری که مانند نقشه‌ی راه کمک می‌کند تا زوایای مختلف ایده و کسب و کار مورد بررسی قرار گیرد، بوم مدل کسب و کار است. در ابتدا پیشنهاد می‌شود با تهیه بوم مدل کسب و کار فعالیت‌ها

را آغاز کنید؛ زیرا تهیه طرح کسب‌وکار کمی برای کارآموزان مشکل است. برای هر بخش بوم مدل توضیح مختصری به همراه تمرین ارائه شده است به صورت جزوه آن‌ها را پرینت بگیرید و در اختیار کارآموزان قرار دهید.

بوم مدل کسب‌وکار

ابزاری برای توصیف، تحلیل و طراحی مدل‌هایی برای کسب‌وکارهای نوپاست. این بوم از ۹ قسمت تشکیل شده است:

- ✓ بخش مشتری‌ها
- ✓ ارزش‌های پیشنهادی
- ✓ کانال‌ها
- ✓ ارتباط با مشتری
- ✓ جریان‌های درآمدی
- ✓ منابع کلیدی
- ✓ فعالیت‌های کلیدی
- ✓ شرکای کلیدی
- ✓ ساختار هزینه‌ها

شرکای کلیدی 	فعالیت‌های کلیدی 	ارزش پیشنهادی 	ارتباط با مشتری 	بخش‌های مشتری 
	منابع کلیدی 		کانال‌ها 	
ساختار هزینه 		جریان‌های درآمدی 		

بخش مشتری‌ها

فرض کنید شما محصول فوق‌العاده‌ای طراحی کرده‌اید؛ چه اتفاقی می‌افتد اگر این محصول مورد استقبال دیگران قرار نگیرد؟ اگر اختراع شما برای هیچ‌کس جذاب نباشد، آیا می‌توان گفت که کارآفرینی کرده‌اید؟ ایده خود را معرفی کنید؛ سپس از دوستان و خانواده‌تان بخواهید که بگویند کدام‌یک حاضر به خرید محصول یا خدمت شما هستند.

اگر این محصول یا خدمت مناسب گروه سنی آن‌ها نیست، از ایشان بخواهید مشخص کنند که آیا حاضرند آن را به پدر، مادر، خواهر، برادر یا هرکدام از اطرافیان‌شان که مشتری هدف این محصول یا خدمت هستند، هدیه دهند.

مشتریان کسانی هستند که شرکت شما می‌خواهد خدمات و کالاهای خود را به آن‌ها عرضه کند و از آن‌ها کسب درآمد کند. مشتریان قلب هر مدل کسب‌وکاری را تشکیل می‌دهند. بدون مشتریان، هیچ شرکتی نمی‌تواند در بلندمدت دوام آورد. برای رفع هر بهتر نیازهای مشتریان، شرکت ممکن است آن‌ها را در بخش‌هایی جداگانه برحسب نیازها و رفتارهای مشترک و سایر ویژگی‌ها گروه‌بندی کند.

شما در این بخش باید مشخص کنید که مهم‌ترین مشتریان‌تان چه کسانی هستند.

اغلب کسب‌وکارها بخش‌بندی را بر اساس ویژگی‌های شخصیتی مخاطبان انجام می‌دهند. ویژگی‌های سنی و درآمدی (سن، جنسیت و درآمد)، محل و سبک زندگی (مرفه، متوسط و طبقه کارگر) یا ویژگی‌های رفتاری از اصلی‌ترین این ویژگی‌ها هستند. با این‌گونه بخش‌بندی، مخاطبان به راحتی شناخته و جداسازی می‌شوند و کالا یا خدمت موردنیاز آن‌ها تولید و عرضه می‌گردد.

برای مثال، شرکت کوکاکولا در بخش‌بندی مشتریان خود به صورت زیر عمل کرده است؛

بخش‌بندی جغرافیایی

آبمیوه Oasis: برای جوانان کارمند ۲۰ تا ۳۰ ساله طراحی شده است و بیشتر در انگلیس و ایرلند عرضه می‌شود.

کوکا زیرو: برای نوجوانانی است که نمی‌خواهند کالری زیادی دریافت کنند (به ارتباط بین گروه سنی و خواسته مشتریان توجه کنید).

کوکا رژیمی: برای بزرگسالان ۳۰ تا ۵۰ ساله که به طعم اهمیت می‌دهند اما به سلامت محصول نیز توجه دارند. نیروزا: برای جوانان ورزشکار ۱۳ تا ۲۷ ساله تهیه شده است.

مینوت مید: کودکان زیر ۱۰ سال و بزرگسالان بالای ۴۰ سال، به سبب سلامت محصول و راحتی در حمل.

درآمدی

درآمد بالا: استفاده از نوشابه قوطی

درآمد پایین: استفاده از نوشابه شیشه‌ای

استارت آپ‌ها معمولاً یکی از بخش‌های بازار را در نظر می‌گیرند و کالا را برای آن بخش خاص تولید می‌کنند. از آنجاکه کسب‌وکارهای استارت‌آپی معمولاً کوچک‌اند و منابع زیادی در اختیار ندارند، هر چه بخش کوچک‌تری از بازار را انتخاب و برای آن برنامه‌ریزی کنند، موفق‌ترند.

وبگاه گوگل را در نظر بگیرید؛ بخش مشتریان این شرکت به این صورت تعریف شده است:

- کاربران اینترنت
- آژانس‌های تبلیغاتی
- اعضای شبکه گوگل
- دارندگان تلفن همراه
- برنامه‌نویس‌ها.

فعالیت: از کارآموزان بخواهید ایده‌های خود را در جدولی مانند جدول زیر بنویسند و بخش‌های مناسب هرکدام را یادداشت کنند.

برای مثال، فروش اینترنتی هدیه‌های دست‌ساز، دختران ۱۵ تا ۲۰ ساله‌ی ساکن غرب تهران با درآمد متوسط و علاقه‌مند به هدایای دست‌ساز

بخش مشتریان ایده- محصول	سن	محل زندگی	جنسیت	سطح درآمد	علائق و ویژگی‌های رفتاری
تهیه هدیه برخط (آنلاین)	۱۵ تا ۲۰ ساله	غرب تهران	زن	متوسط	علاقه‌مند به هدایای دست‌ساز

ارزش‌های پیشنهادی

آخرین باری را که یک گوشی تلفن همراه خریده‌اید، در نظر بگیرید. حتماً در زمان خرید گوشی، گزینه‌های مختلفی داشته‌اید ولی در نهایت تصمیم به خرید یک گوشی با برند و مدل خاصی گرفته‌اید. چرا آن برند را انتخاب کرده‌اید؟ چه ویژگی‌هایی باعث شده است که این مدل گوشی را انتخاب کنید؟ پاسخ این سؤال‌ها همان ارزش پیشنهادی است.

چه چیزهایی می‌تواند برای مشتریان ارزش تلقی شود؟

۱. تازگی: برخی از مشتریان فناوری‌های جدید را دوست دارند و همیشه از آن‌ها استقبال می‌کنند و جزء اولین کسانی هستند که کالاهای جدید را می‌خرند. جدید بودن محصول برای این افراد ارزش محسوب می‌شود.
۲. عملکرد: برخی از افراد به دنبال عملکرد بهترند. در مثال خرید گوشی، اگر کیفیت دوربین برای شما مهم باشد، کیفیت بالای عکس‌هایی که با آن می‌گیرید، برایتان ارزش است؛ پس "عملکرد" را بر برند ترجیح می‌دهید و "تازگی" برای شما ارزش محسوب نمی‌شود.
۳. سفارشی‌سازی: فرض کنید گوشی‌ای را انتخاب کرده‌اید که کارخانه سازنده آن به شما امکان می‌دهد که رنگ یا بعضی از خصوصیات دیگرش را در قبال پرداخت مبلغ بیشتر و در مدت‌زمان بیشتری، خودتان انتخاب کنید. اگر مایل به انجام دادن این کار باشید، سفارشی‌سازی برای شما ارزش محسوب می‌شود.
۴. برند، مقام و منزلت: فرض کنید شما یک گوشی آیفون را نه به خاطر عملکرد آن، بلکه به این دلیل انتخاب کنید که شمارا ثروتمند نشان می‌دهد و باعث می‌شود در میان اطرافیان‌تان جایگاه بهتری پیدا کنید. در این صورت، برند و جایگاه برای شما ارزش محسوب می‌شود. البته شاید فکر کنید این ارزش چندان مطلوب نیست اما در مواردی مانند کسب‌وکارهای خیریه می‌تواند خیلی هم مفید باشد.
۵. قیمت: برخی از مشتریان به قیمت حساس‌اند. باید به این نکته توجه داشته باشید که معمولاً اگر قیمت اولویت اول مشتریان نباشد، به احتمال زیاد یکی از اولویت‌های بعدی‌شان است. شرکت هواوی^{۱۱} را در نظر بگیرید؛ این شرکت با تکیه بر ارزش "قیمت" توانسته است گوشی‌های هوشمند و سایر محصولات خود را در سطح دنیا به فروش برساند.

۶. سهولت استفاده: این ارزش در برخی از محصولات و بخش‌های مشتریان اهمیت زیادی دارد. مثلاً، برای فردی میان‌سال یا سالمند که ممکن است نتواند به راحتی از گوشی‌های آیفون استفاده کند، گوشی‌های سامسونگ به دلیل سهولت استفاده، ارزش بیشتری دارند.

سایر مواردی که به ارزش منجر خواهد شد:

۷. انجام دادن کار به‌طور کامل: حتماً تاکنون نمونه‌های چنین آگهی‌هایی را دیده‌اید: طراحی وبسایت از ۰ تا ۱۰۰، انجام کلیه امور ثبت شرکت از ۰ تا ۱۰۰، امور مالیاتی خود را به ما بسپارید و... این قبیل آگهی‌ها بیانگر ارزشی هستند که به آن، "انجام دادن کار به‌طور کامل" می‌گویند. در این مورد، شما پیشنهاد انجام دادن کامل یک کار را به مشتریان احتمالی‌تان می‌دهید؛ یعنی اینکه دغدغه‌ها را از روی دوش آن‌ها برمی‌دارید و آرامش خاطر را برایشان به ارمغان می‌آورید. مشتریان علاقه‌مند به این روش حاضرند هزینه‌ای بیشتر پرداخت کنند ولی یک کار را به‌طور کامل به یک ارائه‌دهنده خدمت واگذار کنند. جالب است بدانید که در ایران در این زمینه فرصت‌های بسیار زیادی وجود دارد.

۸. طراحی: در ذهن عده‌ای از ما، طراحی و ظاهر یک کالا و خدمت اهمیت ویژه‌ای دارد. ما زیبایی‌های ظاهری را دوست داریم و شیوه تعامل محصول و کاربر برایمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این مسئله در صنعت مد و صنایع الکترونیک بسیار مهم است. ترکیب رنگ و جنس، مدل و طرح محصول و... مواردی هستند که برای برخی از مشتریان، ارزش محسوب می‌شوند. برای مثال، طراحی ظاهری گوشی آیفون و سهولت کار کردن با آن یکی از ارزش‌هایی است که اپل به مشتریانانش ارائه می‌دهد.

۹. کاهش هزینه: اگر شما محصول یا خدمتی را ارائه دهید که در نهایت در هزینه‌های مشتری صرفه‌جویی شود، این نیز می‌تواند به‌عنوان یک ارزش کلیدی مورد استفاده قرار گیرد، فرض کنید محصولی آموزشی تولید کرده‌اید که افراد در صورت استفاده از آن، دیگر به رفتن به کلاس‌های آموزشی و صرف وقت برای آن نیازی نداشته باشند یا اینکه یک ابزار تحت وب ارائه کرده‌اید که کاربر می‌تواند به راحتی وبگاه (وبسایت) خود را با هزینه خیلی کم ایجاد کند. یک مثال دیگر، ساخت لامپی ویژه و کم‌مصرف است که در درازمدت باعث کاهش هزینه‌های برق یک ساختمان می‌شود. همه این‌ها مثال‌هایی از مواردی هستند که باعث کاهش هزینه می‌شوند و می‌توانند به‌عنوان ارزش، مورد استفاده بخشی از مشتریانی باشند که شما آن‌ها را هدف قرار داده‌اید.

۱۰. کاهش ریسک: برای مشتری مهم است که در زمان خرید یک خدمت یا کالا، ریسکش را به حداقل برساند؛ اینجاست که بحث ضمانت‌نامه‌های فروش مطرح می‌شود. ممکن است دو کالای مشابه در بازار وجود داشته

باشند که یکی دارای ضمانت‌نامه فروش باشد و دیگری ضمانت‌نامه فروش نداشته باشد. شما کدام‌یک را انتخاب می‌کنید؟ اگر کالایی را انتخاب کنید که ضمانت‌نامه فروش دارد، جزء مشتریانی هستید که کاهش ریسک برایتان مهم است و حاضرید هزینه بیشتری پرداخت کنید ولی درازای پرداخت آن، ریسک کمتری را متحمل شوید! احتمالاً در خرید گوشی با ضمانت‌های مختلف به این مورد برخورد کرده‌اید.

۱۱. قابلیت دسترسی: فرض کنید آرزو دارید که یک ویلا در شمال یا کیش داشته باشید ولی پول کافی برای تأمین هزینه این کار ندارید. در این میان، متوجه می‌شوید که شرکتی درازای دریافت مبلغی به‌عنوان حق عضویت، ویلایی نوساز و شیک را به‌صورت اشتراک زمانی، به مدت دو هفته در سال، در اختیار شما قرار می‌دهد. در اینجا شما به‌واسطه این خدمت به منبع بزرگ و گرانی دسترسی پیدا کرده‌اید و شرایط استفاده از آن برایتان فراهم شده است. یک مثال دیگر در این زمینه می‌تواند یک برنامه موبایلی باشد که شما با استفاده از آن به نزدیک‌ترین داروخانه دسترسی پیدا می‌کنید (برای مثال، داروخانه یاب). شما به‌واسطه این برنامه به‌صورت خیلی ساده به منبعی از اطلاعات دسترسی پیدا کرده‌اید و این شاید برای شما ارزش تلقی شود.

فعالیت: حالا ضمن مرور دلایل خرید خود، آن‌ها را در ۱۱ طبقه بالا دسته‌بندی کنید.

فعالیت: تمرین‌های ذکرشده را در برگه پرینت بگیرید و در اختیار کارآموز قرار دهید.

مدل و برند آخرین گوشی‌ای را که خریده‌اید، بنویسید:

علت انتخاب این برند چه بوده است؟ چه عواملی را برای خرید این گوشی بررسی کرده و درنهایت، چرا آن را انتخاب کرده‌اید؟ حداقل ۵ دلیل بنویسید.

--۱
--۲
--۳
--۴
--۵
--۶
--۷
--۸

کانال‌ها

جزء سازنده کانال‌ها بیان‌کننده این است که شرکت برای ارائه ارزش پیشنهادی موردنظر به بخش‌های مشتریان مورد هدف خود، چگونه با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کند و به آن‌ها دسترسی دارد. به این فکر کنید که ایده کالا یا خدمتی را که در نظر دارید، چگونه و از چه راهی به مشتریان می‌رسانید. جواب‌های احتمالی ممکن است این‌ها باشند:

فروشگاه شخصی، فروشگاه شخص دیگر، وبگاه، برنامه موبایل، نمایندگان فروش، بازاریاب، شبکه‌های اجتماعی. ممکن است بخواهید محصول یا خدمت خود را به‌طور مستقیم به دست مشتریان برسانید یا از واسطه‌ها استفاده کنید. اکنون کانال‌هایی را که مشخص کرده‌اید، در دسته‌های مستقیم و غیرمستقیم طبقه‌بندی کنید. یکی از کانال‌ها را انتخاب کنید و دلیل انتخاب خود را بنویسید.

کانال‌های توزیع
<p>کانال‌های توزیع همواره مزایا و معایبی دارند که عبارت‌اند از:</p> <p>(۱) توزیع مستقیم</p> <p>منظور از کانال توزیع مستقیم می‌تواند فروش شخصی، اینترنت، تلفن و ایمیل باشد.</p> <p>• فروش شخصی</p> <p>فروش شخصی همواره برای مشتریان سهولت بسیاری دارد؛ از جمله: تحویل در منزل و تضمین رضایت مشتری. کانال فروش مستقیم هزینه‌چندانی ندارد و برای کسب‌وکارهای تازه تأسیس مناسب است. این روش بسیار جالب است؛ زیرا راهی به‌سوی برقراری ارتباط با مشتریان و درک ترجیحات آن‌هاست. هرچند که اگر شرکت رشد کند، این شیوه می‌تواند تا حدودی گران باشد و موجب وابستگی زیاد سازمان به افراد شود.</p> <p>• اینترنت</p> <p>اینترنت کانالی کم‌هزینه برای هدف‌گیری مجموعه‌عظیمی از مشتریان است. همچنین، راحتی بسیاری برای آنان فراهم می‌آورد؛ از جمله: دسترسی دائم، سهولت استفاده و خدمات شخصی‌سازی‌شده. اینترنت همچنین با فراهم‌شده شبانه‌روزی اطلاعات در هفت روز هفته و امکان برقراری ارتباطات دوطرفه با شرکت و ارائه بازخورد و ترجیحات به آن، می‌تواند منبعی بسیار جذاب باشد. به‌علاوه، امکان ارسال بیش‌ازحد ایمیل را دارد. باین‌حال، ابزاری فاقد شخصیت است و به مشتریان و شرکت اجازه تعامل انسانی را نمی‌دهد. اینترنت</p>

اثر متقابل مشتری و محصول را محدود می‌کند و به سرمایه‌گذاری زیربنایی نیاز دارد.

• تلفن

تلفن ابزاری نسبتاً ارزان و روشی مؤثر برای برقراری ارتباط مستقیم با مشتری است؛ هرچند که در برخی کشورهای در حال توسعه، آزاردهنده و ناخوشایند است.

• ایمیل

ایمیل یکی دیگر از ابزارهای مستقیم نسبتاً ارزان قیمت است و مخاطبان بسیاری دارد. از این ابزار می‌توان به صورت سفارشی‌سازی شده برای بخش‌های مختلف مشتریان استفاده کرد و به راحتی تغییراتی را اعمال نمود. البته این وسیله نیز مسائلی دارد؛ برای مثال، ممکن است مشتریان ایمیل‌ها را داده‌ای ناخواسته بدانند و از خواندن آن‌ها امتناع کنند.

۲) توزیع غیرمستقیم

• خرده‌فروشان

خرده‌فروشان نقاط مثبت زیادی دارند. آن‌ها دارای زیرساخت‌های لازم از جمله مغازه، وبگاه و راهبردهای بازاریابی تهاجمی هستند. به علاوه، خدمات شخصی و خدمات فروش نیز توسط خرده‌فروش‌ها مهیا شده است.

• عاملان و دلال‌ها

عاملان و کارگزاران، فروش شخصی را محقق می‌سازند و ارتباطی ثابت با مشتریان دارند. آن‌ها دارای شبکه‌ای وسیع‌اند، هزینه توزیع کمتری دارند و منبع هوش تجاری بازار هستند. این کانال نسبت به قیمت حساسیت بیشتری دارد و به سختی قابل کنترل است. آن‌ها نماینده برندهای رقیب هستند و از برندهایی با بیشترین فروش حمایت می‌کنند. این بدان معناست که شرکت کنترل کمی بر تصویر برند خود دارد و فرصت برقراری ارتباط مستقیم با مشتریان را ندارد.

• توزیع کنندگان

توزیع کنندگان دارای پایگاه متمرکز مشتریان‌اند، ریسک موجودی کالا را می‌پذیرند، دسترسی بیشتری دارند و به صورت فنی آموزش دیده‌اند. آن‌ها برندهای رقیب را پوشش می‌دهند و در قیمت‌گذاری محصولات دخیل‌اند. شرکت شما هیچ‌گونه کنترلی بر ظاهر محصولی که در نهایت به دست مشتری می‌رسد، ندارد.

فعالیت: تمرین‌های ذکر شده را در برگه پرینت بگیرید و در اختیار کارآموز قرار دهید.

شما از چه راه‌هایی می‌توانید کالا یا خدمت خود را به مشتریانتان برسانید؟ در جدول زیر بنویسید. مشخص کنید که از این راه‌ها محصول مستقیماً به دست مشتری می‌رسد یا این کار از طریق واسطه انجام می‌گیرد. سپس علت انتخاب هر کانال را بنویسید.

ردیف	کانال	مستقیم	غیرمستقیم	علت
۱				
۲				
۳				
۴				
۵				

ارتباط با مشتری

ارتباط با مشتری انواع روابطی را توصیف می‌کند که شرکت با بخش‌های مشتریان که در قسمت اول انتخاب کرده است، برقرار می‌سازد.

شرکت باید نوع رابطه‌ای را که می‌خواهد با هر بخش از مشتریان ایجاد کند، برای خود شفاف سازد. این ارتباط می‌تواند حضوری یا غیرحضوری باشد و حتی خدمات خودکار را شامل شود.

شرکت همچنین می‌تواند انگیزه‌های مختلفی برای برقراری این ارتباط داشته باشد؛ از جمله، ممکن است بخواهد مشتریان جدید جذب کند. ما باید بتوانیم مشتریان را متقاعد کنیم که از میان هزاران محصول یا خدمتی که رقبای ما ارائه می‌کنند، محصول یا خدمت ما را بخرند.

ما ممکن است بخواهیم مشتریان قبلی را حفظ کنیم؛ در این صورت، همیشه باید دلیلی به مشتری ارائه کنیم که خرید خود را ادامه دهد و جذب رقبا نشود.

ممکن است بخواهیم میزان فروش خود را افزایش دهیم؛ در این صورت، باید برنامه‌ریزی کنیم که چطور می‌توانیم حجم فروش خود را افزایش دهیم.

حالا باید یاد بگیریم که چه راه‌هایی برای برقراری این ارتباط وجود دارد.

کمک شخصی

کمک شخصی بر اساس روابط انسانی شکل می‌گیرد. مشتری می‌تواند با شما به‌عنوان صاحب کسب‌وکار یا با یکی از همکارانتان ارتباط برقرار کند تا بتواند دربارهٔ خرید تصمیم بگیرد و متوجه شود که چگونه می‌تواند از محصول شما استفاده کند و پس از خرید اگر مشکلی پیش آمد، از شما کمک بگیرد. فرض کنید که می‌خواهید از سایت دیجی‌کالا یک شارژر گوشی بخرید و مطمئن نیستید که مدلی که در سایت ارائه‌شده، برای گوشی شما مناسب است یا خیر. با پشتیبان سایت تماس می‌گیرید و از او درباره‌ی مدل موردنظر سؤال می‌کنید.

کمک شخصی اختصاصی

کمک شخصی اختصاصی مستلزم اختصاص دادن یک نمایندهٔ ویژه به یک مشتری خاص است. این رابطه عمیق‌ترین و صمیمانه‌ترین نوع روابط است و معمولاً در یک دورهٔ زمانی طولانی ایجاد می‌شود. برای مثال، در خدمات بانکداری خصوصی، کارمندان ارشد بانک به مشتریانی که ارزش ویژهٔ بالایی دارند، به‌طور اختصاصی خدمت می‌کنند.

سلف‌سرویس

سلف‌سرویس نوعی ارتباط است که در آن یک شرکت هیچ‌گونه رابطهٔ مستقیمی با مشتریان ندارد. در عوض، تمامی وسایل موردنیاز را برای آن‌ها مهیا می‌کند تا در صورت نیاز، خودشان کارهای لازم را انجام دهند. برای مثال، خواروبارفروشی‌های سنتی را با فروشگاه‌هایی که در آن‌ها مشتریان خودشان اجناس را برمی‌دارند و تنها برای پرداخت و کنترل کردن به متصدی فروش نیاز پیدا می‌کنند، مقایسه کنید. در این مثال، کارهایی مانند برداشتن اجناس، گذاشتن آن‌ها در کیسه یا حتی پرداخت مبلغ خرید که، قبلاً فروشنده یا صاحب مغازه آن را انجام می‌داد، توسط خود مشتری انجام می‌شود.

در حقیقت در سلف‌سرویس، خود مصرف‌کننده قسمتی از فرایند دریافت خدمات را انجام می‌دهد که در غیر این صورت، کارکنان فروشگاه می‌بایست آن را انجام می‌دادند.

خدمات خودکار

خدمات خودکار، شکل کامل تری از سلف سرویس را با فرایندهای خودکار ترکیب می کند. برای مثال، شرح حال (پروفایل) آنلاین مشتریان، دسترسی به خدمات سفارشی را فراهم می سازد. خدمات خودکار می تواند مشتریان خاص و مشخصات آنان را تشخیص دهد و بر اساس سفارش ها و مبادلات صورت گرفته، اطلاعاتی در اختیار آنها بگذارد.

جوامع

شرکت ها برای برقراری ارتباط صمیمانه تر با مشتریان فعلی و بالقوه و نیز تسهیل ارتباط میان آنها از جوامع استفاده می کنند. بسیاری از شرکت ها جوامع آنلاینی را پشتیبانی می کنند که به کاربران امکان تبادل دانش و حل مسائل یکدیگر را می دهند. بیشتر ما این مفهوم را با شبکه های اجتماعی می شناسیم و البته مهم ترین جوامع همین شبکه های اجتماعی هستند. در این شبکه ها مشتریان با صاحبان کسب و کار خیلی راحت و بدون تشریفات صحبت می کنند و از نظرات یکدیگر بهره مند می شوند.

خلق مشترک

خلق مشترک نوعی ارتباط است که در آن شرکت ها پا را از روابط سنتی مشتری - خریدار فراتر می گذارند و با مشتریان به صورت مشترک، ارزش خلق می کنند. برای مثال، آمازون مشتریان را به نوشتن ارزیابی هایی فرامی خواند که برای سایر دوستداران کتاب ایجاد ارزش می کند یا وبگاه لوگو، بخشی را برای طراحی اسباب بازی توسط مشتریان عضو در نظر گرفته است و برخی از این اسباب بازی ها را به تولید انبوه می رساند.

فعالیت: تمرین های ذکر شده را در برگه پرینت بگیرید و در اختیار کارآموز قرار دهید.

تا اینجا شما مشتریانان را شناختید و کانال های ارتباطی با آنها را مشخص کردید. وقت آن رسیده است که نوع ارتباط با آنها را نیز از طریق کانال ها مشخص کنید.

یکبار دیگر، مشتریان هدف خود را مرور کنید و در اینجا بنویسید.

نام کانالی را که از طریق آن می خواهید محصول خود را به مشتریان برسانید و با آنها در ارتباط باشید، بنویسید.

نوع ارتباطی را که می‌خواهید با مشتریان داشته باشید، مشخص کنید. در نظر داشته باشید که این انتخاب باید با توجه به نوع کالا یا خدمت شما و همچنین نوع مشتریان باشد.

.....

.....

علت انتخاب خود را بنویسید؛ این روش نسبت به روش‌های دیگر چه مزیت‌هایی دارد؟

.....

.....

.....

جریان‌های درآمدی

در این بخش از مدل کسب‌وکار باید مشخص کنیم که چگونه می‌خواهیم از این ایده و کسب‌وکار درآمد کسب کنیم. به یاد داشته باشید که در دنیای امروز، فروختن کالا دیگر تنها راه کسب درآمد نیست. حدس بزنید که چه راه‌های دیگری برای کسب درآمد وجود دارد. برای مثال، اگر برنامه (اپلیکیشن) دیوار را می‌شناسید، بررسی کنید که چگونه درآمدزایی می‌کند؛ درحالی‌که هیچ کالایی برای فروش ندارد. در زیر به تعدادی از این راه‌ها اشاره می‌شود؛

فروش مستقیم: معمول‌ترین نوع ایجاد درآمد است که در آن درازای ارائه کالا یا خدمت، پول دریافت می‌شود. تبلیغات: خیلی از وبگاه‌های معروف هیچ کالا یا خدمتی برای فروش ندارند. کار آن‌ها فقط انتشار مطالب و محتوایی است و برخی هم در قبال دریافت پول از کسب‌وکارهای دیگر، تبلیغات آن‌ها را منتشر می‌کنند. حق عضویت: برخی از وبگاه‌ها، مخصوصاً آن‌هایی که مطالب آموزشی ارائه می‌دهند، از کاربران خود برای عضویت در وبگاه و استفاده از خدمات و مطالبشان وجهی به‌صورت ماهانه، سالانه یا ... دریافت می‌کنند. در صورت امکان، شیوه‌های خلاقانه‌تری برای ایجاد درآمد ارائه کنید.

فعالیت: اکنون زمان آن رسیده است که مشخص کنید از چه راه یا راه‌هایی می‌خواهید درآمد کسب کنید و علت این انتخاب چیست؟

منابع کلیدی

منابع کلیدی منابعی هستند که جهت ایجاد ارزش برای مشتری باید وجود داشته باشند و عملکرد مناسب کسب و کار را موجب می‌شوند. بسته به نوع کالا و خدمت، ممکن است این منابع قابل مشاهده یا غیرقابل مشاهده باشند. برای مثال، دفتر کار، دستگاه‌های تولید و کامپیوتر منابع قابل مشاهده، کارمندان متخصص، اعتماد مشتری و نام تجاری مشهور منابع غیرقابل مشاهده هستند.

فعالیت: به سؤال‌های زیر پاسخ دهید:

برای تولید کالا یا ارائه خدمت خود به چه منابعی نیاز دارید؟

مشخص کنید که برای ارتباط برقرار کردن با مشتری‌های خود به چه منابعی نیاز دارید؟

برای انجام دادن کار بقیه بخش‌ها به چه منابع دیگری نیاز دارید؟

فعالیت‌های کلیدی

از زمان ایجاد یک کالا یا خدمت تا ارائه آن به مشتریان و بعد از آن را در نظر بگیرید. برای اینکه این کارها به خوبی انجام بگیرند، چه فعالیت‌هایی باید انجام دهید؟ کارهایی هستند که اگر آن‌ها را انجام ندهید، نمی‌توانید محصول خوب تولید کنید، خدمت خوب ارائه دهید و در نهایت موفق باشید؛ به این فعالیت‌ها، فعالیت‌های کلیدی می‌گویند.

یک کسب و کار برای اینکه سرپا بماند، به چه منابعی نیاز دارد؟

مهم‌ترین منابع کسب و کار برخط (آنلاین) شامل:

- نیروی انسانی، برنامه‌نویسان، مدیران، بازاریابان، بخش پشتیبانی و ...
- منبع بعدی، پول، حقوق کارمندان، تبلیغات، انواع پروموشن‌ها^{۱۲} و ...
- مکان! بله بالاخره باید دفتری باشد که گروه ما در آن جمع شود و کار کند!
- تجهیزات، کامپیوتر، سرور، میز، صندلی و ...
- بعضی از حق امتیازها، مانند برند و ...
- پلتفرم نرم‌افزاری و سیستم طراحی شده برای هماهنگی بین اعضا

^{۱۲} مجموعه‌ای از عناصر ترویجی است که سازمان برای ارتباط با مشتری فعلی یا بالقوه خود، در مورد محصولات یا خدمات خود استفاده می‌کند. پروموشن برای موفقیت سازمان شما اساسی است، چراکه بدون پروموشن مشتریان بالقوه در مورد وجود و یا مزایای محصول یا خدمات شما اطلاع پیدا نخواهند کرد.

و سایر منابعی که هر کسب و کار نیازمند آن است. وبگاه فروش هدایای دست‌ساز را در نظر بگیرید؛ فعالیت‌های کلیدی آن شامل طراحی وبگاه، مذاکره با فروشندگان، تبلیغات، فروش و ارسال کالا است. فعالیت: اکنون فعالیت‌های کلیدی لازم برای ایده خود را مشخص کنید و به چرایی آن‌ها بیندیشید.

شرکای کلیدی

به‌طور قطع، برای انجام دادن هر کاری به کمک افراد یا سازمان‌هایی نیاز دارید، این نیاز بعد از راه‌اندازی کسب‌وکارتان حتماً برایتان مشخص خواهد شد. پس بهتر است که از همین حالا فکرش را بکنید و برایش برنامه‌ریزی کنید.

شرکت‌ها برای بهینه کردن مدل‌های کسب‌وکار خود، کاهش ریسک یا کسب منابع، با افراد یا سازمان‌ها شراکت می‌کنند. سؤالاتی که در این زمینه مطرح می‌شوند، عبارت‌اند از:

شرکای کلیدی ما چه کسانی هستند؟

تأمین‌کنندگان کلیدی ما چه کسانی هستند؟

کدام‌یک از منابع کلیدی را از طریق شرکا به دست می‌آوریم؟

کدام‌یک از فعالیت‌های کلیدی را شرکای ما انجام می‌دهند؟

ساختار هزینه‌ها

ساختار هزینه تمام هزینه‌هایی را که اجرای مدل کسب‌وکار با خود به همراه دارد، تشریح می‌کند. این جزء سازنده، مهم‌ترین هزینه‌هایی را که حین اجرای یک مدل کسب‌وکار خاص ایجاد می‌شوند، توصیف می‌کند. بدیهی است که در هر مدل کسب‌وکاری، هزینه‌ها باید تا جایی که امکان دارد کاهش یابند.

هزینه محور: مدل‌های کسب‌وکار هزینه محور بر کمینه نمودن هزینه‌ها تمرکز دارند. هدف این رویکرد، ایجاد و حفظ چابک‌ترین ساختار هزینه ممکن با استفاده از بیشترین میزان خودکارسازی فعالیت‌ها و برون‌سپاری گسترده است.

ارزش محور: برخی از شرکت‌ها در طراحی مدل کسب‌وکار، کمتر به هزینه توجه می‌کنند و در عوض، بر خلق ارزش تمرکز دارند. ارزش‌های پیشنهادی مرغوب و خدمات اختصاصی سطح بالا از جمله خصوصیات مدل‌های کسب‌وکار ارزش محور است.

ساختارهای هزینه ممکن است دارای موارد زیر باشند:

۱- هزینه‌های ثابت

۲- هزینه‌های متغیر

۳- صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس

۴- صرفه اقتصادی ناشی از محدوده.

فعالیت:

از کارآموزان بخواهید که ایده کسب‌وکار خود را به‌طور خلاصه در قالب یک نوشته توصیف کنند. این نوشته باید ماهیت عملیات کسب‌وکار و بازاری را که در آن فعالیت خواهند کرد شامل شود. بر پایه‌ی این توصیف، از کارآموزان بخواهید در توصیف تجاربشان که به آن‌ها در مدیریت کسب‌وکار کمک می‌کند، یک یا دو جمله بنویسند.

خلاصه:

طرح کسب‌وکار یک استاندارد است که می‌توانید موفقیت کسب‌وکارتان را با آن اندازه بگیرید. می‌توانید برنامه‌ها را در برابر نتایج بررسی کنید و مشکلات را قبل از آنکه غیرقابل کنترل شوند، شناسایی نمایید. برنامه‌ریزی دقیق در هر کسب‌وکار موفق‌تری مهم و کلیدی است. در صورت فقدان برنامه‌ریزی وسیع، منابع در دسترس کسب‌وکار کوچک (زمان، پول، فرصت‌ها) بدون هیچ‌گونه منفعتی برای سازمان، ممکن است از بین بروند. به همین سبب، برنامه‌ریزی بخش طبیعی کسب‌وکار است. برنامه‌ریزی وسیع می‌تواند برقراری ارتباط، بازدهی و قابلیت‌های تصمیم‌گیری را بهبود بخشد.

طرح کسب‌وکار نمی‌تواند موفقیت را تضمین کند اما می‌تواند شیوه‌ای برای نشان دادن ظرفیت و توانایی کسب‌وکار باشد. این امر به شما در جایگاه یک کارآفرین کمک می‌کند مشکلاتی را که ممکن است در عملیات روزانه با آن‌ها مواجه شوید و چگونگی رسیدن به اهداف بلندمدت را شناسایی کنید. همچنین، می‌توانید از مزایای فرصت‌های جدید بهره‌مند شوید. به خاطر داشته باشید که هیچ برنامه‌ریزی‌ای نمی‌تواند تمام خطرات و فرصت‌هایی را که منتظر شرکت شماست، مشخص کند. با این حال، طرح وسیع کسب‌وکار آن‌قدر انعطاف‌پذیر هست که از مزایای فرصت‌ها بهره‌برداری و از اکثر خطرات جلوگیری کند.

همچنین، طرح **مکتوب** کسب‌وکار به شما، به‌عنوان مدیر کسب‌وکار، امکان انتقال مؤثر این اهداف و اطلاعات به دیگران را می‌دهد. این اطلاعات عبارت‌اند از مسیری که کسب‌وکار در آینده طی خواهد کرد، راهبردهایی که باید اجرا شوند تا به آن مسیر برسید و نقش خاص سرمایه‌گذاران، اعضای خانواده و کارکنان در سودآور نمودن کسب‌وکار.

طرح کسب‌وکار می‌تواند مقادیر زیادی اطلاعات در اختیار شما قرار دهد و اگر به‌درستی بررسی و نوشته‌شده باشد، حاوی چندین بخش خواهد بود که کل عملیات شما را توصیف می‌کند. این بخش‌ها شامل بازاریابی، مدیریت، عملیات و برنامه‌های مالی برای شرکت هستند. بخش‌های طرح به شما کمک می‌کنند که پیشرفت شرکت را ببینید و بتوانید تغییرات و رقابت‌ها را کنترل کنید.

به‌طور خلاصه، طرح کسب‌وکار فعالیت‌های گذشته، حال و آینده کسب‌وکارتان را به‌اختصار بیان می‌کند. مهم‌ترین هدف آن عمل کردن به‌عنوان یک نقشه راه برای بقا و گسترش کسب‌وکار است. طرح کسب‌وکار این اطمینان را به شما می‌دهد که کسب‌وکارتان روی کاغذ عملی و مؤثر است و شما قادر به تعیین نیازهای مالی آن می‌سازد. بسیاری از صاحبان کسب‌وکارهای بالقوه کوچک هرگز اعداد را روی کاغذ نمی‌نویسند تا ببینند آیا درآمدشان هزینه‌ها را پوشش خواهد داد یا نه. اکثر برآوردهای کارآفرینان از عملکرد کسب‌وکارشان بسیار خوش‌بینانه است. پس شما طرحتان را روی کاغذ بیاورید؛ از مزیت مکتوب بودنش استفاده کنید و کاستی‌هایش را دریابید. اگر با نگرش خوش‌بینانه شما کسب‌وکار سودآور نیست، پس احتمالاً هنگامی که آن را شروع می‌کنید، سود واقعی را به دست نخواهید آورد.

درنهایت، طرح کسب‌وکار در حکم استاندارد برای اندازه‌گیری موفقیت کسب‌وکارتان و موفقیت شما به‌عنوان یک مدیر عمل می‌کند. مقایسه عملکرد واقعی با عملکرد پیش‌بینی‌شده به شما امکان می‌دهد که مشکلات را قبل از آنکه غیرقابل کنترل شوند، مشاهده کنید اما به خاطر داشته باشید که این باید طرح خود شما باشد و به‌صورت خاص برای ایده و کسب‌وکار شما نوشته‌شده باشد.

بخش مشتریان	ارزش پیشنهادی	فعالیت‌های اصلی	شرکای کلیدی
<p>بخش مشتریان</p> <ul style="list-style-type: none"> برای چه کسانی ارزش آفرینی می‌کنیم؟ مهم‌ترین مشتریان ما چه کسانی هستند؟ بازار انبوه بازار گوشه‌ای بخش‌بندی شده گوناگون پلتفرم چندوجهی 	<p>ارزش پیشنهادی</p> <ul style="list-style-type: none"> به مشتریانمان چه ارزشی ارائه می‌دهیم؟ به حل کدام یک از مسائل مشتریانمان کمک می‌کنیم؟ بسته‌های پیشنهادی ما (آمیخته محصولات و - خدمات) به هر بخش از مشتریان چیست؟ کدام یک از نیازهای مشتریان را ارضا می‌کنیم؟ ویژگی‌ها: <ul style="list-style-type: none"> تازگی کارایی شخصی‌سازی انجام دادن کار طراحی برند / جایگاه قیمت کاهش هزینه کاهش ریسک دسترسی پذیری راحتی / کاربرپذیری 	<p>فعالیت‌های اصلی</p> <ul style="list-style-type: none"> ارزش پیشنهادی ما به چه فعالیت‌های اصلی نیاز دارد؟ کانال توزیع ما چه؟ ارتباط با مشتریان چه؟ جریان درآمد چه؟ دسته‌ها: <ul style="list-style-type: none"> تولید حل مسئله پلتفرم / شبکه 	<p>شرکای کلیدی</p> <ul style="list-style-type: none"> شرکای کلیدی ما که هستند؟ تأمین‌کنندگان کلیدی ما که هستند؟ چه منابع اصلی را از شرکایمان به دست می‌آوریم؟ شرکایمان چه فعالیت‌های اصلی را انجام می‌دهند؟ انگیزه‌های شراکت: <ul style="list-style-type: none"> بهینه‌سازی و صرفه اقتصادی کاهش ریسک و عدم قطعیت به دست آوردن منابع و فعالیت‌های خاص
<p>ارتباط با مشتریان</p> <ul style="list-style-type: none"> هر بخش از مشتریان انتظار برقراری و حفظ چه نوع رابطه‌ای را از ما دارند؟ کدام یک از این رابطه‌ها برقرار شده؟ این روابط چگونه با بقیه مدل کسب‌وکار ما عجین می‌شوند؟ چقدر هزینه‌بر هستند؟ مثال: <ul style="list-style-type: none"> دستیار شخصی دستیار شخصی اختصاصی سلف‌سرویس خدمات خودکار جوامع کاربری خلق باهم 	<p>منابع اصلی</p> <ul style="list-style-type: none"> ارزش پیشنهادی ما به چه منابع اصلی نیاز دارد؟ کانال توزیع ما چگونه؟ ارتباط با مشتریان؟ جریان درآمد؟ انواع منبع: <ul style="list-style-type: none"> فیزیکی معنوی (پتنت‌های برند، حق نشر، داده‌ها) انسانی مالی 	<p>ساختار هزینه</p> <ul style="list-style-type: none"> مهم‌ترین هزینه‌های مدل کسب‌وکار ما کدام‌ها هستند؟ گران‌ترین منابع اصلی کدام‌اند؟ گران‌ترین فعالیت‌های اصلی کدام‌ها هستند؟ کسب‌وکار شما بیشتر کدام است؟ <ul style="list-style-type: none"> هزینه گرا (کوچک‌ترین ساختار هزینه، ارزش پیشنهادی ارزان، بیشترین خودکارسازی، بیشترین برون‌سپاری) ارزش گرا (تمرکز روی خلق ارزش، ارزش پیشنهادی گران‌بها) بعضی ویژگی‌ها: <ul style="list-style-type: none"> هزینه‌های ثابت (دستمزد، اجاره‌بها، خدمات عمومی) هزینه‌های متغیر صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس بالا صرفه اقتصادی ناشی از دامنه کاری 	<p>جریان درآمد</p> <ul style="list-style-type: none"> مشتریان ما برای چه ارزشی واقعاً حاضرند پول بدهند؟ آنها هم‌اکنون برای چه چیزی پول می‌دهند؟ ترجیح می‌دهند که چگونه بپردازند؟ هر جریان درآمد چگونه در درآمد کل مشارکت دارد؟ انواع: <ul style="list-style-type: none"> فروش دارایی فروش مصرف حق اشتراک قرض / اجاره / لیزینگ دادن حق امتیاز
<p>کانال توزیع</p> <ul style="list-style-type: none"> بخش‌های مشتریان می‌خواهند که از طریق چه کانال‌هایی به آنان دسترسی پیدا کنیم؟ هم‌اکنون چگونه به آنان دسترسی داریم؟ کانال‌های ما چگونه یکپارچه شده‌اند؟ برای چه کسانی ارزش آفرینی می‌کنیم؟ کدام یک بهتر عمل می‌کند؟ کدام یک به صرفه‌تر هستند؟ ما چگونه آنها را با کار روزمره مشتریان هماهنگ می‌کنیم؟ فازهای کانال: <ul style="list-style-type: none"> آگاهی: چگونه آگاهی درباره محصولت و خدمتت خود را بلا می‌بریم؟ ارزیابی: چگونه به مشتریان کمک می‌کنیم تا ارزش پیشنهادی سازمان ما را ارزیابی کنند؟ خرید: چگونه به مشتری امکان خرید محصولت و خدمتت خاص را می‌دهیم؟ تحويل: چگونه ارزش پیشنهادی را به مشتریان می‌رسانیم؟ پس از فروش: چگونه برای مشتریان، خدمتت پس از فروش فراهم می‌کنیم؟ 	<p>قیمت‌گذاری پویا:</p> <ul style="list-style-type: none"> مذاکره (چانه‌زنی) مدیریت درآمد بازار بی‌درنگ 	<p>قیمت‌گذاری ثابت:</p> <ul style="list-style-type: none"> قیمت مصرف‌کننده بر اساس ویژگی محصول بر اساس بخش مشتری بر اساس میزان خرید 	

درس ۵: آن را قانونی کنید

مخاطب هدف:

وسایل آموزشی مورد نیاز:

کارآموزان

- جزوه‌ها

اهداف درس:

پیش از آنکه شروع کنید:

- کارآموزان جنبه‌های قانونی تملک کسب‌وکار را یاد خواهند گرفت.
- جزوه‌ها را برای فعالیت کارآموزان آماده کنید.

مقررات و مجوزهای لازم برای راه‌اندازی کسب‌وکار شما ممکن است شامل مجوز دانش‌بنیان (معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری)، فعالیت در فضای مجازی (مرکز فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال)، مجوز آموزش (سازمان فنی و حرفه‌ای کشور) و... باشد. برای فهمیدن اینکه در کسب‌وکاری که می‌خواهید شروع کنید به چه قوانین و مجوزهایی نیاز است، به ادارات سر بزنید و یا به صورت مجازی به جست‌وجو بپردازید و از منتورهای کسب‌وکار (مربی‌های کسب‌وکار) راهنمایی بگیرید.

فعالیت:

شما به عنوان صاحب کسب‌وکار، ممکن است مسئول اخذ چندین نوع مجوز باشید. در جدول زیر، مجوزهایی را که برای راه‌اندازی کسب‌وکارتان به آن‌ها نیاز دارید، یادداشت کنید و بنویسید که برای اخذ این مجوزها باید به کدام یک از دفاتر دولتی مراجعه کنید.

درس ۶: اداره کردن کسب و کارتان

مخاطب هدف:

وسایل آموزشی مورد نیاز:

- جزوه‌های کارآموزان

کارآموزان

اهداف درس:

- پیش از آنکه شروع کنید:
- جزوه‌های کارآموزان را آماده کنید.

کارآموزان عوامل مهم برای اداره موفق یک کسب و کار را خواهند شناخت.

مقدمه

در درس‌های قبل، درباره جنبه حقوقی شروع کسب و کارتان صحبت کردیم. اکنون شما درباره هزینه‌ها و مجوزهای مورد نیاز برای راه‌اندازی کسب و کارتان اطلاعاتی دارید. درباره انواع مختلف مشارکت و شرکت نیز مطالبی یاد گرفته‌اید. اکنون موضوع اداره روزمره کسب و کار را بررسی می‌کنیم. شما خواهید فهمید که اگر یک طرح عملیاتی وجود داشته باشد و به‌طور مؤثر عمل کند، اداره روزمره کسب و کار راحت‌تر انجام خواهد شد. طرح عملیاتی باید امکانات، محل، نیازهای فضایی، تجهیزات و نیروی کار مورد نیاز برای فراهم شدن یک کالا یا خدمت را توصیف کند.

محل کسب و کار:

محل کسب و کار نه تنها موقعیت کسب و کار، بلکه نرخ دستمزد منطقه، کارگران موجود، راحتی مشتریان بالقوه، دسترسی به تأمین‌کنندگان و مسائل حقوقی مانند مالیات، آیین‌نامه‌های ساختمانی و خدمات شهری را نیز در برمی‌گیرد.

تسهیلات:

تسهیلات موردنیاز کسب و کارتان باید تعیین شود. آیا در حال حاضر تسهیلاتی موجود است که نیازهای شما را برطرف کند یا به ساخت یا تغییر فضا نیاز دارید؟

نیروی کار:

نیروی کاری که انتخاب می کنید، می تواند به ساختن کسب و کارتان کمک کند یا سبب شکست کسب و کارتان شود. اول از همه، باید درباره افرادی که می خواهید استخدام کنید، تصمیم بگیرید. آیا می توانید کسب و کارتان را با افرادی که به طور پاره وقت کار می کنند، اداره کنید یا برای رسیدن به اهداف کسب و کارتان به نیروی کار باکیفیت بالاتر نیاز دارید؟

آیا نیروی کار با مهارت های موردنیاز شما برای تولید محصول یا ارائه خدمت موجود است؟ اگر نیروی کار مهارت های لازم را ندارد، آیا می توانید به آن ها آموزش دهید؟ چقدر هزینه خواهد برد؟ بررسی تمام این عوامل در هر کسب و کاری موردنیاز نیست؛ پس آن هایی را که در کسب و کار شما به کار می آیند شناسایی کنید.

فعالیت:

از کارآموزان بخواهید عواملی را که بر ایده کسب و کارشان تأثیر می گذارد، شناسایی و به طرح کسب و کار اضافه کنند.

ملزومات:

بخش مهمی از کسب و کار، خریداری ملزومات برای تولید کالا یا ارائه خدمت است. اگرچه قیمت، معیاری مهم به حساب می آید، عوامل دیگری وجود دارند که در هنگام انتخاب یک تأمین کننده موردتوجه قرار می گیرند. در بین عوامل موردتوجه، اعتبار تأمین کننده و کیفیت لوازم وجود دارند.

فکر کردن به ملزومات و گروه بندی کردن آن ها به شما در تعیین انواع لوازم موردنیاز کمک خواهد کرد. پس از شناسایی تأمین کنندگان معتبری که لوازم باکیفیت مناسب ارائه می دهند، از چند جا قیمت بگیرید. به خاطر داشته باشید که تمام ملزومات کسب و کارتان را نباید از تأمین کننده واحدی خریداری کنید. بسیاری از صاحبان کسب و کار هنگامی که به خرید ملزومات یا مواد خام فکر می کنند، دلشان می خواهد فقط درباره شرایط قیمت فکر کنند. قیمت مهم است و شما قطعاً نمی خواهید اجازه دهید به علت زیاد شدن هزینه

ملزومات، قیمت کالا یا خدمتی که ارائه می‌دهید، به‌طور چشمگیری افزایش یابد. با این حال، هنگام خریدن ملزومات و مواد خام، موارد دیگری هم وجود دارند.

اگر می‌خواهید مواد خام بخرید و از آن به‌عنوان مواد ورودی استفاده کنید، یک نگرانی، اعتبار تأمین‌کننده است. مواد ورودی خام می‌تواند شامل ملزومات تمیزکننده برای خدمات سرایداری، چوب برای سازنده مبلمان یا سی دی برای صاحب فروشگاه موسیقی باشد. اگر تأمین‌کننده شما قابل‌اعتماد نباشد و نتواند مواد ورودی موردنیازتان را به‌طور مرتب فراهم کند، کسب‌وکار شما کارآمد نخواهد بود و احتمالاً مشتریانان را از دست خواهید داد؛ زیرا اغلب، محصولی برای فروش ندارید.

شما باید به کیفیت ملزومات توجه داشته باشید. تأمین مواد ورودی ارزان و نامرغوب چیزی نیست که شما بخواهید یا به آن نیاز داشته باشید. مواد ورودی نامرغوب در نهایت به محصولات نامرغوب تبدیل می‌شوند. در زمان‌های گذشته، صاحب کسب‌وکار می‌توانست محصولات نامرغوب را با سود بفروشد اما امروزه بازار جهانی این نوع فعالیت را نمی‌پذیرد. مشتری شما به‌سادگی برای خرید به‌جای دیگری می‌رود.

در نهایت، هنگامی که تأمین مستمر و باکیفیتی از مواد ورودی پیدا کنید، می‌خواهید تا حد امکان پایین‌ترین قیمت را بپردازید. شرکت‌های زیادی به کسب‌وکارهایی که مقادیر زیادی کالا خریداری می‌کنند یا پرداخت‌های نقدی و فوری دارند، تخفیف‌هایی می‌دهند. با این حال، شما به‌عنوان صاحب یک کسب‌وکار کوچک، ممکن است نتوانید این مقادیر را که حتی با تخفیف زیادند، پرداخت کنید. ممکن است بتوانید کسب‌وکارهای دیگری پیدا کنید که به همان مواد ورودی شما برای تولید محصول نیاز دارند. در صورت امکان، با آن‌ها برای خرید این مواد ورودی همکاری کنید تا هزینه‌های شما کاهش پیدا کند.

همچنین، با مشتری شدن به مدت طولانی و استفاده از یک تأمین‌کننده به‌عنوان تنها تأمین‌کننده یک محصول یا گروهی از محصولات خاص، می‌توانید تخفیف گرفتن از تأمین‌کنندگان را به‌سادگی تضمین کنید. این راهبرد خطراتی هم دارد؛ از جمله اینکه باید برای مواقعی که تأمین‌کننده محصول موردنیاز شما را ندارد آماده‌باشید. برای جلوگیری از این‌گونه موارد، به دنبال یک تأمین‌کننده پشتیبان بگردید.

شما از راه‌های متعددی می‌توانید درباره تأمین‌کنندگان بالقوه اطلاعات به دست آورید. احتمالاً می‌توانید با مراجعه به صفحات آگهی‌ها، پایگاه تأمین‌کنندگان محلی را مشخص کنید. در واقع، تأمین‌کنندگان محلی اغلب قابل‌اعتمادترین منابع مواد ورودی باکیفیت بالا هستند. تأمین‌کنندگان بالقوه را از طریق انجمن‌ها و نشریات تجاری، نمایشگاه‌های بازرگانی و دفاتر ثبت کسب‌وکار و صنعت نیز می‌توانید پیدا کنید. به‌علاوه، دفاتر ثبت کسب‌وکار و صنعت اغلب تأمین‌کنندگان بالقوه را بر اساس توان مالی و شهرت صنعت آن‌ها رتبه‌بندی می‌کنند. علاوه بر مواد ورودی عمده، بسیاری از اقلام کوچک و خرد وجود دارند که برای تضمین عملکرد کارآمد موردنیازند؛ مانند:

ظروف برای بسته‌بندی کالا	لوازم تحریر اداری
پوشه/ فایل	دفترچه پیغام‌های تلفنی
منگنه	فرم‌های مخصوص پیغام
گیره کاغذ	فاکتور فروش
مداد و خودکار	فرم‌های سفارش
خط کش	فرم‌های صورت حساب
کاغذ یادداشت	دفتر معین حساب
مداد تراش	فرم‌های جمع‌آوری داده
پانچ سه سوراخه	ابزار قیمت زنی
نوارچسب	کارت ویزیت
لاک غلط‌گیر	برچسب‌های پستی

این فهرستی جامع نیست؛ با این حال، کسب‌وکار شما احتمالاً به همه ملزومات ذکر شده نیاز نخواهد داشت. این به شما، به عنوان مدیر کسب‌وکار، بستگی دارد که تصمیم بگیرید چه اقلامی ضروری هستند. به خاطر داشته باشید که این اقلام کوچک هستند که کسب‌وکار را به فعالیت با بازدهی بالا قادر می‌سازند.

فعالیت

از کارآموزان بخواهید فهرست ملزومات کسب‌وکارشان را تهیه و با توجه به نوع تأمین‌کننده، دسته‌بندی کنند. از کارآموزان بخواهید ملزومات را در دو گروه با عنوان‌های "باید داشت" و "بهبتر است داشت" دسته‌بندی کنند.

کنترل کیفی

ممکن است در کسب و کار، مشکلی همیشگی نباشد اما صاحب کسب و کار کوچک باید از هرگونه مشکل بالقوه‌ای که ممکن است به وجود بیاید، آگاهی داشته باشد. این مشکلات، از دردهای جزئی کسب و کار تا مشکلات بسیار جدی را که در واقع به شکست کسب و کار منجر می‌گردند، در برمی‌گیرند.

کنترل کیفی باید هم در مورد مواد ورودی خریداری‌شده برای کسب و کار و هم در محصولات یا خدمات تولیدشده توسط کسب و کار انجام شود. در مورد ورودی‌ها، باید تا حد امکان از تأمین‌کنندگان عمده خود آگاهی یابید. راه‌های مختلفی برای این کار وجود دارد؛ از جمله اینکه سایر مشتریان آن‌ها، هم مشتریان سابق و هم فعلی را بشناسید و با آن‌ها تماس بگیرید. از دیگر کسب و کارها با نیازهای مشابه سؤال کنید و همچنین با بانک محلی خود تماس بگیرید. اگر به کارخانه تأمین‌کننده خود به اندازه کافی نزدیک هستید، ممکن است گشت زدن در کارخانه هم خیلی کمک‌کننده باشد. باید از هر روش معقولی برای تضمین خرید مواد ورودی باکیفیت بالا استفاده کنید.

به کنترل کیفی در قسمت خروجی نیز باید توجه داشته باشید؛ زیرا اگر محصول یا خدمتی نامرغوب تولید کنید، احتمالاً مشتریانان را از دست خواهید داد و افت مشتریان می‌تواند سبب شکست کسب و کارتان شود. شما به‌عنوان تولیدکننده، راه‌های متعددی برای نظارت بر کنترل کیفی دارید؛ از جمله اینکه به‌طور مستمر از مشتریان خود درباره چگونگی کارتان سؤال کنید. به پاسخ‌های مشتریانان گوش کنید و با توجه به پیشنهادها اقدامات لازم را به عمل آورید. هیچ‌چیز بدتر از این نیست که نظر مشتریان را درباره عملکرد خود بپرسید و سپس به نظرات آن‌ها بی‌توجهی کنید؛ چون باعث از دست رفتن مشتریانان می‌شود.

برنامه‌ریزی

صرف نظر از نوع کسب و کار، برنامه‌ریزی یکی از مهم‌ترین وظایفی است که شما به‌عنوان صاحب کسب و کار انجام می‌دهید. اکثر کارآفرینان معمولاً به برنامه‌ریزی فقط از منظر ساخت محصول یا نوع خدمت در کسب و کارشان فکر می‌کنند. با این حال، برنامه‌ریزی منابع کمیاب در هر نوع کسب و کاری امری کلیدی در جهت سودآوری است. در شروع این مبحث، ابتدا به تعریف برنامه‌ریزی نیاز داریم. برنامه‌ریزی به معنای زمان‌بندی طرح‌ریزی شده منابع برای برطرف کردن نیازهای کسب و کار است. این منابع می‌توانند نیروی کار، مواد یا توانایی مدیریتی باشند. شما در جایگاه صاحب کسب و کار، باید بتوانید تعیین کنید که این منابع در چه هنگام و به چه میزان موردنیاز خواهند بود.

منبع اول در برنامه‌ریزی، خود شما هستید که در اداره کسب و کارتان نقش‌های متعددی خواهید داشت؛ از جمله: مدیر، ریسک‌کننده، کارفرما، نیروی کار و خطری که در این میان وجود دارد، این است که وقتی تمامی این

کارها را انجام می‌دهید، گرفتار مشغله‌های زیادی شوید و کارهای دیگر را فراموش کنید. برای مثال، اگر خیلی مشغول کار فیزیکی شوید، ممکن است پرداخت قبضه‌ها را فراموش کنید. همچنین ممکن است خود را با وظایف روزمره آسان درگیر کنید؛ درحالی‌که می‌توانید آن کارها را به راحتی به اشخاص دیگری محول کنید. استفاده عاقلانه از زمان را فرابگیرید.

دسته دوم منابع که شما باید برای آن‌ها برنامه‌ریزی کنید، مواد خام ورودی به کسب‌وکارتان هستند. برای مثال، اگر کسب‌وکار شما ساختن مبلمان است، به خرید اقلامی چون پارچه، میخ، پیچ و چوب نیاز خواهید داشت. باید بتوانید استفاده از این مواد را برنامه‌ریزی کنید؛ به گونه‌ای که مواد ورودی تمام نشوند یا موجودی زیادی را نگهداری نکنید. نگهداری موجودی هزینه‌بر است و بنابراین، سود شما را کاهش می‌دهد. تمام شدن مواد ورودی هم سبب توقف تولید می‌شود.

همین امر برای یک کسب‌وکار خدمات‌گرا نیز صادق است. برای مثال، یک شرکت نگهداری باید تمام انواع ملزومات و تجهیزات تمیزکننده را خریداری کند. اگر موجودی انبار بسیار زیاد باشد، هزینه‌های انبارداری بیشتر از آن چیزی خواهد بود که باید باشد. از سوی دیگر، اگر موجودی انبار خیلی کم باشد، ملزومات تمام خواهند شد و به این ترتیب، تمیز کردن اداره یا منزل مشتری امکان‌پذیر نخواهد بود.

دسته سوم منابع که به توجه شما نیاز دارد، مجموعه کارکنان است. شما باید کارکنان را به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنید که کسب‌وکارتان بتواند به فعالیت خود ادامه دهد. این ممکن است به این معنا باشد که به کارکنانی با سطوح مشخصی از مهارت و مسئولیت برای کار کردن در مشاغل خاص و در زمان‌های خاص نیاز دارید. انجام دادن این امر آسان به نظر می‌آید اما به خاطر داشته باشید که با انسان‌ها مواجه هستید. انسان‌ها ممکن است در مواقعی با مشکلاتی روبرو شوند برای مثال، ممکن است برای یک مهمانی شب جمعه آماده‌شده باشید و مدیر شیفت شب شما تماس بگیرد و بگوید که مریض است و نمی‌تواند به سرکارش برود. برای حل این مشکل، یا خودتان باید آن مسئولیت را بر عهده بگیرید و یا کارمند دیگری را پیدا کنید که بتواند آن مسئولیت را انجام دهد. همچنین، باید درک کنید که این نوع مشکلات در اداره کسب‌وکار، طبیعی هستند.

خلاصه

طرح عملیاتی، چگونگی سازمان‌دهی کسب‌وکار را توصیف می‌کند. همچنین بیان می‌کند که چه کسی قرار است تصمیمات روزمره و بحرانی بلندمدت برای گسترش و بقای شرکت را اتخاذ نماید. طرح عملیاتی، فرایندی را هم که به‌واسطه آن کالایی تولید یا خدمتی ارائه می‌شود، توصیف می‌کند. درنهایت، این طرح بسیاری از روش‌های شرکت برای برخورد با نیروی کار، بازده محصول، بازپرداخت‌ها و غیره را توضیح می‌دهد.

فعالیت

از کارآموزان بخواهید طرح عملیاتی مختصری آماده کنند و در کلاس درس برای سایرین ارائه دهند.

درس ۷: بازاریابی کسب و کارتان

مخاطب هدف:

وسایل آموزشی مورد نیاز:

- جزوه‌های کارآموزان
- نقشه منطقه
- داده‌های سرشماری

کارآموزان

اهداف درس:

پیش از آنکه شروع کنید:

- جزوه‌های کارآموزان را آماده کنید.

کارآموزان یاد خواهند گرفت:

- یک برنامه بازاریابی از چه بخش‌هایی تشکیل شده است.
- تحلیل بازار چگونه انجام می‌گیرد.

مقدمه

بازاریابی، فرایند برنامه‌ریزی و اجرا، قیمت‌گذاری، ترفیع و توزیع ایده‌ها، کالاها و خدمات برای ایجاد تغییری است که باعث رضایت افراد و سازمان‌ها می‌شود. هدف بازاریابی، شناسایی نیازهای مشتریان است. یک سازمان با درک این نیازها می‌تواند کالاها و خدماتی را ایجاد و عرضه کند که مشتریان از آن‌ها راضی و خرسند باشند. بازاریابی را اغلب با پنج عامل اصلی بیان می‌کنند:

- تولید: کیفیت خوب کالاها و خدمات تولیدی سبب فروش بیشتر در بازارها می‌شود.
- قیمت: مبلغی است که مشتری در قبال کالا یا خدمت دریافتی پرداخت می‌کند.
- بسته‌بندی: نحوه بسته‌بندی کالا اطلاعاتی را به مشتری منتقل می‌کند.
- ترفیع (ارتقای محصول): تبلیغاتی است که برای معرفی محصولات صورت می‌گیرد.
- موقعیت: جایی است که در آن کالای تولیدشده، توزیع می‌گردد.

مسئولیت اصلی بازاریابی این است که جایگاه یک کالا یا خدمت را نزد مشتریان به قدری بالا ببرد که هنگام خرید، کالا یا خدمت مورد نظر را به سایر کالاها و خدمات موجود ترجیح دهند. بازاریابی در مورد سایر جنبه‌های

کسب‌وکار مسئولیتی ندارد اما باید بتواند بر شکل ظاهری کالاها، عملکرد، کیفیت، جایی که فروش صورت می‌گیرد، قیمت و تصویری که از کالا یا خدمت وجود دارد، اثرگذار باشد. برای کمک به درک بازاریابی، تعدادی از اصطلاحات این حوزه که در فصل‌های پیشین هم به آن‌ها اشاره شده است، مطرح می‌گردد.

مشتری

برای موفق شدن در راهبرد بازاریابی، باید نیاز مشتریان را به خوبی درک کنید. در صورتی که مشتریان را درک کنید، بازاریابی کار ساده‌ای است. برای این منظور باید ارتباطات مؤثر با مشتریان برقرار کرد. مقصود از مشتری، فردی است که کالاها یا خدماتی را برای استفاده شخصی می‌خرد. همان‌طور که گفته شد، درک نیاز مشتری در بازاریابی بسیار مهم است. این نیازها را می‌توان به پنج دسته تقسیم کرد:

۱. نیازهای زیستی: مثل غذا و آب که بدن به آن‌ها نیاز دارد؛
۲. نیازهای امنیتی: مانند نیاز به حمایت در برابر خطرات فیزیکی؛
۳. نیازهای اجتماعی: مانند نیاز به برقراری رابطه با دیگران؛
۴. نیازهای شخصی: مانند نیاز به احترام و مهم بودن در برابر دیگران؛
۵. نیازهای خودشکوفایی: نیاز به شناسایی قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد برای رسیدن به اهداف.

فعالیت

برای درک بهتر مفهوم مشتری، کارهای زیر را انجام دهید:

- تعدادی از نیازهای کلی خودتان را بنویسید.
- نیازهایی را که با خرید کالاها یا خدمات خاصی برطرف شده‌اند و این امر باعث رضایت شما شده است، بیان کنید.

نکات مهم:

- اغلب افراد اطلاعات ضروری برای خرید کالاها را ندارند.
- خرید کردن می‌تواند حسی خوشایندی به افراد بدهد یا استرس آن‌ها را از بین ببرد.
- بسیار مهم است که نیاز مشتری درک شود؛ حتی مهم‌تر از اینکه رقبا چه کسانی هستند.

محصول

همان‌طور که می‌دانید، باوجوداینکه انسان‌ها نیازهای مشترکی دارند، نحوه برطرف کردن این نیازها اغلب یکسان نیست. مثال ساده این موضوع، نیاز تشنگی است. در زمان تشنگی، اینکه چه محصولی می‌تواند این نیاز را

برطرف کند، بر اساس سلیقه مشتری متفاوت است. ممکن است شخصی آب یا آبمیوه را ترجیح دهد و شخص دیگری نوشابه را انتخاب کند؛ بنابراین در بحث محصول، آگاهی از اینکه مشتریان چه ترجیحاتی دارند، بسیار مهم است.

فعالیت

از کارآموزان بخواهید فهرستی از کالاهای مشابه تهیه و وجه تمایز آن‌ها را بر اساس نیازهای مشتریان بیان کنند.

علاوه بر آنچه درباره محصول گفته شد، باید بدانید که هر محصولی ویژگی‌ها و مشخصه‌هایی دارد که شامل رنگ، اندازه، وزن، شکل ظاهری و ... است.

فعالیت

- سعی کنید ویژگی‌ها و مشخصه‌های تعدادی از کالاهای مصرفی خود را بنویسید.
- به تبلیغات یا اطلاعاتی که روی یک بسته‌بندی یک کالا نوشته شده است، توجه کنید و از این طریق، ویژگی‌های آن را مشخص نمایید.

آنچه در محصولات مورد توجه مشتریان است، منفعتی است که برایشان ایجاد می‌کند؛ برای مثال، در خرید لپ-تاپ وزن آن و در خرید گوشی همراه، اندازه آن می‌تواند برای مشتری مهم باشد. باید توجه داشت که همه افراد یکسان فکر نمی‌کنند؛ شاید برای شما بزرگ بودن اندازه گوشی یک مزیت باشد ولی برای فرد دیگری این‌طور نباشد.

فعالیت

- سعی کنید منافع محصولات مختلف را توضیح دهید.

قیمت



ممکن است محصولی ویژگی‌ها و منافع زیادی داشته باشد اما قیمت، اثرگذاری بیشتری در فروش آن دارد. بعضی از مردم، اگر مطمئن باشند که محصولی باکیفیت است، حاضرند برای خرید آن پول بیشتری بدهند. به هر حال، در نهایت بازار است که قیمت فروش محصولات را تعیین می‌کند. راهبردهای زیادی برای قیمت‌گذاری وجود دارد؛ برای مثال، اینکه هزینه‌های صرف شده برای کالا چقدر است یا رقبا (با محصولات مشابه) چه قیمتی را برای کالاهایشان انتخاب کرده‌اند. باید دقت کنید که در قیمت‌گذاری کالا مسئله مهم این است که مردم چطور فکر می‌کنند. به بیان ساده‌تر، آیا از نظر آن‌ها خرید یک کالای خاص به صرفه است؟ آیا آن کالا نسبت به کالاهای مشابه برتری دارد؟

فعالیت

- در فروشگاه، چند محصول مشابه را پیدا کنید و قیمت‌هایشان را باهم مقایسه کنید. به نظر شما، چرا محصولات مشابهی که انتخاب کرده‌اید، قیمت‌های متفاوتی دارند؟

ترفیع

در بخش ترفیع یا ارتقای محصول با مجموعه‌ای از اقدامات ترفیعی مواجهیم که یکی از اصلی‌ترین آن‌ها تبلیغات است. تبلیغات در ادبیات بازاریابی جایگاه ویژه‌ای دارد؛ به طوری که در هر کسب‌وکاری، به ویژه در حوزه صنعت، مورد توجه قرار می‌گیرد. تبلیغات شیوه‌های متعددی دارد اما در یک نگاه کلی، می‌توان گفت که همیشه از بستر رسانه‌ها به مخاطبان خود انتقال می‌یابد.

انواع رسانه‌های تبلیغی

۱. تلویزیون

تلویزیون یکی از اثربخش‌ترین رسانه‌ها در طول تاریخ بوده است؛ رسانه‌ای که روزبه‌روز بر مخاطبان آن افزوده شده و دسترسی گسترده مردم به کسب‌وکارها را امکان‌پذیر ساخته است. تلویزیون همواره با دو کارکرد سرگرمی و خبررسانی در بین مردم جایگاهی ویژه داشته است. بر اساس نتایج پژوهشی که در سال ۲۰۰۸ انجام گرفته، تلویزیون معتبرترین رسانه از نگاه بینندگان و همچنین پرنفوذترین و متقاعدکننده‌ترین رسانه‌هاست.



۲. رادیو



رادیو با ویژگی‌های منحصربه‌فرد خود، نظیر قابلیت حمل و نقل، مطابقت با حال و هوای هر فرد و مهم‌تر از همه، درگیری فعالانه مخاطبان با آن در برنامه‌های مختلف، شرایطی برای برقراری رابطه صمیمانه و با سرعت زیاد در میان شرکت‌ها و مخاطبان ایجاد می‌کند. کسب‌وکارهایی که تبلیغات تلویزیونی دارند می‌توانند با تبدیل موسیقی متن تبلیغ خود به یک تبلیغ رادیویی، از این امکان بهره‌زیادی ببرند؛ زیرا تحقیقات ثابت کرده است که ۷۵ درصد مصرف‌کنندگان با شنیدن تبلیغ رادیویی، تصویر آن را در ذهن خود مجسم می‌کنند.

۳. رسانه‌های مکتوب



مطبوعات و نشریات خبری در بردارنده‌ی بیشترین حجم تبلیغات‌اند؛ برای مثال، در ایالات متحده آمریکا رتبه سوم پس از تلویزیون و مجله متعلق به رسانه‌های مکتوب است. از مزایای تبلیغات در رسانه‌های مکتوب این است که کسب‌وکارهای کوچک با بودجه محدود هم می‌توانند به راحتی از آن بهره ببرند. همچنین، این نوع تبلیغات برای کسب‌وکارهای مبتنی بر مشتریان محلی بسیار مفید است.

۴. اینترنت



اینترنت سریع‌ترین رشد را در ارتباطات بازاریابی دارد و در حال تبدیل شدن به رسانه غالب بازاریابی در آینده نزدیک است. از مزایای رسانه‌های برخط (آنلاین) می‌توان به هزینه پایین، هدفمند بودن، جهانی شدن، تعاملی بودن و اثربخشی بالا اشاره کرد. اینترنت همچنین دسترسی کوچک‌ترین شرکت‌ها را به بازار جهانی امکان‌پذیر ساخته است.

۵. تبلیغات محیطی



یکی دیگر از شیوه‌های رایج در تبلیغات، استفاده از فضاهای محیطی است. بیلبوردها، استندها، فضای مترو و اتوبوس‌ها و پخش تراکت، امکانات مورد استفاده در انواع تبلیغات محیطی هستند. تبلیغات محیطی به دلیل اشکال متنوع خود می‌تواند برای کسب‌وکارهایی با بودجه‌های مختلف مفید باشد. در هر کسب‌وکاری، متناسب با بودجه و راهبردهای تبلیغاتی آن می‌توان از این روش‌ها استفاده کرد.

۶. موبایل مارکتینگ



موبایل مارکتینگ یکی از روش‌هایی است که اخیراً رشد چشمگیری داشته و دائماً نیز رو به رشد است. این روش اگر آگاهانه مورد استفاده قرار گیرد و باعث آزار و اذیت مخاطبان نشود (ترجیحاً خود افراد درخواست ارسال پیامک تبلیغاتی را داده باشند) می‌تواند کارکردهای خوبی داشته باشد. البته باید به این نکته توجه داشت که موبایل مارکتینگ دربرند سازی و تثبیت برند جایگاه خاصی ندارد و صرفاً دارای کاربرد اطلاع‌رسانی است و باید در کنار دیگر روش‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

بازاریابی تمامی تصمیمات دخیل در اقدامات کسب‌وکار را در برمی‌گیرد. درعین‌حال، با محصول یا خدمت آغاز می‌شود و شامل تولید، قیمت‌گذاری، ترویج (شامل تبلیغات)، فروش، خدمات و رضایت مشتری است. برنامه بازاریابی شیوه‌هایی را برای کارآفرین فراهم می‌کند تا سیستمی را جهت فروش محصول و تولید درآمد کسب‌وکار خود توسعه دهد. چون درآمد نیروی حیاتی کسب‌وکار است، برنامه بازاریابی مهم‌ترین بخش برنامه کسب‌وکار به حساب می‌آید.

تحقیقات بازار اولین گام به سمت برنامه بازاریابی است. تحقیقات بازار راهی برای کسب اطلاعات ویژه از مشتریان بالقوه و منابع موجود است که به شما در رسیدن به اهداف کسب‌وکارستان کمک می‌کند. هدف تحقیقات بازار، آگاهی یافتن از همه‌چیز درباره ظرفیت‌ها برای کسب‌وکارستان است.

تحقیقات بازارتان را با تعریف منطقه جغرافیایی برای مشتریان بالقوه شروع کنید. راحت‌ترین ابزار کشیدن نقشه مسیر است. این کار به شما به‌عنوان کارآفرین مقیاسی از اندازه و شکل جغرافیایی منطقه‌ای می‌دهد که هنگام استفاده از تبلیغات رسانه‌های محلی ممکن است مشتری از آنجا جذب شود.

مثال تحلیل بازار

محمد تصمیم می‌گیرد که در محدوده شهری محل سکونتش یک رستوران تأسیس کند. قبل از آنکه زمان و پول قابل توجهی برای این ریسک سرمایه‌گذاری کند، تصمیم می‌گیرد که یک تحلیل بازار نسبتاً عمیق برای تعیین اینکه آیا منطقه موردنظر می‌تواند این نوع کسب‌وکار را پشتیبانی کند یا خیر، انجام دهد. اول‌ازهمه، باید نوع رستوران را مشخص کند. بعد از بررسی رستوران‌هایی که در حال حاضر در آن منطقه مشغول به کار هستند، متوجه شد که هیچ مکان مناسبی برای شام تشریفاتی وجود ندارد. او تصمیم می‌گیرد که بر روی این ایده شروع به کار کند.

سپس وظیفه تعیین نوع مشتریانش را بر عهده گرفت. او متوجه شد که مشتریانش از دودسته مجزا می‌باشند: شهروندان محلی و توریست‌ها. از بازدید دیگر رستوران‌های ارائه‌دهنده همان نوع غذا و فضای حاکم، متوجه شد که عمده مشتریان همیشگی او افراد میان‌سال خواهند بود. دیگر منبع قابل توجه درآمد از رویدادهای خاصی همچون سالگردها و مهمانی‌ها می‌باشد. درنهایت، او می‌تواند انتظار کسب‌وکار فصلی قابل توجهی از جانب جمعیت توریست‌هایی داشته باشد که هر ساله از آن شهر بازدید می‌کنند.

از آنجاکه عمده کسب‌وکار محمد از جانب افراد میان‌سال می‌باشد، شروع به تحلیل این گروه نمود تا بفهمد آیا ساکنینی متناسب با این جمعیت به قدر کافی وجود دارند تا از کسب‌وکارش حمایت کنند. در نگاه اول، داده‌ها

نامیدکننده بودند. او دریافت که ۴۳,۵ درصد از افراد ساکن در آن منطقه زیر خط فقر زندگی می‌کنند. همچنین متوجه شد که میانگین دستمزد هفتگی در آن منطقه در میان ۹۵ منطقه، در رده ۹۴ ام آن استان قرار دارد. او فهمید درعین حال که متوسط شهروندان آن منطقه مشتری دائمی نخواهند بود، اما در رویدادهای خاص مانند تعطیلات، سالگردها، مهمانی‌های مهم و غیره از رستورانش دیدن خواهند کرد؛ بنابراین، او در یک تحلیل اولیه بازار از استفاده این شهروندان احساس راحتی نمود.

اولین گام او تعیین منطقه جغرافیایی است که می‌تواند انتظار جلب مشتری از آنجا را داشته باشد. او با دفتر روزنامه محلی تماس گرفته و درباره اینکه کدام منطقه عمده اشتراک روزنامه را دارند سؤال پرسید. مدیر به او گفت که بیشترین تعداد مشترکین در داخل محدوده منطقه زندگی می‌کنند، اگرچه تعدادی روزنامه هم به ساکنین سابق که همچنان خواهان آگاهی از اتفاقات منطقه هستند، پست می‌شود.

او می‌دانست که درعین حالی که این اطلاعات سودمند هستند، اما ممکن است منطقه بازار او بزرگ‌تر از آن منطقه باشد. او درباره مدل‌های گران‌تری شنیده بود، پس تصمیم به استفاده از قانون رایلی گرفت. برای استفاده از این نوع مدل، می‌دانست که باید اطلاعات جمعیت و فاصله از شهرها و شهرک‌های اطراف را به دست بیاورد. (فرض می‌کنیم منطقه موردنظر A بوده و بقیه شهرها و شهرک‌های اطراف با حروف دیگر مشخص می‌شوند.)

شهر	جمعیت	فاصله از A	فاصله جلب‌کننده
A	۱,۸۶۲		
B	۳,۵۰۲	۳۹	۱۶,۴
C	۹۳۲	۴۳	
D	۳,۸۰۹	۲۹	۱۶
E	۲۱,۷۴۴	۴۷	۸,۸
F	۶,۹۳۰	۳۶	۱۳,۳
G	۶۶۰	۳۲	

او می‌دانست که تنها می‌تواند از شهرهایی با جمعیت بیشتر از منطقه A در تحلیلش استفاده کند. این امر استفاده از شهرهای C و G را رد کرد. سپس او باید محاسبه کند که چه فاصله‌ای را می‌تواند از افراد شهرهای دیگر انتظار داشته باشد که آن‌ها تا رستورانش رانندگی کنند. این فواصل در جدول نشان داده شده‌اند.

این اطلاعات نشان می‌دهند که اکثر مشتریان رستوران از منطقه A و بخش کوچکی از منطقه D خواهند آمد. هنگامی که او منطقه جغرافیایی بازارش را مشخص نمود، تصمیم به استفاده از تحلیل فاکتور جاذبه (پول فاکتور) گرفت تا ببیند که آیا مشتریان ساکن در خارج از منطقه A در حال حاضر مشتری رستوران‌های محلی هستند. برای انجام این کار او نیاز به داده‌های زیر داشت:

آیتم	مبلغ
فروش منطقه A	۲,۲۱۵,۰۰۰ ریال
درآمد شخصی قابل تصرف منطقه A	۱۴۱,۰۰۰,۰۰۰ ریال
فروش استان	۲,۵۹۵,۹۰۲,۰۰۰ ریال
درآمد شخصی قابل تصرف استان	۷۷,۶۱۱,۷۱۸,۰۰۰ ریال

سپس پول فاکتور را به صورت زیر محاسبه کرد:

$$PF_{\text{منطقه A}} = \frac{2,215,000_{\text{فروش A}}}{141,000,000_{\text{درآمد A}}} \div \frac{2,595,902,000_{\text{فروش استان}}}{77,611,718,000_{\text{درآمد استان}}} = 0.47$$

از این تحلیل دریافت که صنعت رستوران در منطقه A از شهروندان محلی تجارت بالقوه‌ای را به دست نمی‌آورد و مشتریان خارج از منطقه را بسیار کمتر جلب می‌کند. سپس تصمیم به محاسبه فروش بالقوه تشکیلات غذاخوری در منطقه نمود تا فضای موجود برای رشد را تعیین کند. برای انجام این کار، به داده‌های زیر نیاز داشت:

آیتم	مقدار
جمعیت منطقه A	۱۴,۶۶۹
جمعیت استان	۲,۹۶۹,۹۴۸
فروش منطقه A	۲,۲۱۵,۰۰۰ ریال
فروش استان	۲,۵۹۵,۹۰۲,۰۰۰ ریال
سرانه درآمد شخصی قابل تصرف منطقه A	۶,۹۲۷ ریال
سرانه درآمد شخصی قابل تصرف استان	۱۲,۲۵۵ ریال

سپس فروش بالقوه منطقه را این گونه محاسبه نمود:

$$\text{فروش بالقوه} = 14,669 \times \frac{2,595,902,000}{2,969,948} \times \frac{6,927}{12,255} = 7,247,226$$

از این طریق، او دریافت که رستوران‌های منطقه A تنها ۳۰ درصد از بازار بالقوه را در دست دارد (۲,۲۱۵,۰۰۰ ریال \neq ۷,۲۴۷,۲۲۶ ریال = ۰,۳۰ یا ۳۰ درصد). با توجه به تحلیل او، احساس کرد که بازاری برای نوع رستوران مورد نظرش وجود دارد.

برای توسعه برنامه بازاریابی خود، او دریافت که باید پروفایل مشتریانش را توسعه دهد. با توجه به نوع منویی که برای سرو تعیین کرده بود و فضای رستوران، او معتقد بود که مشتری معمولش افراد با درآمد متوسط رو به بالا و با خانواده خواهد بود. او می‌دانست این نوع افراد یک زندگی نسبتاً پرتکاپو را هدایت می‌کنند و بسیاری از غذاهای او در رستوران را می‌خورند. او احساس کرد که نوع تشکیلاتی که پیشنهاد می‌دهد، برای این مشتریان یک‌شب آرام را برای تفریح در کنار همسرانشان، قرارهای کاری و ملاقات‌های دوستانه فراهم خواهد کرد.

همچنین دریافت که او باید بخش قابل‌توجهی از تجارت گردشگری را که هر ساله از آن منطقه عبور می‌کنند به سمت خود جلب نماید. درعین حال که از تجارت گردشگری استقبال می‌نمود، متوجه شد که سبک‌های خاصی از پوشش و رفتار وجود دارد که برای رستورانش مناسب نخواهد بود.

نوع سوم مشتریانی که او باید انتظار آن‌ها را داشته باشد نوجوانان با مراسم‌های مختلف بودند. باین‌حال، دریافت که درعین حال که انتظار می‌رود این نوع مشتریان مقادیر نسبتاً زیادی پول برای مهمانی‌ها پرداخت کنند، اما تمایل به ایجاد محیط پرسروصدا داشته و می‌توانند مزاحم دیگر مشتریان شوند. او تصمیم گرفت که یک دیوار تاشو در رستورانش بگذارد تا عمده صدای شلوغی این دسته از مشتریان را کمتر کند.

او تصمیم گرفت که برای موفقیت رستورانش، فضا و منویی را داشته باشد که مشتریانش از آن لذت ببرند. برای پی بردن به اینکه آن‌ها چه چیزی دوست خواهند داشت، یک نظرسنجی مختصر انجام داد. او سؤالات کوتاه و با انتهای باز آماده نمود. سؤالات او این‌ها بودند:

۱. سه مورد از غذاهای اصلی موردعلاقه شما چیست؟
۲. سبزیجات موردعلاقه شما کدام‌ها هستند؟
۳. دسرهای موردعلاقه شما کدام‌ها هستند؟
۴. رنگ‌های موردعلاقه شما کدام‌ها هستند؟
۵. لطفاً تجربه عالی خود از شام خوردن در بیرون را توصیف کنید.

چون بسیاری از افراد با درآمد مناسب را نمی‌شناخت، تصمیم گرفت در حین ساعات نهار و ساعت ۵ بعدازظهر در اطراف میدان دادگستری قدم بزند. سپس تلاش کرد با هر مردی که کت‌وشلوار و کراوات پوشیده بود و هر خانمی که لباس رسمی بر تن داشت، مصاحبه کند. او خودش را معرفی نموده و به‌طرف مقابل توضیح می‌داد که قصد بازنمودن یک رستوران تشریفاتی در آن منطقه را دارد. سپس از آن‌ها می‌پرسید که آیا چند دقیقه وقت برای پاسخگویی به چند سؤال درباره نوع رستورانی که دوست دارند در آن منطقه ببینند، دارند.

بعدازآنکه پاسخ‌های نظرسنجی را تحلیل نمود، شروع به درست کردن برنامه بازاریابی رستوران کرد. این برنامه متشکل از سه بخش اصلی بود: تبلیغات، ارتباط با مشتری و خدمات. او تصمیم به تبلیغ در روزنامه محلی و ایستگاه رادیویی محلی نمود تا مشتریان دائمی و معمول خود را جذب کند. برای جذب جمعیت گردشگری،

تصمیم به گذاشتن بروشورهای تبلیغاتی در چندین منطقه گردشگری شهر و درج در روزنامه گرفت. سومین کار، ارائه تخفیف‌های مخصوص به کارآموزان های محلی برای رویدادهای مهم بود.

درزمینهٔ ارتباط با مشتری، دریافت که مشتریان انتظار محصولات و خدمات عالی از کارکنانش را خواهند داشت. او برای زمانی که مشتری از غذا یا خدمات به هر دلیلی ناراضی شد، تصمیم به اتخاذ سیاست باز پرداخت هزینه غذا و دادن یک شام رایگان به آن مشتری گرفت. او متوجه شد که برخی مشتریان تلاش خواهند کرد که از مزایای این سیاست کاری بهره ببرند. باین حال، احساس کرد که اکثریت قریب به اتفاق مشتریان از اهداف این سیاست کاری قدردانی می‌کنند.

برای میسر نمودن این نوع سیاست کاری، احساس کرد که باید زمان زیادی را برای آموزش کارکنانش بخصوص پیشخدمت‌ها صرف کند. او یک سری کارگاه‌های آموزشی در تمامی حوزه‌های ارتباط با مشتری را برای آموزش به کارکنانش برگزار نمود. موضوعات این کارگاه‌ها شامل چگونگی چیدمان میز و آماده نمودن غذا، نحوه درست سرو نمودن غذا، نحوه رسیدگی به درخواست‌های خاص و چگونگی مواجهه با مشتریان عصبانی بود. او احساس کرد که این نوع آموزش باید عمده مشکلاتی که انتظار می‌رود در مورد کارکنان آموزش ندیده وجود داشته باشد را برطرف نماید.

فعالیت:

از کارآموزان بخواهید بر روی یک نقشه منطقه‌ای را رسم کنند که فکر می‌کنند ایده کسب و کارشان از آنجا مشتریان را جلب می‌کند.

هنگامی که منطقه جغرافیایی را بشناسید، نیاز به تصمیم‌گیری درباره این موضوع خواهید داشت که آیا برای محصول بازاری می‌تواند وجود داشته باشد. این امر بررسی فروش بالقوه را در برمی‌گیرد. برای تعیین وجود بازار بالقوه فروش، تهیه پروفایلی از مشتریان بالقوه در منطقه جغرافیایی ضروری است. معیارهای مورداستفاده برای ایجاد و توسعه پروفایل شامل سطح درآمد، سن، جنسیت، تحصیلات، موقعیت کسب و کار، پس‌زمینه نژادی، وابستگی‌های مذهبی، سرگرمی‌ها، مهارت‌ها، سلامت، تعداد فرزندان، عادات خرید، علایق خاص، ناتوانی‌های فیزیکی، نوع مالکیت خانه، انواع کارهایی که خود شخص انجام می‌دهد، عادات غذایی، فعالیت‌های اوقات فراغت، عمر و نوع خودرو، وضعیت تأهل، شغل و موقعیت شغلی، عمر خانه و دیگر خصوصیات جمعیتی می‌باشد.

فعالیت:

با استفاده از ایده‌های کسب و کار کارآموزان، خصوصیات جمعیتی مشتری و اهداف کسب و کار را شناسایی کنید.

به داده‌های سرشماری نگاه کنید و با استفاده از خصوصیات جمعیتی منتخب و شناسایی شده در کلاس، درباره پایگاه مشتریان بالقوه تصمیم بگیرید.

هنگامی که پایگاه مشتریان بالقوه خود را شناختید، نظرسنجی از افراد بسیار مهم است تا ببینید آیا آن‌ها از محصول یا خدمات شما استفاده خواهند کرد. این نظرسنجی می‌تواند توسط مصاحبه شخصی، تلفنی یا ایمیل انجام شود. روشی که شما انتخاب می‌کنید به واسطه زمان و یا پولی که در دسترس دارید تعیین می‌شود.

فعالیت:

کارآموزان را به گروه‌های کوچک تقسیم کرده و از آن‌ها بخواهید برای ایده کسب‌وکارشان یک پرسشنامه طراحی کنند. از کارآموزان بخواهید بخش تحلیل بازار طرح کسب‌وکارشان را بنویسند.

معیارهای اولین محصولات یا خدمات:

به یاد داشتن این موضوع مهم است که محصولی ممکن است برای یک شرکت موفقیت بزرگی محسوب شود ولی همان محصول برای شرکتی دیگر فاجعه به حساب آید. موفقیت و شکست به واسطه ماهیت تشکیلات و افرادی که از محصول یا خدمت استفاده خواهند کرد تعیین می‌شود. به علت محدودیت‌های زیادی که شرکت‌ها از نظر تشکیلاتی مانند کارکنان، تجربه، میزان ارتباط با بازار، سرمایه مواجهه هستند؛ فروش رساندن محصول یا خدمتی جدید، به طور فوق‌العاده‌ای سخت می‌گردد.

جدول زیر راهی برای طبقه‌بندی اولین محصولاتان ارائه می‌دهد. موارد در این جدول نمونه‌ای از محصولاتی هستند که متناسب با شرایط مختلف بازار و مراحل مختلف محصول می‌باشند.

شمال شرقی	محصول موجود	اصلاح محصول موجود	محصول کاملاً جدید	شمال غربی
	بازار موجود	روتختی بیمارستان	روتختی بیمارستانی یک بار مصرف	روتختی هوشمند
	بازار قابل شناسایی	لوازم بهداشتی کودکان	لوازم بهداشتی، آرایشی تقویت کننده پوست و مو کودکان	کرم از بین برنده عفونت‌های ویروسی در کودکان
جنوب شرقی	بازار ناشناخته	زیردریایی تک نفره	زیردریایی تک نفره قابل تبدیل به اشکال دریایی مختلف	جنوب غربی زیردریایی تک نفره پرنده

- سعی کنید ایده‌های اولین محصول یا خدمت خود را در این خانه‌ها قرار دهید. سپس به موارد زیر پردازید:
- هرچه به گوشه شمال شرقی نزدیک‌تر باشید، مسائل مالی محصولاتان ایمن‌تر و راحت‌تر خواهند بود. این اغلب یک ترکیب برنده برای اولین محصول است، اگرچه ممکن است بازدهی بالقوه برای محصولات آتی بالاتر باشد.
 - هر چه بیشتر به سمت گوشه جنوب شرقی بروید، یافتن منابع مالی و توسعه یک سرمایه‌گذاری سودآور سخت‌تر خواهد شد.
 - به‌طور کلی، یک شرکت جدید در گوشه شمال غربی پردرآمدتر است. چراکه در مقایسه با گوشه جنوب شرقی که ممکن است هرگز اولین فروش انجام نشود، حداقل بازار شناخته‌شده است. این مسئله درست است زیرا شرکت‌های جدید معمولاً دانش فنی بازاریابی کمتری دارند.
 - چون نرخ بالاتر بازده تقریباً همواره با ریسک بالاتری همراه است، شما باید در نظر داشته باشید که ایده‌های با پتانسیل بالاتر و ریسکی‌تر را برای دومین و سومین محصول کنار بگذارید. تا آن زمان شما یک شرکت پررونق و موفقیت متوسط برای اولین محصول خواهید داشت.

خلاصه

به یاد داشته باشید، برنامه بازاریابی مهم‌ترین بخش طرح کسب‌وکارتان است. برنامه بازاریابی شیوه‌هایی را برای شما فراهم می‌کند تا یک استراتژی برای فروش محصول یا خدمت و تولید درآمد توسعه دهید.

فعالیت:

از کارآموزان بخواهید انواع مختلف رسانه‌هایی را نام ببرند که می‌توانند برای ترویج ایده کسب‌وکارشان استفاده کنند. مثال‌ها شامل موارد زیر می‌شوند:

<u>دیگر رسانه‌ها</u>	<u>رسانه‌های سنتی</u>
تبلیغات درون برنامه (نرم‌افزار) گوشی موبایل	بیلبوردها
رسانه‌های اجتماعی	پوسترهای اتوبوسی و مترو
ایمیل فرستادن	پست مستقیم
کیسه‌های خرید خشکبارفروشی	مجلات
پوسترها	خبرنامه‌ها
روزنامه‌های مدارس	روزنامه‌ها
صفحه‌نمایش پنجره فروشگاه	رادیو
استندهای رومیزی	تلویزیون (آگهی بازرگانی)
تلفن زدن	صفحات نیازمندی‌ها
	تراکت

موارد زیر هرچند به‌عنوان تبلیغات در نظر گرفته نمی‌شوند، اما ممکن است محل‌های خوبی باشند: بادکنک‌ها، نشان‌های لای کتاب، برچسب‌های سپر خودرو، تقویم‌ها، کلاه و کت، نشان‌های چاپی بر روی کالاهای مجانی، برچسب‌ها، حمایت مالی از تیم‌های ورزشی و غیره. به این موارد جدا از فرم‌های دیگر تبلیغات بودجه داده می‌شود.

ارائه کوپن یا پیشنهاد تخفیف با معرفی فعالیت شما به مشتریان جدید، می‌تواند کسب‌وکار را توسعه دهد اما با دقت از آن‌ها استفاده کنید.

ممکن است تصمیم بگیرید که از کوپن یا تخفیف استفاده نکنید زیرا: مشتریان انتظار دارند که قیمت‌ها همواره شکسته شوند، کاغذبازی اضافی در صندوق پول و در نگهداری سوابق مالی، افرادی که فقط در هنگام تخفیفات می‌آیند.

اگر تصمیم به استفاده از کوپن دارید، همواره یک هدف در ذهن داشته باشید. دلایل این کار ممکن است سرعت بخشیدن به کسب و کار در روزهای باشد که معمولاً فعالیت آهسته داشته و یا می‌خواهید مشتریان جدید را جذب کنید. هرگز از کوپن برای بازگشایی کسب و کار جدید استفاده نکنید.

خلاصه:

ابزارهای تبلیغاتی خود را با دقت انتخاب کنید. تنها از آن‌هایی استفاده کنید که به مشتری موردنظر شما خواهند رسید.

فعالیت:

از کارآموزان بخواهید یک کمپین تبلیغاتی برای ایده کسب و کارشان را برنامه‌ریزی کنید.

جمع‌بندی

در دنیای کنونی، صرف تولید کالا یا خدمتی باکیفیت نمی‌تواند تضمین‌کننده فروش و کسب موفقیت یک واحد اقتصادی باشد. ویژگی‌های فنی هر کالا یا خدمت می‌تواند برطرف‌کننده نیازهای یک فرد یا سازمان باشد ولی نحوه معرفی این ویژگی‌ها در کاربرد و فروش این محصولات و خدمات نقش اصلی دارد.

برای پایداری در بازار و تولید موفق هر کالا یا خدمت، مسائل زیر مطرح است:

- تولید منطبق بر نیازهای فعلی و آتی مصرف‌کننده داخلی و خارجی؛
- تولید با استفاده از بهترین مواد اولیه، نیروهای متخصص، جدیدترین فناوری‌ها و ماشین‌آلات روز جهان؛
- تحقیق و توسعه در موضوع تولید، بازار، فناوری و پیش‌بینی‌های آتی در هر یک؛
- به قیمت بودن کالا یا خدمت با استفاده از کاهش هزینه‌ها بر اساس تولید انبوه؛
- مدیریت صحیح فرایندهای تولید، فروش، توزیع و خدمات پس از فروش؛
- روش‌های مناسب بسته‌بندی و نگهداری.

همان‌گونه که گفته شد، علاوه بر مسائلی که در فرایند تولید مطرح است نحوه معرفی و نوع پیام‌هایی که برای مخاطب فرستاده می‌شود، می‌تواند در موفقیت یا عدم موفقیت یک کالا یا خدمت در بازار تأثیر بسزایی بگذارد. فضا سازی، ایجاد موج فراگیر، روابط عمومی، نوع بسته‌بندی، تبلیغات و بازاریابی از جمله روش‌ها و ابزارهایی هستند که می‌توانند بسیاری از ویژگی‌های فنی محصولات و خدمات را تحت‌الشعاع قرار دهند و مصرف‌کننده را در زمان انتخاب کالا و خدمات مشابه، وادار به تغییر تصمیم‌های متداول و مرسوم خود کنند. در این مسیر می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

انتخاب و تدوین راهبرد مدون بازاریابی و تبلیغات

تحلیل شرایط، شناسایی راهبردهای ممکن و انتخاب بهترین راهبرد، یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های طراحی برنامه‌های اجرایی است.

طراحی و راهبری برنامه‌های اجرایی بازاریابی و پیشبرد فروش شامل موارد زیر است:

- انتخاب روش‌ها
- مشخص کردن ابزار
- تصویب بودجه
- طراحی زمان‌بندی
- مشخص کردن گروه‌های هدف.

اهمیت نام تجاری

درصدی از موفقیت درگاه‌ها در گرو انتخاب نام آن‌هاست. چند نکته مهم در این مورد به شرح زیر است:

- به یادآوردن موضوع و محتوای کاری درگاه
- سهولت در به خاطر سپردن
- سهولت در گفت‌وگو
- سهولت در خواندن؛ مثلاً در جراید
- به گوش آشنا آمدن؛ مثلاً وقتی از رادیو یا تلفن شنیده می‌شود.
- سهولت در تایپ و تلفظ یا هجی کردن (spell)

روش‌های موفق رایج در معرفی و بازاریابی درگاه‌های تجارت الکترونیکی

طبق آخرین آمار، موارد زیر به ترتیب اولویت، مکان‌های اول تا چهارم را در موفقیت معرفی و بازاریابی یک کسب‌وکار الکترونیکی کسب کرده‌اند و می‌توانند در راهبرد بازاریابی و تخصیص بودجه و فعالیت ما منظور گردند:

اولویت اول: ارجاع از طریق یک پیوند (لینک)

روش اول برای نیل به این هدف، برنامه (Affiliate program) است که لینک ما در وبگاه‌های پربیننده درج شود (و بالعکس). البته جنس این وبگاه‌ها بهتر است مناسبی باکار ما داشته باشد.

اولویت دوم: ارسال یک نامه الکترونیکی

روش موفق بعدی برای فرستادن معرفی وبگاه، پست الکترونیکی و درج لینک در آن است. این کار می‌تواند به صورت یک خبرنامه (newsletter) باشد.

اولویت سوم: مراجعه از طریق موتورهای جستجوگر

بدیهی است در دنیای جدید فناوری و اطلاع‌رسانی، موتورهای جستجو نقش مهمی در شناسایی و معرفی عرضه‌کنندگان و تقاضاکنندگان کلیه محصولات و خدمات دارند.

اولویت چهارم: معرفی و توصیه دوستان و آشنایان

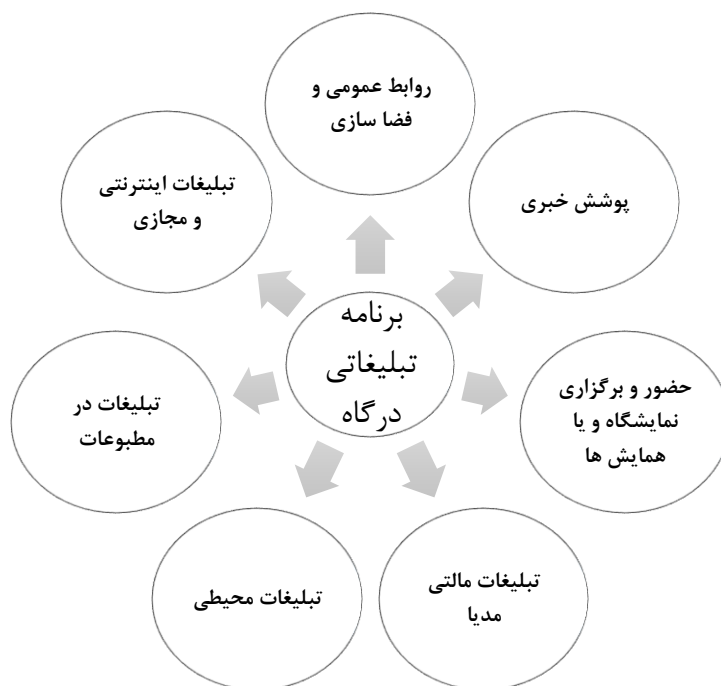
یکی از علل رایج مراجعه به درگاه‌های اطلاع‌رسانی و تجارت الکترونیکی، معرفی و توصیه دوستان و آشنایان است. برای نیل به این هدف، کاربر می‌تواند قسمتی را روی درگاه در نظر بگیرد و با فرستادن پیوند به دوست خود، درگاه را به او معرفی کند. این کار دو مزیت اصلی دارد: اول افزایش بازدیدکننده و در اصل بازاریابی مجانی و دوم اینکه دوستان به توصیه یکدیگر اعتماد بیشتری به مزایا و خدمات درگاه پیدا می‌کنند و در انتخاب آن، به‌عنوان ابزار کمکی برای تصمیم‌گیری، ترتیب اثر بیشتری می‌دهند.

اولویت پنجم: مراجعه از طریق دیدن تبلیغات و ابزار بازاریابی

طبق آمار، ۵ درصد از افرادی که آگهی یک وبگاه اینترنتی را می‌بینند، به آن نشانی مراجعه می‌کنند. از این تعداد، حدود ۲ تا ۴ درصد از آن وبگاه بهره می‌برند که به آن نرخ تبدیل (conversion rate) می‌گویند. نکته قابل‌تأمل این است که این افراد در مراجعه اول به وبگاه، مبادرت به خرید نمی‌کنند و در مراجعه‌های بعدی در صورت جذاب بودن وبگاه، خرید و پرداخت می‌کنند که این امر اهمیت قدرت جذب یک وبگاه را در طراحی نشان می‌دهد.

عموماً فرایند بازاریابی و تبلیغات در یک درگاه اقتصادی بسیار اهمیت دارد و لذا برای این مسئله برنامه‌های اجرایی زیر پیشنهاد شده است.

سایر روش‌های معرفی و بازاریابی مورد استفاده :



• روابط عمومی و فضا سازی:

- ✓ تهیه فهرست مشخصات رؤسا و مدیران عامل و روابط عمومی سازمان‌های هدف (دولتی و خصوصی، داخلی و خارجی)
- ✓ تدوین و چاپ نامه‌های معرفی سامانه و خدمات آن
- ✓ طراحی و چاپ بروشور، کاتالوگ، پوستر و ارائه (Presentation) معرفی سامانه
- ✓ تهیه و نشر لوح فشرده مولتی‌مدیا، معرفی سامانه و خدمات آن
- ✓ ارسال و پیگیری بسته‌های معرفی سامانه
- ✓ بازاریابی از طریق تلفن و دورنگار
- ✓ ارسال نامه‌های الکترونیکی
- ✓ تعیین وقت ملاقات برای مدیران ارشد سامانه و مسئولان با مدیران و مسئولان شرکت‌های مخاطب
- ✓ مدیریت برپایی جلسات مذاکره و ملاقات با مقامات عالی‌رتبه ذی‌ربط با موضوع پروژه
- ✓ ارائه هدایای تبلیغاتی با نشان‌واره و نشانی اینترنتی درگاه.

• پوشش خبری:

- ✓ تهیه محتوا و متن خبر و ارسال و انتشار آن در خبرگزاری‌ها و جراید کشور
- ✓ برگزاری نشست خبری و کنفرانس مطبوعاتی درباره اهمیت، خدمات و برنامه راه‌اندازی سامانه
- ✓ دعوت از خبرنگاران و برپایی مصاحبه‌های اختصاصی

• برگزاری نمایشگاه‌ها یا همایش‌های عمومی و تخصصی و حضور در آن‌ها:

- ✓ مراجعه به تقویم سمینارها و انتخاب چند سمینار مرتبط برای معرفی سامانه به علاقه‌مندان
- ✓ برگزاری کارگاه و ارائه (Presentation) در همایش‌های مرتبط
- ✓ برپایی غرفه در نمایشگاه‌های مرتبط با موضوع
- ✓ برگزاری همایش و سمینار عمومی و تخصصی مرتبط با سامانه در محل‌های عمومی و یا فضای داخل شرکت‌های خصوصی و دولتی، انجمن‌ها، وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و مدارس

• تبلیغات رسانه‌ای (مدیا):

○ تبلیغات تلویزیونی:

- ✓ پیام بازرگانی (در شبکه‌های مختلف)

○ حضور در برنامه‌های تلویزیونی

○ تبلیغات رادیویی:

✓ پیام بازرگانی (در شبکه‌های مختلف)

✓ حضور در برنامه‌های رادیویی مرتبط

○ تبلیغات پیامکی:

از آنجاکه پست مستقیم روشی مدرن از روش‌های بازاریابی و تبلیغات است، درگاه با استفاده از سرویس‌های مخابراتی ارقام تبلیغاتی را در قالب پیامک‌هایی به شماره‌های تلفن همراه ارسال می‌کند و با کمترین هزینه درزمینه بازاریابی و جذب سفارش، به صاحبان کالا خدمت ارائه می‌دهد.

در این روش، یک بانک اطلاعاتی از شماره‌های تلفن همراه مخاطبان هدف (فعالان تجاری، بازاریان، دانشجویان و کاربران فعال اینترنت) آماده می‌شود و با توجه به زمینه فعالیت ایشان به صورت هدفمند برای آن‌ها پیامک‌های معرفی درگاه ارسال می‌گردد.

● تبلیغات محیطی:

○ اجاره فضای تبلیغاتی بیلبرد در سطح شهر

○ تبلیغات محیطی در مترو، فرودگاه‌ها و مناطق پررفت‌وآمد فعالان تجاری و مخاطبان بالقوه

● نصب پوستر و توزیع بروشور در مراکز هدف

● تبلیغات در مطبوعات:

○ آگهی تبلیغاتی و مصاحبه در:

● روزنامه‌های کثیرالانتشار عمومی

● روزنامه‌ها و هفته‌نامه‌های تخصصی

● مجلات عمومی و تخصصی مرپیان

● ویژه‌نامه‌ها، فصلنامه‌ها و مجلات داخلی

● تبلیغات اینترنتی و مجازی:

تبلیغات اینترنتی، به استفاده از اینترنت به‌عنوان یک ابزار رسانه‌ای الکترونیکی برای ارسال پیام‌های تبلیغاتی، نمایش نام‌ها و علائم تجاری، شعارها و تصاویر ثابت و متحرک در محیط وبگاه‌ها و پایگاه‌های اینترنتی، به‌نحوی که به تحقق اهداف تبلیغات بازاریابی و فروش کالا و خدمات کمک کند، گفته می‌شود.

متداول‌ترین و ساده‌ترین شکل و روش تبلیغات اینترنتی، نمایش آگهی در قالب بنرهای اینترنتی هست. «بنر اینترنتی» به فضایی از محیط وبگاه می‌گویند که در آن، تصویر و نوشته (پیام تبلیغاتی) به صورت ثابت یا متحرک و در اندازه مشخص نمایش داده می‌شود.

از دیگر روش‌های تبلیغات اینترنتی، تبلیغات مبتنی بر بازی‌های اینترنتی، سامانه پست مستقیم الکترونیکی به معنای ارسال بسته‌های تبلیغاتی متنی و تصویری به نشانی اینترنتی مخاطبان بازار هدف است.

- درج بنر در وبگاه خبرگزاری‌ها و وبلاگ‌ها
- درج بنر در وبگاه‌های مرتبط با سامانه
- درج بنر در وبگاه‌های پربیننده عمومی
- تعویض بنر با وبگاه‌های معتبر
- ایجاد کاتالوگ الکترونیکی

● تبلیغات رودررو (مثل نظرسنجی یا مصاحبه در همایش‌ها، نمایشگاه‌ها، مدارس، ...)

درس ۸: درست قیمت گذاری کنید

مخاطب هدف:

کارآموزان

وسایل آموزشی مورد نیاز:

- جزوه‌های کارآموزان

اهداف درس:

کارآموزان یاد خواهند گرفت:

پیش از آنکه شروع کنید:

- جزوه‌های کارآموزان را آماده کنید.

- عوامل مورد توجه در هنگام قیمت گذاری کدامند.

- چگونه می‌توان قیمت را با استفاده از یک فرمول

ساده محاسبه کرد.

مقدمه

یکی از مهم‌ترین دلایل شروع یک کسب‌وکار، به دست آوردن پول است. درعین حال، کسب‌وکارهای زیادی هستند که بدون کسب هیچ‌گونه سودی فعالیت می‌کنند. چگونه می‌توانید قیمت درستی را تعیین کنید که به قدر کافی پایین باشد که افراد محصول شما را بخرند و درعین حال، به قدر کافی بالا باشد تا شما نیز بتوانید سود ببرید؟

تعیین قیمت برای یک محصول یا خدمت دشوار است؛ به طوری که شما اغلب تردید دارید که آیا درست قیمت گذاری کرده‌اید یا نه. اغلب، صاحبان کسب‌وکارهای جدید به دلیل تعیین قیمت‌های بسیار پایین، فروش کوتاه مدت خوبی دارند ولی در بلندمدت متحمل ضرر می‌شوند. این اتفاق زمانی می‌افتد که صاحب کسب‌وکار برای زمانش ارزش قائل نیست و درباره هزینه‌های راه‌اندازی کسب‌وکار، واقع بینانه عمل نمی‌کند.

دستورالعمل‌هایی وجود دارند که به شما در تعیین قیمت برای سوددهی کمک می‌کنند. باین حال، هیچ روشی وجود ندارد که برای همه کسب‌وکارها تحت هر شرایطی درست باشد. برای محاسبه قیمت جهت سوددهی، به دانستن اصول هزینه‌های مواد، هزینه‌های سربار، حقوق و دستمزد و حاشیه سود نیاز دارید. بعد از برآورد این هزینه‌ها، می‌توانید یک فرمول قیمت‌گذاری را به کار بگیرید که به شما در تعیین بهترین قیمت برای کالا یا خدمتتان کمک خواهد کرد.

هزینه مواد:

هرگونه هزینه که مستقیماً با تولید محصول یا خدمت در کسب و کارتان گره خورده باشد، هزینه مواد است. این هزینه شامل همه مواد خام، موجودی کالا، ملزومات و نیروی کار مورد استفاده در تولید محصول یا خدمتتان می‌باشد.

هزینه‌های مواد بسته به مقدار سفارش و یا روش پرداخت شما، تغییر می‌کند. اگر از هزینه‌های مواد اطلاع ندارید، آن را با تأمین‌کنندگان بررسی کنید. آن‌ها می‌توانند به شما در شناسایی محدوده کلی قیمت کمک کنند. می‌توانید با دیگران که در کسب و کار مشابه مشغول‌اند، نیز صحبت کنید. آن‌ها می‌توانند در شناسایی هزینه‌های موادی که ممکن است شما از آن‌ها غافل شده باشید، بسیار کمک‌کننده باشند.

گاهی هزینه نیروی کار که کالایی را تولید یا خدمتی را ارائه می‌دهد، به‌عنوان هزینه مواد در نظر گرفته می‌شود. هزینه‌های نیروی کار به شکل دستمزد کارکنان یا نیروی کار قراردادی می‌تواند هزینه‌های مواد را در کسب و کارتان بسیار افزایش دهد.

هزینه‌های نیروی کار چیزی بیش از دستمزد ساعتی را شامل می‌شود. هنگامی که شما رئیس هستید، باید علاوه بر حقوق و دستمزد کارکنان، مالیات‌ها و مزایای مختلفی را پرداخت کنید که فراتر از دستمزد ساعتی هستند و هزینه استخدام کارکنان را بسیار افزایش می‌دهند. هنگامی که هزینه‌های نیروی کار را محاسبه می‌کنید، مجموع هزینه‌های مالیات و مزایا، به‌علاوه دستمزد ساعتی را اضافه کنید. برای مثال، دستمزد ساعتی ۵۰۰۰ تومان برای نیروی کار، در واقع برای صاحب کسب و کار در هزینه‌های واقعی نزدیک به ۷۵۰۰ تومان است.

در برخی از کسب و کارها، نیروی کار قراردادی به خدمت گرفته می‌شود. در این مورد، شما با افرادی قرارداد می‌بندید که خودشان در کسب و کار هستند؛ بنابراین، برای هر شغل یک مجموع کلی پرداخت می‌کنید و با حقوق و دستمزد، دستمزد ساعتی و مالیات استخدام کاری ندارید.

هزینه‌های سربار:

یک کسب‌وکار، هزینه‌ها یا مخارج غیرمستقیمی دارد که به تولید کالا یا خدمت ارتباطی ندارند. در زیر، نمونه‌هایی معمول از هزینه‌های غیرمستقیم فهرست شده است.

پرداخت بهره و وام	اقلام نمونه	کارت‌های اعتباری
تبلیغات و ترویج	کاهش قیمت فروش محصول	ملزومات اداری
فروش محصول	زمان فروش	شبکه‌سازی
هزینه باربری	برگشت	بیمه
نمایشگاه‌ها	موجودی فروخته نشده	اجاره

حقوق و دستمزد:

به دلیل هزینه‌های فراوان دخیل در شروع یک کسب‌وکار، پرداخت حقوق و دستمزد اغلب برای صاحب کسب‌وکار دشوار است. یک دلیل مهم برای بودن در کسب‌وکار، پول درآوردن است. اگر نتوانید از عهده پرداخت حقوق خود برآیید، پس کسب‌وکارتان پول‌ساز نیست.

در بسیاری از کسب‌وکارهای کوچک، شخصی که کالا یا خدمت را تولید می‌کند، صاحب کسب‌وکار نیز هست. در این مورد، دستمزد صاحب کسب‌وکار، جزء هزینه نیروی کار تلقی می‌شود. درواقع، شما برای تولید کالا یا خدمت به خودتان پول پرداخت می‌کنید. با این حال، زمان غیر مولد شما مانند زمان فروش محصول یا ثبت اسناد که در اداره کسب‌وکار دخیل‌اند، به حساب نمی‌آیند.

آیا می‌توانید برای زمان‌های غیر مولد خود در کسب‌وکار به خودتان حقوق و دستمزد پرداخت کنید؟ یک واقعیت ناگوار در هنگام راه‌اندازی کسب‌وکار این است که صاحب کسب‌وکار جدید در ماه‌ها یا سال‌های اولیه فعالیت، مبلغ ناچیزی دریافت می‌کند و گاهی هم هیچ‌چیز دریافت نمی‌کند. درواقع تا زمانی که کسب‌وکار مستقر شود، حقوق برای صاحب کسب‌وکار جدید اغلب هزینه‌ای اختیاری است. پس یک محدوده زمانی را مشخص کنید که در آن مدت حاضر باشید بدون دریافت پول کار کنید. قطعاً این شرایط به‌گونه‌ای نیست که شما ادامه آن را آرزو کنید.

درباره مقدار پرداخت به خودتان چگونه تصمیم می‌گیرید؟ تصمیم‌گیری درباره اینکه وقت شما چقدر ارزش دارد، بسیار شخصی است. اکثر افراد در مورد دستمزدشان این‌گونه تصمیم می‌گیرند که اگر در شغل دیگری کار می‌کردند، چقدر می‌توانستند حقوق بگیرند. مبلغی که در مورد آن تصمیم می‌گیرید، باید از نظر بازار کار در منطقه شما و مهارت‌های کاری‌تان واقع‌بینانه باشد. به خاطر داشته باشید که هزینه‌های اضافی مربوط به مالیات‌ها و مزایای مختلف خود را درست مانند زمانی که می‌خواهید کارمند استخدام کنید، در نظر بگیرید.

حاشیه سود:

حاشیه سود اغلب با شروع کسب و کار نادیده گرفته می شود. به خاطر داشته باشید که یک دلیل مهم برای شروع کسب و کار، پول درآوردن است. حاشیه سود پولی است که بعد از پرداخت همه مخارج و دستمزدها، باقی می ماند. حاشیه سود مهم است؛ چون به شما امکان سرمایه گذاری مجدد در کسب و کار برای رشد آن و مخارج غیرمنتظره را می دهد.

حاشیه سود معمولاً به عنوان درصد اضافه بها، بعد از آنکه مجموع هزینه های کالا یا خدمت تعیین شد، اضافه می گردد.

قیمت گذاری محصولات:

شما برای قیمت گذاری کالا یا خدماتی که در کسب و کارتان ارائه می کنید، به اطلاعاتی دقیق پیرامون هزینه های صورت گرفته در کسب و کار خود نیاز دارید. این فرمول قیمت گذاری که قیمت گذاری مبتنی بر بهای تمام شده نام گذاری می شود، به این ترتیب است:

- هزینه های مواد به ازای هر قلم کالا یا خدمت (شامل هزینه نیروی کار برای تولید آن)
- میانگین هزینه سربار (هزینه های سربار سالیانه خود را برآورد کنید. این مقدار را بر ساعات کاری تولید برآورد شده در یک سال تقسیم کنید و در زمان مورد نیاز برای تکمیل یک قلم کالا یا خدمت ضرب کنید).
- حقوق و دستمزد (حقوق سالیانه مطلوب را برآورد کنید و بر تعداد اقلامی که در ساعات تولید سالیانه برآورد شده می توانند تولید شوند، تقسیم کنید).
- حاشیه سود (سود مورد انتظار صاحب کسب و کار).

میانگین هزینه ها \times (۱. درصد سود مورد انتظار صاحب کسب و کار) = قیمت محصول

قیمت گذاری خدمات:

برای تعیین قیمت خدمتی که کسب و کارتان ارائه می دهد، باز هم به دانستن هزینه های صورت گرفته در کسب و کارتان نیاز دارید. فرمول زیر راهنمایی برای محاسبه قیمتی است که باید برای هر ساعت خدمت در نظر بگیرید.

- میانگین هزینه‌های سربار در هر ساعت (هزینه‌های سالانه را برآورد کنید و بر ساعات کاری تولید برآورد شده در یک سال تقسیم کنید).
- دستمزد ساعتی
- حقوق (حقوق سالیانه مطلوب را برآورد نمایید و بر ساعات کاری تولید برآورد شده در یک سال تقسیم کنید).
- حاشیه سود (درصد افزوده شده به هزینه‌های کل).

میانگین هزینه‌ها \times (۱. درصد سود مورد انتظار صاحب کسب‌وکار) = قیمت به ازای هر ساعت خدمت

خلاصه:

قیمت‌گذاری مشکل است. هیچ قیمتی عالی نیست. بهترین قیمت برای یک محصول یا خدمت معین می‌تواند با توجه به رقابت، محل، اعتبار و متغیرهای دیگر تغییر کند. شیوه‌های متفاوت قیمت‌گذاری را باهم مقایسه کنید تا ببینید کدام‌یک بهترین کارکرد را برای کسب‌وکارتان دارد. سوابق مخارج و زمان را نگه‌دارید. قیمت‌گذاری می‌تواند با راه رفتن روی یک طناب مقایسه شود. قیمت خیلی بالا درست به اندازه قیمت‌گذاری ناکافی می‌تواند برای شما در کسب‌وکار مشکل ایجاد کند. در هر دو حالت، از روی طناب می‌افتید. قیمت‌گذاری مهارتی است که اگر می‌خواهید کسب‌وکاری پول‌ساز داشته باشید، باید آن را توسعه دهید. اگر قادر به تعیین قیمت موردنیاز برای سودآوری نباشید، باید در پی روش‌هایی برای کاهش هزینه‌ها باشید یا به دنبال کسب‌وکار دیگری بروید.

فعالیت:

گروه‌های کاری کارآموزی تشکیل دهید و فرمول‌های قیمت‌گذاری را برای تعیین قیمت کالاها یا خدمات آن‌ها به کار بگیرید.

جمع‌بندی و تمرین:

قیمت، هزینه‌ها، درآمد و سود

صاحب هر کسب‌وکاری می‌خواهد پول به دست بیاورد و کسب‌وکارش را رشد دهد. او برای انجام دادن این کار، باید محصولش را به فروش برساند و سود به دست بیاورد. داشتن درک خوب از مفاهیم مالی می‌تواند در موفقیت کسب‌وکار و اجتناب از اشتباه به او کمک کند.

فعالیت - مطابقت: اصطلاحات مالی را به تعریف درست وصل کنید.

منافع مالی، تفاوت بین درآمد (مبلغ به‌دست‌آمده) و مبلغ مصرف‌شده برای خرید، کار یا تولید چیزی (هزینه‌ها).	سود
مبلغی که شخص مایل است برای یک محصول پرداخت کند و فروشنده مایل است قبول کند.	قیمت
مبلغی که یک کسب‌وکار به انضمام هزینه‌های حمل، برای فروش محصولش در نظر می‌گیرد.	هزینه کالای فروخته‌شده
مبلغی که کسب‌وکار برای تولید محصول یا خدمت می‌پردازد. نیروی کار، آب و برق، اجاره، مالیات و هزینه‌های قانونی مثال‌هایی از آن هستند.	هزینه‌ها
پولی که کسب‌وکار از فروش محصولش می‌گیرد.	درآمد
نتیجه کسب‌وکاری که هزینه‌های آن بیشتر از درآمدش است.	ضرر

درس ۹: جریان نقدینگی و دیگر ضروریات

مخاطب هدف:

کارآموزان

وسایل آموزشی موردنیاز:

- جزوه‌ها
- نمونه‌هایی از سیستم‌های حسابداری
- سیستم‌های کامپیوتری حسابداری

اهداف درس:

کارآموزان یاد خواهند گرفت:

- انواع سوابق مالی موردنیاز برای کسب‌وکار کدامند.
 - از سوابق مختلف مالی چگونه استفاده می‌شود.
- پیش از آنکه شروع کنید:
- جزوه‌های کارآموزان را آماده کنید.

مقدمه

بخش نهایی طرح کسب‌وکار برنامه مالی است. برنامه مالی باید با اطلاعات عملیاتی، بازاریابی و قیمت‌گذاری همکاری کند و به شما نشانه‌هایی از سطح امکان‌پذیری و سودآوری مورد انتظار از کسب‌وکارتان بدهد. یک کسب‌وکار **امکان‌پذیر**، نقدینگی کافی برای پوشش دادن مخارج نقدی خود و حفظ فعالیت‌هایش را تولید می‌کند.

یک کسب‌وکار **سودآور**، سطحی از درآمد مکفی برای پوشش دادن تمام هزینه‌های نقدی و غیر نقدی را به دست می‌آورد.

در اینجا ما سه نوع صورت مالی را بررسی خواهیم کرد. این صورت‌ها شامل صورت‌حساب جریان وجوه نقد، درآمد (صورت‌حساب سود و زیان) و ترازنامه است. هر یک از این صورت‌حساب‌ها بر مبنای پیش‌بینی شده (برآوردهایی از آنچه از شرکت انتظار می‌رود در آینده کسب کند) مورد بحث قرار خواهند گرفت.

این صورت‌حساب‌ها بسیار مهم‌اند؛ زیرا اگر شرکت بتواند "سود روی کاغذ" را نشان دهد، آن‌ها نشان خواهند داد؛ اگر نه، ممکن است برنامه‌ها مجدداً بررسی شوند. اکثر کارآفرینان تمایل به برآورد دست بالا برای درآمد و دست کم گرفتن مخارج دارند.

صورت حساب جریان وجوه نقد مقدار وجه نقد موجود و چگونگی استفاده از آن در طول یک دوره زمانی مشخص را نشان می‌دهد.

وجوه نقد موجود، درآمد حاصل از فروش محصولات یا خدمات، مانده وجه نقد در ابتدای دوره، سرمایه تزریق شده توسط مالک و فروش دارایی‌های شرکت را در برمی‌گیرد. داده‌های تولید شده از تحقیقات بازاریابی و قیمت‌گذاری، برآورد خوبی از درآمد حاصل از فروش ارائه خواهند داد.

وجوه نقد مورد نیاز شامل هزینه‌ها برای فعالیت‌ها، پرداخت‌های مالیات بر درآمد، پرداخت اصل و سود وام‌ها، هزینه‌های نقدی برای مخارج سرمایه‌ای و دیگر مخارج است. بخش وجوه نقد مورد نیاز تنها مخارجی را در برمی‌گیرد که به هزینه نقدی حقیقی طی دوره زمانی مشخص نیاز دارند.

استقراض‌ها هرگونه وامی را که صاحب کسب‌وکار برای پوشش دادن مخارج تا زمان حصول درآمد می‌گیرد، بازتاب می‌دهند.

آخرین بخش (سایر موارد) جهت نشان دادن کم یا زیاد کردن میزان پس‌انداز با کاهش یا افزایش سرمایه در شرایط سوددهی یا زیاده‌دهی، می‌باشد. این بخش، سطح موجودی نقد در پایان دوره عملیاتی را نشان می‌دهد.

فعالیت:

از کارآموزان بخواهید از طریق مطالعه موردی، روی استفاده از کار برگ جریان وجوه نقد کار کنند.

صورت حساب درآمد، درآمدهای کسب شده و هزینه‌های نقدی و غیر نقدی پرداخت شده توسط شرکت را شرح می‌دهد. همچنین، مالیات‌های پرداخت شده توسط شرکت و نیز رویدادهای غیرمنتظره‌ای همچون پرداخت بیمه از خسارت بیمه شده را به‌طور مختصر بیان می‌کند. این صورت حساب درآمد معمولاً به صورت سالانه گزارش می‌شود.

بخش درآمدی صورت حساب درآمد فقط درآمدها به شرکت را ثبت می‌کند. برعکس، صورت حساب جریان وجوه نقد مواردی همچون سرمایه تزریق شده توسط مالک، وام‌های عملیاتی و تجهیزات سرمایه‌ای یا مجموع مبالغ دریافت شده از فروش دارایی‌های کسب‌وکار را گزارش نمی‌دهد. چنین موردی به صورت افزایش در حساب‌های دریافتی و سود و زیان دریافت شده از فروش دارایی‌های کسب‌وکار ثبت می‌شوند.

بخش‌های هزینه‌ای صورت حساب درآمد شامل مخارج تولیدی ضروری برای تولید کالا یا ارائه خدمت، پرداخت سود برای وام‌های کسب‌وکار، تعدیل‌های غیر نقدی برای مخارج عملیاتی و استهلاک است و پرداخت اصل وام‌های کسب‌وکار را در بر نمی‌گیرد؛ زیرا وام‌ها منبع درآمد برای شرکت نیستند. صورت حساب درآمد متفاوت با

صورت حساب جریان وجوه نقد است که در آن، مخارج در دوره‌ای ثبت می‌شوند که تحمیل شده‌اند نه هنگامی که واقعاً پرداخت شده‌اند.

استهلاک نیز در بخش مخارج ثبت می‌شود. این در برنامه‌ریزی روبه‌جلو برای مخارج تجهیزاتی است که طول عمر محدودی دارند.

فرم کلی صورت حساب درآمد را نشان دهید.

ترازنامه اطلاعاتی درباره کسب‌وکار در یک نقطه خاص در زمان ارائه می‌دهد. صورت‌های جریان نقدینگی و درآمد، گردش سرمایه را می‌سنجند؛ درحالی که ترازنامه، ثروت انباشته کسب‌وکار در یک روز به‌خصوص را می‌سنجد.

ترازنامه سه بخش اصلی دارد: دارایی‌ها، بدهی‌ها و ارزش خالص. **دارایی‌ها** شرح می‌دهند که ارزش پولی کسب‌وکار چقدر است.

دارایی‌ها و بدهی‌ها سه دسته‌اند؛ دارایی‌ها یا بدهی‌های جاری که در کمتر از یک سال مورد استفاده قرار می‌گیرند یا تسویه می‌شوند. دارایی‌ها یا بدهی‌های میان‌دوره‌ای که استفاده از آن‌ها یا تسویه‌شان بیش از یک سال و کمتر از ده سال طول می‌کشد. دارایی‌ها یا بدهی‌های بلندمدت که استفاده از آن‌ها یا تسویه‌شان بیش از ده سال طول خواهد کشید.

ارزش خالص تفاضل بین دارایی‌ها و بدهی‌هاست. هنگامی که کسب‌وکار بیشتر از بدهی، دارایی داشته باشد (ارزش خالص کسب‌وکار مثبت است)، گفته می‌شود که کسب‌وکار قادر به پرداخت بدهی‌هاست.

ترازنامه، نقدینگی شرکت را نشان می‌دهد و نقدینگی به توانایی کسب‌وکار در مسترد نمودن بدهی‌های جاری اشاره دارد. اگر کسب‌وکاری نقد شدنی باشد، می‌تواند دارایی‌های جاری را بفروشد و از عایدات برای تسویه حساب‌های پرداختنی و پرداختنی کوتاه‌مدت استفاده کند. کسب‌وکار می‌تواند تعهدات فعلی خود در مورد وام‌های میان‌دوره و کوتاه‌مدت، بدهی‌های مالیاتی فعلی و غیره را انجام دهد.

نقدینگی و توانگری برای اندازه‌گیری تأثیر ضرر غیرمنتظره در کسب‌وکار مورد استفاده قرار می‌گیرد (قابلیت تحمل ریسک).

خلاصه:

برنامه مالی تصویری از سلامت کسب و کارتان ارائه می‌دهد. یک برنامه مالی خوب توسعه یافته، همه بخش‌های طرح کسب و کار را به هم ارتباط می‌دهد. برنامه مالی شاخص‌هایی را ارائه می‌دهد که بر اساس آن‌ها می‌توان دریافت که کسب و کار طبق برنامه‌ریزی انجام شده موفق خواهد بود یا نه و اینکه آیا به ایجاد تغییراتی در طرح کلی نیازی هست یا نه.

بسط جلسه:

از یک دبیر کسب و کار، حسابدار، دفتردار یا متخصصان دیگر برای بحث دربارهٔ دفاتر روزنامه و دریافت‌های نقدی دعوت کنید.

توضیحات تکمیلی برنامه مالی

بخش نهایی طرح کسب و کار برنامه مالی است. برنامه مالی باید مانند طنابی برنامه‌های عملیاتی، بازاریابی و قیمت‌گذاری را به یکدیگر گره بزند. این برنامه باید به شما نشانه‌هایی از سطح امکان‌پذیری و سودآوری مورد انتظار از کسب و کارتان بدهد.

اصطلاحات امکان‌پذیری و سودآوری در ایجاد یک کسب و کار کوچک بسیار مهم‌اند. یک کسب و کار امکان‌پذیر است؛ اگر نقدینگی کافی برای پوشش دادن مخارج نقدی خود و حفظ فعالیت‌هایش تولید کند. از طرف دیگر، یک کسب و کار سودآور است؛ اگر سطحی از درآمد مکفی را برای پوشش دادن تمام هزینه‌های نقدی و غیر نقدی خود به دست آورد. در نگاه اول، این دو تعریف ممکن است معادل به نظر برسند. با این حال، اگرچه به هم مرتبط هستند، با یکدیگر بسیار متفاوت‌اند.

برای درک آسان‌تر سلامت مالی شرکت، سه نوع صورت مالی را توسعه می‌دهیم و بررسی می‌کنیم. این صورت‌ها شامل صورت حساب جریان وجوه نقد، صورت حساب درآمد یا سود و زیان و ترازنامه‌اند و بر مبنای پیش‌بینی شده (برآوردهایی از آنچه انتظار می‌رود شرکت جدید در آینده کسب کند) مورد بحث قرار خواهند گرفت. تعیین اینکه شرکت می‌تواند "سود روی کاغذ" را کسب کند یا خیر، مهم است. اکثر کارآفرینان فروش خود را دست بالا برآورد می‌کنند و هزینه‌هایشان را دست کم می‌گیرند؛ بنابراین، اگر شرکت سودی کسب نمی‌کند یا سود آن روی کاغذ شدنی نیست، شاید در شروع فعالیتش با مشکلات زیادی مواجه شود.

صورت حساب جریان وجوه نقد

اولین صورت حسابی که بررسی خواهیم کرد، صورت حساب جریان وجوه نقد است که امکان پذیری کسب و کار را می‌سنجد. این صورت حساب وجوه نقد موجود برای صاحب یا مدیر کسب و کار در طول یک دوره زمانی خاص و نحوه استفاده از این پول را توجیه می‌کند. به‌طور کلی، صورت حساب وجوه نقد به دوره‌های زمانی ماهانه تقسیم می‌شود؛ با این حال، بسته به نیازهای خاص کسب و کار، می‌تواند دوره‌های زمانی کوتاه به اندازه یک روز و دوره‌های زمانی بلند به اندازه یک سال را پوشش دهد. از آنجاکه یک کسب و کار جدید ممکن است روزانه دچار مشکل شود، بحث خود را به یک دوره زمانی ماهانه محدود می‌کنیم.

صورت حساب جریان وجوه نقد متشکل از چهار بخش اصلی است: (۱) وجوه نقد موجود، (۲) وجوه نقد مورد نیاز، (۳) استقراض‌ها و (۴) دیگر موارد. وجوه نقد موجود مؤلفه‌های متعددی دارد. این مؤلفه‌ها وجه نقد حاصل از فروش محصولات یا خدمات (فروش نقد یا استرداد حساب‌های دریافتی)، مانده وجه نقد شرکت در ابتدای دوره، سرمایه تزریق شده توسط مالک و فروش دارایی‌های شرکت و نیز دیگر انواع تزریقات نقد قبلی را در برمی‌گیرد. استقراض‌ها (وام‌ها) در این بخش از صورت حساب جریان وجوه نقد گنجانده نمی‌شوند؛ زیرا به پیگیری مفصل نیاز دارند.

چون منبع اولیه وجه نقد باید فروش باشد، پیش‌بینی زمان وقوع فروش اهمیت دارد؛ کاری که حتی در بهترین شرایط دشوار است. با این حال، پیشرفت‌های زیادی در دستیابی به این هدف صورت گرفته است. تحقیقات بازاریابی و قیمت‌گذاری که قبلاً انجام شده‌اند، به شما درباره مقدار محصولی که فروخته خواهد شد و قیمت فروش هر واحد، اطلاعات می‌دهند. با ضرب کردن مقدار محصولی که فروخته خواهد شد در قیمت هر واحد، درآمدهای مورد انتظار هر دوره به دست خواهد آمد.

مؤلفه وجوه نقد مورد نیاز، مخارجی را فهرست می‌کند که به خرج کردن وجه نقد نیاز دارند. این مخارج عبارت‌اند از: (۱) مخارج عملیاتی مانند خرید مواد خام، سوخت، برق و مالیات بر حقوق؛ (۲) پرداخت مالیات بر درآمد؛ (۳) پرداخت سود و اصل وام‌ها؛ (۴) مصارف نقد برای مخارج سرمایه‌ای مانند وسایل نقلیه و تجهیزات؛ و (۵) دیگر مخارج، مانند مخارج زندگی و کمک به خیریه‌ها. این‌گونه هزینه‌های غیر نقدی در دسته‌بندی هزینه‌ها به‌عنوان استهلاک ذکر نمی‌شوند و با هزینه‌های دیگر مانند حساب‌های پرداختی و اقلامی مانند پیش‌پرداخت اجاره در نظر گرفته می‌شوند. فرض کنید صاحب کسب و کاری بابت تعمیرات انجام‌شده روی قطعه‌ای از تجهیزات در طول ماه اسفند ۲۰۰ ریال هزینه متحمل شده باشد اما صورت حساب تا ۸ فروردین سال بعد پرداخت نشده باشد. از آنجاکه صورت حساب در اسفندماه پرداخت نشده است، هیچ خروجی نقدی برای ماه اسفند وجود ندارد و این تراکنش در صورت حساب جریان وجوه نقد اسفند وارد نمی‌شود. با این حال، چون در ۸ فروردین که

صورت حساب پرداخت شده، یک خروجی نقد اتفاق افتاده است، ۲۰۰ ریال در صورت حساب جریان وجوه نقد فروردین نمایش داده می شود.

استقراضها تزریق وجوه نقد به کسب و کار به شکل وام های جدید اخذ شده برای تأمین مالی مخارج سرمایه ای و هزینه های تولید می باشند.

آخرین بخش صورت حساب جریان وجوه نقد برای توصیف اضافه به پس انداز در زمان مازاد نقدی یا برداشت از پس انداز در زمان کمبود نقدی طراحی می شود. از این بخش برای گزارش میزان وجه نقد در دست، در پایان دوره عملیاتی نیز استفاده می شود.

برای درک و تحلیل جریانات وجوه نقد کسب و کار، ساختن جدولی مانند جدول زیر معمولاً به کار می آید. این جدول، جریان ورودی و خروجی وجه نقد در ماه و مجموع برای هر ماه و دسته را نشان می دهد. اگر موجودی نقد در پایان ماه مثبت باشد، گفته می شود که کسب و کار دوام پیدا می کند. توانایی صاحب کسب و کار کوچک برای اخذ وام عملیاتی یا تجهیزات سرمایه ای، عاملی است که اغلب باعث می شود کسب و کاری دوام یافتنی و امکان پذیر باشد و کسب و کار دیگری این گونه نباشد. اگر کسب و کاری یک یا دو ماه کمبود وجه نقد داشته باشد، شاید مجبور به بستن درهایش نشود؛ چون بانکها و دیگر طلبکاران به صاحب کسب و کار کمی مهلت خواهند داد تا تعهداتش را بپردازد. با این حال، اگر کسب و کاری در یک دوره زمانی طولانی موجودی نقد منفی مستمر داشته باشد، شاید مجبور شود درهایش را ببندد.

اقلام	فروردین	اردیبهشت	اسفند	مجموع
وجوه نقد موجود				
مانده وجه نقد در ابتدای دوره				
فروش				
تزریق مالک				
فروش داراییها				
وجوه نقد مورد نیاز				
مواد خام				
هزینه های نیروی کار				
هزینه های تبلیغات				
هزینه های تعمیر				
پرداخت مالیات				
استقراضها				
وام های عملیاتی				
تجهیزات سرمایه ای				

مجموع	اسفند		اردیبهشت	فروردین	اقلام
					دیگر موارد
					اضافات به پس اندازها
					مانده نقدی پایانی

صورت حساب درآمد

صورت حساب درآمد، سودآوری شرکت را می‌سنجد و درآمدهای کسب‌شده و مخارج نقدی و غیر نقدی پرداخت‌شده توسط شرکت را شرح می‌دهد. همچنین، مالیات‌های پرداخت‌شده توسط شرکت و نیز هرگونه رویداد غیرمنتظره‌ای، همچون پرداخت بیمه‌ای حاصل از یک خسارت بیمه‌شده را به‌طور مختصر بیان می‌کند. صورت حساب درآمد به‌طور کلی بر مبنای سالانه گزارش می‌شود اما همچون صورت حساب جریان وجوه نقد، می‌تواند فعالیت‌های درآمدی و هزینه‌ای شرکت را بر مبنای روزانه، هفتگی یا ماهانه نیز گزارش دهد. باین حال، ما درباره صورت حساب درآمد سالانه سخن خواهیم گفت.

بخش درآمدی صورت حساب درآمد فقط درآمدها را برای شرکت ثبت می‌کند اما برخلاف صورت حساب جریان وجوه نقد، اقلامی چون سرمایه تزریق‌شده توسط مالک، وام‌های عملیاتی و تجهیزات سرمایه‌ای یا مجموع مبالغ دریافت شده از فروش دارایی‌های کسب‌وکار را گزارش نمی‌دهد. باین حال، چنین اقلامی را به‌صورت افزایش در حساب‌های دریافتی (محصولات و خدمات فروخته‌شده به‌صورت اعتباری) و سود و زیان دریافت شده از فروش دارایی‌های کسب‌وکار ثبت می‌کند.

بخش هزینه‌ای صورت حساب درآمد شامل مخارج ضروری برای ساخت محصول یا ارائه خدمت، پرداخت سود وام‌های عملیاتی و تجهیزات سرمایه‌ای، تعدیلات غیر نقدی مخارج عملیاتی و استهلاک است. این بخش پرداخت اصل وام‌های عملیاتی یا تجهیزات سرمایه‌ای را در بر نمی‌گیرد؛ زیرا اصل وام منبع درآمد برای شرکت نیست. دو مورد در بخش هزینه‌ای صورت حساب درآمد وجود دارند که بررسی دقیق‌تری را می‌طلبند. اولین مورد، تعدیلات غیر نقدی به مخارج عملیاتی است. اگر به مثال قبلی درباره صورت حساب تعمیر ۲۰۰ ریالی برگردیم، می‌بینیم که هزینه در سال ۱۹۹۴ وارد شده اما تا ۱۹۹۵ پرداخت نشده است. برخلاف صورت حساب جریان وجوه نقد که مخارج نقد در دومین ماه را گزارش می‌دهد، صورت حساب درآمد، هزینه را در سالی ثبت می‌کند که در آن سال اتفاق افتاده؛ بنابراین، صورت حساب تعمیر به‌عنوان هزینه شرکت در سال ۱۹۹۴ ثبت خواهد شد. دومین مورد که باید با دقت بررسی شود، استهلاک است. بسیاری از کسب‌وکارها استهلاک را فقط در حکم یک حذف مالیاتی می‌بینند؛ درحالی که استهلاک بسیار بیشتر از آن است. استهلاک یک مقیاس پولی از فرسایش و کهنگی بخشی از تجهیزات می‌باشد. برای مثال، اگر شما یک کسب‌وکار تحویل کالا را شروع کنید، شاید مجبور به خرید یک خودروی شخصی یا کامیون شوید. این وسیله نقلیه طول عمر محدودی دارد. ممکن است شما

بتوانید ۱۰۰ هزار کیلومتر با آن رانندگی کنید و سپس وسیله نقلیه دیگری را جایگزین آن کنید. اگر این گونه باشد، هر بار که ۱۰۰۰ کیلومتر رانندگی می‌کنید، ۱ درصد از طول عمر وسیله را مصرف می‌کنید. اگرچه این یک هزینه پولی یا نقدی مشخص نیست، اگر قرار باشد کسب‌وکار به فعالیتش ادامه دهد، باید تجهیزات را جایگزین کنید؛ بنابراین، به‌عنوان هزینه در صورت حساب درآمد ثبت می‌شود.

شکل کلی صورت حساب درآمد این گونه است:

ارزش تولید کسب‌وکار

منهای:	مخارج عملیاتی
مساوی:	درآمد حاصل از فعالیت
به‌اضافه:	افزایش حاصل از فروش دارایی
مساوی:	درآمد خالص کسب‌وکار
به‌اضافه:	درآمد غیر کسب‌وکاری (درآمد بهره و غیره)
مساوی:	درآمد قبل از مالیات
منهای:	مالیات‌ها
مساوی:	درآمد قبل از اقلام غیرمترقبه
به‌اضافه:	اقلام غیرمترقبه
مساوی:	درآمد خالص

اگر درآمد خالص کسب‌وکار مثبت باشد، گفته می‌شود که کسب‌وکار سودآور است. آیا این بدان معناست که اگر درآمد خالص کسب‌وکار برای یک سال منفی بود، کسب‌وکار باید تعطیل کند؟ نه هرگز. باین حال، اگر کسب‌وکار سال به سال به ضرر کردن ادامه دهد، ارزش خالص کسب‌وکار (تفاضل بین دارایی و بدهی کسب‌وکار) به کاهش ادامه می‌دهد تا زمانی که بستانکاران کسب‌وکار را تصاحب کنند. هنگامی که کسب‌وکار به این نقطه نزدیک می‌شود، می‌گویند ورشکسته است و احتمالاً طلبکاران دارایی‌هایش را توقیف می‌کنند.

ترازنامه

ترازنامه، توانگری و نقدینگی کسب‌وکار را به‌طور مختصر بیان می‌کند؛ درحالی‌که صورت‌حساب جریان وجوه نقد و صورت‌حساب درآمد، جریان سرمایه‌ها از طریق کسب‌وکار را در یک دوره زمانی خاص اندازه می‌گیرند، ترازنامه ثروت انباشته کسب‌وکار را در یک روز خاص اندازه‌گیری می‌کند.

ترازنامه از سه بخش اصلی تشکیل می‌شود: دارایی‌ها، بدهی‌ها و ارزش خالص. دارایی‌ها شرح می‌دهند که کسب‌وکار چقدر ارزش پولی دارد؛ درحالی‌که بدهی‌ها میزان بدهی کسب‌وکار را شرح می‌دهند. ارزش خالص، تفاضل بین دارایی‌های کسب‌وکار و بدهی‌هایش است. اگر این تفاضل مثبت باشد، گفته می‌شود که کسب‌وکار قادر به پرداخت بدهی‌هاست. این بدان معناست که کسب‌وکار بیشتر از آنکه بدهکار باشد، دارایی دارد و در صورت لزوم می‌تواند دارایی‌هایش را بفروشد و بدهی‌هایش را تسویه کند. درجه توانگری (میزان تفاضل بین دارایی‌ها و بدهی‌ها) شاخص مهمی از سلامت مالی کسب‌وکار است.

شاخص سلامت مالی اصلی دیگری وجود دارد که می‌تواند از ترازنامه به دست آید؛ این شاخص، مفهوم نقدینگی است. دارایی‌ها و بدهی‌های شرکت در سه دسته مجزا گروه‌بندی می‌شوند: جاری، میان‌دوره‌ای و بلندمدت. دارایی‌ها و بدهی‌های جاری اقلامی هستند که در کمتر از یک سال مصرف یا تسویه خواهند شد و مواردی همچون موجودی کالا، مواد خام، حساب‌های پرداختی و وجوه نقد را شامل می‌شوند. دارایی‌ها و بدهی‌های میان‌دوره به دارایی‌هایی اشاره دارند که مصرف یا تسویه آن‌ها بیشتر از یک سال و کمتر از ۱۰ سال طول می‌کشد. این مورد شامل اکثر انواع تجهیزات و وام‌های مورد استفاده در خرید این تجهیزات، وسایل نقلیه موتوری و ارزش نقدی بیمه‌نامه‌های عمر و زندگی است. دارایی‌ها و بدهی‌های بلندمدت بیش از ۱۰ سال طول می‌کشند و شامل اقلامی همچون زمین، ساختمان و وثیقه رهن هستند.

نقدینگی به توانایی کسب‌وکار در مسترد کردن بدهی‌های جاری خود بستگی دارد؛ بنابراین، اگر بتواند دارایی‌های جاری خود را بفروشد و از عایدات برای تسویه حساب‌های پرداختی، اسناد پرداختی کوتاه‌مدت، انجام دادن تعهدات فعلی خود در مورد وام‌های میان‌دوره و بلندمدت، بدهی‌های مالیاتی فعلی و غیره استفاده کند، گفته می‌شود که نقد شونده است.

یکی از کاربردهای اصلی مفاهیم نقدینگی و توانگری اندازه‌گیری تأثیری است که یک ضرر غیرمنتظره بر کسب‌وکار دارد (توانایی تحمل ریسک کسب‌وکار). این به‌ویژه زمانی مهم است که صاحب کسب‌وکار به دنبال قرض گرفتن منابع مالی برای اداره یا گسترش کسب‌وکار خود باشد. اگر یک ضرر غیرمنتظره به این معنا باشد که درها به روی کسب‌وکار بسته خواهند شد یا کسب‌وکار قادر به انجام دادن تعهدات فعلی خود نخواهد بود، برای آن کسب‌وکار قرض گرفتن سرمایه دشوار است. در این روزها که سیاست‌های وام دادن بانک‌ها سخت‌گیرانه‌تر شده است، این نوع سنجش‌ها بسیار مهم‌اند.